



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO EM MARKETING

DISSERTAÇÃO

**BRANDING DE CIDADES:
O CASO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA**

CLARA PATRÍCIA SILVA MARQUES PEREIRA

SETEMBRO 2013

MESTRADO EM MARKETING

DISSERTAÇÃO

BRANDING DE CIDADES:

O CASO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

CLARA PATRÍCIA SILVA MARQUES PEREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA MARGARIDA DE MELO
COELHO DUARTE

SETEMBRO 2013

ABSTRACT

Despite being a recent discipline, there has been a significant interest in place branding, accompanied by an increasing number of publications and papers on the subject. However it remains difficult to draw and implement an effective marketing strategy for places, due to its specific and complex nature as products. This thesis tackles these issues using an integrated framework of place branding proposed by Kavaratzis, analysing the strategy and implementation of the marketing efforts of Santiago de Compostela. Results reveal that branding is the appropriate way to create and manage a place's image and that Santiago de Compostela manages its brand consistently. Taking as a reference the abovementioned model, this thesis analyses needs and proposes concrete measures, thus contributing to a more effective and consistent implementation of the city's branding.

Key words: *place branding*; *city branding*; city marketing; strategic brand management; destination marketing; Santiago de Compostela

RESUMO

Embora sendo uma disciplina recente, o *branding* de lugares tem despertado um interesse significativo, acompanhado pelo crescente número de publicações e artigos científicos sobre o tema. No entanto, continua a ser difícil desenhar e implementar eficazmente uma estratégia de marketing aplicada aos lugares, devido à sua complexidade enquanto produtos. Esta tese aborda o tema utilizando um modelo integrado de *branding* de lugares proposto por Kavaratzis, analisando a estratégia e implementação das actividades de marketing de Santiago de Compostela. Os resultados revelam que o *branding* é a forma apropriada para criar e gerir a imagem de um lugar e que Santiago de Compostela trabalha a sua marca de modo consistente. Tomando como referencial o modelo supracitado, a tese analisa necessidades e propõe acções concretas, contribuindo para uma implementação mais eficaz e consistente do *branding* da cidade.

Palavras-chave: *branding* de lugares; *branding* de cidades; marketing de cidades; gestão estratégica da marca; marketing turístico; Santiago de Compostela.

ÍNDICE

Índice	ii
I - INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização e delimitação da problemática	1
1.2 Propósito e objectivos do estudo.....	2
1.3 Relevância científica e empresarial.....	3
1.4 Estrutura da tese	3
II – REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1 Evolução do marketing dos lugares	4
2.2 Tendências na literatura de <i>place branding</i>	5
2.3 Conceito de <i>branding</i>	6
2.3.1 <i>Branding</i> de um lugar	7
2.3.2 Um modelo de <i>branding</i> de cidades	8
2.4 Gestão estratégica da marca.....	10
2.4.1. Posicionamento da marca.....	10
2.4.2. Capital da marca baseado no cliente	12
2.4.3. Construção do capital da marca	13
2.5 O processo de <i>branding</i> de cidades.....	14
III- METODOLOGIA E RECOLHA DE DADOS	15
3.1 Método	15
3.2 O estudo de caso	15
3.3 Recolha de dados	16

IV- ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	17
4.1 Enquadramento e caracterização geral da cidade objecto de estudo.....	17
4.2 Cidade planeada, conservada e premiada.....	19
4.3 Cidade meta do Caminho de Santiago	20
4.4 Cidade voltada para o turismo	21
4.5 Cidade espiritual, cosmopolita e de cultura	23
4.6 Santiago no caminho do <i>branding</i>	26
4.6.1 Visão e estratégia dos líderes de Santiago de Compostela	26
4.6.2 Pesquisa do Plano Estratégico de Turismo	28
4.6.3 Cultura organizacional orientada para a marca Santiago de Compostela	29
4.6.4 Envolvimento das comunidades locais	31
4.6.5 Sinergias com os diversos <i>stakeholders</i>	32
4.6.6 Infra-estruturas de Santiago	32
4.6.7 Ambiente e cenários.....	33
4.6.8 Oportunidades proporcionadas por Santiago	34
4.6.9 Comunicação e imagem de Santiago	35
V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	40
5.1 Conclusões	40
5.2 Limitações da investigação e sugestões para futura investigação.....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
ANEXOS	50
ANEXO A - Guião de entrevista	50
ANEXO B – Imagens de Santiago de Compostela.....	51

“Santiago de Compostela é uma criação surpreendente. Nasceu de uma estrela que indicava um túmulo e floresceu sobre esse sepulcro. De todos os modos estamos a falar de uma obra aberta, com páginas de cronologia em espiral que se solapam como pétalas de uma enigmática rosa”.

Manuel Rivas

Apresentação do filme ‘La Rosa de Piedra’

I - INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e delimitação da problemática

O relatório da ONU *World Urbanization Prospects: The 2011 Revision* destaca o facto de mais de metade da população mundial viver em espaços urbanos e prevê um crescimento desta tendência. A população das áreas urbanas irá ganhar 2.6 mil milhões de pessoas, passando de 3.6 mil milhões em 2011 para 6.3 mil milhões em 2050 (United Nations, 2012). Cidades de pequena, média e grande dimensão competem entre si para atrair visitantes, investidores e turistas. Simultaneamente, os líderes políticos começam a reconhecer que existe uma ligação entre a imagem da cidade e a sua atractividade. Num mundo inundado de mensagens de marketing, publicidade, informação, onde as possibilidades de escolha são quase infinitas, torna-se cada vez mais difícil para uma cidade romper com o ruído e emergir como a opção certa. Para alcançar o sucesso, os líderes das cidades, regiões ou países começam agora a pensar além das abordagens tradicionais e a abraçar técnicas de *branding* que até aqui eram apenas utilizadas no domínio dos produtos e serviços comerciais (Dinnie, 2011). Quando dizemos “Lisboa”, “Paris” ou “Nova Iorque” há um conjunto de pensamentos, sentimentos, ideias e associações que nos vêm à mente. A imagem dessas cidades tem um impacto significativo na prosperidade da sua economia e no desenvolvimento da sua demografia, cultura e turismo.

No entanto, a disputa pelas vantagens competitivas não é uma tendência apenas dos nossos dias. Remonta ao século XIX, quando as cidades se começaram a promover activamente, como resposta à competição crescente entre economias nacionais e internacionais (Kavaratzis e Ashworth, 2006). Esta luta continuou ao longo do século XX, incentivada pelo crescimento do turismo e pela necessidade de atrair investimento externo para regenerar as cidades pós-industriais. Nos anos 70 a promoção do local começou a ganhar força como uma área de turismo e de política urbana. As primeiras investigações foram precisamente nas áreas do turismo e do urbanismo, mas estas duas correntes permaneceram afastadas entre si e longe da investigação central de marketing e de *branding*. Só no final do século XX começaram a aparecer artigos de *place branding* nas revistas de marketing (Kavaratzis e Ashworth, 2006).

A área de estudo *branding* de lugares, relativamente recente, surgiu da convergência de várias disciplinas, nomeadamente turismo, políticas públicas e marketing. Para este desenvolvimento contribuiu também a associação da teoria do *branding* à teoria do *branding* corporativo e de serviços. Diversos autores (e.g., Rainisto 2003; Kavaratzis 2004, 2009; Hankinson 2007, 2010; Ashworth e Kavaratzis, 2010) defendem mesmo que o *branding* corporativo apresenta algumas semelhanças com o *branding* de lugares e aporta importantes conceitos para o desenvolvimento deste último. Investigadores de distintos backgrounds, por exemplo, planeamento urbano (Gold e Ward, 1994), geografia económica (Ashworth e Voogd, 1990), gestão estratégica de marketing (Kotler et al., 1993; Rainisto, 2003) têm-se dedicado ao *branding* de lugares, dando-lhe uma perspectiva interdisciplinar.

Nesta tese entendemos *place branding*, ou *branding* de lugares, como definido por Kavaratzis e Ashworth:

“Centra-se nas percepções e imagens que as pessoas têm, colocando-as no coração das actividades coordenadas e projectadas para dar forma a um lugar. Gerir a marca de um lugar constitui uma tentativa de influenciar e lidar com esses mapas mentais, de maneira favorável às circunstâncias presentes e às necessidades futuras do lugar.”

In Kavaratzis e Ashworth (2006), p. 185

Alguns autores desenvolvem revisões da literatura, procurando integrar várias abordagens do *place branding* (e.g., Braun, 2008; Dinnie, 2011; Gertner, 2011; Hankinson, 2010; Kavaratzis 2005, 2008; Kavaratzis e Ashworth, 2006). O seu estabelecimento como área de investigação proporcionou o aparecimento da primeira revista científica, o *Journal of Place branding*, em 2004. Também o editorial de Simon Anholt “*Foreword to the special issue on place branding*” (2002) lançou uma primeira agenda para o futuro da investigação nesta área. Desde então têm aparecido numerosos artigos e publicações revisitando esta agenda.

1.2 Propósito e objectivos do estudo

O número de publicações na área tem sido crescente (e.g., Anholt, 2002, 2007; Ashworth e Kavaratzis, 2006; Dinnie, 2004, 2011; Hankinson, 2001, 2007; Kavaratzis, 2004, 2007, 2008, 2009; Rainisto, 2003; Trueman et al. 2004) mas há ainda uma falta de correspondência entre a teoria e a prática de *place branding*. Só aprofundando a teoria e complementando-a com casos práticos poderemos compreender as necessidades dos lugares. O presente estudo pretende contribuir para analisar os processos de *place branding*, à luz de um modelo integrado proposto por Kavaratzis (2009), a partir dos fundamentos da teoria do *branding* corporativo e da literatura de *branding*. Partindo da concepção do espaço urbano enquanto marca, este estudo procura perceber o papel do *branding* na construção da imagem da cidade, tomando como contexto empírico a cidade de Santiago de Compostela.

Os objectivos particulares desta tese são:

1) Descrever a importância da gestão estratégica da marca também nos espaços urbanos, como sugerido pela literatura de *branding* e de *place branding*;

2) Analisar um modelo de gestão da marca da cidade, proposto por Kavaratzis (2009), que serve de guia para esta investigação;

3) Descrever e analisar os componentes de *place branding* utilizados em Santiago de Compostela, comparando-os com as recomendações da literatura de *place branding*; e

4) Apresentar sugestões concretas, à luz do modelo utilizado, para tornar o *branding* da cidade mais eficaz.

Este estudo descreve o processo seguido pela cidade de Santiago de Compostela para reflectir, criar e implementar a estratégia de marketing da cidade. A construção da imagem é avaliada e confrontada com o modelo teórico, com o objectivo de entender e sistematizar a experiência de Santiago de Compostela.

1.3 Relevância científica e empresarial

A escolha deste tema deve-se ao interesse da autora pelo *place branding*, recente na disciplina do marketing e por Santiago de Compostela, cidade de pequena dimensão, cujo esforço de marketing ajudou a firmar como destino turístico de êxito. Outras cidades de Portugal e de Espanha, também classificadas Património da Humanidade pela UNESCO, não singraram ao ponto de obter tal destaque. A análise detalhada do processo de marketing, pensado, criado e implementado por esta cidade pode servir de pista para outros espaços urbanos de pequena dimensão e, simultaneamente, aportar novos elementos para o desenvolvimento e refinamento do *branding* aplicado às cidades.

1.4 Estrutura da tese

A tese apresenta a seguinte estrutura: o capítulo 2 define os conceitos-chave do estudo e apresenta uma perspectiva teórica do *place branding*, através de uma revisão da literatura com enfoque no marketing de lugares, no *branding* e gestão estratégica da marca, bem como na aplicação do *branding* ao espaço urbano. É apresentado o modelo teórico integrado proposto por Kavaratzis (2009), inspirado nos elementos comuns de *frameworks* desenvolvidos por diversos autores. O capítulo 3 descreve o método de pesquisa, o estudo de caso e a recolha de dados que foram seguidos nesta investigação. O capítulo 4 consiste no estudo empírico de Santiago de Compostela, analisando as práticas de marketing da cidade e comparando-as com os elementos do *framework* utilizado. O capítulo 5 apresenta conclusões e sugestões para um *branding* da cidade mais eficaz. Por último são referidas limitações do estudo e dadas recomendações para futura investigação.

II – REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo será abordada a evolução do marketing de lugares, descrevendo-se as suas três principais etapas, sendo também elencadas diferentes tendências na literatura de *branding* aplicada aos lugares. Segue-se a definição de conceitos-chave nesta tese como *branding*, posicionamento, imagem e capital da marca baseado no cliente (Keller, 2008). Por fim apresentar-se-á o modelo de gestão da marca cidade (Kavaratzis, 2009) que orienta esta tese e o processo ideal na sua implementação.

2.1 *Evolução do marketing dos lugares*

A utilização de técnicas de marketing para diferenciar um local de outro não é uma coisa nova. Como lembram Ashworth and Voogd (1994), desde que o explorador Leif Ericson procurou colonos no século X para a sua *Vinland* ou “terra das vinhas”, na América do Norte, que a ideia de projectar imagens favoráveis de um local para atrair potenciais visitantes, investidores ou residentes tem sido activamente prosseguida. A ideia geográfica de um local pressupõe sempre a criação de sentidos e associações através do marketing de lugares. O que tem variado ao longo do tempo são as ferramentas, os agentes, os objectivos e os meios de implementação, que resultam da evolução nas disciplinas de marketing e de planeamento, como notam Ashworth e Kavaratzis (2010).

Alguns autores fazem uma análise da evolução do marketing de lugares, distinguindo três fases (Ashworth e Kavaratzis, 2010; Hankinson, 2010; Kavaratzis, 2007). A primeira fase foi a promoção do local, que se cingia a materiais promocionais para vender determinada cidade ou região, levada a cabo por entidades com interesse em promovê-la. O objectivo era, por exemplo, aliciar residentes para novos bairros, aumentar a clientela de linhas ferroviárias recentemente construídas ou atrair empresas através de benefícios fiscais e promessas de mão-de-obra a baixo custo. Depois, seguiu-se a fase do marketing de lugares como um instrumento de planeamento, de interesse colectivo, que procurava perceber como é que os consumidores gostariam de experienciar o lugar. Havia incentivos fiscais às empresas e medidas para desenvolver os produtos, incluindo a adequação da comunidade local a determinadas indústrias e uma noção geral de qualidade de vida, com ênfase no clima e nos espaços recreativos. Entretanto, a mudança nas prioridades do planeamento tornou o marketing de lugares desejável. Criou-se uma consciência de que a imagem é um factor determinante para atrair residentes, investidores ou visitantes e, simultaneamente, um meio eficaz de coordenar as actividades de marketing. Esta fase em que nos encontramos é a do *branding* de lugares ou *place branding*.

Para alguns autores (e.g., Ashworth e Kavaratzis, 2010; Kavaratzis, 2004; Rainisto, 2003; Trueman et al., 2004) o advento do conceito de *branding* corporativo contribuiu para o desenvolvimento do *place branding*, uma vez que as marcas de lugares têm semelhanças com as marcas corporativas. Ambas têm raízes multidisciplinares, dirigem-se a um grupo de múltiplos *stakeholders*, têm um elevado grau de intangibilidade e complexidade, tomam em consideração a responsabilidade social, lidam com várias identidades e requerem um plano de desenvolvimento a longo prazo. Neste sentido, o *branding* corporativo fornece várias pistas para implementar o *branding* no contexto urbano (Kavaratzis, 2009; Hankinson, 2010). O foco do *branding* já não é a publicidade, mas sim a criação de uma marca cidade, cuja imagem enfatize o seu carácter distinto e diferenciador.

A aplicação mais comum aos nossos olhos é a criação de elementos visuais, um novo logotipo, *slogan*, acompanhados de campanhas publicitárias em torno desses elementos visuais e dessas mensagens. No entanto, como veremos nos próximos capítulos desta tese, o *branding* abrange outras áreas que também moldam a marca cidade.

2.2 Tendências na literatura de *place branding*

O tema do *place branding* é um tema complexo e, por isso, encontram-se na literatura inúmeras abordagens, que representam os diversos aspectos dessa diversidade. Ashworth e Kavaratzis (2010) fizeram uma extensa revisão de literatura de *place branding* e identificaram as seguintes tendências:

- *branding* do local de origem (Kotler and Gertner, 2002), que tem a ver com usar as qualidades e imagens de um lugar para formar a marca de um produto originário desse local. Para Ashworth e Kavaratzis, esta não é uma estratégia de *place branding*;

- *branding* das nações (Anholt 2002, 2007; Gilmore, 2001), que se foca nos efeitos positivos do *branding* dos países, com benefícios para atrair turismo e investimento estrangeiro;

- *branding* de destino (Hankinson, 2007; Morgan et al., 2002), que se dedica a investigar o papel do *branding* no marketing de destinos turísticos. Parte da ideia de que os destinos são visitados em função da sua imagem e “consumidos” com base numa comparação entre as imagens que estão nas mentes dos visitantes e a realidade que encontram no local;

- *branding* cultural (Evans, 2003; Florida, 2002), que analisa os efeitos do *branding* cultural e de entretenimento no ambiente físico, social e económico das cidades, dando particular relevo às indústrias visuais; e

- *branding* de local integrado, que vê o *branding* como uma abordagem para integrar, guiar e proporcionar um foco para a gestão do local. Transferindo técnicas do *branding* corporativo, esta corrente (Kavaratzis, 2007; Kavaratzis e Ashworth, 2006; Rainisto, 2003; Trueman et al, 2004) discute a apropriação de conceitos do *branding* central por parte do *place branding* e fornece alguns modelos para a gestão de locais como marcas (Hankinson 2004, 2007; Kavaratzis 2004, 2009). É na esteira desta última tendência que a presente tese é construída, tendo a perspectiva do *place branding* enquanto elemento essencial para uma gestão integrada e integradora do espaço urbano.

O campo de investigação do *place branding* foi sendo alvo de interesse crescente e actualmente há três revistas especializadas: *Place Branding and Public Diplomacy*, *Journal of Place Management and Development* e *Journal of Town and City Management*. Na última década surgiu uma miríade de publicações académicas e artigos sobre *branding* de lugares e marketing de cidades, como revela a investigação do estado da arte de Ashworth e Kavaratzis (2010), Dinnie (2004) e Lucarelli e Berg (2011). *Place marketing* e *place branding* são conceitos frequentemente usados de forma indistinta na literatura dependendo do *background* académico e do objecto de pesquisa do autor.

2.3 Conceito de branding

Podemos definir *branding* como um processo que procura influenciar a forma como os consumidores interpretam e desenvolvem o seu próprio sentido daquilo que a marca é, sobre o quê e que significado possui (Chandler e Owen, 2002). Por outras palavras, o *branding* constitui o processo que, mais do que formar um elemento distintivo e dar notoriedade, forja associações na mente das pessoas. As imagens das marcas comunicam o significado da marca através desse conjunto de associações (Keller, 2003, 2008). A maioria dos modelos da imagem da marca classifica as associações em atributos funcionais, características tangíveis do produto, e em atributos emocionais ou simbólicos, características intangíveis do produto que satisfazem necessidades de aprovação social, segurança, expressão da individualidade ou auto-estima (Hankinson e Cowking, 1993; Keller, 2008). A imagem da marca está também intrinsecamente ligada ao conceito de posicionamento, baseado na ideia de que as escolhas dos consumidores assentam em comparações entre marcas concorrentes.

Keller (2008) defende igualmente que a gestão da marca tem de criar uma proposição única para a marca na mente dos consumidores, a partir de um conjunto de associações fortes, favoráveis e únicas. As marcas são vistas cada vez mais como um elemento que acrescenta valor à empresa e ao consumidor. No capítulo 2.4 abordar-se-á o modelo de capital da marca baseado no cliente apresentado por Keller (2008), que propõe que as marcas são activos estratégicos para gerar valor para a empresa, através de relações duradouras com os consumidores.

2.3.1 Branding de um lugar

Num estudo exploratório, Kavaratzis e Ashworth (2006) partem de desenvolvimentos na teoria e prática do *place marketing* para sugerir que o *branding* de produtos se pode aplicar a cidades como uma estratégia poderosa de construção de imagem. Defendem que as pessoas percebem os locais da mesma forma que percebem as marcas, pois as cidades, regiões ou países formam-se na sua mente através das percepções, associações e imagens. Consequentemente, a melhor maneira de influenciar essas percepções é a mesma utilizada nos produtos: o *branding*.

Ashworth e Kavaratzis (2006), Dinnie (2011) e Hankinson (2001) defendem que o *branding* é um processo contínuo, interligado com o marketing mix e com todo o exercício de planeamento da cidade, e não uma mera actividade promocional. Kavaratzis e Ashworth (2006) vêem o *branding* do espaço urbano como um meio de alcançar vantagens competitivas para incrementar o investimento e o turismo, por um lado, e construir comunidades mais fortes, reforçando a identidade local, por outro. Afirmam que a marca país ou marca cidade deve ser tratada como uma entidade multidimensional, com elementos funcionais, emocionais, relacionais e estratégicos que, conjugados, geram um conjunto de associações com esse lugar. Os autores recorrem à definição de Hankinson e Cowking (1993:10) segundo a qual uma marca é “um produto ou serviço que se distingue pelo seu posicionamento relativamente à concorrência e pela sua personalidade, que engloba uma combinação única de atributos funcionais e valores simbólicos”. Tais atributos dão ao produto ou serviço um valor acrescentado, do qual deriva uma série de importantes qualidades sobre a natureza do produto, do seu marketing e do comportamento do consumidor face ao produto. De forma idêntica, os lugares satisfazem necessidades funcionais, simbólicas e emocionais (Rainisto, 2003) e os atributos que satisfazem essas necessidades têm de ser concertados numa proposição única da cidade (Ashworth e Voogd, 1990).

O *branding* proporciona na perspectiva destes autores (Kavaratzis e Ashworth, 2006; Kavaratzis, 2004) um enquadramento sólido para gerir a imagem da cidade. Imagem essa que tem de ser planeada, desenvolvida, vendida e monitorizada. Acontece que não são só as imagens promovidas pelas agências de viagens, os materiais publicitários oficiais, ou as fotografias e vídeos que os meios de comunicação social difundem que constroem a imagem da cidade. Tudo o que acontece na cidade e é feito pela cidade comunica mensagens sobre a imagem da cidade (Kavaratzis, 2004, 2008). A hospitalidade dos residentes, as campanhas publicitárias, as imagens e os comentários de outros visitantes difundidos na internet, os edifícios, os hábitos e tradições das suas gentes, as percepções relativas ao país ao qual essa cidade pertence – todos estes elementos contribuem para a construção da imagem de um lugar.

2.3.2 Um modelo de branding de cidades

Num artigo publicado no jornal *Place Branding and Public Diplomacy*, Kavaratzis (2009) faz uma revisão de diversos *frameworks* de *branding* das cidades, propostos por Rainisto (2003), Hankinson (2004, 2007), Anholt (2006), Trueman e Cornelius (2006) e por ele próprio (2004). Daí resulta um *framework* integrado, que realça os aspectos comuns de diferentes abordagens. Considerando esta sugestão de integrar os elementos dos seis modelos a mais avisada, que permite estabelecer uma base para uma linguagem comum de *place branding*, esta tese utiliza este modelo (Figura 1).

Oito categorias decorrem desta abordagem integrada de gestão da marca cidade:

1) *Visão e estratégia dos líderes* (ter uma visão de futuro para a cidade e desenvolver uma estratégia clara para a realizar).

2) *Cultura interna* (mostrar a orientação para a marca através da administração da cidade e da própria organização de marketing).

3) *Comunidades locais* (dar prioridade às necessidades locais, envolvendo os residentes, empresas, parceiros públicos e privados, para que desenvolvam e entreguem a marca).

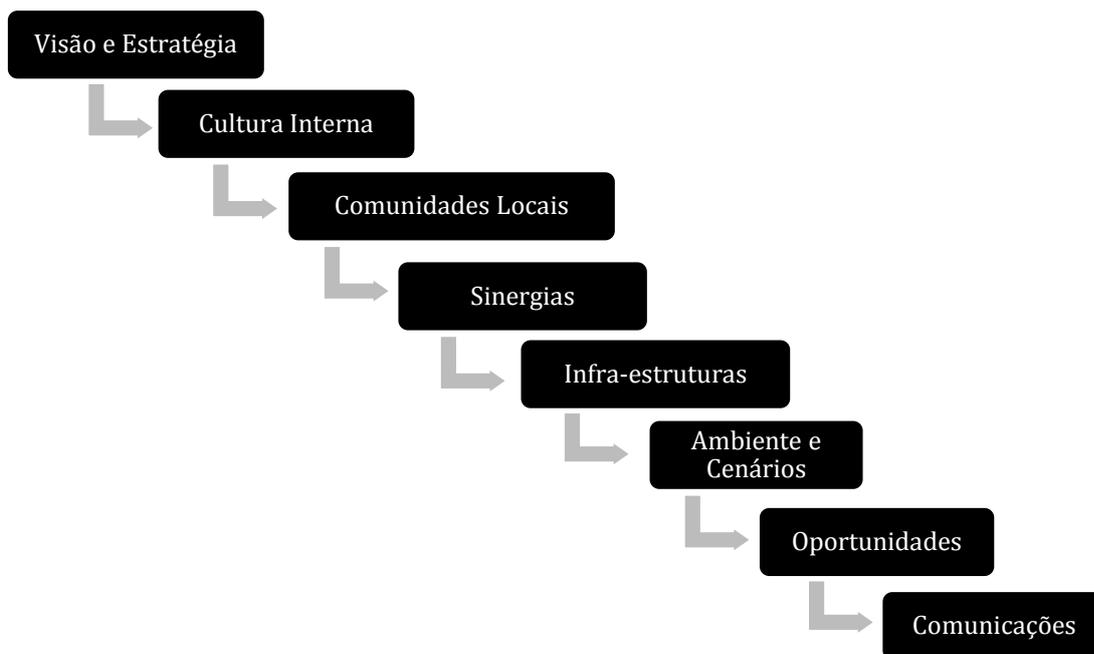
4) *Sinergias* (conseguir acordo e apoio das várias partes interessadas, promovendo uma participação equilibrada).

5) *Infra-estrutura* (providenciar as necessidades básicas sem as quais a cidade não pode corresponder às expectativas criadas pela sua marca).

6) *Ambiente e cenários* (capacidade do ambiente construído para representar a cidade e reforçar a marca da cidade).

7) *Oportunidades* (oportunidades orientadas para indivíduos, como serviços, e para empresas, como incentivos fiscais, que mostram o potencial da cidade).

8) *Comunicações* (afinar todas as mensagens intencionalmente comunicadas).



Fonte: Adaptado de Kavaratzis, 2009

Figura 1 – Modelo da gestão de *place branding*.

Os componentes acima mencionados dispõem-se sob a forma de processo de *branding* de cidade (ou país ou região). O processo começa quando as autoridades políticas, em conjunto com outros actores sociais, debatem e decidem a visão de futuro para a cidade e qual a estratégia de marca que melhor permita alcançar os objectivos da marca. A cultura orientada para a marca é difundida pela organização responsável pelo *branding* da cidade. É importante envolver as comunidades locais e mobilizá-las na construção, consolidação e aprimoramento da visão e da estratégia da marca. Igualmente importante é criar sinergias com parceiros que possam desempenhar um papel fundamental na entrega da promessa da marca, como sejam: associações locais de comércio; hotelaria; departamentos de turismo; promotores de eventos; conferências e exposições; media; operadores turísticos; igrejas; centros culturais; e autoridades administrativas ao nível municipal, regional e nacional. A promessa da marca tem de se basear nas infra-estruturas, no ambiente e cenários existentes, bem como nas oportunidades que oferece aos diferentes segmentos. Por fim, os principais atributos da marca da cidade têm de ser comunicados de forma consistente e integrada (Kavaratzis, 2009b: 42).

Ao longo deste processo, vários autores (e.g., Ashworth e Voogd, 1990; Kavaratzis e Ashworth, 2006; Kotler et al., 1999) reforçam a importância da pesquisa a nível externo e interno, da análise dos dados em todas as fases do processo, para saber as necessidades dos mercados actuais e dos que se

pretendem conquistar. O conhecimento daquilo que os turistas procuram, das imagens e associações da cidade, bem como dos seus problemas, é fundamental para conceber uma estratégia eficaz. Uma liderança forte é outro dos aspectos fundamentais para garantir a consistência do *branding*, como destacam Anholt (2006), Hankinson (2007), Rainisto (2003) e Trueman et al. (2004). Rainisto afirma mesmo que “sem uma liderança talentosa, um local não pode fazer uso dos seus recursos e capacidades com sucesso e arrisca perder a sua posição de mercado” (2003: 223). Dois bons exemplos de liderança estratégica, que pode partir de outros *stakeholders* que não os líderes políticos, e impulsionar o *branding* da cidade são os casos de Wollongong na Austrália (Kerr et al., 2011) ou Nova Iorque (Bendel, 2011).

2.4 Gestão estratégica da marca

Neste ponto abordar-se-á os conceitos de posicionamento, notoriedade, imagem, capital da marca e gestão do capital da marca baseado no cliente (Keller, 2008), que se revelam fundamentais para melhor compreender a gestão da marca de lugares.

2.4.1. Posicionamento da marca

Kavaratzis e Ashworth (2006) entendem o *branding* como um processo que interliga os conceitos de identidade, posicionamento e imagem da marca (Figura 2). Definem a identidade como a forma como os gestores da marca querem que ela seja percebida. Os marketeers podem escolher acentuar valores experienciais, sociais ou emocionais na criação da identidade da marca. O posicionamento é a proposição de valor comunicada a um público-alvo que demonstra vantagem competitiva face aos concorrentes. É o posicionamento que influencia a imagem da marca, construída a partir de percepções, valores, associações e sentimentos do consumidor.

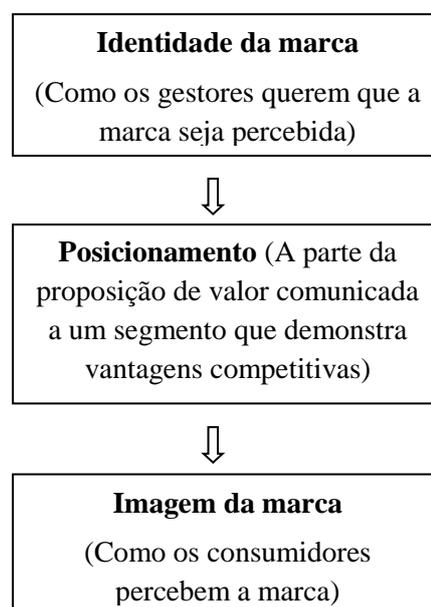


Figura 2 – Desenvolvimento de imagem da marca.

Todo o programa de marketing deve derivar do posicionamento da marca (Keller, 2005; Rainisto, 2003). Deter-nos-emos portanto mais aprofundadamente nos seguintes conceitos: posicionamento, imagem e capital da marca, conforme entendidos por Keller (2008). O posicionamento está no coração da estratégia de marketing e pode definir-se como o acto de desenhar a oferta e a imagem de uma empresa de forma a ocupar um lugar distinto e valorizado na mente do consumidor-alvo (Kotler e Keller, 2006). Posicionar quer dizer encontrar o lugar certo na mente das pessoas que constituem o mercado-alvo, para que estas pensem no produto ou serviço da forma que a empresa quer. No modelo do capital da marca centrado no cliente, desenvolvido por Keller, o posicionamento implica determinar um quadro de referência, identificando o mercado e a concorrência, bem como estabelecer os pontos-de- paridade e pontos-de-diferença da marca. Como salienta Keller (2008: 98-99), os marketeers têm de conhecer os seus mercados-alvo, os seus concorrentes e de que forma é que a marca se assemelha e se distingue dos seus concorrentes. Os pontos-de-paridade são passíveis de partilhar com outras marcas, pois representam os atributos essenciais de uma determinada categoria de produtos ou associações que visam negar a diferenciação dos produtos concorrentes. Os pontos-de-diferença englobam os atributos positivos que os consumidores associam à marca e que acreditam que não os poderiam encontrar em marcas concorrentes.

À medida que as marcas evoluem e se expandem por várias categorias, é importante definir um conjunto base de associações à marca, que traduzam os aspectos ou dimensões mais importantes de uma marca (Keller, 2008: 121-126). Estas associações, que estão no *top of mind* dos consumidores permitem construir um mapa mental. Outra forma de ajudar a marca a apresentar a sua imagem é através da elaboração do mantra da marca: uma frase curta ou expressão que capta o espírito do posicionamento da marca, definindo a promessa. O processo da gestão estratégica fica concluído com a avaliação. Uma auditoria requer que se compreenda o capital da marca tanto do lado do cliente como do lado da gestão da marca. Keller (2008: 126-132) refere dois passos da auditoria: o inventário da marca, que permite traçar o perfil de como todos os produtos e/ou serviços da empresa são vendidos e quais são os elementos da marca associados; e o estudo exploratório da marca, que expressa o que os clientes pensam e sentem, para identificar as fontes do capital da marca.

2.4.2. Capital da marca baseado no cliente

Falar de marca implica abordar um conceito essencial da literatura de marketing e *branding*: o capital da marca. De forma genérica, o capital da marca é definido como o esforço de marketing atribuível à marca, ou seja, o facto de haver diferentes resultados no marketing de um produto com marca, por comparação com o mesmo produto sem marca. A noção mais generalizada na literatura é a de que o capital da marca é o valor acrescentado a um produto, como resultado de investimentos no marketing dessa marca. Os investigadores que estudam o capital da marca corroboram a ideia de que há muitas formas de criar valor da marca e que existem diversas formas de explorar esse valor em benefício da empresa (Keller, 2008).

Com o objectivo de auxiliar as empresas no seu processo de gestão da marca, Keller desenvolve o conceito de capital da marca baseado no cliente, que entende como o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing de uma marca (2008: 48-58). Para o autor, o conhecimento da marca pode ser caracterizado em termos de duas componentes: notoriedade e imagem. A notoriedade decorre do nível de presença da marca na mente do consumidor e reflecte-se na sua capacidade em recordar e reconhecer a marca. A imagem é o conjunto de percepções e associações que os consumidores têm de uma determinada marca. Para criar uma marca sólida, é preciso que eles conheçam a marca (notoriedade) e lhe associem elementos fortes, favoráveis e únicos. A força, a favorabilidade e a unicidade das associações da marca desempenham um papel importante na resposta diferenciadora que vai constituir o capital da marca.

Keller (2008: 59-60) recomenda seguir quatro passos para criar uma marca forte:

- 1) assegurar a identificação da marca com os clientes e uma associação da marca na mente dos clientes com uma determinada classe de produto;
- 2) criar um significado da marca apropriado, ligando os seus atributos a uma série de associações fortes, favoráveis e únicas;
- 3) suscitar reacções positivas a esta identificação e significado da marca; e
- 4) construir relações da marca com o cliente, que se convertem numa lealdade intensa e activa do cliente.

Implementar estes quatro passos permite estabelecer seis blocos de construção da marca: saliência, desempenho, imaginário de marca, julgamentos, sentimentos e ressonância. A ressonância da marca ocorre quando todos os outros blocos são estabelecidos. Quando uma marca alcança ressonância, os seus clientes têm uma relação forte e intensa com a marca e partilham as suas experiências com outras pessoas (Keller, 2008: 61).

A premissa do capital da marca centrado no consumidor é que a verdadeira medida para avaliar a marca depende dos pensamentos, sentimentos e reacções dos consumidores face àquela marca. É crítico conhecer as avaliações cognitivas e as reacções emocionais que os consumidores têm da marca para alcançar ressonância. Uma marca com a identidade e significado certos adquire relevância para o consumidor (Keller, 2008: 87).

2.4.3. Construção do capital da marca

Do ponto de vista da gestão de marketing, Keller (2005, 2008) considera três motores principais do capital da marca:

1) a escolha dos elementos da marca (nome, URL, logotipos, símbolos, personagens, *slogans*, *jingles*, embalagem e sinalética);

2) o desenvolvimento dos programas de marketing de apoio à marca (o produto, com os seus benefícios tangíveis e intangíveis; o preço, com a percepção de valor; a distribuição, com as estratégias integradas de *push* e *pull*; a comunicação, com a complementaridade de vários canais); e

3) as associações secundárias, através da associação de pessoas, sítios, coisas ou eventos à marca.

Keller (2008: 140-143) enfatiza a importância da escolha dos elementos da marca na construção do capital da marca, para aumentar a notoriedade da marca na mente do consumidor e facilitar a formação de associações fortes, favoráveis e únicas. Estes devem seguir seis critérios: ter um significado, ser memoráveis, esteticamente apelativos, transferíveis, adaptáveis e legalmente protegíveis. As associações secundárias, que ligam a marca a uma entidade transferindo as associações da entidade para a marca, constroem igualmente o capital da marca. Keller (2003, 2005) apresenta vários tipos de associações secundárias possíveis: com a empresa, através de estratégias de *branding*; países ou regiões de origem do produto; outras marcas através de ingredientes ou *co-branding*; personagens, através de licenciamento; figuras públicas, através de endosso; eventos culturais ou desportivos, através de patrocínio; fontes independentes, através de prémios ou críticas.

As associações secundárias alavancam o capital da marca especialmente quando o consumidor não se importa com a escolha da marca ou considera não ter conhecimento suficiente para escolher a marca, porque toma decisões baseadas em considerações secundárias (como a recomendação de uma figura credível). Os eventos são especialmente propícios para criar experiências, as pessoas para transmitir sentimentos e outras marcas para estabelecer atributos particulares e benefícios (Keller, 2005).

2.5 O processo de *branding* de cidades

Qual é o processo de *branding* mais adequado para a marca cidade? Não existe uma fórmula mágica, mas Kavaratzis indica alguns pontos fundamentais, sustentados pela investigação de *place branding*. No momento em que a administração local ou regional entende criar uma marca, deve-se partir da análise do território, das suas características e atributos, para chegar à essência, ou seja, encontrar a sua identidade. Há que conhecer os recursos da cidade, as oportunidades, os públicos-alvo, monitorizar a concorrência, identificar e estabelecer as vantagens competitivas da marca cidade (Kavaratzis, 2009b). Depois a cidade traça o seu posicionamento, estabelecendo os pontos-de-paridade e pontos-de-diferença relativamente a à concorrência e a proposição de valor (Keller, 2008). O passo seguinte é identificar e escolher uma certa visão para aquele local, bem como traçar objectivos, que devem ser conseguidos com a cooperação e concordância de tantos *stakeholders* quanto possível.

Segue-se a fase de planificar projectos específicos para atingir os objectivos e atribuir papéis claros às entidades participantes no processo (Kavaratzis, 2009b). Os políticos, os governos, as instituições privadas, os responsáveis pelo turismo, as associações locais e empresariais, todos eles devem entender a marca cidade não simplesmente como um elemento turístico, mas também e sobretudo como um capital de toda a comunidade. Seguidamente, é necessário implementar as medidas de marketing, que podem ser funcionais, financeiras, organizacionais e promocionais (Ashworth e Voogd, 1990), ajustando o programa de *branding* através da escolha dos elementos da marca, da natureza do programa de marketing de suporte e da alavancagem de associações secundárias (Keller, 2008).

Por fim, importa comunicar a marca, abraçando as comunicações de marketing de uma forma integrada e consistente, para criar a imagem. O processo termina com a monitorização e avaliação dos resultados de todas as actividades, uma avaliação que leva à repetição de todo o processo, adaptado ao conhecimento desenvolvido e à experiência ganha (Kavaratzis, 2009b).

Kavaratzis (2009b) chama a atenção para dois aspectos: 1) o marketing da cidade é um processo de longa duração e não pode ser implementado de forma intermitente; 2) as actividades promocionais são apenas uma parte do processo e não substituem o marketing estratégico – o que acontece em grande parte dos casos, como reportam as investigações de campo de Hankinson (2001), Kavaratzis (2008) e Trueman et al. (2004). O *branding*, frequentemente entendido pelos gestores das cidades como a criação de logotipos e *slogans*, desempenha um papel mais abrangente e deve fazer parte da gestão de marketing da cidade. Como afirma Anholt, “se a gestão da marca é colocada em diferentes divisões: “comunicação”, “relações públicas”, “promoção”, então há muito pouco que possamos fazer.” (2007: 33).

III- Metodologia e recolha de dados

Neste terceiro capítulo descreve-se o método de investigação utilizado, na seguinte sequência: método, estudo de caso, procedimentos usados para a recolha de informação e preparação para a análise dos dados.

3.1 Método

Este estudo é exploratório e pretende contribuir para o desenvolvimento da literatura de *place branding*, que é uma área recente na disciplina de marketing. Optou-se por uma abordagem qualitativa com análise em profundidade de um caso, enquanto estratégia de pesquisa, de forma a melhor compreender a complexidade do fenómeno. Uma das vantagens das técnicas qualitativas é a proximidade à situação, ao contexto e a ênfase num caso específico. Os dados qualitativos são especialmente adequados quando exploramos novas áreas e podem também complementar, validar, explicar ou reinterpretar os dados quantitativos (Miles e Huberman 1994:10). O *place branding* é uma área com um contexto múltiplo, complexo, que envolve diferentes interessados, ou *stakeholders*, desde governos locais a instituições públicas e privadas, passando pelos visitantes e residentes desse sítio. Este estudo qualitativo procura descrever, compreender e desenvolver a operacionalização do fenómeno de *place branding*, recorrendo a literatura existente, entrevistas, observação, análise de documentos e publicações.

A filosofia de pesquisa que guia o presente estudo é o interpretativismo. A investigação tem todos os aspectos do interpretativismo descritos por Carson et al. (2001:62): o foco encontra-se na construção e compreensão da teoria; a teoria anterior é usada várias vezes; é indutiva; é relativamente semi-estruturada; e o envolvimento do pesquisador é considerado um dos elementos da investigação. Todas as decisões que afectam escolhas e métodos ou casos a estudar são inevitavelmente baseados nas percepções e preferências do investigador. Carson et al. (2001: 63) referem que mais importante do que testar o modelo teórico com a pesquisa de campo, é procurar uma realidade actual numa situação específica. Neste caso não se pretende provar só a validade do *framework*, mas sim analisar a prática do *place branding* na cidade escolhida e extrair aspectos relevantes para a implementação de *branding* de lugares mais fundamentada.

3.2 O estudo de caso

“O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são claramente evidentes” (Yin, 2003:13). Neste estudo adoptou-se a estratégia do estudo de caso por se

considerar a mais adequada quando um fenómeno é vasto e complexo (Rainisto, 2003) e não pode ser estudado fora do seu contexto (Yin, 2003). Como este autor afirma, “o estudo de caso é a estratégia apropriada quando estamos a examinar um fenómeno contemporâneo, quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, quando o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre o conjunto dos eventos estudados” (Yin, 2003:7), o que sucede nesta investigação. O estudo de caso tem sido usado em numerosos trabalhos de marketing e *branding* de cidades (Ashworth e Kavaratzis, 2010; Dinnie, 2011; Hankinson, 2001; Kavaratzis, 2008; Rainisto, 2003).

O estudo de caso combina vários métodos de recolha de dados, tais como publicações, observação directa dos eventos em estudo e entrevista às pessoas envolvidas nos eventos (Yin, 2003). Há também que considerar as limitações do estudo de caso: não é possível generalizar os resultados de um estudo de caso, sobretudo quando é único e não múltiplo; e o investigador não é completamente objectivo (e.g. Yin, 2003). No entanto, o estudo de caso pode auxiliar a generalizar as teorias através da generalização analítica, pois gera dados, a partir das entrevistas por exemplo, que também são a base de muitos estudos quantitativos (Rainisto, 2003).

3.3 Recolha de dados

A investigação envolveu dois componentes: 1) recolha de dados secundários sobre a cidade de Santiago de Compostela e as suas actividades de marketing, através da leitura de artigos, da consulta de *webwebsites* na internet e através da Turespaña em Portugal; e 2) entrevistas semi-estruturadas e observação directa *in loco*. A leitura de brochuras e livros promocionais, campanhas publicitárias e de documentos sobre a estratégia da cidade foi uma fonte importante de informação para contextualizar o fenómeno em estudo. Estes dados providenciaram pontos de partida e linhas de orientação para a pesquisa de campo em termos organizacionais.

A recolha de dados secundários prosseguiu mesmo depois das entrevistas, sendo que os entrevistados facultaram vários documentos de trabalho e inquéritos, que proporcionaram nova e relevante informação. Foram lidos e analisados documentos oficiais como o *Balanço do Plano de Excelência Turística 2001-2005*, *Actualização do Plano Estratégico de Turismo 2009-2015*, *Plano de Acção de Turismo da Galiza 2010-2013*, além de prospectos e brochuras turísticas, dados estatísticos de fontes oficiais como o Instituto Nacional de Estatística, o Instituto Galego de Estatística e a Oficina do Peregrino. Igualmente se consultaram sítios e páginas nas redes sociais das entidades envolvidas no marketing de Santiago e se analisaram publicações académicas relacionadas com Santiago de Compostela e a área de *place branding*. Através da consulta regular de *press releases* foi-se recebendo informação actualizada dos esforços de marketing da cidade.

Durante dois meses foram envidados esforços para entrevistar pessoas-chave de diversos organismos ligados directa ou indirectamente ao marketing da cidade. Foram realizadas dez entrevistas em profundidade, semi-estruturadas, presenciais, com duração variável, entre 30 minutos e 1 hora. As entrevistas decorreram: 1) dia 12 de Abril em Anadia, numa conferência, com os representantes da Turespaña em Portugal, S.A. Xestión do Plan Xacobeo, Associação dos Peregrinos do Caminho de Santiago e um historiador e jornalista autor de vários guias do Caminho de Santiago; e 2) entre os dias 30 de Abril e 3 de Maio em Santiago de Compostela, aos representantes da empresa municipal Incolsa – Turismo de Santiago, CETUR – Centro de Estudos Turísticos da Universidade de Santiago de Compostela, Sociedade de Imagem e Promoção da Galiza – Turgalicia, Oficina do Peregrino, S.A. Xestión do Plan Xacobeo – Departamento de Promoção e de Comunicação. O guião com tópicos para as entrevistas constitui o Anexo A deste trabalho.

Primeiro as entrevistas gravadas foram integralmente transcritas e traduzidas do galego para o português. Depois as respostas foram codificadas e categorizadas da seguinte forma: leitura dos textos, codificação dos temas identificados, inserção da informação relevante para cada categoria, redução da informação para tópicos e interpretação dos dados. Estas etapas da análise, conjuntamente com a recolha de dados foram um processo iterativo entre análise de dados e análise de literatura (Kavaratzis, 2008; Rainisto, 2003).

IV- ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo enquadra-se o leitor, através da caracterização geral de Santiago de Compostela e analisa-se o esforço de marketing da cidade numa perspectiva temporal. São analisadas várias etapas: a reabilitação do património histórico e arquitectónico; a valorização do Caminho de Santiago e seu aproveitamento como motor da economia da cidade e referência cultural; o desenvolvimento do marketing turístico com a criação e implementação de planos de marketing; o novo posicionamento e a imagem actual da cidade. No último subcapítulo aplicam-se os princípios e componentes do modelo teórico apresentado no capítulo 2.3.2 à realidade empírica objecto deste estudo.

4.1 Enquadramento e caracterização geral da cidade objecto de estudo

Santiago de Compostela é uma cidade pequena no noroeste da Península Ibérica, na região autónoma da Galiza, Espanha, que fica no corredor urbano entre o Atlântico e as províncias da A Coruña e Pontevedra. Com cerca de 95.000 habitantes, é a capital política e administrativa da Comunidade Autónoma da Galiza e sede do parlamento e do governo galegos. A sua imagem está fortemente ligada ao património histórico e cultural. O centro histórico foi classificado Património Cultural da Humanidade pela UNESCO em 1985 e engloba os maiores edifícios da arquitectura

histórica da Galiza, como a Catedral de Santiago, o Paço de Raxoi (sede do Governo galego), o Mosteiro de San Martín Pinario, a Hospedaria dos Reis Católicos (agora transformada em pousada nacional) e a reitoria da Universidade de Santiago. A imagem de cidade cultural vem do valor do seu património, histórico e bem preservado, e da hospitalidade secular de um destino de peregrinação, vinculado ao Caminho de Santiago e à devoção ao Apóstolo S. Tiago. Como sintetiza García (2009), a imagem de cidade religiosa e universitária, vinculada à Igreja Católica e ao culto do sepulcro do Apóstolo S. Tiago, domina a memória histórica da cidade. No campo das ciências, é a sede da Universidade de Santiago, com 520 anos de história, uma das mais importantes de Espanha, juntamente com a de Salamanca (García, 2009).

A sua imagem actual é um misto de tudo isto: cidade universitária, cultural, religiosa, verde, capital política da Galiza e meta do Caminho de Santiago. A celebração de eventos internacionais de carácter cultural e religioso turístico contribuem grandemente para reforçar essa imagem da cidade e a economia local terciarizou-se, estando cada vez mais orientada para os serviços e para o sector do turismo em particular. Os Anos Santos, ou Jacobeus (anos em que o dia 25 de Julho, dia de S. Tiago, é num domingo) de 1993, 1999, 2004 e 2010, atraíram importantes eventos e trouxeram à cidade milhões de visitantes. As estatísticas oficiais da Junta da Galiza apontam para um fluxo de mais de nove milhões de visitantes na Galiza em 2010, o último Ano Santo; o Turismo de Santiago indica que cerca de 90% dessas pessoas visitam Santiago de Compostela (Turismo de Santiago, 2013).

A criação de um organismo público denominado Consórcio da Cidade de Santiago de Compostela, no qual participam os governos central, regional e local, presidido pelo rei de Espanha, contribui largamente para a difusão da imagem cultural da cidade.

Nos últimos anos, Santiago de Compostela registou um significativo crescimento urbanístico, devido à dotação de grandes infra-estruturas, como a construção de estradas nas zonas periféricas à cidade, o aeroporto de Lavacolla, o Centro de Congressos e Exposições, o Auditório da Galiza, a ampliação da Universidade de Santiago, o Centro Galego de Arte Contemporânea, etc. No entanto, não se verificou um crescimento demográfico devido também ao valor de habitação mais baixo na periferia de Santiago, onde as políticas urbanísticas são menos rígidas (García, 2009).

Encaixada num interflúvio entre as margens dos rios Tambre e Ulla, a cidade expande-se segundo a disposição dos vales dos rios Sar e Sarela. Em Santiago convivem, lado a lado, vivendas familiares com horta e jardim, históricas ou modernas, com edifícios monumentais e quarteirões de andares modernos. O perfil do conjunto habitacional não se pode definir claramente devido a estar repartido por diferentes vales. A natureza e a paisagem rural inserem-se na cidade, em plena harmonia e, por isso, é normal encontrar perto da praça do Obradoiro, onde está a catedral, hortas seculares que os locais cultivam. A integração com a natureza ajuda a promover a imagem da cidade, como

harmónica e rural. Interesse paisagístico não falta: a grande praça do casco histórico de situa-se no monte Pedroso, um espaço natural com bosques de pinheiros e acácias, conservado como espaço de lazer para os próprios residentes (García, 2009).

Actualmente na paisagem urbana de Santiago convivem o novo e o velho, a tradição e a modernidade, exemplificado pela coexistência estética da arquitectura românica, barroca, renascentista, moderna e contemporânea (Dalda, 2007). As criações de importantes arquitectos contemporâneos, reconhecidos internacionalmente, estão patentes na arquitectura do Centro Galego de Arte Contemporânea, do português Siza Vieira, na Faculdade de Jornalismo, de Norman Foster, com o seu projecto de torre de telecomunicações do Monte Pedroso e, mais recentemente, na arquitectura e design da Cidade da Cultura, de Peter Eisenman, que pretende ser a referência simbólica e cultural da Galiza do novo milénio (García, 2009). Envolve numa grande polémica desde que foi projectada em 1999, despoletada pelos elevados custos do projecto e indecisão na organização e orientação dos conteúdos, juntamente com as críticas das cidades rivais, a Cidade da Cultura abriu ao público, inacabada, o ano passado. O município tem feito um esforço para promover o espaço, evidenciando uma vasta programação cultural e estabelecendo parcerias com o sector privado.

4.2 Cidade planeada, conservada e premiada

A aposta desde a década de 80 do século XX na reabilitação do património arquitectónico e cultural tem dado frutos. Em 1985 foi declarada Património Cultural da Humanidade pela UNESCO, que considerou que “a sua beleza urbana e a sua integridade monumental conservam valores específicos e universais”. O Caminho de Santiago, devido à sua importância na construção de uma identidade europeia (Goethe terá dito que a Europa se formou peregrinando até Santiago) foi o Primeiro Itinerário Cultural Europeu, declarado pelo Conselho da Europa em 1987 e declarado Património da Humanidade pela UNESCO em 1993. Entre muitos galardões, a cidade recebeu o Prémio Europa Nostra 1999-2001 pelas obras de reabilitação da Catedral de Santiago, bem como o Prémio Boas Práticas, da ONU, em 2002 pela protecção e reabilitação da Cidade Histórica de Compostela. Também em 1998 a cidade recebeu o Prémio Europeu de Urbanismo pelo Plano Especial de Protecção da Cidade Histórica de Santiago de Compostela, para citar apenas alguns (Dalda, 2007). Estes prémios permitem associações secundárias à cidade Santiago de Compostela que, segundo Keller (2008), podem atribuir benefícios e atributos particulares e assim ajudar a construir o capital da marca.

No final da década de 80, o poder político entendeu que os projectos urbanísticos poderiam potenciar e revitalizar a cidade. O Plano Geral de Ordenamento Urbano e do Plano Especial de

Protecção da Cidade Histórica permitiram reconfigurar a cidade e dotá-la de ferramentas de qualificação necessárias para concretizar uma reabilitação urbana sustentável (Dalda, 2007). A cidade apresentou um novo projecto, com a recuperação urbana da cidade herdada e a reabilitação e restauração da cidade histórica como prioridades. A acção política local conseguiu implicar várias entidades públicas em torno do projecto urbano, relevante para o desenvolvimento regional, e a colaboração de agentes privados e institucionais. Este êxito de coordenação permitiu a execução do plano (Dalda, 2007). Este espírito de cooperação do Plano Geral de Ordenamento Urbano, do Plano Especial do Casco Histórico e do Plano Estratégico da Cidade concedeu ao turismo uma função de relevo na nova configuração urbana.

4.3 Cidade meta do Caminho de Santiago

O título de Património da Humanidade atribuído primeiro à cidade, em 1985, e ao Caminho de Santiago, em 1993, juntamente com as duas visitas do papa João Paulo II, que incluiu um acto europeísta em 1982 e as Jornadas Mundiais da Juventude em 1989, colocaram a cidade no mapa e deram-lhe um carácter internacional. Também a chegada de Fraga Iribarne à presidência da Comunidade Autónoma em 1989, homem conhecedor e visionário no que ao turismo diz respeito (Solla, 2006), influenciou e preparou o lançamento turístico de Santiago.

O Ano Santo de 1993 foi um ano de viragem para Santiago. O Caminho transformou-se num produto estrela da Galiza, melhoraram-se as rotas, inauguraram-se albergues, casas de turismo rural, hotéis e pensões, abriram-se restaurantes e cafés, lançou-se uma forte campanha publicitária, recordam o chefe do Departamento de Promoção do Xacobeo e o responsável do Centro de Estudos Turísticos da Universidade de Santiago de Compostela. Simultaneamente, a Câmara Municipal fez grandes investimentos na cidade para melhorar a hotelaria e as ofertas complementares, como os espaços verdes, a oferta gastronómica e de comércio, as acessibilidades e a mobilidade dentro da malha urbana. Fundaram-se vários organismos para responder à procura do Caminho e da cidade: Turgalicia, S.A. Xestión del Xacobeo e o Consórcio da Cidade de Santiago, passando o departamento autonómico de turismo a depender directamente da presidência da Junta da Galiza. Por isso 1993 inaugurou uma nova etapa no turismo da Galiza, que tem como eixo principal o fenómeno jacobeu (Solla, 2006).

O responsável pela Oficina do Peregrino não tem dúvidas que “o poder do marketing influenciou os números”: em 1991 e 1992 chegaram 9.000 peregrinos a Santiago e em 1993 chegaram 100.000, registando o maior crescimento de sempre. Todo o esforço de marketing desenvolvido em conjunto pelo município de Santiago, pela Junta da Galiza e pela Igreja, bem como a expansão das associações de Amigos do Caminho por todo o mundo possibilitou este aumento extraordinário de um

ano para o outro. A gestão e o marketing integrados conseguiram resultados muito positivos para a cidade. Para Solla (2006), sem escamotear a influência do fenómeno jacobeu e a massiva campanha promocional desenvolvida pelo governo galego, a consolidação de Santiago como destino turístico fica a dever muito à política de planeamento e gestão municipal. Na revisão da literatura de *place branding*, vimos a importância de incorporar as actividades de marketing na gestão económica da cidade.

O número de peregrinos cresce de forma contínua, com especial incidência nos anos santos (em 2010 foram quase 300.000 segundo dados da Oficina do Peregrino). Para o responsável da Xestión do Plan Xacobeo, encarregue da gestão e divulgação do Caminho de Santiago, a crescente atracção deve-se não só à forte promoção em novos mercados como a Coreia do Sul, o Japão ou a Turquia, mas sobretudo à divulgação das pessoas que fazem o Caminho nos seus países de origem e na internet. As fortes campanhas publicitárias nos Anos Santos são um grande contributo para a notoriedade do Caminho, segundo o representante da Turespaña em Portugal, e explica que existem benefícios fiscais para as empresas que publicitam os grandes eventos. Revela que “o Xacobeo recebeu quase 32 milhões de euros das contribuições privadas, através dessa publicidade induzida”. No entanto, realça que o sucesso do Caminho reside na preparação e criação do produto: “Muitas vezes tendemos a identificar o turismo com promoção. Muito antes da promoção de marketing, é preciso preparar o destino. Uma das grandes vantagens do Caminho de Santiago foi ter preparado o território”.

4.4 Cidade voltada para o turismo

A administração local, entendendo o potencial turístico da cidade, e com o objectivo de promover Santiago Capital Europeia da Cultura 2000, resolveu criar uma empresa municipal e dependente do Pelouro de Turismo: a Sociedade Anónima de Informação e Comunicação Local (Incolsa). Este organismo teve de rapidamente reorientar os seus objectivos, em função dos desafios e necessidades da actividade turística. Tomando a responsabilidade de implementar o Plano de Excelência Turística, passou a ser em 2001 a empresa de Gestão, Promoção e Comunicação do Turismo de Santiago. Esta empresa dedicou-se profissionalmente à informação e promoção turística de Santiago e com critérios de gestão profissionais foi criando novos produtos e comercializando-os, sempre em linha com as orientações de planos estratégicos.

Santiago de Compostela tornou-se numa zona piloto do Plano de Excelência Turística (PET), uma aposta do Ministério da Economia de Espanha. O PET foi assinado em 2001, dotado de um orçamento de 4 milhões de euros, financiado equitativamente pelas três administrações – local,

regional e central – e contou com o envolvimento de vários sectores da cidade. O investimento dividia-se em cinco linhas de actuação: informação e sinalização turística; formação; actuação ambiental e acessibilidades; novos produtos turísticos; e avaliação e controlo (PET 2001-2005). O PET financiou algumas ferramentas de planificação e gestão para o sector: a redacção do Plano de Marketing Estratégico do Turismo, a eleição de Santiago como zona piloto de aplicação do Sistema Integral de Qualidade Turística no Destino e a criação do Observatório Turístico.

A elaboração do Plano de Marketing visava sobretudo reposicionar o destino, aumentar o número de turistas relativamente aos excursionistas, diversificar o produto, potenciar a vinda de turistas em época baixa, conseguir um turismo gerador de mais valor acrescentado, valorizar o património, o ambiente e melhorar as condições de vida e empregabilidade dos residentes. O plano propunha ainda um reposicionamento da imagem, que além de ser uma capital religiosa já consolidada, deveria ser percebida como um destino cultural singular e vivo, que combina tradição e modernidade, e como capital e centro de uma região turística, a Galiza. De entre as estratégias para atingir esses objectivos, destaque para a atracção de companhias aéreas *low cost* ao aeroporto de Lavacolla para estimular as conexões com cidades europeias, e uma maior aposta no turismo cultural, nos *short breaks* e no turismo de reuniões e congressos (PET 2001/2005).

Portanto, o PET, como reconhece a Incolsa – Turismo de Santiago, foi uma ferramenta fundamental no marketing da cidade. Permitiu a adopção de nova sinalética na cidade e no Caminho de Santiago, construir infra-estruturas, ampliar a rede de Oficinas Turísticas, informatizar a rede e unificá-la num único sítio, editar publicações, dar acções de formação e sensibilização aos vários sectores ligados ao turismo, lançar novas linhas de produtos turísticos como o Santiago de Compostela Convention Bureau para o turismo de congressos, o Santiago de Compostela Film Commission para projectar a cidade na indústria cinematográfica, promover o turismo idiomático, oferecer novos produtos de turismo religioso, mostrar o património da Universidade de Santiago de Compostela através do projecto “Universidade Viva”, desenvolver campanhas para equilibrar os fluxos turísticos ao longo do ano, e posicionar Compostela como cidade de cultura, encanto, natureza e gastronomia (PET 2001-2005). Foi de grande valia os estudos de mercado do Observatório do Turismo, proporcionando informação credível sobre o número de visitantes, as suas expectativas, necessidades e satisfação.

Outra peça-chave no marketing é o Consórcio da Cidade de Santiago, entidade que financia a recuperação do centro histórico da cidade, organiza eventos com impacto internacional e promove a cultura em Compostela, através da gestão do Auditório da Galiza, do Museu das Peregrinações, da Casa do Cabildo, e de outros espaços histórico-culturais. O Consórcio é uma entidade de direito público de carácter inter-administrativo, criado pela Administração Central, pela Comunidade

Autónoma da Galiza e pelo município de Santiago. Estes eventos internacionais e nacionais, que atraem milhares de turistas ao longo do ano, são especialmente propícios para criar experiências. E são uma forma eficaz de gerar associações secundárias à marca, aumentando o capital da marca (Keller, 2008).

Segundo a Actualização do Plano Estratégico de Turismo de Santiago 2009-2015, os indicadores de desempenho turístico mostram que Santiago tem tido um crescimento na última década. Alguns factores determinantes foram: a transformação da actividade turística num motor económico da cidade mais estável e sustentável, caracterizada anteriormente pela sua aleatoriedade, sazonalidade e irregularidade; o aumento importante dos fluxos turísticos e da sua qualidade, evitando a banalização do destino; o incremento assinalável (116%) do volume de equipamentos hoteleiros, conseguindo ao mesmo tempo aumentos na ocupação média de todo o sistema; a redução considerável da sazonalidade e das típicas crises “pós Ano Santo”, graças a uma política de diversificação de produtos; a consecução de um caminho de maior colaboração com o sector privado; a revitalização e conversão do Aeroporto de Santiago na porta de entrada da Galiza, tendo passado de 1 milhão e 500 mil de passageiros em 2004 para 2 milhões em 2008, com ligações aéreas directas com as principais cidades espanholas e europeias (Actualização do Plano Estratégico de Turismo de Santiago 2009-2015:7).

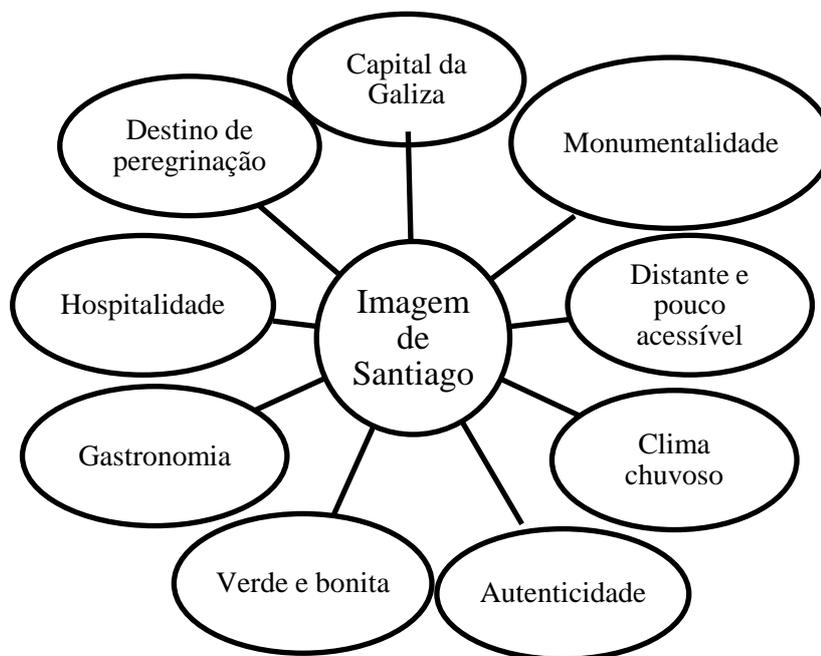
4.5 Cidade espiritual, cosmopolita e de cultura

O posicionamento actual da cidade, embora ainda profundamente enraizado na sua tradição de destino de peregrinação cristã, procura dar-lhe uma abrangência maior. Santiago é a meta de um Caminho, onde se encontra o túmulo do Apóstolo S. Tiago, Caminho ao longo do qual peregrinam pessoas de todas as partes do mundo, com as mais variadas motivações e crenças, pelo que a cidade se quer promover como ponto de encontro de culturas, cidade cosmopolita, com uma espiritualidade muito própria. Existem vários projectos nos quais Santiago participa, como a iniciativa europeia Interreg, que permite trabalhar em conjunto com santuários como Lourdes, Fátima, Loreto ou Czestochowa, ou o programa Cidades Santas, que pretende recuperar os laços históricos com Roma e Jerusalém. Outro exemplo é a criação de um produto religioso alternativo à Catedral, o Domus Dei, uma visita guiada aos conventos de clausura e mosteiros da cidade. Ao mesmo tempo, a Incolsa lançou uma rota pela arquitectura contemporânea e promove exposições, concertos e outras iniciativas na recente Cidade da Cultura, a fim de transmitir uma imagem de modernidade e cultura.

No último mês de Julho, o presidente da Junta da Galiza, Núñez Feijóo, anunciou que Santiago de Compostela foi a cidade escolhida para receber o I Congresso Internacional de Peregrinações e Turismo, da Organização Mundial do Turismo. Este facto vem reforçar o posicionamento da cidade

enquanto meta de peregrinação. O próprio presidente reforçou a importância do Caminho de Santiago como factor de dinamização económica e como centro de uma indústria turística galega, que representa 11% do PIB e 10% da população empregada. O Congresso Internacional de Peregrinações e Turismo faz parte da estratégia de internacionalização da oferta turística da Galiza. Núñez Feijóo informou que no primeiro semestre de 2013 chegaram a Santiago mais 12% de peregrinos do que no mesmo período do ano passado, sendo mais de 60% estrangeiros (Xacobeo, 2013).

Com o objectivo de conhecer a imagem de Santiago no exterior, a Junta da Galiza e a Universidade de Santiago fizeram alguns estudos e a consultora de marketing turístico ROS D&P realizou entrevistas em profundidade com especialistas e operadores turísticos nacionais e internacionais. Esta metodologia permitiu esboçar um primeiro retrato do grau de conhecimento, associações e imagem de Santiago. Distinguindo entre mercado nacional e internacional, conseguiram ter noção das percepções destes dois tipos de mercado, como ilustram a Figura 3 e a Figura 4.



Fonte: Elaborado com base na Actualização do Plano Estratégico de Turismo de Santiago de Compostela 2009-2015

Figura 3 – Mapa mental: Imagem de Santiago no mercado espanhol.



Fonte: Elaborado com base na Actualização do Plano Estratégico de Turismo de Santiago de Compostela 2009-2015

Figura 4 – Mapa mental: Imagem de Santiago no mercado internacional (turistas que já visitaram a cidade)

Os dados revelam que Santiago tem um elevado grau de notoriedade e uma imagem muito positiva entre os espanhóis, que associam a capital da Galiza, centro de peregrinação religiosa, monumentalidade (Cidade Património da Humanidade), boa gastronomia, hospitalidade (cidade acolhedora e segura), autenticidade (destino pouco adulterado e banalizado) e região verde e bonita (associado à Espanha Verde), mas sobretudo identificam-na como centro de peregrinação. Por outro lado, identificaram-se atributos que poderiam condicionar negativamente a imagem da cidade como destino turístico: a fraca percepção de Santiago como destino cultural, o facto de ser longe e de difícil acesso e o seu clima chuvoso. Detectou-se também um factor de risco: a associação excessiva de Santiago ao seu carácter religioso, que pode ocultar o resto dos atributos de Santiago como destino turístico. Existe uma imagem “cinzenta”, vinculada a um lado religioso mais conservador, e até o *ex-libris* da cidade, a monumentalidade da Catedral, pode ser negativa ao exercer um efeito sombra sobre outras valências da cidade. Há atributos importantes que não são mostrados ao turista, como a Universidade, os parques e jardins e as ruas do Ensanche. A oferta cultural existente é sobretudo pensada a um nível local e, por isso, não é atractiva para o turista, conclui o estudo incluído na Actualização do Plano Estratégico de Turismo de Santiago 2009-2015: 221-224.

Os estrangeiros que conhecem Santiago são sobretudo europeus e latino-americanos. Embora com uma imagem pouco definida, a cidade é mais conhecida do que a Galiza enquanto destino turístico. O Caminho de Santiago é indissociável da cidade e situa-a na Europa, sendo a figura do peregrino um valor irrenunciável. Santiago mescla uma profunda ruralidade com um refinamento urbano e cosmopolitismo. Nos últimos anos, devido à melhoria das ligações aéreas e às campanhas publicitárias, a cidade começa a ser reconhecida como cidade Património da Humanidade. O atributo de cidade de emoções e sensações únicas é altamente reconhecido pelos turistas que já visitaram Santiago, mas pouco conhecido pelos potenciais turistas internacionais.

4.6 Santiago no caminho do branding

A estratégia e operacionalização do marketing é essencialmente vocacionada para o turismo. A Incolsa – também designada por Turismo de Santiago – é responsável pelo planeamento, criação de produtos, competitividade, promoção e comercialização dos recursos turísticos. Segundo o responsável do CETUR, o presidente da delegação da Turespaña em Portugal e o responsável do Xestión do Plan Xacobeo, esse organismo municipal tem levado a cabo o seu trabalho com êxito. Importa porém contrastar as práticas de *branding* da cidade, os desafios que se lhe colocam e as recomendações fundamentadas na teoria de *place branding*. Segue-se uma análise dos vários elementos da gestão da marca cidade à luz do *framework* descrito no capítulo 2.

4.6.1 Visão e estratégia dos líderes de Santiago de Compostela

O município de Santiago redige o Plano Estratégico da Cidade, do qual derivam as linhas de orientação para o plano de marketing do Turismo de Santiago. O Plano de Estratégico do Turismo de Santiago 2009-2015 toma como ponto de partida o objectivo central do Plano Estratégico da Cidade:

“Fazer de Compostela a porta da Galiza dinâmica e inovadora. Uma cidade aberta, uma cidade de encontro, com um horizonte de desenvolvimento contínuo e sustentável, capaz de trazer à capital de Galiza uma base económica sólida, diversificada e competitiva e aos seus habitantes um futuro com emprego de qualidade, coesão social e qualidade de vida, num contexto ambiental e urbano de excelência, vivo e preservado para o seu disfrute como Património Cultural da Humanidade”. In Plan Estratégico de Santiago de Compostela, 2006

Considerando as linhas estratégicas Diversificação, Mobilidade, Projecção, Inovação, Qualidade de Vida e Cooperação, a Incolsa, com a consultora ROS D&P, traçou os objectivos específicos da sua área de intervenção. O principal desafio é optimização e integração da actividade turística na cidade,

com os restantes sectores económicos e com os próprios cidadãos, sintetiza o documento. Como descrito na literatura (Hankinson, 2009; Kavartzis e Ashworth, 2006; Kavartzis, 2008; Rainisto, 2003), o processo de marketing de cidades afigura-se extremamente importante para que todos os *stakeholders* da cidade se sintam identificados com a cidade e que o turismo funcione como um factor de desenvolvimento sustentável da sociedade. Das linhas estratégicas da acção política emergem os princípios inspiradores do Plano Estratégico de Turismo, traçados pela Incolsa:

- *Identidade da cidade* – manter a identidade própria da cidade como recurso turístico singular, tanto por razões culturais e sociais, como por ser uma vantagem competitiva.

- *Sustentabilidade* – económica, com o equilíbrio entre os sectores implicados na actividade turística; social, guardando uma saudável relação entre cidadãos e turistas, com o reconhecimento e valorização do fenómeno turístico que também contribui para a qualidade de vida da população; ambiental, considerando os limites ao crescimento e a diminuição do impacto ambiental; e patrimonial, através da preservação do património cultural tangível e intangível da cidade.

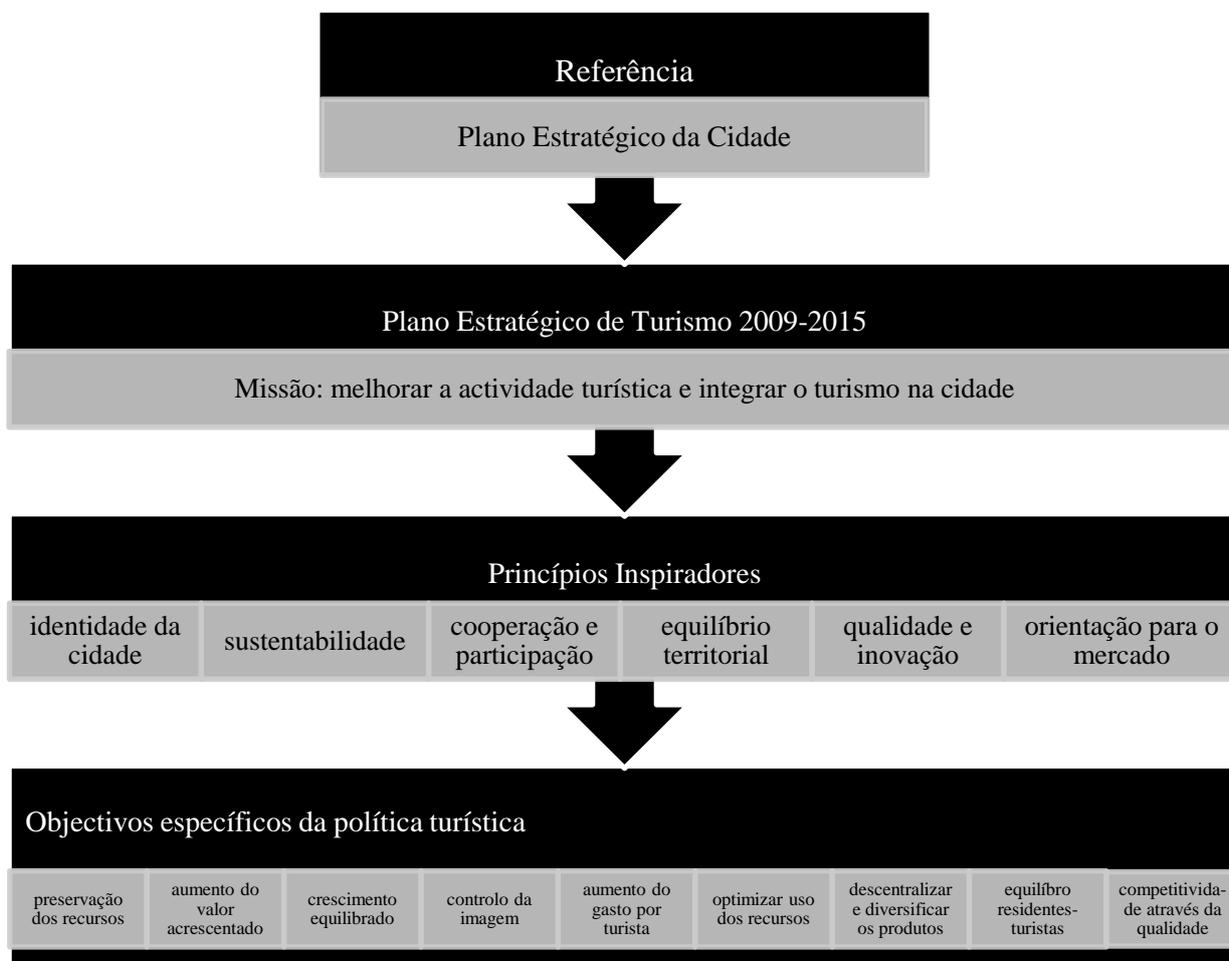
- *Cooperação e participação* – reunir e envolver na elaboração e implementação do plano todos os sectores económicos e instituições, num processo de cooperação pública e privada.

- *Equilíbrio territorial* – criar novas áreas e pólos de atracção para equilibrar os aspectos positivos e negativos que comporta o desenvolvimento da actividade turística, para evitar a massificação e congestionamento na zona histórica.

- *Qualidade, inovação e alto valor acrescentado* – ter em conta estas características na produção, gestão, prestação e comercialização dos novos produtos.

- *Orientação para o mercado* – conhecer as necessidades, preferências e hábitos de consumo dos mercados actuais e potenciais é importante para preparar uma oferta de valor da cidade. (Actualização do Plano Estratégico de Turismo 2009-2015: 264-268)

O processo de gestão encontra-se sintetizado na Figura 5.



Fonte: Actualização do Plano Estratégico de Turismo de Santiago de Compostela 2009-2015

Figura 5 – Objectivos e princípios inspiradores do Plano Estratégico de Turismo de Santiago.

4.6.2 Pesquisa do Plano Estratégico de Turismo

O Plano Estratégico de Turismo de Santiago de Compostela foi elaborado pela Incolsa com a colaboração da consultora ROS Development & Planning SL em 2003. Pouco tempo depois perceberam que era necessário actualizá-lo, para fazer face a novos desafios, nomeadamente a crise económico-financeira mundial. Assim surgiu a Actualização do Plano Estratégico de Turismo 2009-2015. Na sua redacção, a Incolsa contou a participação de Comissões de Trabalho formadas por agentes socioeconómicos relacionados com o turismo e com a assistência técnica da consultora ROS D&P, do Centro de Estudos Turísticos da Universidade de Santiago de Compostela (CETUR) e de investigações “*ad hoc*”. O Plano foi dividido em três fases: 1) Análise e Diagnóstico (em que situação está a cidade e porquê), 2) Linhas Estratégicas (para onde é que a cidade quer ir) e 3) Programas de actuação (o que fazer para lá chegar).

Nesse estudo aprofundado promoveram uma análise detalhada do potencial dos recursos turísticos existentes, da estrutura territorial e urbana da cidade, dos mercados presentes e potenciais, da oferta hoteleira e de serviços complementares (espaços para congressos, restauração, oferta desportiva, espaços verdes, actividades culturais e oferta comercial), dos recursos humanos, dos serviços públicos e infra-estruturas, da acessibilidade e mobilidade, do processo de gestão do turismo e da imagem turística de Santiago. Eis alguns dos principais desafios detectados:

- a vinculação conceptual e física da Cidade da Cultura, situada no Monte Gaiás, com a Cidade Histórica, o coração de Santiago de Compostela;

- o próximo Ano Santo, que representa uma oportunidade para dar mais um salto qualitativo;

- o importante crescimento da oferta hoteleira, quantitativa e qualitativamente, de forma a que seja ordenado e evite desequilíbrios entre a oferta e a procura;

- a necessidade de gerir o crescimento dos fluxos turísticos e capitalizá-los por toda a cidade, para que a cidade histórica não perca o seu carácter diverso e multifuncional, ficando massificada do ponto de vista turístico;

- as oportunidades que representam a grande quantidade de património cultural e natural para desenvolver novos produtos turísticos, com as consequentes vantagens na diversificação e oferta ao longo do ano;

- a melhoria das vias de comunicação com a ampliação do Aeroporto de Santiago e a chegada do TGV, com toda a transformação urbanística que isso trará;

- as profundas mudanças no contexto económico, nomeadamente devido à crise espanhola e internacional, que afecta o turismo, bem como a fortíssima concorrência entre destinos, obrigam a reavaliar as estratégias para o futuro.

Para implementar a estratégia e resolver os problemas, a Incolsa tem uma equipa reduzida (menos de 30 pessoas) e um orçamento limitado, dependendo totalmente do financiamento do Município. A responsável de marketing confirma que existe uma excelente relação com a Associação de Hotelaria de Santiago de Compostela, Câmara de Comércio, operadores turísticos e o CETUR.

4.6.3 Cultura organizacional orientada para a marca Santiago de Compostela

O *branding* é desenvolvido pelo Turismo de Santiago, sendo a marca divulgada nas suas plataformas (e.g., oficinas de Turismo, material promocional, internet, feiras e exposições), mas nem sempre as entidades envolvidas na comunicação veiculam as mesmas mensagens. Por vezes não há convergência da comunicação da Junta da Galiza, através da Xestión do Plan Xacobeo ou da

Turgalicia, da Igreja Católica (Oficina do Peregrino) ou de entidades privadas (hotelaria, restauração, comércio, etc.) com o Turismo de Santiago. Os peritos da Comissão de Trabalho da Imagem de Santiago denunciam uma falta de coordenação e colaboração entre as entidades envolvidas, salvo raras exceções como alguns eventos jacobeus. A responsável de marketing do Turismo de Santiago explica que a Turgalicia trabalha para toda a Galiza em geral, para todos os destinos, traçando directrizes comunicativas que às vezes coincidem com as da capital mas outras vezes não e critica a falta de protagonismo de Santiago na comunicação desenvolvida pela da Comunidade Autónoma:

“Penso que a Junta não põe tanto em relevo Santiago como deveria, mas claro, tem Vigo, A Coruña, Lugo, a dizer: “Hey! Põem sempre a cathedral!” Mas deveriam apostar mais na marca Santiago e considerá-la como porta de entrada e saída da Galiza. Era melhor, desviava-se menos o discurso, porque o Caminho de Santiago é mais conhecido do que a Galiza. A Galiza não tem presença como marca no mercado turístico, enquanto Santiago sim, através do Caminho. Do ponto de vista de marketing é um falhanço insistir na marca Galiza.”

Já a gerente da Turgalicia, tem uma perspectiva diferente e prefere acentuar as sinergias:

“Nós fazemos promoção turística da Galiza, incluindo Santiago. O Turismo de Santiago só faz promoção da cidade. Nós fazemos da Galiza através dos nossos produtos, recursos turísticos e das nossas cidades. Se for à FITUR (Feira Internacional de Turismo em Espanha) verá que temos um stand para cada uma das sete cidades principais.”

Questionada sobre a importância da capital, responde:

“A maioria dos turistas que vêm à Galiza visita Santiago. Santiago é a referência para os turistas que vêm à Galiza.”

A literatura de *place branding* (Hankinson, 2007; Kavartzis, 2004, 2009; Rainisto, 2003) afirma que a marca tem de ser construída internamente, do topo para a base, embebendo os seus valores na cultura interna da organização – aquilo que Hankinson designa “Identidade Interna da Marca” – e só depois passar para as organizações parceiras, procurando construir parcerias baseadas na compatibilidade – aquilo que Hankinson designa “Identidade Externa da Marca”. A cultura interna é um importante elemento do *framework* proposto (ver capítulo 2), trata-se de uma orientação para a marca que parte da administração da marca cidade e se espalha pelos diversos organismos. Ora, no caso de Santiago de Compostela não existe uma entidade com funções integradoras de marketing, um Grupo de Planeamento (Rainisto, 2003) ou uma Organização de Marketing de Destino (Hankinson, 2007). Como explica a responsável pelo marketing do Turismo de Santiago:

“A nível da cidade não há nenhum departamento que se encarregue do marketing. O marketing turístico é connosco. Como colaboramos? Bem, nós somos parte do Concelho... A Junta da Galiza, o Concelho, a Igreja Católica e o Consórcio de Santiago entre si... depende dos projectos, dos programas, dos planos, etc., mas é pontualmente. Não há uma plataforma que as reúna a todas para pensar em aspectos de marketing de cidade”.

4.6.4 Envolvimento das comunidades locais

Um dos problemas detectados pela investigação é a massificação do turismo na catedral de Santiago e na zona envolvente. Embora o casco histórico esteja bem conservado, há problemas de saturação, mais intensos no Verão, e o turista frequentemente não conhece outros locais aprazíveis, como os inúmeros espaços verdes de Santiago. A proposta do Turismo de Santiago é promover outros produtos para distribuir melhor os fluxos de visitantes pela cidade e a nível interno fazer campanhas de sensibilização para aproximar a realidade do turismo dos cidadãos, explicando-lhes a importância económica deste sector para a cidade. Ou seja, consciencializar para a necessidade de acolher o turismo.

Diversos autores sublinham a importância dos cidadãos no *branding* da sua cidade (Insch, 2011; Kavaratzis e Ashworth, 2006; Rainisto, 2003). Os residentes assumem um papel fundamental na construção da marca da cidade, porque vivem e respiram a identidade da cidade. As suas atitudes e ligação à cidade onde vivem, trabalham e se divertem, as suas recomendações, elogios e queixas influenciam as percepções dos turistas. Estão na posição de embaixadores da marca da sua cidade e têm poder para construir ou destruir a imagem e a marca (Braun, Kavaratzis e Zenker, 2010). Mais, os talentos e o espírito empreendedor dos cidadãos podem contribuir para o crescimento e prosperidade da cidade, dando-lhe valor acrescentado. Recordemos Amesterdão e a campanha de sucesso “*I amsterdam*” com o intuito de envolver os próprios habitantes e de os tornar verdadeiros marketeers da sua cidade (Kavaratzis, 2005; Kavaratzis e Ashworth, 2007).

Uma das campanhas desenvolvidas pelo Turismo de Santiago em 2002 e 2003, “Viver Compostela”, tornou os compostelanos participantes e protagonistas do fenómeno turístico, convidando-os a conhecer melhor os recursos que a sua cidade oferece a visitantes. A adesão foi tão grande que o Turismo de Santiago reeditou o programa em 2006. Segundo o modelo, as Comunidades Locais são fundamentais no *branding* da cidade, pelo que é preciso envolver residentes, empresas, parceiros públicos e privados, para que desenvolvam e entreguem a marca aos públicos-alvo (Kavaratzis, 2009).

4.6.5 Sinergias com os diversos stakeholders

A investigação que antecedeu a redacção da Actualização do Plano Estratégico de Turismo 2009-2015 revelou necessidade de uma maior coordenação entre as administrações públicas locais e regionais, encargos da manutenção e divulgação do Caminho de Santiago. Este é um dos produtos cabeça de cartaz da Galiza e o motor do desenvolvimento da cidade. Embora a Xestión do Plan Xacobeo seja a entidade responsável pela manutenção física das rotas e das infra-estruturas, no território galego, bem como pela divulgação em todo o mundo do Caminho, há uma multiplicidade de organizações que comunicam o Caminho: Turgalicia (que o vende como um dos produtos estrela do seu portfólio), Turismo de Santiago (que pertence ao Concelho), Oficina do Peregrino (da Diocese de Santiago), Turespaña (com competências nacionais), operadores turísticos e outras entidades privadas, revelando-se fundamental uma articulação concertada entre todos.

É abundante na literatura (e.g., Dinnie, 2011; Kavartzis, 2004, 2009; Kotler et al., 1999; Hankinson, 2001, 2007; Rainisto, 2003; Trueman et al., 2004) a referência importância das parcerias e ao envolvimento de todos os *stakeholders* como um dos factores de sucesso do *branding* de um lugar. Como aponta Braun (2008: 87), a gestão do marketing da cidade é parte da gestão urbana, onde há processos políticos e múltiplos *stakeholders* com diversos objectivos. Por isso, “a organização em rede é a regra e não a excepção”. Conseguir obter consensos e apoio das partes interessadas e encontrar uma forma de participação equilibrada é crucial para o sucesso de qualquer marca de cidade. Talvez consciente disto mesmo, o Município de Santiago lançou em Maio deste ano, um projecto intermunicipal, Área Santiago, que integra 19 municípios do Concelho. Decorre neste Verão uma campanha publicitária com um duplo objectivo: incentivar os turistas das praias da Galiza a visitarem Santiago e os arredores, promovendo uma ampla oferta de actividades de natureza e cultura, e incrementar a mobilidade entre os municípios vizinhos. O *slogan* da campanha publicitária é “Muito próximo de Santiago... surpreende-te!” (Anexo B, Figura B1).

4.6.6 Infra-estruturas de Santiago

Um dos tópicos recorrentemente abordados quer na literatura de *place branding* (e.g., Kavartzis, 2004, 2009; Rainisto, 2003; Kotler et al., 1999; Ashworth e Kavartzis, 2006; Hankinson, 2004; 2007) quer na prática é a qualidade das infra-estruturas. Um sítio que quer atrair visitantes, investidores e residentes tem de oferecer boas infra-estruturas. A Actualização do Plano Estratégico de Turismo de Santiago de Compostela destacou a necessidade de investimento nas infra-estruturas, especialmente as que atraem turismo de congressos e reuniões, hotéis e centros de conferências, além de uma programação cultural específica para cativar os visitantes que passam por Santiago.

Este elemento do *framework* é essencial pois as infra-estruturas respondem às necessidades básicas sem as quais a cidade não pode corresponder às expectativas criadas pela sua marca (Kavaratzis, 2009). A acessibilidade é um dos calcanhares de Aquiles da cidade. Além de melhorar a conexão entre o espaço urbano e o aeroporto, torna-se essencial captar novas ligações aéreas com capitais europeias e outras cidades espanholas. Uma das maiores debilidades de Santiago reside na política aeroportuária da Galiza. Como explicam a responsável de marketing do Turismo de Santiago e o presidente do CETUR, para cerca de dois milhões de habitantes existem três aeroportos na Galiza: em A Coruña, Santiago e Vigo. O de Santiago é o terminal com maior fluxo de passageiros (cerca de 1,5 milhões por ano), mas queixa-se de não ser tratado como o referente. Para pôr termo à polémica, a Junta da Galiza irá dentro de dois meses, segundo notícias divulgadas pelo município de Santiago, executar o plano estratégico do sistema aeroportuário, a fim de garantir uma operação coordenada dos aeroportos de Lavacolla, Alvedro e Peinador e definir as formas de colaboração com as companhias *low cost*, estudando casos de sucesso noutros países.

4.6.7 Ambiente e cenários

No estudo detectaram a necessidade de melhorar o percurso do Caminho de Santiago dentro da cidade, em termos de sinalética, segurança e manutenção da via, e de dotar a Porta do Caminho de um certo simbolismo visível, reforçando a imagem mística e histórica da cidade. No modelo proposto por Kavaratzis (2009) é evidente a importância do ambiente e dos cenários na comunicação da marca. A intervenção ao nível do design urbano, da arquitectura, dos espaços públicos e da gestão do património pode fazer muito pela imagem da cidade. O estudo refere também a ausência de uma oferta museológica à altura de Santiago como destino cultural. É neste âmbito que surgem novos museus como o Museu das Peregrinações e a polémica Cidade da Cultura, projecto arquitectónico de grandes dimensões que ainda não foi terminado por falta de verbas. Um dos entrevistados, que esteve numa Comissão que discutia a Cidade da Cultura, confia que desde o início do projecto não houve consenso relativamente aos conteúdos. Relata que em tempos surgiu a ideia de firmar um acordo com o Tate Modern de Londres, para reforçar o posicionamento de Santiago como cidade cultural, mas que a proposta acabou por não avançar.

Como revela a literatura revista (e.g., Dinnie, 2011; Hankinson, 2007; Kavaratzis, 2004; Keller, 2008), uma das estratégias mais eficazes de *branding* é associar a marca da cidade a edifícios singulares (e.g., museu Guggenheim em Bilbao ou hotel Burj Al Arab no Dubai). Seria uma boa estratégia de *branding* associar o prestigiante museu britânico de arte moderna internacional à Cidade da Cultura, que aspira a ser referência cultural da Galiza do novo milénio, considera o entrevistado. Neste momento, o complexo moderno não tem um discurso harmónico com a Cidade Histórica e a própria mobilidade entre o coração da cidade e o monte Gaiás é insuficiente. O próprio estudo

reconhece que a vinculação conceptual e física não está claramente definida o que, juntamente com as vozes críticas da opinião pública galega, constitui um obstáculo para que a Cidade da Cultura se converta no motor da projecção internacional da Galiza, veiculando o novo eixo do posicionamento de Santiago (Anexo B, Figura B2).

A falta de planificação e consenso, bem como a crise que se instalou em Espanha nos últimos anos impede o aproveitamento mais eficiente dos recursos culturais já existentes. Mesmo assim, a Incalsa tem procurado promover recursos religiosos alternativos à Catedral como o antigo seminário San Martiño Pinario ou a igreja de São Francisco. O objectivo é potenciar um novo eixo turístico e cultural, na entrada da cidade histórica, onde se situa o Parque de S. Domingos de Bonaval e a Porta do Caminho. Um novo eixo turístico possibilitaria alargar o tempo da estadia dos turistas e sobretudo aliviar a forte pressão e concentração na praça do Obradoiro.

A literatura de *branding* de cidades aconselha a diversificar os produtos e a dirigi-los a diferentes segmentos, com a necessidade inerente de relacionar a marca da cidade com várias submarcas. Santiago tem necessidade de manter a sua imagem tradicional como centro religioso de peregrinação, que lhe traz um número crescente de peregrinos todos os anos, e combiná-la com os esforços de renovação e inovação ao nível cultural (Solla, 2006).

4.6.8 Oportunidades proporcionadas por Santiago

O modelo considera as oportunidades que a cidade tem para oferecer em termos de actividades educativas ou económicas. Prende-se com os incentivos fiscais, a qualidade dos serviços e o número e género de eventos organizados. Em Santiago vigora uma lei de incentivos fiscais para as empresas que invistam em grandes eventos de interesse público e a Xestión do Plan Xacobeo tem essa consignação do Governo de Espanha, como referido no ponto 4.3.

Diversos autores referem a importância do desenvolvimento local (e.g., Hankinson, 2007; Kavaratzis, 2004; Kotler et al., 1999; Rainisto, 2003;) para atrair pessoas, empresas e residentes.

A Universidade de Santiago de Compostela, com mais de 500 anos de história, goza de prestígio a nível mundial (nomeadamente em áreas como a medicina forense, a química ou a matemática) e é uma das instituições que gera conhecimento e oportunidades para a cidade. A política turística tem apostado igualmente no turismo de congressos, através do trabalho de promoção do Santiago de Compostela Convention Bureau, organismo do Turismo de Santiago criado para canalizar o turismo de congressos e reuniões para a cidade. Santiago está dotada de vários equipamentos, entre salas,

auditórios e centros de congressos, sendo a capacidade máxima 9.358 lugares, segundo o SCCB. Este tipo de turismo constitui uma oportunidade para os sectores da hotelaria, restauração e comércio local.

Embora o momento actual seja de crise económica em Espanha e na Galiza, o que levou a um recuo no volume de receitas e número de visitantes nos últimos anos, desde 2012 que a tendência de queda no número de pernoitas se está a inverter, graças ao crescimento substancial e sustentado do turismo internacional. Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística, em Junho deste ano, Santiago teve o maior número de pernoitas internacionais de sempre (65.389) e o primeiro semestre de 2013 é o melhor semestre da história em pernoitas de visitantes estrangeiros (195.553). A consolidação de Santiago em novos mercados internacionais, que o Município atribui a um intenso trabalho de marketing e à implantação de companhias aéreas *low cost* no aeroporto de Santiago, gera oportunidades para as empresas locais e para empresas estrangeiras que queiram investir na cidade.

4.6.9 Comunicação e imagem de Santiago

Feito o levantamento das percepções que os mercados emissores têm de Santiago, surgiu a necessidade de reposicionar a cidade como destino cultural mais lato, impregnada de um carácter espiritual – mais do que religioso – e cosmopolita, com uma tradição secular de hospitalidade, evidenciando o seu registo histórico e arquitectónico ímpar, sem esquecer o estatuto de capital da Galiza.

Segundo a literatura de *place branding*, a comunicação consistente através de um leque alargado de parceiros é fundamental para construir a imagem de um lugar. Para Hankinson (2007), a marca deve ser comunicada e a experiência da marca entregue, com a organização responsável pelo marketing a procurar assegurar uma comunicação eficaz com todas as entidades envolvidas. Também Kavartzis (2009) defende que os principais atributos da marca têm de ser comunicados de forma consistente, afinando todas as mensagens veiculadas.

Santiago de Compostela posiciona-se com os seguintes atributos: cidade Património da Humanidade, destino religioso desde a Idade Média, capital da Galiza, meta do Caminho, Universidade, cultura, arquitectura, gastronomia e cidade verde. A responsável de marketing do Turismo de Santiago explica o racional da última campanha “Santiago é grande” (Anexo B, Figura B3):

“O que é importante para nós desde há alguns anos é uma imagem de calidez da cidade. O *slogan* muito bonito é “caminha ao coração”, porque vem caminhando e ao coração pois é tão pequenina mas tão potente, é uma cidade santa. Representa a qualidade de vida e a experiência que te oferece a cidade. É pequena mas vives tanto! Daí o mote “Santiago é grande” (...) É capital da Galiza, meta do Caminho, tem uma intensa vida universitária, possui uma quantidade

de espaço verde altíssima por habitante – ao nível das melhores cidades europeias – tem uma intensa agenda cultural, é arquitectura contemporânea e património, é gastronomia atlântica, é cinema, além da tradição de hospitalidade, que vem de ser um destino religioso desde a Idade Média...”

A cidade concorre com outras Cidades Património da Humanidade de Espanha, como Cuenca, Alcalá de Henares, Granada ou Córdoba. Para a responsável do Turismo de Santiago, o que a distingue é ter um Casco Histórico vivo, onde as pessoas habitam e se movimentam diariamente, e a “combinação única de destino religioso e espiritual desde a Idade Média” e “estar veiculada à construção da Europa através do Caminho de Santiago.” É uma das três cidades santas da Cristandade, a par de Roma e Jerusalém, mas diferencia-a um elemento único: o Caminho de Santiago. A responsável pelo marketing do Turismo de Santiago defende:

“O discurso informativo deveria vincular Santiago à história da implantação das Ordens Religiosas na Europa, que aconteceu através do Caminho, e não veicular a cidade como destino exclusivamente católico, como muita gente tem passado essa ideia”.

Actualmente o Caminho de Santiago, pela diversidade dos peregrinos que o percorrem, tem um carácter mais espiritual, ecuménico e universal, conclui a responsável.

A estratégia de posicionamento da cidade, traçada no Plano Estratégico de Turismo, está sintetizada no Quadro 1.

Quadro 1 – Estrutura de posicionamento de Santiago de Compostela

Eixo de posicionamento	Conceitos-chave	Mensagem síntese
<p>Qual é o principal benefício que o turista obtém ao visitar Santiago?</p> <p><i>A unique selling proposition</i> depende de cada produto, que dá resposta a necessidades concretas. No entanto, é conveniente um conceito genérico do benefício principal que sintetiza o argumento de venda para a maior parte dos mercados, nas campanhas de comunicação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensações únicas ▪ Variedade 	<p>“Sentir e viver uma atmosfera mágica e autêntica, com toda a beleza da Galiza ao seu alcance”.</p>

Que atributos diferenciam Santiago dos seus concorrentes?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autenticidade e vitalidade do centro histórico; ▪ Ambiente jovem e universitário; ▪ O campo na cidade histórica confere-lhe singularidade; ▪ Cidade segura. 	“Cidade património, verde, vital, jovem, autêntica e segura”
Destacar os elementos diferenciadores que distinguem Santiago de outros destinos, sobretudo outras Cidades Património da Humanidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monumentalidade do seu património; ▪ Centro cultural aberto a todas as correntes; ▪ Capital da Galiza, porta de entrada e epicentro da região; ▪ Meta do Caminho, com tudo o que implica: europeísmo, abertura e espiritualidade. 	“Cidade europeia, aberta e hospitaleira, meta do Caminho e capital da Galiza, que sabe conservar o seu rico património e ao mesmo tempo desenvolver novas propostas arquitectónicas e culturais”

Fonte: Adaptado de Actualização do Plano Estratégico de Turismo de Santiago de Compostela 2009-2015.

Uma estratégia de *branding* eficaz permitirá transmitir o seu novo posicionamento e promover a imagem desejada. No entanto, como vimos na revisão de literatura (Ashworth e Kavaratzis, 2007; Hankinson, 2001), frequentemente as organizações responsáveis pela cidade não têm conhecimentos, competências e recursos financeiros para encetar um verdadeiro processo de *branding*. Além da ausência de liderança para gerir o processo do início ao fim, imune a pressões e interesses particulares em detrimento do êxito da marca cidade. Importa ainda ressaltar que apostar na mera promoção é claramente insuficiente para gerir a cidade enquanto marca (Anholt, 2007; Ashworth e Kavaratzis, 2010; Hankinson, 2001).

Santiago é uma marca emocional e precisa de um logotipo que conjugue misticismo, simbolismo, emoção. No entanto há vários logotipos vinculados a Santiago: o do Município é a silhueta da catedral; o do Caminho é uma vieira ou uma seta amarela; a cruz de Santiago é um logotipo tradicional e genérico; e a Estrela, que tem a sua origem na Capital Europeia da Cultura, é o

logotipo do Turismo de Santiago (Anexo B, Figura B4). A responsável de marketing do Turismo de Santiago explica que representa universalidade e dinamismo, que é um elemento natural, uma vez que Compostela quer dizer “campo de estrelas”, o sítio onde foi encontrado o túmulo do apóstolo, sendo também um elemento presente na decoração de muitos edifícios do casco histórico.

Nas campanhas publicitárias, filmes, livros e materiais promocionais sobre Santiago de Compostela há uma imagem recorrente: a Catedral (Anexo B, Figura B5). Por esse motivo a maioria dos entrevistados, quando questionados sobre as associações e percepções que os visitantes têm de Santiago de Compostela, são unânimes na resposta: a catedral e a zona envolvente, sobretudo a praça do Obradoiro. A grandiosidade, o simbolismo e valor arquitectónico deste edifício com quase mil anos de história tornou-se ícone da cidade. A estratégia de marketing, desde o início do século XX, tem sido utilizar a imagem da catedral para representar Santiago, como demonstra Solla (2005). Só mais recentemente se começaram a veicular outros espaços como os parques San Domingos de Bonaval e a Alameda ou a Cidade da Cultura da Galiza.

Como evidencia a literatura de *place branding* (Hankinson, 2007; Kavaratzis e Ashworth, 2006; Kavaratzis, 2004; Trueman e Cornelius, 2006), os aspectos visuais, logotipos, figuras e imagens, ajudam a construir a percepção que temos de um determinado lugar. Segundo Trueman e Cornelius (2006: 5) “a imagem deve incorporar algumas características únicas (para diferenciar da concorrência e promover o reconhecimento do local), uma dimensão histórica (para representar estabilidade a longo prazo e experiência) e alguma influência moderna de século XXI (para indicar que a cidade está a mudar de acordo com as necessidades actuais).”

O Turismo de Santiago tem desenvolvido uma publicidade eficaz, com uma boa relação custo-benefício, garante a responsável, e tem apostado muito no marketing *online*. No seu *website* www.santiagoturismo.com, há ofertas em função dos vários públicos. A categoria *Santiago Temático* subdivide-se em: Santiago para crianças, património cultural, destino religioso, lugar de congressos e incentivos, gastronomia, estudar em Santiago, natureza, desporto e saúde, cidade de cinema e turismo criativo. No *website* encontra-se informação genérica e especializada, para profissionais, sistema de reservas de alojamento, destaque para os produtos turísticos mais procurados – a Catedral e o Caminho de Santiago – bem como uma secção Multimédia, com vídeos, fotografias, áudio-guias e visitas virtuais, sem esquecer a interligação com as redes sociais (Facebook, Twitter, YouTube, Delicious, Skype) numa forte estratégia de comunicação web 2.0. Como defende García (2009), através do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e do acesso social à informação disponível na internet, desenvolve-se também a produção audiovisual como instrumento de marketing. A cultura local, a gastronomia, os estilos de vida, convertem-se em produtos digitais, através da web e do *e-commerce*, concebidos como estratégias de comunicação do marketing territorial.

O Turismo de Santiago segue duas estratégias de comunicação: uma interna, com *press releases* e conteúdos orientados para a comunidade local, e outra externa, diferenciada por agentes de viagens, públicos-alvo e mercados, com campanhas publicitárias, *press trips*, viagens de familiarização com agências de viagens, que têm custo reduzido e grande impacto. Nos últimos meses, o Turismo de Santiago tem recebido jornalistas de diversos países como Irlanda, Rússia, China, Inglaterra e Japão para promover uma aproximação aos respectivos mercados. Estas *press trips* são organizadas pela Turespaña, em colaboração com o Município de Santiago e em alguns casos com a rede de Cidades Espanholas Património da Humanidade. O próprio Turismo de Santiago reconhece a boa relação com a Turespaña, com acções coordenadas que se reflectem positivamente na imagem de Santiago.

Recentemente, a vereadora do Turismo, Reyes Leis, anunciou oficialmente três acções de promoção que o Turismo de Santiago levará a cabo em Setembro de 2013 e que revelam a aposta em mercados internacionais. O organismo irá promover a cidade na principal feira turística do Brasil, a ABAV, em S. Paulo, onde contactará com operadores turísticos, agências de viagens, imprensa especializada e outras pessoas do sector; marcará também presença na Jata, a feira turística mais importante do Japão, mercado que tem vindo a registar um crescimento significativo (o turismo japonês em Santiago aumentou 20% de 2011 para 2012), graças também à nova conexão com a Turkish Airlines. Posteriormente, na localidade de Tanabe, ponto de referência do Caminho de Kumano, com o qual o Município tem vindo a colaborar, o presidente da Câmara de Santiago irá apresentar um plano de promoção conjunto no âmbito do Ano Dual Espanha-Japão. Por fim, a Santiago de Compostela Film Commission, departamento do Turismo de Santiago encarregado da promoção da cidade através do audiovisual, encetará uma nova estratégia, mostrando Santiago no Festival de Cinema de San Sebastián. O objectivo é posicionar a cidade como espaço ideal para a rodagem de filmes internacionais, como o *The Way* ou o filme sobre a vida de Paulo Coelho “Não Pare na Pista - A Melhor História de Paulo Coelho”, a estrear no próximo ano (Turismo de Santiago, 2013).

A imagem de Santiago de Compostela está impregnada, desde a sua fundação, por um sentido religioso devido ao Caminho de Santiago. Este aspecto influencia também a imagem da Galiza no estrangeiro, que se associa principalmente ao turismo religioso. No mercado espanhol a imagem da Galiza é positiva, destacando-se sobretudo pela boa gastronomia, património histórico, riqueza paisagística e hospitalidade das suas gentes. Uma análise da imagem de Santiago permitiu à Incolsa traçar algumas conclusões (Actualização do Plano Estratégico de Turismo de Santiago de Compostela 2009-2015: 441-452):

- o grande valor de Santiago é a sua atmosfera, o seu ambiente capaz de transmitir emoções e sensações (íntima, simbólica, amável, acolhedora, mágica, romântica são alguns dos adjectivos usados pelos profissionais da Comissão que discutiu a imagem de Santiago);

- a cidade tem argumentos sólidos para se vender, através de diferentes produtos em diferentes mercados, pelo que a exploração de novos mercados é uma boa aposta;

- não se devem dissociar Santiago e o Caminho de Santiago. O Caminho situa Santiago na Europa e a figura do peregrino funciona como atractivo para a cidade, provendo uma imagem de abertura, modernidade, mobilidade e cosmopolitismo;

- alguns elementos importantes da cidade estão ocultos aos turistas, inclusivamente parte da cidade (Ensache, Campus Sur), fruto da barreira mental que confina o espaço turístico ao Casco Histórico. É necessário tirar pressão desta zona, por exemplo incorporando os espaços verdes ou outros monumentos nos pacotes turísticos;

- há valores da cidade, tidos como negativos pela população local, que na realidade para o visitante podem ser positivos: o tradicional, o pequeno e acolhedor, a sua história, o seu património e a ligação da cidade com a envolvência rural;

- as acções promocionais devem estar coordenadas entre Turismo de Santiago, Xestión do Plan Xacobeo e Turgalicia (ou Agência de Turismo da Galiza, que integra estes dois últimos) a fim de garantir a coerência das mensagens comunicadas.

V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURA INVESTIGAÇÃO

5.1 Conclusões

Seguindo a análise do *branding* da cidade de Santiago à luz do modelo utilizado, chega-se à conclusão de que a cidade está a fazer um trabalho de marketing turístico estruturado e consistente. Todavia, uma estratégia de gestão de marca englobada na gestão da cidade poderia, de acordo com a literatura revista no capítulo 2, projectar mais longe Santiago.

A pesquisa é fundamental em todo o processo de *branding*: no início, para definir os atributos da identidade e conceber a estratégia; de seguida, quando as comunidades locais são envolvidas e as acções são implementadas; e, no final, de forma incorporar o sucesso ou insucesso de determinados

projectos. Medir os resultados do esforço de marketing também se torna importante para credibilizar a própria actividade. Os dados do turismo (número de pernoitas, gasto diário por turista ou excursionista, número de alojamentos, etc.) não são suficientes para representar os objectivos atingidos ou por atingir. Embora reconhecendo a dificuldade em correlacionar a mudança na imagem com o aumento ou declínio de visitantes ou as mudanças na satisfação dos residentes com os esforços de marketing, vale a pena tentar monitorizar a notoriedade e as associações da cidade junto de actuais e de potenciais turistas. É necessário reforçar as associações fortes, favoráveis e únicas (Keller, 2008) que projectem a imagem desejada de capital de cultura, cosmopolita, moderna e simultaneamente orgulhosa nas suas raízes e tradições, capaz de transmitir emoções e impregnada de espiritualidade.

Um dos estudos que a Actualização do Plano Estratégico de Turismo previa fazer com potenciais visitantes em mercados internacionais foi cancelado por ausência de financiamento. Mesmo em tempos de crise e orçamentos mais reduzidos, como aqueles em que vivemos, a verba alocada para os estudos de mercado não deve ser suprimida. É imperioso obter informação sobre as necessidades e comportamentos dos mercados a fim de monitorizar as acções e afinar a estratégia.

Tendo em vista a orientação para a marca ao nível da administração da cidade e das instituições que promovem Santiago, faria sentido a criação de uma entidade que reunisse os *stakeholders* mais importantes e coordenasse as acções de marketing, com distribuição de papéis para evitar duplicação de esforços e recursos (na mesma rua, a Rua do Vilar, há três postos de informação ao visitante: a Oficina de Turismo de Santiago, a Oficina de Turismo da Galiza e Oficina de Informação do Xacobeo). A recém-criada Agência de Turismo da Galiza, que congrega em si várias entidades públicas a nível regional, constitui um esforço de integração e seria importante desenvolver uma estreita colaboração com o Turismo de Santiago, tal como com o Consórcio da Cidade de Santiago e outros agentes privados.

Os residentes de Santiago devem ser formados e sensibilizados para a importância do turismo e da hospitalidade, que se traduz na satisfação do turista e no investimento local, dando continuidade a programas já realizados no passado (“Viver Compostela”). Actualmente o marketing que se pratica em Santiago é essencialmente vocacionado para o turismo, mas poderá também ser direccionado para os compostelanos. O contacto com os locais influencia muito a experiência de um visitante, podendo passar uma imagem positiva ou negativa da cidade. A integração e acolhimento do turismo por parte dos residentes é uma das chaves para um turismo próspero e sustentável.

O concelho de Santiago lançou em Maio deste ano o programa Área Santiago, que visa promover 19 municípios nos arredores de Santiago. Também a participação em redes como as Cidades Património da Humanidade, a Associação de Câmaras de Comércio dos Caminhos Xacobeos, ou o Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular, para citar algumas, estimula os benefícios da cooperação

interurbana. Uma conceptualização alargada do marketing de cidades, sobretudo na fase de estudo de mercado, pode revelar em que áreas as cidades da mesma região se podem complementar em vez de rivalizarem entre si. Existindo uma clara concorrência entre Santiago, Vigo e A Coruña, seria proveitoso pensar – em termos de acessibilidades, de oferta de produtos e captação de novos mercados – que acções conjuntas estas cidades poderiam promover para potenciar a região no seu todo. Um peregrino que visita Santiago pela primeira vez, porque chega à meta do Caminho, deve ser convidado a conhecer a amplitude da oferta cultural, arquitectónica, natural, paisagística, gastronómica e académica da cidade. Através de uma adequada concepção da oferta, da sua estruturação e distribuição, esse peregrino pode transformar-se em turista e permanecer mais tempo em Santiago, visitando ainda outras cidades galegas que não tenha tido oportunidade de conhecer no Caminho.

Os políticos, líderes de Santiago, têm um papel fulcral no *branding* da cidade, como descrito na literatura (Braun, 2008; Hankinson, 2007; Kavaratzis, 2009; Rainisto, 2003). Cabe-lhes garantir a estabilidade e o apoio a longo prazo ao desenvolvimento da marca Santiago, dotando de capacidade financeira e recursos humanos e materiais o Turismo de Santiago. Este organismo tem tido um papel fundamental no desenvolvimento turístico e na projecção internacional da cidade, pelo que deve ser uma das prioridades do Município e da Junta da Galiza, uma vez que Santiago é o epicentro da Comunidade Autónoma.

Após a investigação, tomando como referencial o modelo integrado proposto por Kavaratzis (2009), emergem algumas necessidades e propõem-se acções concretas, sintetizadas no Quadro 2:

Quadro 2 – Aplicação do modelo de gestão do *branding* de cidade a Santiago: componentes, necessidades e acções propostas

Componentes do modelo	Necessidade	Acções propostas
Visão e estratégia dos líderes	Estabelecer uma visão de futuro para a cidade que guiará as acções de marketing e a estratégia para realizar essa visão.	Discussão pública sobre o futuro da cidade com vários sectores.
	A gestão de <i>place branding</i> requer liderança de profissionais que conheçam bem a identidade da cidade e as regras básicas do marketing.	Desenvolvimento consistente dos Planos Estratégicos e da sua implementação de forma a transmitir mensagens consistentes da cidade. Pesquisa e análise de mercado em todas as fases do processo integrando os resultados na estratégia e na acção.
Cultura interna orientada para a marca	Reunir apoio das pessoas e espalhar a orientação para a marca a partir da gestão da marca e do marketing	Criação de uma entidade que reúna os principais <i>stakeholders</i> para pensar a cidade em termos de <i>branding</i> .

		Coordenação entre os vários organismos e associações, com atribuição de papéis para evitar duplicação e manter a consistência das directrizes comunicacionais ao nível municipal e regional.
Comunidades locais	Dar prioridade às necessidades das comunidades locais e envolvê-las na estratégia e implementação do <i>branding</i>	<p>Estabelecer representantes das comunidades locais (residentes, empresas de pequena e média dimensão, universidade, associações de interesse público) e torná-los participantes na definição da estratégia, implementação e avaliação do marketing da cidade.</p> <p>Sensibilizar os residentes para a importância do turismo enquanto actividade económica da cidade e mostrar-lhes os recursos turísticos da sua cidade.</p>
Sinergias	Explorar interesses comuns de <i>stakeholders</i> relevantes dentro da cidade e fora dela, ao nível regional, nacional e internacional, e aproveitar sinergias	<p>Estabelecer mais parcerias público-privadas.</p> <p>Alargar o projecto Área Santiago a mais municípios e desenvolver um projecto de parceria com outras cidades galegas como A Coruña e Vigo.</p> <p>Explorar novas possibilidades de cooperação e projectos cooperativos de planeamento com parceiros externos (organismos nacionais e internacionais, aproveitando o Caminho de Santiago e o estatuto de Cidade Património da Humanidade).</p>
Infra-estruturas	Dotar a cidade de infra-estruturas básicas funcionando como espaço atractivo para viver, estudar, trabalhar, investir e visitar, enfatizando o valor comunicacional dessas infra-estruturas	<p>Continuar a aposta na melhoria das acessibilidades rodoviárias e aéreas.</p> <p>Planear e priorizar as novas infra-estruturas dentro da estratégia e visão estabelecidos para a cidade.</p> <p>Melhorar a mobilidade entre o centro histórico e a Cidade da Cultura.</p> <p>Avaliar e melhorar as infra-estruturas existentes.</p>
Ambiente e cenários	Alinhar a promessa da marca com o ambiente natural e construído e com as intervenções de carácter simbólico e funcional nas áreas centrais e entradas da cidade	<p>Preservar o design urbano e arquitectura característicos da cidade, equilibrando o tradicional e o moderno.</p> <p>Implementar projectos que se coadunem com a visão e a estratégia da cidade.</p>

		Dotar espaços (eg. Porta do Caminho) de simbolismo visível, reforçando a imagem mística e histórica da cidade.
		Procurar evitar a massificação de turistas e excursionistas na catedral e na praça do Obradoiro, criando atractivos noutros espaços do centro da cidade.
		Identificar e avaliar as oportunidades existentes.
Oportunidades	Proporcionar oportunidades a indivíduos (trabalho, lazer, educação, serviços) e a empresas (incentivos fiscais, capital humano, canais de distribuição, tecnologia) de acordo com a marca da cidade.	<p>Avaliar a qualidade dos serviços prestados.</p> <p>Realizar mais eventos, de pequena e grande escala, para públicos segmentados.</p> <p>Manter os benefícios fiscais para as empresas que divulgam eventos de interesse nacional e criar incentivos fiscais para sectores específicos.</p>
		Coordenar as acções comunicacionais entre as várias entidades, poupando recursos e alcançando maior consistência nas mensagens.
Comunicação e imagem	Comunicar de forma consistente e promover os atributos novos e antigos da cidade, a fim de criar uma determinada imagem na mente do público	<p>Fornecer informação a todos os <i>stakeholders</i> relevantes.</p> <p>Realizar campanhas de publicidade, relações públicas, presença em feiras, promoção de <i>press trips</i> e <i>fam trips</i>, apoiar eventos, construindo as associações secundárias à marca.</p> <p>Criação de uma identidade visual única (logotipo, <i>slogan</i>) para a cidade, baseada nos elementos identitários e únicos de Santiago.</p>

Fonte: Elaboração própria.

A presente tese começou por delinear brevemente a história e evolução do *place branding*, bem como algumas tendências, e apresentou um modelo integrado de gestão da marca cidade proposto por Kavaratzis (2009), que alicerçou teoricamente este estudo. Depois contextualizou a cidade objecto do estudo, Santiago de Compostela, descrevendo o desenvolvimento de marketing turístico desde os anos 80 do século XX até ao presente, com especial destaque para os planos estratégicos de turismo

lançados no início do século XXI. De seguida, aplicando o modelo apresentado na revisão de literatura, analisou os componentes de *place branding* de Santiago. Por último apresentou conclusões, que visam contribuir para uma implementação mais eficaz e consistente do *branding* na cidade.

5.2 Limitações e sugestões para futura investigação

Este estudo tem algumas limitações, nomeadamente:

1. Dadas as limitações de tempo e de recursos financeiros não foi possível entrevistar mais pessoas em Santiago, quer de outros organismos privados, que teria sido interessante abordar, quer outros intervenientes indirectos no marketing da cidade, como políticos ou técnicos do Consórcio da Cidade de Santiago. Estes poderiam ter uma visão diferente e aportar novos elementos para a análise das práticas de marketing.

2. O fenómeno em estudo – o *place branding* – é um conceito complexo, múltiplo e transversal a diversas disciplinas, pelo que se revelou difícil a tarefa de definir e delimitar conceitos e correntes de investigação, para que o foco fosse na cidade enquanto marca e não enquanto espaço urbano ou destino turístico.

Relativamente a sugestões de investigação para trabalhos futuros, poderá ser útil:

1. Conduzir inquéritos e entrevistas em profundidade junto dos actuais e potenciais visitantes da cidade de Santiago, a fim de conhecer a imagem e notoriedade da marca e comparar ou contrastar com os atributos e o posicionamento traçados pelas entidades que gerem Santiago.

2. Realizar um estudo de caso múltiplo de *place branding* tendo como objecto outras cidades classificadas como Património da Humanidade, espanholas ou de outros países. Poder-se-ia fazer um estudo longitudinal e comparativo.

3. Fazer uma investigação para perceber até que ponto uma única marca (seja de cidade, região ou país) consegue satisfazer ao mesmo tempo as necessidades de visitantes, investidores e residentes. Uma vez que a presente dissertação aponta para a importância da consistência, de que forma se articulariam a marca e as potenciais submarcas da cidade para cada um destes segmentos.

4. Investigar a transferência de atributos do Caminho de Santiago, ou das associações secundárias do Caminho, para a cidade de Santiago de Compostela.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anholt, S. (2002), “Foreword to the special issue on place branding”, *Journal of Brand Management*, 9 (4), 229-239.
- Anholt, S. (2006), “The Anholt-GMI city brands index. How the world sees the world’s cities”, *Place Branding and Public Diplomacy*, 2 (1), 18-31.
- Anholt, S. (2007), *Competitive identity: The new brand management for countries, regions and cities*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Ashworth, G. J. e Kavaratzis, M. (eds.) (2010), *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Ashworth, G. J. e Voogd, H. (1990), *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*, Londres: Belhaven Press.
- Bendel, P. R. (2011), “Branding New York city – the saga of “I Love New York””, in *City Branding: Theory and Cases*, Dinnie, K. (ed.), Basingstoke: Palgrave Macmillan, 179-183.
- Braun, E. (2008). *City Marketing: Towards an Integrated Approach*, Tese de Doutorado, Erasmus Research Institute of Management, Erasmus School of Economics.
- Braun, E., Kavaratzis, M. e Zenker, S. (2013), “My city – my brand: The role of residents in place branding”, *Journal of Place Management and Development*, 6 (1), 18-28.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. e Grønhaug, K. (2001), *Qualitative Marketing Research*, Londres: Sage.
- Chandler, J. e Owen, M. (2002), *Developing Brands with Qualitative Market Research*, Londres: Sage.
- Dalda, J. L. (2007), “Planes y políticas urbanas. La experiencia urbanística de Santiago de Compostela desde 1988”, *Urban - Revista del Departamento de Urbanística y Ordenación del Territorio*, 12, 102-125.
- Dinnie, K. (2004), “Place branding: Overview of an emerging literature”, *Place Branding and Public Diplomacy*, 1 (1), 106-110.
- Dinnie, K. (2011), *City Branding: Theory and Cases*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Evans, G. (2003), “Hard branding the cultural city: From Prado to Prada”, *International Journal of Urban and Regional Research*, 27 (2), 417-440.

Florida, R. (2002), *The Rise of the Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Nova Iorque: Basic Books.

García, Y. (2009), “La ciudad como espectáculo. Marketing territorial, internet y atracción turística en Santiago de Compostela. ¿Éxito o fracaso?”, *UOC Papers*, 8, Universitat Oberta de Catalunya.

Gertner, D. (2011), “Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding”, *Place Branding and Public Diplomacy*, 7 (2), 91-106.

Gilmore, F. (2001), “A country – can it be repositioned? Spain – The success story of country branding”, *Journal of Brand Management*, 9 (4-5), 281-293.

Gold, J. R. e Ward, S. V. (eds.) (1994), *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Chichester: John Wiley & Sons.

Hankinson, G. (2001), “Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities”, *Journal of Brand Management*, 9 (2), 127-142.

Hankinson, G. (2004), “Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands”, *Journal of Vacation Marketing*, 10 (2), 109-121.

Hankinson, G. (2007), “The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory”, *Journal of Brand Management*, 14 (3), 240-254.

Hankinson, G. (2010), “Place branding research: A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners”, *Place Branding and Public Diplomacy*, 6 (4), 300-315.

Hankinson, G. e Cowking, P. (1993), *Branding in Action*, Londres: McGraw-Hill Book Company.

Insch, A. (2011), “Branding the city as an attractive place to live”, in Dinnie, K. (ed.), *City Branding: Theory and Cases*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 8-14.

Kavaratzis, M. (2004), “From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands”, *Place Branding and Public Diplomacy*, 1 (1), 58-73.

Kavaratzis, M. (2005), “Place branding: A review of trends and conceptual models”, *The Marketing Review*, 5 (4), 329-342.

Kavaratzis, M. (2008), "From city marketing to city branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens", Tese de doutoramento, Universidade de Groningen.

Kavaratzis, M. (2009), "Cities and their brands: Lessons from corporate branding", *Place Branding and Public Diplomacy*, 5 (1), 26-37.

Kavaratzis, M. (2009b), "What can we learn from city marketing practice?", *European Spatial Research and Policy*, 16 (1), 41-58.

Kavaratzis, M. e Ashworth, G. J. (2006), "City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?", *Place Branding and Public Diplomacy*, 2 (3), 183-194.

Kavaratzis, M. e Ashworth, G. J. (2007), "Partners in coffeeshops, canals and commerce: Marketing the city of Amsterdam", *Cities*, 24 (1), 16-25.

Kavaratzis, M. e Ashworth, G. J. (2010), "Place branding: Where do we stand?", in Ashworth G. J. e Kavaratzis, M. (eds.), *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*, Cheltenham, UK e Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 1-14.

Keller, K. L. (2003), "Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge", *Journal of Consumer Research*, 29 (4), 595-600.

Keller, K. L. (2005), "Branding shortcuts", *Marketing Management*, 14 (5), 18-23.

Keller, K. L. (2008), *Strategic Brand Management*, 3rd Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Kerr, G., Noble, G. e Glynn, J. (2011), "The city branding of Wollongong", in Dinnie, K. (ed.), *City Branding: Theory and Cases*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 213-220.

Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. e Heider, D. (1999), *Marketing Places Europe: Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. Londres: Pearson Education.

Kotler, P. e Gertner, D. (2002), "Country as a brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective", *Journal of Brand Management*, 9 (4-5), 249-261.

Kotler, P. e Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, 12th Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Lucarelli, A., Berg, P.O. (2011), "City branding: a state-of-the-art review of the research domain", *Journal of Place Management and Development*, 4 (1), 9-27.

Miles, M. B. e Huberman A. M. (1994), *Qualitative Data Analysis*, 2nd Edition, Thousand Oaks, California: Sage.

Morgan, N., Pritchard, A. e Pride, R. (eds.) (2002), *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Rainisto, S. (2003), *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*, Tese de doutoramento, Helsinki University of Technology.

Solla, X. S. (ed.) (2005), *Galicia en cartel. A imaxe de Galicia na cartelería turística. Catálogo de la exposición*, Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.

Solla, X. S. (2006), “El Camino de Santiago: Turistas y peregrinos hacia Compostela”, *Cuadernos de Turismo*, 18, 135-150.

Trueman, M. e Cornelius, N. (2006), “Hanging baskets or basket cases? Managing the complexity of city brands and regeneration”, Working Paper 06/13, Bradford University of Management, Bradford.

Trueman, M., Klemm, M., and Giroud, A. (2004), “Can a city communicate? Bradford as a corporate brand”, *Corporate Communications: An International Journal*, 9 (4), 317-330.

Turismo de Santiago (2006). *Memoria 2001-2005 Plan de Excelência Turística Santiago de Compostela*, Santiago de Compostela: Turismo de Santiago.

Turismo de Santiago e ROS D&P (2009), *Actualización del Plan Estratégico de Turismo de Santiago de Compostela 2009-2015*, Santiago de Compostela: Turismo de Santiago.

Turismo de Santiago - Web Oficial de Turismo de Santiago de Compostela (2013), *Imprensa – Novas* [em linha]. Disponível em <http://www.santiagoturismo.com/novas>

United Nations (2012), *World Urbanization Prospects: The 2011 Revision* [em linha]. Disponível em: <http://esa.un.org/unup/Documentation/highlights.htm>

Xacobeo – Web Oficial da S.A. de Xestión do Plan Xacobeo (2013), *Notas de prensa* [em linha]. Disponível em: <http://prensa.xacobeo.es/noticias/fejoo-subraya-la-oportunidad-que-representa-que-santiago-sea-la-ciudad-elegida-para-alberg>

Yin, R. (2003), *Case Study Research Design and Methods*, 3rd Edition, California: Sage.

ANEXOS

ANEXO A – GUIÃO DE ENTREVISTA

1. Informações introdutórias

1.1 Nome do entrevistado e papel no marketing de Santiago

1.2 Funções exercidas pelo organismo onde trabalha

2. Marketing e gestão da cidade

2.1 A abordagem de marketing na cidade de Santiago

2.2 Líderes do processo de marketing

2.3 Organizações gerem o marketing de Santiago / Existe grupo de gestão?

2.4 Integração do marketing na gestão/planeamento da cidade

3. *Branding* na cidade (Keller, 2008)

3.1 Santiago é uma marca?

3.2 Significado da marca cidade e proposição de valor

3.3 Segmentação e posicionamento da marca

3.4 Elementos ou identidade da marca (nome, URLs, logos, símbolos, slogans, personagens, jingles, embalagem e sinalização)

3.5 Actividades e programas de apoio de marketing

3.6 Associações secundárias à marca (à empresa; a países ou regiões; a canais de distribuição; a outras marcas; a personagens; a embaixadores; a eventos desportivos ou culturais; a fontes de uma terceira entidade independente)

3.7 Atributos evidenciados (identidade) e atributos percebidos (imagem) / Correspondência entre identidade e imagem?

4. Modelo de *branding* de cidade (Kavaratzis, 2009)

4.1 Processo de marketing seguido em Santiago? (Visão e estratégia; Cultura interna orientada para a marca; Comunidades locais; Sinergias e parcerias; Infra-estruturas; Ambiente; Oportunidades; Comunicações)

4.2 Pesquisa, estudos de mercado (metodologias, fontes e principais conclusões)

4.3 Objectivos principais do marketing de Santiago

4.4 Avaliação e monitorização de resultados

4.5 Comunicação da marca, publicidade e recomendação do próprio visitante

5. Outros tópicos

5.1 Relação Caminho de Santiago – cidade de Santiago

5.2 Relação Comunidade Autónoma Galiza – Município de Santiago

5.3 Mais algum tema a abordar?

ANEXO B – IMAGENS DE SANTIAGO E DO SEU BRANDING



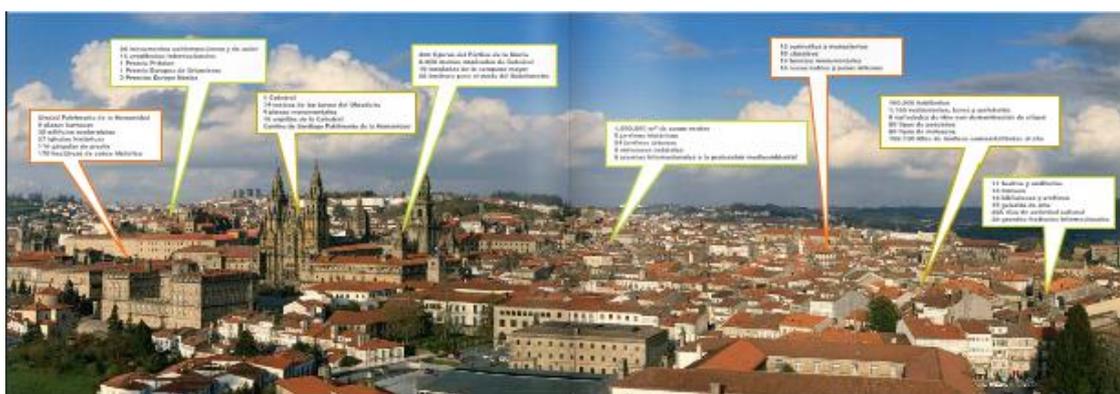
(Fonte: Turismo de Santiago, www.santiagoturismo.com, acedido a 17.08.2013)

Figura B1 – Campanha “Muito próximo de Santiago... surpreende-te!” da Área Santiago.



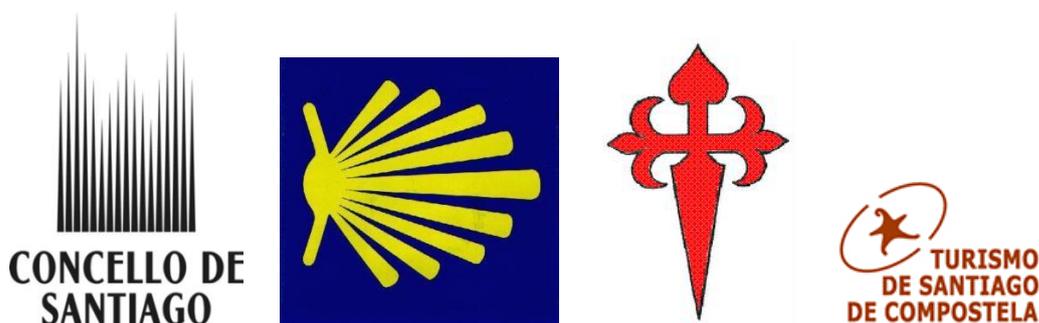
(Fonte: Cidade da Cultura, <http://cidadedacultura.org/gl/cidade>, acedido a 03.09.2013)

Figura B2 – Museu Centro Gaiás, na Cidade da Cultura da Galiza



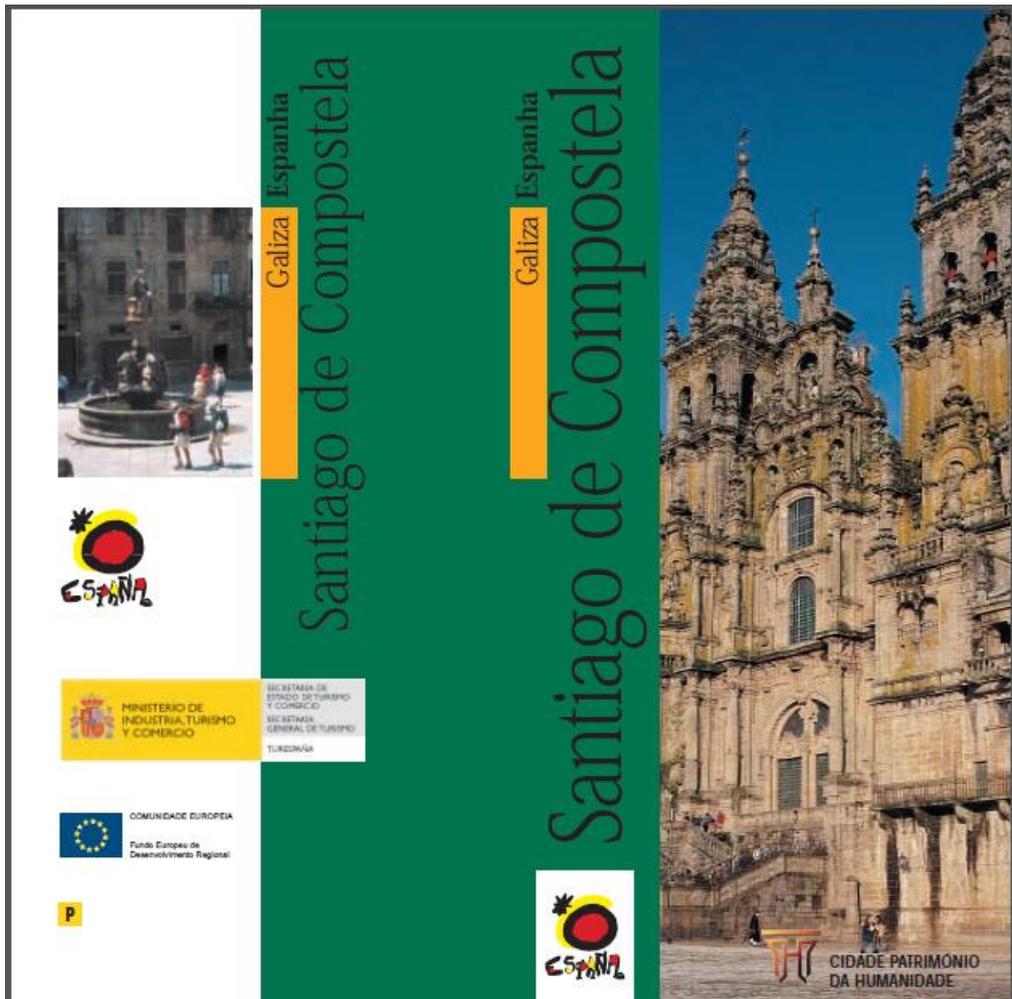
(Fonte: Turismo de Santiago, <http://www.santiagoturismo.com/publicacions/santiago-e-grande-flyer>,
accedido em 24.05.2013)

Figura B3 – Materiais promocionais da campanha “Santiago é grande” de 2008.



(Fontes: Município de Santiago, www.santiagodecompostela.org/hoxe/identidade.php?lg=gal,
accedido a 27.06.2013; Vieira e Cruz de Santiago, <http://aventura-caminhos-santiago.iblogger.org/paginas/simbolos.html>,
accedido a 17.09.2013; Turismo de Santiago, www.santiagoturismo.com/novas,
accedido a 12.05.2013)

Figura B4 – Logotipos de: Câmara Municipal de Santiago de Compostela, Veiira do Caminho de Santiago, Cruz de Santiago e Turismo de Santiago.



(Fonte: Brochura institucional de Santiago de Compostela, Turespaña em Portugal.)

Figura B5 - Material gráfico promocional da cidade de Santiago de Compostela.