



Universidade de Brasília - UnB

Faculdade de Comunicação - FAC

Comunicação Social - Habilitação em Publicidade e Propaganda

Projeto Final em Publicidade e Propaganda

Professor orientador: Maria Fernanda D'Angelo Valentim Abreu

A cidade como uma marca:
um estudo de caso da cidade de Sevilha

Carla Matzenbacher Barnasque

Brasília - DF,
novembro 2015

CARLA MATZENBACHER BARNASQUE

A cidade como uma marca:
um estudo de caso da cidade de Sevilha

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda, sob orientação da professora Maria Fernanda D'Angelo Valentim Abreu.

Brasília - DF,
novembro 2015

Esta monografia intitulada “A cidade como uma marca: um estudo de caso da cidade de Sevilha” foi apresentada ao Curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Brasília.

Carla Matzenbacher Barnasque

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Professora Maria Fernanda D’Angelo Valentim Abreu
Orientadora

Professora Delcia Maria de Mattos Vidal
Examinadora

Professora Katia Maria Belizario
Examinadora

Professor Wagner Rizzo
Suplente

CONCEITO FINAL: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e ao universo por guiarem meu caminho, colocando pessoas e oportunidades maravilhosas na minha vida. À minha família, que sempre me deu apoio e amor incondicional para perseguir e realizar meus sonhos. Em especial à minha mãe que sempre me ajudou. Agradeço ao Thomas por ser uma inspiração e por trazer amor e alegria à minha vida, tornando este momento mais fácil. Aos meus amigos queridos, em especial à Bettina, à Gabi e à Mari por me darem apoio e palavras de conforto durante os momentos difíceis. Agradeço à professora Maria Fernanda por ter me orientado com dedicação e sempre que precisei: no Brasil, na Espanha, via Skype, e-mail, Whatsapp ou presencialmente. Obrigada pela atenção e por acreditar em mim. Por fim, aos meus entrevistados André, Gema, António e Thomas por terem sido tão amáveis ao me ajudar.

RESUMO

O branding de lugares tem se mostrado um processo bastante importante visto que ele pode gerar um impacto significativo na prosperidade, economia e desenvolvimento de lugares. Sabendo disso, surgiu a indagação se a cidade de Sevilha utilizou estratégias de branding para manter uma boa imagem e reputação quando garantiu que o turismo, que é uma de suas principais atividades econômicas, continuasse com níveis satisfatórios mesmo em tempos de crise. Portanto, o presente trabalho tem como objetivo descrever e analisar a cidade de Sevilha pela perspectiva de uma marca. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma revisão bibliográfica, assim como uma análise de três modelos de branding de cidades e entrevistas. Dessa forma, esse trabalho apresenta uma análise a partir de um estudo de caso do branding de cidades em Sevilha.

Palavras-chave: Cidade, marca, posicionamento, imagem, branding e comunicação.

ABSTRACT

Place branding has been a very important process since it can generate a significant impact on prosperity, economy and development of places. Knowing this, the question arose whether the city of Seville used branding strategies to maintain a good image and reputation when assured that tourism, which is one of its main economic activity, remained active even in times of crisis. Therefore, this study aims to describe and analyze the city of Seville by the prospect of a brand. To achieve this goal, it performed a literature review, as well as analysis of three branding models of cities and interviews. Therefore, this paper presents the analysis in a case study of the city branding in Seville.

Palavras-chave: City, brand, positioning, image, branding and communication.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: ATORES LOCAIS	26
QUADRO 2: PASSO NÚMERO 1 DO MODELO DE AZEVEDO.....	36
QUADRO 3: PASSO NÚMERO 2 DO MODELO DE AZEVEDO.....	377
QUADRO 4: PASSO NÚMERO 3 DO MODELO DE AZEVEDO.....	388
QUADRO 5: PASSO NÚMERO 4 DO MODELO DE AZEVEDO.....	388
QUADRO 6: ANÁLISE SWOT	61

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: POSICIONAMENTO E IMAGEM DA MARCA	21
FIGURA 2: SÍNTESE DO PROCESSO DE GESTÃO DE MARCAS TERRITORIAIS	23
FIGURA 3: LOGO DA CIDADE DE AMSTERDAM	25
FIGURA 4: PRINCIPAIS PÚBLICOS-ALVO	25
FIGURA 5: REPUTAÇÃO EMOCIONAL	31
FIGURA 6: REPUTAÇÃO RACIONAL	32
FIGURA 7: PESO PARA CADA ATRIBUTO	32
FIGURA 8: MODELO DE ALMEIDA	39
FIGURA 9: MODELO DE KAVARATZIS	40
FIGURA 10: PRAÇA DE ESPANHA	44
FIGURA 11: AVENIDA DA CONSTITUIÇÃO	44
FIGURA 12: BAIRRO DE SANTA CRUZ	45
FIGURA 13: ESTAÇÃO DE TRENS SANTA JUSTA	46
FIGURA 14: CARTUJA	47
FIGURA 15: PAINEL COM HORÁRIO DOS PRÓXIMOS TRENS	49
FIGURA 16: LIPASAM - CARRO DE LIMPEZA	49
FIGURA 17: ESTAÇÃO SEVICI	50
FIGURA 18: FEIRA DE ABRIL	51
FIGURA 19: SEMANA SANTA	52
FIGURA 20: A GIRALDA	52
FIGURA 21: IMAGENS DA CIDADE	54
FIGURA 22: ARTISTAS DE RUA TOCANDO FLAMENCO	56
FIGURA 23: GUIA DE TURISMO COM GRUPO	56
FIGURA 24: OPINIÃO SOBRE ANDALUZIA	58
FIGURA 25: TURISMO EM ANDALUZIA	60
FIGURA 26: SIESTA	62
FIGURA 27: AVENIDA DA CONSTITUIÇÃO ANTES DO TRANVIA	64
FIGURA 28: LOGO DA CAMPANHA "WE LOVE PEOPLE"	65
FIGURA 29: LOGO DA PREFEITURA	66
FIGURA 30: LOJA DA FNAC NA AVENIDA DA CONSTITUIÇÃO	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.4 OBJETIVO GERAL	14
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.6 SÍNTESE DA METODOLOGIA	14
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2. METODOLOGIA	16
3. REFERENCIAL TEÓRICO	18
3.1 SOBRE BRANDING E MARKETING	18
3.2 O LUGAR COMO UMA MARCA	19
3.2.1 PESSOAS	24
3.2.2 IMAGEM	27
3.2.3 ATRAÇÕES	29
3.2.4 INFRAESTRUTURAS	30
3.3 REPUTAÇÃO	31
3.4 OS FATORES DE SUCESSO DE RAINISTO	33
3.5 OS MAIORES DESAFIOS DO BRANDING DE LUGARES	35
3.6 MODELOS DE BRANDING PARA CIDADES	35
3.6.1 MODELO DE AZEVEDO (2005)	35
3.6.2 MODELO DE ALMEIDA (2004)	39
3.6.3 MODELO DE KAVARATZIS (2009)	40
4. ESTUDO DE CASO DA CIDADE DE SEVILHA	42
4.1 INTRODUÇÃO	42
4.2 EXPOSIÇÃO DE 1929	43
4.3 EXPOSIÇÃO DE 1992	46
4.4 DIAGNÓSTICO INTERNO	48
4.4.1 INFRAESTRUTURAS	48
4.4.2 ATRAÇÕES	50
4.4.3 IMAGEM	53
4.4.4 PESSOAS	55
4.5 REPUTAÇÃO	58
4.6 IDENTIDADE E CULTURA INTERNA	58

4.7 ANÁLISE MACROAMBIENTAL.....	59
4.8 ANÁLISE SWOT	60
4.9 POSICIONAMENTO.....	62
4.10 ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO E COMUNICAÇÃO	64
4.11 BENEFÍCIOS DO BRANDING DE LUGARES	66
4.12 PRINCIPAIS DESAFIOS E FATORES DE SUCESSO	68
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	69
6. REFERÊNCIAS	70
7. ANEXOS.....	73
7.1 ANEXO A – TÓPICO GUIA DAS ENTREVISTAS.....	73
7.2 ANEXO B - ENTREVISTA COM GEMA HURTADO	74
7.3 ANEXO C – ENTREVISTA COM ANDRÉ HIRASAWA.....	79
7.4 ANEXO D – ENTREVISTA COM ANTONIO LOPEZ	81
7.5 ANEXO E – ENTREVISTA COM THOMAS HEMELRYK.....	85

1 INTRODUÇÃO

Quando se diz Paris, Amsterdam, Sevilha ou Brasília há uma série de sentimentos, imagens e associações que vêm à mente das pessoas. Esses aspectos não são mera ilusão ou coincidência. Eles foram trabalhados, da mesma forma que se trabalha um produto, para gerar resultados positivos aos lugares em questão, à comunidade local, investidores ou turistas. Esta estratégia tem sido adotada nas últimas décadas porque a imagem das cidades tem um impacto significativo na prosperidade da sua economia e no desenvolvimento da sua demografia, cultura e turismo (PEREIRA, 2013). O branding de cidades é um instrumento que visa resultados otimizados, utilizado na competição entre cidades (PINTO, 2001). Em outras palavras, trabalhar lugares como se fossem marcas é objeto do branding de lugares e nessa dissertação ele é entendido pela seguinte definição:

Centra-se nas percepções e imagens que as pessoas têm, colocando-as no coração das atividades coordenadas e projetadas 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. (KAVARATZIS e ASHWORTH apud PEREIRA, 2013 p. 2)

Pensando em conferir uma abordagem mercadológica à cidade, ela deve buscar uma identidade e explorar suas vantagens competitivas de forma comercializável e rentável, atraindo novos investimentos (MACIEL, 2011). A disputa por vantagens competitivas ocorre desde o século XIX, quando as cidades começaram a promover-se em resposta à competição crescente entre economias. Este cenário continuou no século XX, incentivado pelo crescimento do turismo. Só no final do século XX começaram a aparecer artigos de branding de lugares nas revistas de marketing (KAVARATZIS e ASHWORTH apud PEREIRA, 2013). Hoje, o branding de lugares vem se mostrando uma tendência em cidades e regiões desenvolvidas.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A ideia dessa pesquisa surgiu a partir de uma experiência de intercâmbio em 2014 com duração de um ano na cidade de Sevilha, na Espanha. Durante este período foi possível notar que apesar de estar passando por uma crise econômica, algumas cidades espanholas com forte turismo, incluindo Sevilha, conseguiram sobreviver à crise em decorrência de um bom branding. O fato de a Espanha ter podido alcançar tanto em tão pouco tempo é prova de que o branding de um lugar pode ser feito com sucesso (GILMORE, 2004).

A Espanha representa hoje uma história de sucesso de reposicionamento de um país, envolvendo um programa de promoção nacional que usa o sol do pintor Joan Miró para simbolizar o passo decisivo rumo à modernização. Esse programa foi acompanhado de ações publicitárias em âmbito nacional e regional e reforçado por fatores como a privatização e rápida expansão mundial de multinacionais espanholas [...](GILMORE, 2004 p. 1)

Por análise dos dados¹ e observação participante pode-se constatar que os níveis do turismo em Sevilha continuaram satisfatórios e, hoje em dia, ele é uma das principais atividades econômicas da cidade. Mas nem sempre a cidade esteve preparada para receber os turistas. Em 1929 e 1992 ocorreram as Exposições Iberoamericanas, que foram muito importantes para o desenvolvimento da imagem e marca da cidade. Um dos principais legados da Exposição de 92 para o presente e o futuro de Sevilla foram as infraestruturas físicas e sociais (ROMERO et. al 2002). A intenção por trás do evento era modernizar estruturalmente a região e a capital e fazê-las recuperar seu valor econômico (ROMERO et. al 2002).

Com este foco, a cidade fez vários investimentos que a permitiram conquistar um status na rota do turismo europeu. Essa trajetória demonstra que Sevilla nem sempre teve sua economia voltada para o turismo, mas soube desenvolver uma cultura e marca voltados para este objetivo. Dentre os efeitos de grande importância da Expo 92 estão a melhoria da oferta de hotéis e a promoção do turismo (ROMERO et. al 2002). Hoje, pode-se notar os benefícios que esta estratégia proporcionou à

¹ Os dados são apresentados na análise macroambiental. Páginas 59 e 60.

cidade e à comunidade local, permitindo que ela se mantivesse economicamente ativa mesmo em tempos de crise.

Tendo refletido sobre isso e sabendo que o branding de lugares vem se mostrando uma tendência em cidades e regiões desenvolvidas² surgiu a indagação de quais estratégias e fatores a cidade utilizou para construir seu posicionamento e se ocorreu ou ocorre um processo planejado de branding em Sevilha que contribui para o cenário atual da cidade.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho foi desenvolvido por acreditar-se que a publicidade e o branding de lugares podem proporcionar uma contribuição social e econômica muito importante às cidades, podendo melhorar a qualidade de vida das pessoas a partir do aprimoramento de tudo que compõe uma cidade: infraestrutura, segurança, serviços básicos, áreas de lazer, cultura, atrações, negócios, etc. Lugares bem sucedidos atraem novos investimentos e criam um círculo positivo sucesso (AZEVEDO, 2005).

A proposta do trabalho também foi motivada pela necessidade de haver mais estudos abordando o branding de lugares. A pesquisa buscou abranger os principais elementos envolvidos nesse processo, tais como modelos teóricos, pesquisas atuais, dificuldades e fatores de sucesso. Sendo assim, acredita-se que esse trabalho possa contribuir para futuras pesquisas. O tema de branding de lugares não tem importância somente no campo publicitário, mas também pode contribuir para estudos de outras áreas como turismo e urbanismo.

O estudo de caso foi aplicado à Sevilha porque esta cidade foi o motivo que me fez despertar novos olhares e indagações sobre publicidade e marca aplicados a cidades. Além disso, a experiência de intercâmbio em 2014 foi proporcionada pela Universidade de Brasília e este estudo é um retorno à universidade do aprendizado e dos questionamentos que obtive durante este período.

² Fonte: <http://www.lwsbrasil.com.br/blog-lws/111-place-branding-lugares-que-marcam>

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

O branding de lugares é um tema recente e ainda pouco explorado, mas mostra-se uma tendência pela sua capacidade de gerar resultados positivos aos lugares. Diante dessas informações e do cenário de crise na Espanha, que poderia ter prejudicado imagem, reputação e desenvolvimento da cidade de Sevilha, é pertinente descobrir como a cidade conseguiu manter uma boa imagem e reputação.

Portanto, o problema de pesquisa pode ser apresentado na seguinte questão: O branding de lugares contribuiu ou tem contribuído dentro deste contexto para a imagem positiva da cidade de Sevilha? De que forma?

1.4 OBJETIVO GERAL

Avaliar os fatores e estratégias de branding de lugares presentes na cidade de Sevilha.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever a importância da gestão estratégica da marca para o desenvolvimento e promoção das cidades
- Analisar modelos de gestão estratégica de marca para cidades
- Descrever e analisar os componentes de branding de lugares utilizados em Sevilha, comparando-os com as teorias e modelos estudados

1.6 SÍNTESE DA METODOLOGIA

A pesquisa realizada é de caráter exploratório, baseada em um estudo de caso sobre o branding de lugares na cidade de Sevilha, Espanha. Como métodos de coleta de informações foram utilizadas pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação participante e entrevistas. Geralmente as pesquisas exploratórias envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 2002).

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em 5 tópicos para a sua melhor execução. Após a introdução, o tópico 2 expõe a metodologia de pesquisa. No tópico 3, é apresentado o referencial teórico em que foram estudados livros, artigos e outros materiais de apoio cujos temas são branding e branding de lugares, visando a compreensão de como ocorre o processo de desenvolvimento de um lugar como uma marca. No tópico 4, mostra-se um aprofundamento do tema por meio do estudo de caso da cidade de Sevilha. Aqui, buscou-se identificar e analisar os diversos conceitos aprendidos durante a primeira etapa do trabalho. No tópico 5 são apresentadas as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

2. METODOLOGIA

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa exploratória visto que o fenômeno de branding aplicado a cidades ainda não foi exaustivamente pesquisado e ainda se encontra na fase de formulações teóricas.

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. (GIL, 2002 p.27)

A pesquisa exploratória foi baseada em um estudo de caso. Escolheu-se este método pela sua capacidade de lidar com uma diversificada variedade de evidências, sejam elas documentos, objetos, entrevistas e observações (YIN, 2001). De acordo com Gil (2002) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados (GIL, 2002). O estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior por pesquisadores, visto que pode ser aplicado a diferentes objetivos, como: descrever a situação de um contexto e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2008).

Durante 3 meses o trabalho foi desenvolvido na própria cidade de Sevilha, caracterizando-se como observação participante, onde foi possível aprimorar o conhecimento acerca do tema por meio da coleta de dados e da imersão na realidade que estava sendo estudada. Neste período, foram realizadas entrevistas, recolhidos materiais sobre a cidade e documentadas fotos e campanhas da cidade. Segundo GIL (2008) a observação constitui elemento fundamental para a pesquisa, desde a formulação do problema passando pela construção de hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados, sendo nesta última fase onde seu papel se torna mais evidente. Uma oportunidade muito interessante é ter a capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém de dentro do estudo de caso e não de um ponto de vista externo (GIL, 2008). Muitas pessoas argumentam que a perspectiva

da observação participante é de valor inestimável quando se produz um retrato acurado do fenômeno do estudo de caso.

Escolheu-se realizar entrevistas com base no argumento de Yin (2001) em que ele afirma que uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso são as entrevistas. Rainisto (2003) corrobora este posicionamento quando defende que métodos qualitativos, relacionados com uma estrutura de estudo de caso podem ajudar a compreender melhor as complexidades dos fenômenos. Segundo Yin (2001) é muito comum que as entrevistas, para o estudo de caso, sejam conduzidas de forma espontânea. Na entrevista focal, as pessoas são entrevistadas por um curto período de tempo. Neste caso as entrevistas ainda são espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal (Yin, 2001). Entrevistados-chave foram selecionados para a entrevista por serem pessoas que apresentam algum tipo de participação na construção da marca da cidade enquanto atores ou por caracterizarem-se como público-alvo em potencial. Segundo Yin (2001) informantes-chave são sempre fundamentais para o sucesso de um estudo de caso.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 SOBRE BRANDING E MARKETING

Branding e marketing são conceitos fundamentais para o entendimento dos lugares como marca. “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 apud PEREIRA, 2013 p. 6). Isso quer dizer que branding é a gestão dos atributos de uma marca a fim de fazê-los gerar determinadas associações na mente das pessoas. Os atributos que costumam ser percebidos com mais facilidade envolvem marketing, comunicação e design, como a criação de logotipos, desenvolvimento de uma identidade visual e slogans, mas o branding também trabalha áreas como planejamento, psicologia, antropologia e sociologia, caracterizando-se como uma atividade multidisciplinar³.

O marketing de lugares é um aspecto do desenvolvimento de um lugar⁴ (KOTLER, 1999). Para que o processo de influência na forma como as pessoas percebem um produto funcione, os grupos de planejamento recorrem a estratégias e ferramentas de marketing, já que o branding de lugares é uma evolução do marketing de lugares. O marketing é “[...] um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros” (Kotler, 1996 p.25). Portanto, neste estudo os dois conceitos são trabalhados sob a ótica da cidade na construção e promoção de sua imagem como produto.

Tendo em vista que a proposta desse trabalho é estudar uma cidade enquanto marca/ produto, assim como estudar o processo que constrói esse significado, escolheu-se por referenciá-lo como “branding de lugares” já que ele é uma evolução do marketing de lugares. Mesmo que alguma etapa corresponda à etapa de marketing, ela será referenciada como um processo dentro do branding.

³ Fonte: <http://wyse.com.br/branding-brand-management/>

⁴ tradução livre da autora

3.2 O LUGAR COMO UMA MARCA

O branding de lugares é um processo que busca gerir a marca de um lugar⁵, na tentativa de influenciar as percepções e imagens que as pessoas têm, de maneira favorável às necessidades do local, colocando as pessoas como atores desse processo e no centro das atividades planejadas para dar forma ao lugar (KAVARATZIS e ASHWOTHS apud PEREIRA, 2013).

Portanto, entende-se que a marca de uma cidade pode ser trabalhada analogamente à marca de um produto utilizando as mesmas estratégias. Esta abordagem é defendida por Kavartzis e Ashworth (2006) quando afirmam que as pessoas percebem os locais da mesma forma que percebem os produtos, já que ambos formam-se através de percepções, associações e imagens. Consequentemente, a melhor maneira de influenciar essas percepções no âmbito dos lugares é a mesma utilizada no âmbito dos produtos: o branding (PEREIRA, 2013).

Por sua vez, falar de gestão de branding é falar, principalmente, sobre o poder da identidade para gerar resultados e envolvimento. Empresas de sucesso norteiam suas ações e esforços a partir de características que estão no DNA de suas marcas. Quando a marca for corretamente definida, ela representará os valores centrais, ideologia, sua razão de ser e sua reputação (GILMORE, 2004). O mesmo se aplica ao branding de cidades, em que questões culturais, valores, história e objetivos são o cerne e guia de suas ações.

No entanto, o branding de lugares não pode ser visto como um fenômeno isolado. Ele é um processo contínuo e interligado com o mix de marketing e com o planejamento da cidade (PEREIRA, 2013). A crescente implementação e integração das questões relacionadas com o branding de lugares em conjunto com os eventos das cidades são ressaltados como fatores-chave por Gaio e Gouveia (2007) que chegam à conclusão de que as técnicas de marketing e promoção podem dar significativos alcance e implementação de culturas territoriais competitivas e posturas proativas.

Segundo Pereira (2013) o branding de lugares evoluiu em três fases. A primeira fase aconteceu quando os locais apostavam em materiais promocionais

⁵ “O termo é “lugar” é usado para todos os tipos de lugares como cidades, regiões, comunidades, áreas, estados, nações e países” (AZEVEDO p.2)

para vender a região. Depois, surgiu o marketing de lugares que procurava atender às necessidades dos consumidores e proporcioná-los a experiência que eles gostariam de ter naquele local. Durante a segunda fase, identificou-se que a imagem é um fator determinante para atrair o público-alvo, além de ser um meio eficaz de coordenar as atividades de marketing. A terceira fase é chamada de branding de lugares. Portanto, é correto afirmar que o branding de lugares utiliza as mesmas ferramentas do marketing de lugares, porém com enfoque na imagem.

A estratégia de branding de lugares pode ser implementada, e começa a fazer sentido, a partir do momento em que o DNA da marca passa a funcionar como guia do planejamento estratégico e como força motivadora por trás de todas as etapas: pesquisa, desenvolvimento, produção e execução, inclusive comunicação. O eixo central na comunicação é denominado como *Unique Value Proposition*.⁶ Ele é importante para evitar um posicionamento disperso e focar na promessa da marca (GAIO e GOUVEIA, 2007). Visto que as cidades passam por constantes mudanças, a condução do plano deve acompanhá-las de modo a se adaptarem às necessidades de seus públicos-alvo, sejam eles turistas, residentes ou investidores. "É aí que entra a estratégia de branding de lugares: na adaptação das facetas da marca às necessidades das partes interessadas[...]" (GILMORE, 2004 p. 3)

A maioria dos lugares já possui uma identidade que é transmitida em sua cultura e ao longo de sua história. Quando se pensa em Espanha, por exemplo, pode vir à mente uma série de estereótipos, como: dança flamenca, Almodóvar, Barcelona, colonização e touradas. No entanto, nem sempre os fatores que constroem essa identidade são positivos. As touradas podem ter uma conotação negativa para a maioria das pessoas, enquanto a dança flamenca pode ser vista como uma expressão artística positiva da cultura cigana. Este contraste de elementos positivos e negativos é algo natural "os elementos positivos da identidade da marca podem ser chamados de patrimônio de comunicação". (GILMORE, 2004 p. 2). Portanto, é neles que o esforço de construção da marca da cidade deve ser realizado. A marca de uma cidade deve ser uma amplificação do seu patrimônio de comunicação, e não uma invenção manipuladora. Uma vez que a

⁶ *Unique Value Proposition* é uma declaração que descreve o benefício do produto ou serviço para distingui-lo dos concorrentes, ou seja ele comunica o posicionamento da marca e seu diferencial competitivo. Fonte: <http://unbounce.com/conversion-glossary/definition/unique-value-proposition/>

marca decidir quais patrimônios de comunicação deseja reforçar, ela estará definindo seu posicionamento para gerar as imagens desejadas.

O posicionamento representa a forma como a cidade quer ser vista e reconhecida pelos *stakeholders*⁷ e para garantir que este transmita associações positivas e contribua para que alcance vantagens competitivas torna-se fundamental que tenha a capacidade de sintetizar a realidade e mais-valias territoriais, seja pertinente para os públicos e comunicado através de todas as manifestações territoriais. (GAIO e GOUVEIA, 2007 p. 33)

A partir do posicionamento, o público já é capaz de receber a informação que a marca deseja comunicar para formar a imagem, como ilustrado a seguir.

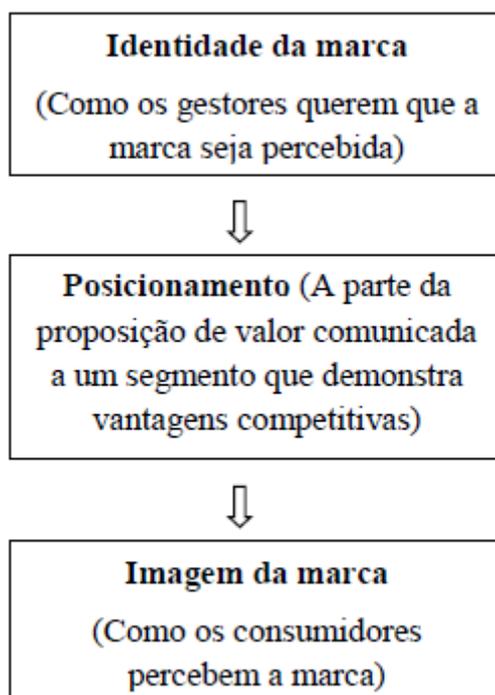


Figura 1: Posicionamento e imagem da marca

Fonte: Ashworth e Kvaratzis apud Pereira (2013 p.10)

As cidades possuem identidades com atributos de diversos níveis: patrimoniais, tecnológicos, relacionais, sociais e simbólicos. A escolha dos

⁷ "Stakeholder é uma pessoa ou um grupo que possui participação, investimento ou ações em determinada empresa ou negócio" Os Stakeholders também podem ser chamados de atores. Fonte: <http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html>

patrimônios de comunicação a serem utilizados irá orientar a forma como a cidade quer ser vista e reconhecida. Todos eles participam da construção da imagem do lugar e a marca tem a capacidade de valorizar essa identidade promovendo identificação e envolvimento com os públicos (GAIO e GOUVEIA, 2007). Esta valorização dos atributos que compõem um lugar é o que faz com que ele seja único e possa distinguir-se dos territórios concorrentes.

O planejamento estratégico no âmbito do marketing territorial deve realizar um diagnóstico da situação em que a cidade se encontra, saber sua missão e visão e traçar uma estratégia (KILLINGBECK e TRUEMAN apud GAIO e GOUVEIA, 2007).

Neste diagnóstico, deve-se levar em conta o ambiente macroestrutural, tais como fatores econômicos, sociodemográficos e tecnológicos. O ambiente macroestrutural possui variáveis que não são passíveis de alterações a curto prazo. É desta análise que podem surgir as oportunidades e as ameaças (ALMEIDA, 2004). O diagnóstico deve fazer uma análise interna, passando por pontos como cultura, valores, reputação e vantagens competitivas. Estes itens podem ser classificados como pontos fortes e fracos na análise SWOT. Por fim, o diagnóstico também deve realizar uma análise dos concorrentes e do público-alvo, analisando sua imagem e posicionamento para que a cidade possa explorar o seu diferencial e estimular a competitividade.

Tendo o diagnóstico e estratégia formulados, a cidade deve criar e gerenciar elementos de comunicação a fim de comunicar sua imagem e posicionamento, assim como deve implementar as ações planejadas, num contínuo processo de controle e avaliação. Este processo é defendido por GAIO e GOUVEIA (2007) e pode ser ilustrado na imagem a seguir:

Síntese do Processo de Gestão de Marcas Territoriais

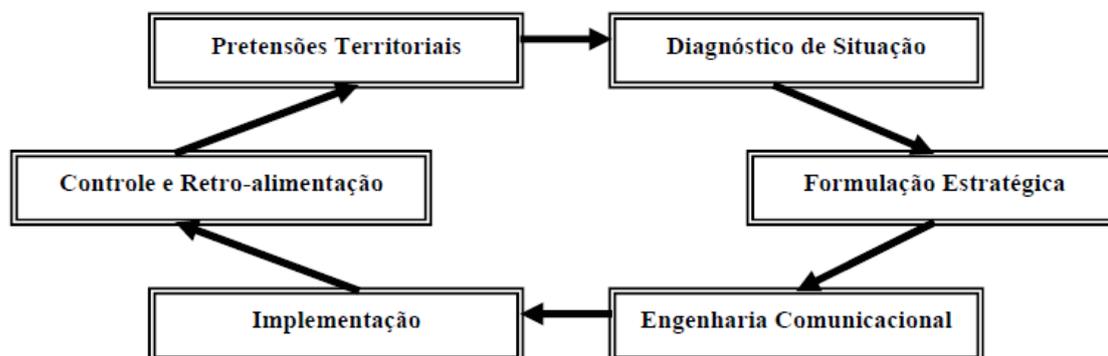


Figura 2: Síntese do processo de gestão de marcas territoriais

fonte: (GAIO e GOUVEIA, 2007 p. 31)

Segundo Kotler (1999) existem dois grupos de fatores atrativos que podem e devem ser considerados na criação da marca da cidade:

- “*Hard factors*⁸ que remetem a fatores como estabilidade econômica, níveis de produtividade, custos, serviços locais de apoio, localização, tecnologias e incentivos financeiros”;
- “*Soft factors*⁹ que estão associados à dimensão mais intangível do território e se relacionam com fatores como qualidade de vida, cultura, empreendedorismo, flexibilidade e dinamismo”.

Para que o posicionamento da cidade enquanto marca favoreça a competitividade, Rainisto (2003) defende que o processo que confere valor ao lugar numa perspectiva mercadológica deve ser composto por quatro fatores:

- Os serviços básicos e a infraestrutura devem ser fornecidos e mantidos para que sirvam às necessidades e mantenham a satisfação dos cidadãos, investidores, empresas e visitantes;
- Deve-se ofertar atrações (culturais, financeiras, ou outras) que assegurem a dinâmica econômica e simultaneamente contribuam para a captação de

⁸ Hard factors do inglês fatores rígidos.

⁹ Soft factors do inglês fatores intangíveis

investimentos e atração de pessoas para sustentar negócios atuais e trazer novos investimentos, empresas ou pessoas;

- Um lugar precisa comunicar suas características e benefícios através de um programa de imagem e comunicação que sintetizem o objetivo do branding;
- Com o objetivo de atrair novas empresas, investimentos e visitantes, o lugar deve contar com o apoio e envolvimento de todos os atores que possam contribuir no processo de criação de valor da cidade.

Esses quatro pilares do branding de lugares, assim como outras estratégias, atuam como um processo entre os atributos do território e o envolvimento dos atores e públicos por meio do reconhecimento e interesse deles por essas características (GAIO e GOUVEIA, 2007). De acordo com a American Marketing Association (www.ama.org) o branding de lugares tem como função influenciar públicos-alvo a se comportarem de maneira positiva com relação aos produtos ou serviços associados a um lugar específico envolvendo e assegurando-se das necessidades dos atores de forma a aumentar o valor e a atratividade da cidade. (GAIO e GOUVEIA, 2007)

3.2.1 PESSOAS

Existem dois grupos de pessoas envolvidas no branding de lugares: os atores e os públicos-alvo. Os esforços são realizados pelos atores e direcionados para atender às necessidades dos públicos-alvo, mas vale ressaltar que também é importante manter a satisfação dos atores para garantir o engajamento desse grupo. Dessa forma, gera-se um cenário equilibrado para que se alcancem os objetivos desejados. Além disso, GAIO e GOUVEIA (2007) alertam sobre a importância de reconhecer e estimular o público-alvo não somente como receptor, mas como co-autor da marca da cidade.

[...]devendo para estes a marca potenciar uma cultura de envolvimento e participação de forma a que estes, além de receptores, se sintam co-autores da marca da cidade pois dessa forma serão necessariamente melhores veículos do posicionamento ambicionado para o território e melhores embaixadores da cidade. (GAIO e GOUVEIA, 2007 p. 33)

A campanha de sucesso “I amsterdam” é um bom exemplo de como esta estratégia pode ser eficaz. Além de colocar os residentes numa posição de embaixadores da cidade, ela também coloca o público-alvo no lugar da fala “I amsterdam” fazendo com que ele se sinta parte da cidade e crie uma conexão com ela.

I amsterdam®
 Marca da cidade de Amsterdã

Figura 3: logo da cidade de Amsterdam

fonte: <http://www.lwsbrasil.com.br/blog-lws/111-place-branding-lugares-que-marcam>

Segundo Almeida (2004) os públicos-alvo em potencial podem ser dividido em quatro grupos, como mostra a imagem a seguir.

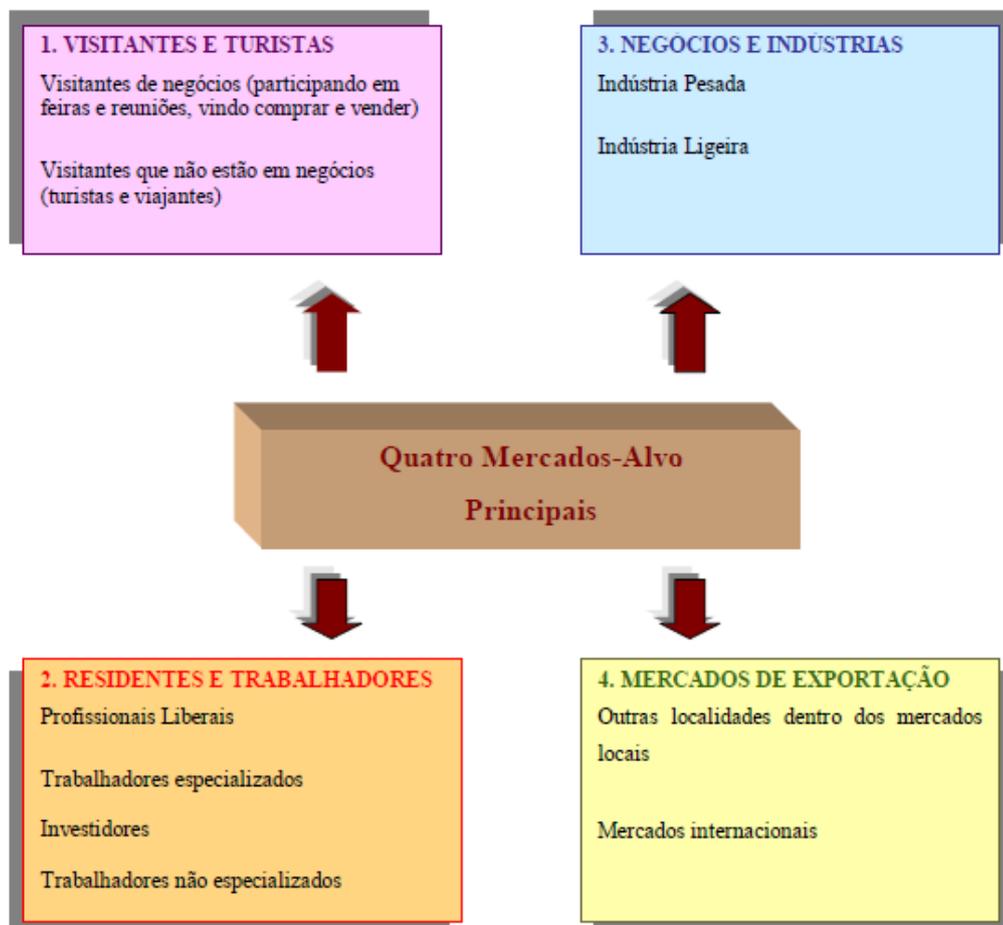


Figura 4: Principais públicos-alvo

fonte: (ALMEIDA, 2004, p.19)

Almeida (2004) reforça que outro elemento fundamental são os atores. Ele define o grupo como aqueles que implementam as estratégias e atividades de marketing num local, podendo ser um conjunto de pessoas e organizações divididos a níveis local, regional, nacional e internacional. Como este trabalho visa entender e analisar o branding de cidades, ele se concentrará nos atores a nível local, que são divididos entre atores do setor público e do setor privado.

Quadro 1: atores locais

Atores locais	
Setor público	Setor privado
<ul style="list-style-type: none"> ● Centro de turismo ● Prefeitura ● Administradores da infraestruturas (transportes, saneamento, educação, eletricidade etc.) ● Administração de planejamento urbanístico 	<ul style="list-style-type: none"> ● Residentes ● Indústria hoteleira e de turismo ● Mídia (jornais, TV, rádio etc.) ● Empresas

Fonte: adaptado (ALMEIDA, 2004 p. 28)

O cenário ideal do branding é aquele em que todos os grupos de interesse participam das atividades de forma ativa e coordenada (KOTLER, 1993) resultando em sinergia, gerada a partir de exploração de interesses comuns dos atores relevantes dentro da cidade e fora dela, ao nível regional, nacional e internacional. (PEREIRA, 2013) Os grupos multidisciplinares de planejamento deste processo são muito importantes. Dentre eles estão consultores de marketing, cidadãos e outros. (RAINISTO, 2003) sendo que os residentes têm uma participação importante no processo de branding de cidades.

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. (PEREIRA, 2013 p. 31)

3.2.2 IMAGEM

A imagem é um fator fundamental na construção do sentido da marca.

A imagem de um lugar é a soma de crenças, ideias e impressões que as pessoas têm de um lugar. Imagens representam uma simplificação de um grande número de associações e peças de informação conectados com o lugar. Imagem difere de estereótipo em que um estereótipo sugere uma imagem generalizada que é altamente distorcida e simplista, e carrega qualquer uma atitude favorável ou desfavorável para o lugar. Uma imagem, por outro lado, é a percepção mais pessoal de um lugar e que pode variar de pessoa para pessoa.¹⁰ (KOTLER, et. al 1999)

As associações que constroem a imagem de um lugar fazem parte de um longo processo, que mesmo com a ausência de uma gestão de branding não deixa de ocorrer, já que as imagens também são resultado de atividades naturais como história, cultura, experiência e reputação. Cabe à gestão de branding indicar e reforçar a imagem que se deseja associar ao lugar em questão ou até mesmo mudá-la com uma estratégia de re-imaging. As características de um lugar são únicas e elas que conferem singularidade ao local e sua imagem. Por isso, não é fácil copiar a imagem de um lugar, como se poderiam copiar as atividades do mix de marketing (RAINISTO, 2003). Os principais atributos da marca têm de ser comunicados de forma consistente e com unidade em todos os canais utilizados e em todas as mensagens (Kavaratzis apud PEREIRA, 2013). "A imagem de um lugar deve ser válida, simples, distintiva e atraente."¹¹ (Kotler et al., 1999). Uma estratégia de branding eficaz permitirá transmitir o posicionamento e promover a imagem desejada (PEREIRA, 2013).

"As pessoas que compram um lugar substituem informações objetivas com observações subjetivas, opiniões e julgamentos conectados com suas próprias características."¹² As imagens das marcas comunicam o seu significado através de associações (Keller, 2003, 2008 apud PEREIRA, 2013) e têm a sua razão de ser voltada para impactar de forma positiva os receptores, simplificando e

¹⁰ tradução livre da autora

¹¹ tradução livre da autora

¹² tradução livre da autora

sistematizando o processo de branding, assim como reduzindo o risco de uma deturpação do posicionamento e das associações feitas (RAINISTO, 2003) .

Enquanto a identidade é um conceito emissor [...], a imagem é um conceito receptor, pois reflete a forma como é percebida pelos públicos e o processo de construção de imagem de um lugar toma por base um conjunto de sinais e/ou experiências que individualmente podem não ser decisivas na opinião do receptor mas que no seu conjunto se tornam fundamentais para a construção de um juízo de valor. (GAIO e GOUVEIA, 2007 p. 29)

A imagem que uma pessoa tem de uma cidade pode ter sua origem em diversos fatores, como: as características e dimensão da população e do espaço; o seu status ou poder político; taxa de crime; localização; história; valor turístico e cultural; cobertura pela mídia e beleza natural e patrimonial (AVRAHAM apud GAIO e GOUVEIA, 2007). As cidades já carregam uma imagem, que pode ser classificada em seis situações distintas e para cada uma, há uma maneira mais eficaz de trabalhar sua estratégia (Kotler et al., 1999).

Imagem positiva: Algumas cidades já possuem uma conotação positiva apesar de poder possuir aspectos negativos também. Neste caso deve haver uma amplificação dos pontos positivos para que sua imagem siga assim.

Imagem pobre: São cidades que não são conhecidas porque não têm argumentos suficientes para se tornarem atrativas. Pode ser pela falta de atrações, porque são pequenas ou não tem um plano de comunicação eficiente. Se elas desejam modificar esta imagem, precisam de criar atividades e promovê-las.

Imagem negativa: Há cidades que têm uma imagem negativa. Elas podem carregar esta imagem por haver muita pobreza e crime, por exemplo. Este tipo de cidade não consegue modificar sua imagem somente através de divulgação, ela precisa que a sua condição negativa se transforme e melhore.

Imagem mista: É natural que maioria das cidades tenham uma mistura de elementos positivos e negativos associados à sua imagem. como por exemplo Brasília, que carrega um estigma negativo da política brasileira e possui atrativos positivos, como seu patrimônio arquitetônico. Assim como no caso da imagem positiva, a cidade deve comunicar o que tem de bom e não focar em seus pontos negativos

Imagem contraditória: Algumas cidades transmitem imagens contraditórias. Pode ser que a cidade seja rica e tenha recursos para investir em educação e segurança, mas tenha um alto índice de violência. Para gerar uma imagem positiva, a cidade deve comunicar seus pontos fortes.

Imagem demasiadamente atraente: Algumas cidades possuem boa reputação e tem uma imagem muito positiva. Mas isso pode gerar resultados negativos para a cidade, que pode acabar atraindo mais gente do que tem capacidade para receber. Neste caso, as cidades podem optar por não divulgar seus atributos.

A imagem resulta da interação entre duas formas de comunicação: a direta e a indireta. A primeira se refere às formas controladas e planejadas, como publicidade e identidade visual e a segunda se refere à relação entre as pessoas e a cidade a partir de interações e experimentação (GAIO e GOUVEIA 2007). A comunicação direta deve ser consistente, contar com a presença de vários parceiros e consistente através de um leque alargado de parceiros é fundamental para construir a imagem de um lugar (PEREIRA, 2013). É fundamental reconhecer a comunicação direta como complementar à comunicação indireta para saber que as estratégias meramente publicitárias não são eficazes, uma vez que a imagem intencional deve ser um espelho da identidade do território (GAIO e GOUVEIA, 2007).

3.2.3 ATRAÇÕES

As atrações de uma cidade são argumentos fortes e tangíveis da singularidade do lugar, especialmente se elas puderem ser transformadas em benefícios para o público-alvo (RAINISTO, 2003). “Um lugar pode precisar de novas atrações para sustentar negócios atuais e apoio público para trazer novos investimentos, empresas ou pessoas.”¹³ (RAINISTO, 2003 p.16)

As atrações podem remeter a características físicas, como monumentos arquitetônicos e históricos, parques, zoológicos, igrejas, vistas e beleza natural, Algumas cidades podem promover-se através da arte pública, festivais, eventos culturais, religiosos, esportivos ou financeiros.

¹³ Texto original: “A place may need new attractions to sustain current business and public support and bring in new investment, businesses or people. “

Algumas cidades possuem beleza natural, como o Rio de Janeiro. Outras têm patrimônios arquitetônicos abundantes, como Roma. Também há cidades que são sede de eventos esportivos como Copa do Mundo e Olimpíadas. Independentemente das atrações, cada cidade, busca nelas um ponto tangível para promover-se. “Outras atrações frequentemente propostas são centros de convenções, centros comerciais convencionais ou com ruas ao ar livre, museus e centros de entretenimento.” (Kotler, 1993 p.39).

Pode-se dizer que sem atrações, uma cidade não tem argumentos suficientes para tornar-se atrativa aos olhos de seu público-alvo.

3.2.4 INFRAESTRUTURAS

A imagem e as atrações não são suficientes para o desenvolvimento de uma cidade, já que eles não são capazes de consertar as deficiências do local. (KOTLER, 1993) “Os serviços básicos devem ser fornecidos e a infraestrutura mantida para a satisfação dos cidadãos, empresas e visitantes”¹⁴.(RAINISTO, 2003 p.17) O desenvolvimento da infraestrutura básica precisa ser ajustado às prioridades gerais de desenvolvimento local (RAINISTO, 2003) oferecendo serviços básicos, como meios de transporte, energia barata, escolas de qualidade, segurança, normas urbanísticas, espaços recreativos, hotéis e restaurantes. (KOTLER, 1993)

Se a estrutura não acompanha os demais fatores de uma cidade, ela pode causar o fim da imagem e da qualidade do lugar. Quando um lugar é demasiadamente atraente, por exemplo, ele pode não ter a infraestrutura necessária para atender um volume grande de pessoas. “A gestão também deve gerir o crescimento, o que às vezes é um problema, assim como deve tentar obter a infraestrutura para acompanhar o crescimento.”¹⁵ (RAINISTO, 2003 p. 86). No entanto, há fatores que podem se desenvolver a partir de uma grande mudança nas estruturas, tais como: poluição do ar e taxa de crime (RAINISTO, 2003). Portanto, deve-se buscar um equilíbrio, em que estruturas são capazes de atender às novas demandas, mas também não interfiram de forma negativa na qualidade do local.

¹⁴ tradução livre da autora

¹⁵ Tradução livre da autora

3.3 REPUTAÇÃO

Segundo pesquisa realizada pelo Reputation Institute¹⁶ sobre a reputação de 100 cidades, não existe uma relação entre a reputação de um lugar e seu tamanho ou a quantidade de turistas, mas as cidades com as melhores reputações no ranking coincidem com as cidades no ranking de melhor qualidade de vida, beleza e segurança. A pesquisa ainda aponta que existe uma correlação demonstrada entre a reputação de uma cidade e a reputação do seu país. Em geral, a reputação da cidade tende a ser maior do que a do país em que residem.

A reputação de uma cidade pode ser classificada em dois tipos: a reputação emocional e a reputação racional. A emocional mede admiração, estima, confiança e bom sentimento gerado por uma cidade, como ilustrado pela imagem a seguir:

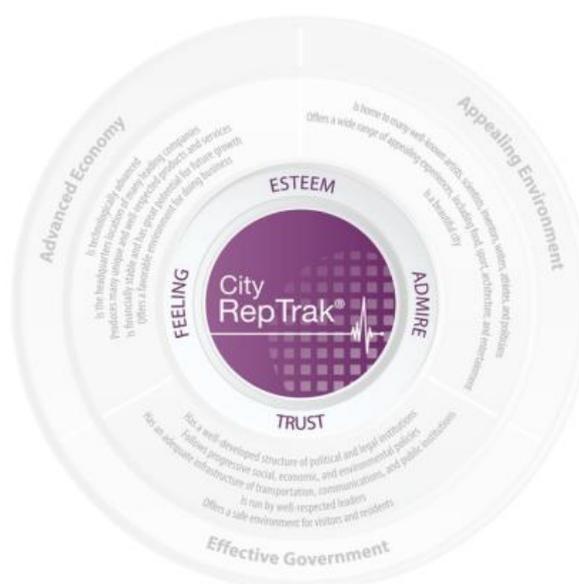


Figura 5: Reputação emocional

Fonte: Reputation Institute

Já no caso da reputação racional, se obtém um score que é obtido pela soma das pontuações para cada atributo multiplicado por seu peso. Os fatores considerados são economia avançada, governo eficaz e ambiente atraente.

¹⁶ Fonte: <http://www.reputationinstitute.com/research/City-RepTrak.aspx>

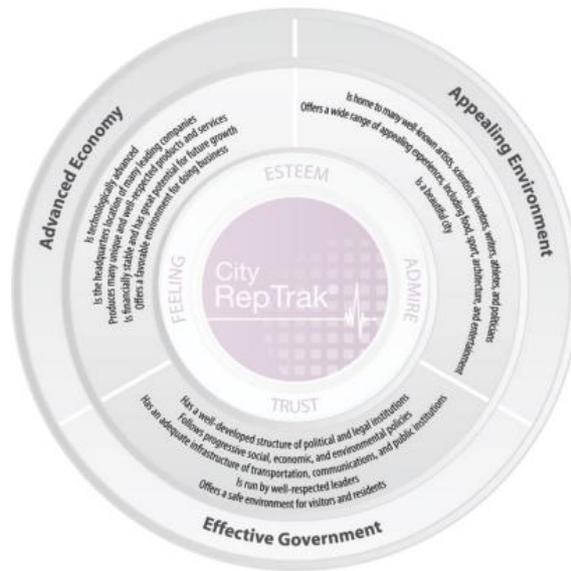


Figura 6: reputação racional

Fonte: Reputation Institute

De acordo com a pesquisa, o peso para cada atributo racional corresponde a 37,7% para a atratividade do ambiente, 34,7% para a eficácia do governo e 27,6% para sua economia.

Appealing Environment 37.7%	Beautiful City Appealing Experiences Well-Known Personalities	11.8 9.0 7.5	
	Effective Government 34.7%	Safety Well-Respected Leaders Social, Economic & Environmental Policies Well-Developed Political & Legal Institutions Adequate Transport, Communications & Infrastructure	10.6 8.0 7.5 6.8 6.6
		Advanced Economy 27.6%	Financially Stable & Future Growth Well-Respected Products & Services Business Environment Technology Headquarters of Leading Companies

Figura 7: peso para cada atributo

Fonte: Reputation institute

Das 20 cidades do ranking, 15 são europeias, demonstrando a boa reputação do continente europeu. Cidades no norte da Europa obtêm melhores pontuações em reputação porque são bem percebidas nas dimensões racionais, mas as cidades

com melhores reputações emocionais são aquelas com mais tradição histórica. A reputação geral de uma cidade leva em consideração os fatores de ambas as esferas: emocional e racional. A pesquisa concluiu que a boa reputação de uma cidade gera um aumento dos comportamentos de apoio à cidade, como visitar, viver ou trabalhar na cidade, ou tomar a decisão de investir na cidade

3.4 OS FATORES DE SUCESSO DE RAINISTO

Segundo Rainisto (2003) existem fatores que podem contribuir para o sucesso do branding de lugares e que podem determinar se as práticas são bem ou mal sucedidas. Os fatores mais comuns são:

- Grupo de planejamento
- Visão e análise estratégica
- Identidade e imagem do local
- Parcerias público-privadas
- Unidade política
- Mercado global e desenvolvimento local
- Coincidências do processo
- Liderança

Rainisto (2003) define grupo de planejamento como o órgão responsável pelo processo de planejamento e execução no branding de lugares. O grupo deve realizar uma análise SWOT e desenvolver uma visão a longo prazo com base neste diagnóstico. O grupo também deve projetar um plano de ação para os próximos 10-15 anos. O papel da gestão local na coordenação das atividades é crucial para o êxito deste processo (Kotler et al., 2002). As questões de cooperação e as parcerias podem ser executadas de forma eficaz, quando há um órgão responsável (RAINISTO,2003). Para alcançar os resultados que deseja, a cidade deve traçar o planejamento, a visão e a análise estratégica. O lugar deve construir sistemas para reunir as informações de mercado, planejar atividades e implementá-las e controlá-las.

Segundo Rainisto (2003) as parcerias público-privadas são muito importantes uma vez que o desenvolvimento dos lugares é confrontado com desafios que requerem a participação de ambas as esferas. Dentro da esfera pública, a “unidade política” significa acordo de assuntos públicos em geral entre tomadores políticos de decisões. No entanto, o autor alerta que pode ser um desafio encontrar unidade e consistência política, aumentando, dessa forma, o desafio de gerenciamento no branding de lugares. Um processo de planejamento estratégico funciona se os lugares favorecerem a tomada de decisões estruturada (Kotler et al., 1999).

Além das parcerias internas é necessário estar atento ao mercado global, que é um desafio para todos os lugares, já que nenhuma região pode sobreviver por conta própria. A competição global age como uma força motriz para marcas e cidades na busca de novos mercados, por isso o *networking*¹⁷ será cada vez mais necessário. Neste trabalho, tanto o setor público como o privado precisam atuar juntos e também são necessárias conexões internas e externas.

A maioria dos fatores citados anteriormente pode ser, de certa forma controlados. No entanto, existem fatores que são difíceis de controlar, mas que podem atuar de forma decisiva. Esses fatores são as coincidências que podem influenciar nas tomadas de decisão.

Conexões ou eventos às vezes influenciam decisões de investimento de forma muito subjetiva. A ligação pessoal (amigo comum), o interesse compartilhado (arte, esporte, natureza, vinho, etc.) de importância incomum para um partido pode ser descoberto para ser compartilhado com igual paixão pela outra parte. Isso às vezes é a construção da base de confiança, que finalmente torna-se relevante para as decisões. Surpreendentemente, os investimentos têm sido muitas vezes influenciada por inesperados, mas relevantes fatores . (Kotler et al. 1999 p. 43)

Coincidências do processo podem ser negativas ou positivas. Para lidar com as externalidades negativas, o seu controle deve ser planejado no início do processo de desenvolvimento local.

A Liderança pode ser considerada um dos desafios mais críticos no desenvolvimento e comercialização do lugar (Kotler et al. 2002). Ela pode estar

¹⁷ Networking é um termo que significa rede de relacionamentos ou rede de contatos. Ela é vista atualmente como uma das formas mais eficientes de relacionamento profissional Fonte: <http://marketingfuturo.com/networking-em-administracao/>

individualizada em uma pessoa carismática ou pode ser coletiva, estando presente em um partido político (RAINISTO, 2003). Sem uma liderança a frente do branding de cidades, o planejamento estratégico e seus esforços podem encontrar travas dos mais diversos níveis e não saírem do papel.

3.5 OS MAIORES DESAFIOS DO BRANDING DE LUGARES

Segundo um estudo comparativo, realizado por Teemu Moilanen, em que buscou-se analisar os desafios enfrentados nos processos de branding cidade de 10 cidades europeias, foram mapeados os maiores desafios do branding nessas cidades¹⁸ e que podem aparecer com frequência em outras cidades.

- Compreensão limitada de branding entre os *stakeholders*-chave;
- Disponibilidade limitada de capital inicial entre os *stakeholders*;
- Dificuldades na obtenção de financiamento suficiente;
- Lentidão geral e desafios relacionados com tempo;
- Questões organizacionais e falta de autoridade para liderar;
- Desafios de nível operacional em Marketing e campanhas de comunicação ao transferir a identidade da marca para experiências de produtos;
- Formulação da estratégia.

3.6 MODELOS DE BRANDING PARA CIDADES

Nesse tópico serão apresentados três modelos de branding para cidades que possuem contribuições relevantes para as análises.

3.6.1 MODELO DE AZEVEDO (2005)

O modelo de estratégia de marca da cidade proposto por Azevedo (2005) reúne áreas de conhecimento multidisciplinares e propõe um modelo integrado que sintetiza as contribuições de 5 estudos: Chernatony e Mc William (1989), Aaker (1996), Baloglu (1996), Kastenholz (2003) e Locum Consultant (2003).

¹⁸ Fonte: <http://placebrandobserver.com/key-city-branding-challenges-in-europe/>

A primeira etapa corresponde a uma análise SWOT, que é composta por oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Ela tem a finalidade de identificar as vantagens competitivas que são viáveis e possíveis de serem desenvolvidas, as oportunidades e ameaças externas, a fim de desenvolver uma estratégia, uma visão e uma ação integrada orientada para o público-alvo.

Quadro 2: Passo número 1 do modelo de Azevedo

Passo 1- análise estratégica de marca		
Análise do público-alvo	Análise da concorrência	Análise interna
Turistas; Investidores; Indústria; Residentes e trabalhadores; Mercado de exportação.	Identidade; Marca; Posicionamento; Oportunidades; Ameaças;	Imagem existente; Reputação; Vantagens competitivas; Cultura e valores; Os 4 fatores de marketing (imagem, atrações, infraestrutura e pessoas); Pontos fortes; Pontos fracos.
Desenvolvimento de estratégia, missão, visão e objetivos.		

Fonte: (AZEVEDO, 2005)

Na segunda etapa, um sistema de identidade da marca é definida em dois grupos: atributos tangíveis/ funcionais e benefícios emocionais/ representacionais, que visam construir um relacionamento entre a marca da cidade e do mercado-alvo.

Quadro 3: Passo número 2 do modelo de Azevedo

Passo 2 – identidade da marca			
Representatividade		Funcionalidade	
A marca da cidade como uma pessoa:	A cidade como um símbolo;	A cidade como um produto:	A cidade como uma organização:
Benefícios intangíveis, emocionais Personalidade da marca Público-alvo da cidade Relacionamento	Logo	atributos tangíveis Universo do turismo	Local vs regional politica vs econômica

Fonte: (AZEVEDO, 2005)

A terceira etapa é a execução e construção do sistema de identidade por meio da construção de infraestruturas físicas e serviços básicos do universo que rodeia um mercado-alvo específico, e através da comunicação e relacionamento. A terceira etapa pode ser considerada a mais importante na evolução do branding de lugares, porque é onde ocorre a criação da imagem da cidade.

Quadro 4: Passo número 3 do modelo de Azevedo

Passo 3 – construção e execução de identidade da marca (formação da imagem da cidade)		
Estratégia integrada de Marketing e Comunicação	Fatores de Marketing	Monitoramento e mensuração de performance
Presença na mídia Associações positivas	Imagem; Atrações; Infraestrutura; Pessoas; Habilidades e suporte empresarial; Produtos	Benefícios Consciência

fonte: (AZEVEDO, 2005)

A quarta etapa corresponde aos benefícios do local otimizados em termos de desenvolvimento econômico, através da transferência da imagem do branding da cidade para produtos e serviços marcas das atividades econômicas desenvolvidas.

Quadro 5: Passo número 4 do modelo de Azevedo

Passo 4- Os benefícios do branding da cidade
Desenvolvimento Econômico; Captação de investidores, fabricantes e empresas; As receitas do turismo; As receitas dos produtos; Transferência da imagem do lugar para a imagem para produtos; Aumento da auto-estima de um residente.

Fonte: (AZEVEDO, 2005)

3.6.2 MODELO DE ALMEIDA (2004)

O modelo de Almeida (2004) foi aplicado a um estudo de caso concreto da cidade de Viseu, em Portugal e também foi resultado da integração de diversos estudos: Kotler et. al (1993), Otto (1996), Antunes (2002), Martins (2003).

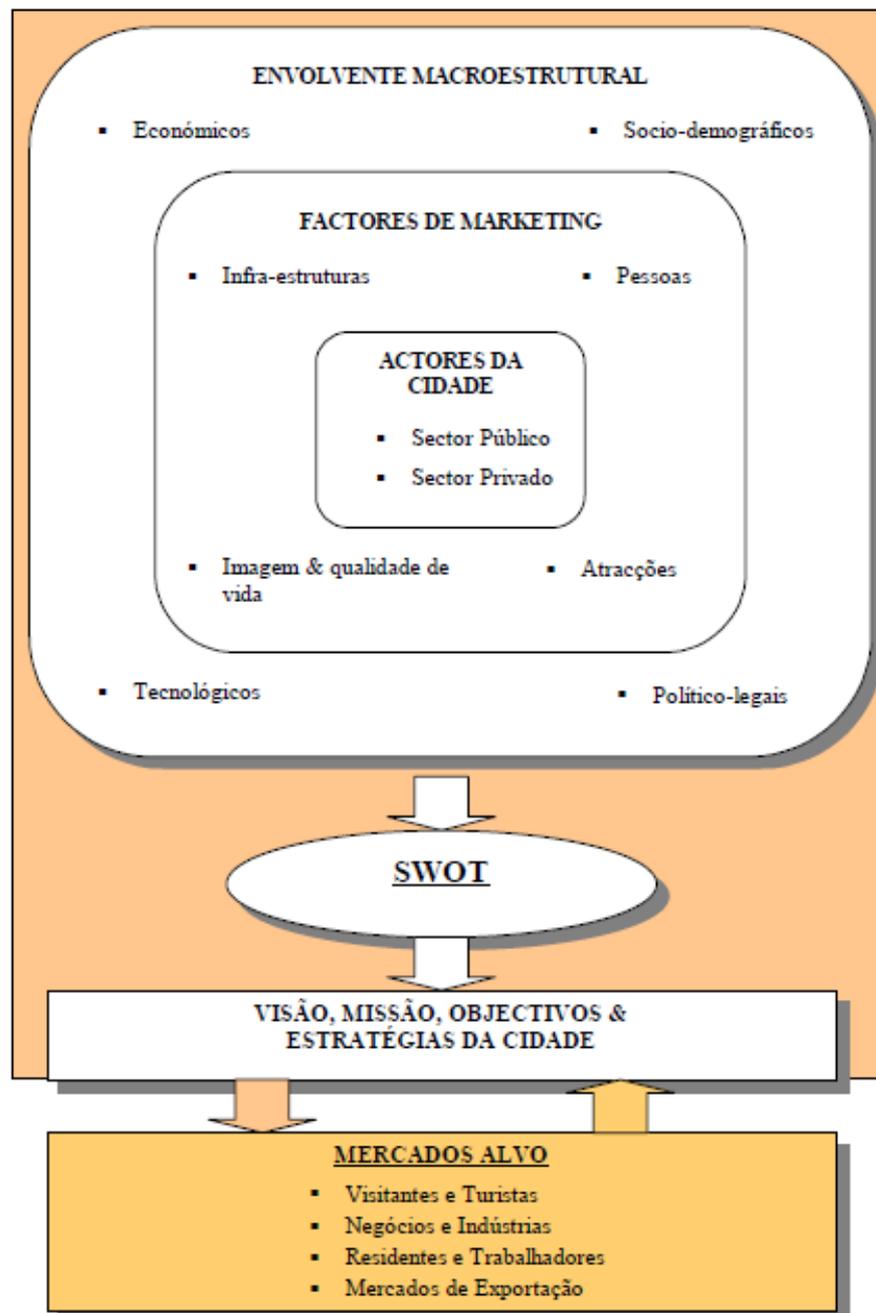


Figura 8: modelo de Almeida

Fonte: (Almeida, 2004 p.40)

3.6.3 MODELO DE KAVARATZIS (2009)

Em artigo publicado no jornal *Place Branding and Public Diplomacy*, Kavaratzis (2009) fez uma revisão de literatura de diversos estudos de branding de cidades, e apresentou esse modelo integrado, que realça os aspectos comuns de diferentes abordagens propostas por Rainisto (2003), Hankinson (2004, 2007), Anholt (2006), Trueman e Cornelius (2006) e por ele próprio (2004).

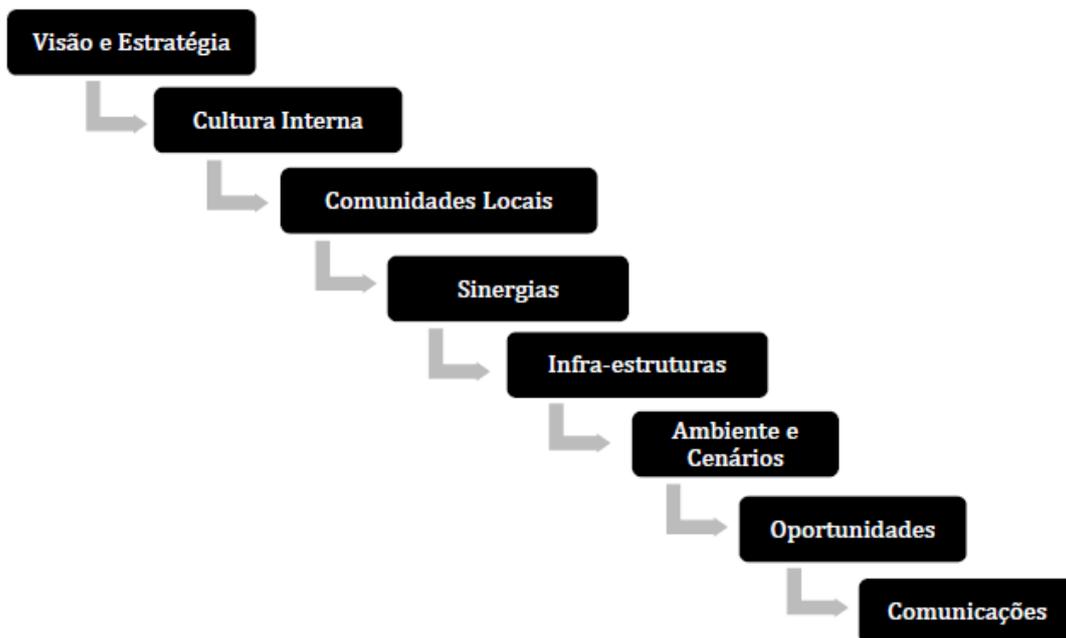


Figura 9: modelo de Kavaratzis

fonte: (Pereira, 2013 p. 9)

- Visão e estratégia dos líderes significa estabelecer uma meta de onde a cidade quer chegar e traçar uma estratégia para isso.
- A cultura interna tem uma função similar ao posicionamento, que é mostrar a orientação para a marca. Os grupos responsáveis por isso são a prefeitura e o grupo de planejamento.
- O item comunidades locais refere-se a um grupo importante de atores. É importante dar prioridade às necessidades locais, envolvendo os residentes, empresas, parceiros públicos e privados, para que a marca se desenvolva.

- Sinergias é um item crucial no branding de lugares. Sinergia é conseguir acordos e apoios das várias partes interessadas, promovendo uma participação equilibrada.
- Infraestrutura corresponde às necessidades básicas oferecidas às pessoas.
- Ambiente e cenários é a criação de ambientes construídos para representar a cidade e reforçar sua marca. Nos outros modelos, ambientes e cenários equivalem a atrações e eventos.
- Oportunidades devem ser avaliadas e orientadas para indivíduos, serviços e e empresas. As oportunidades mostram à cidade cenários favoráveis que podem ajudá-la no processo de construção da marca. Em outros modelos a oportunidade compõe uma parte da análise SWOT.
- Comunicações é o item que divulga todas as mensagens que o branding da cidade planejou, nos formatos mais adequados.

O próximo capítulo desse trabalho corresponde ao estudo de caso da cidade de Sevilha, a partir da análise dos diferentes fatores encontrados nos 3 modelos estudados na revisão da literatura e nas contribuições dos demais autores. Optou-se por uma análise híbrida, pois verificou-se que não existe uma rigidez no processo de branding de lugares, uma vez que ele é um processo complexo e cada lugar possui características distintas que influenciam na forma como ele ocorre e é planejado. Portanto, ao perceber que os modelos podem ser trabalhados de forma complementar, se propõe uma análise integrada que melhor se aplica à Sevilha e que reúne as principais contribuições dos modelos de Azevedo (2005), Kavartzis (2009) e Almeida (2004) e também os demais estudos, como os de Rainisto (2003).

4. ESTUDO DE CASO DA CIDADE DE SEVILHA

4.1 INTRODUÇÃO

Sevilha é uma cidade de médio porte na Península Ibérica e a quarta maior cidade da Espanha depois de Madri, Barcelona e Valência. Com aproximadamente 700.000 habitantes¹⁹, ela é a capital política e administrativa da Comunidade Autônoma de Andaluzia. A cidade é bastante atrativa para o turismo devido ao seu patrimônio histórico e cultural, seu clima ensolarado e sua localização geográfica perto de outras cidades turísticas, assim como perto da praia e da serra.

O caráter sevilhano é complexo porque é um reflexo de sua história formada por diferentes culturas ao longo de 3.000 anos. Sua cultura começou a desenvolver-se com fenícios e em seguida, com os gregos e cartagineses. Atraídos pelas riquezas da cidade, os romanos invadiram o sul da Espanha em 206 a.C e governaram por quase 700 anos. O império romano ocidental caiu no século 5 d.C e a região foi tomada por Visigodos. No século VIII foi a vez da conquista moura, que dominou a região de Andaluzia por quase 800 anos. No século XIII, a guerra entre mouros e cristãos chegou no sul da Espanha e Sevilha finalmente, foi reconquistada pelos cristãos. Em 1492, com a chegada dos espanhóis na América, Sevilha passou a ser o principal porto da Europa e passou por uma fase de grande desenvolvimento. Nos séculos seguintes, a Espanha ficou enfraquecida por mais lutas, começou a perder suas colônias, que eram sua fonte de riqueza, e Andaluzia tornou-se uma das regiões mais pobres da Espanha.²⁰

Ter uma ideia desse panorama histórico da cidade, é compreendê-la. Todas as conquistas, marcadas por diferentes povos, deixaram um vasto patrimônio cultural, monumental, histórico e artístico que podem ser vistos em Sevilha, e fazem parte da cidade até os dias de hoje: ruínas romanas, muralhas, palácios muçulmanos, igrejas cristãs, obras de arte, música etc. Esse patrimônio constitui uma das bases do turismo na região e é um dos principais legados da cidade.

¹⁹ de acordo com o último censo do instituto de estadística y cartografía. Fonte: <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/htm/sm41091.htm>

²⁰ Fontes utilizadas no panorama histórico da cidade: <http://www.sevilla.org/ciudad/historia/?searchterm=turismo> e o livro Seville & Andalusia, 2014. Eyewitness travel.

Além de seu passado antigo, a Sevilha de hoje, não pode ser entendida sem o século XX. (ROBBLES, TORRES e ROLDÁN, 2014) Esse século acentuou as dualidades da cidade. Foi uma época marcada por fome e alegria, folia e greve, festas e crise social e econômica (ROBBLES, TORRES e ROLDÁN, 2014) em marcos como a proclamação da segunda república, guerra civil, regimes ditatoriais e por fim um estado democrático. Além disso, o século XX começou e terminou com exposições internacionais que promoveram importantes mudanças na cidade e merecem destaque por suas contribuições, que foram essenciais para o desenvolvimento da marca Sevilha.

4.2 EXPOSIÇÃO DE 1929

Em 1929 produziu-se uma das grandes transformações de Sevilha. Com o motivo da aproximação entre Espanha e América Latina, a cidade promoveu a Exposição Iberoamericana e Sevilha cresceu e ganhou monumentos que perduram até hoje. A primeira data proposta para a exposição foi 1911, mas os preparativos ficaram atrasados e a data foi alterada para 1929 (ROBBLES, TORRES e ROLDÁN, 2014). Fatores políticos e econômicos influenciaram nessa mudança de data, mas houve também a influência do fator cultural: atrasos e burocracia em excesso na cidade. A Espanha assemelha-se com o Brasil nos processos lentos, que demoram a sair do papel. A exposição de 1929 foi apenas um reflexo desse aspecto que está enraizado no povo sevilhano. “ Em Sevilha o atraso não é a normal, muito pelo contrário”²¹ (ROBBLES, TORRES e ROLDÁN, 2014 p. 40).

Medidas como a construção da Plaza de España, reformas no parque Maria Luisa e o aumento da oferta hoteleira reforçavam o motivo da exposição: atrair turistas. Na imagem a seguir a Plaza de Espanha.

²¹ Tradução livre da autora



Figura 10: Praça de Espanha

Fonte da imagem: www.smiles.com.br/iberia

Graças à exposição, a cidade expandiu-se e projetou uma de suas principais avenidas, a chamada Avenida da Constituição. Sem dúvidas, esta é a rua com maior concentração de turistas hoje em dia.



Figura 11: Avenida da Constituição

Fonte: autoria própria

O produto mais notável da exposição de 1929 foi a transformação de Santa Cruz. O bairro judeu foi restaurado exclusivamente para a finalidade do turismo a partir do projeto do arquiteto Juan Talavera e da iniciativa de Marqués de la Vega Inclán, comissário de turismo da época.²² Hoje, o bairro Santa Cruz é uma das atrações turísticas mais recomendadas pela prefeitura e revistas e blogs de turismo.



Figura 12: Bairro de Santa Cruz

Fonte: <https://www.flickr.com/photos/8230500@N04/2103535429>

António Olmedo López, ex funcionário da prefeitura de Sevilha afirma que a Exposição de 29 também serviu para reconectar Sevilha com os povos da América Latina: “Acho que inclusive nos dias de hoje, Sevilha olha com carinho a esses lugares pela conexão que teve no passado e voltou a ter durante 1929.” (anexo D).

Segundo Eduardo Rodríguez Bernal, autor do livro *Historia de la Exposición Iberoamericana de Sevilla de 1929*, o objetivo da exposição realmente era projetar Sevilha como uma cidade turística internacional, de onde viriam novas fontes de riqueza.²³ O evento caracterizou-se claramente como uma ação de branding de lugares, no entanto, Robbles, Torres e Roldán (2014) afirmam que após seu término, cidade voltou a ter uma oferta escassa de trabalho. Isso demonstra a falta de um planejamento a longo prazo. Nota-se que o plano foi concebido de forma linear, com

²² fonte: <http://www.sevilla.org/ciudad/historia/exposicion-iberoamericana-de-1929-y-barrio-santa-cruz>

²³ fonte: <https://ellegadodel29.wordpress.com/> acesso em 3/11/2015 às 2:49

início, meio e fim, enquanto ele deveria ter sido um plano circular, que ao deparar-se com o fim de uma etapa, já reinicie outro plano de ações, visando o alcance dos objetivos seguintes.

4.3 EXPOSIÇÃO DE 1992

A Exposição de 1992 teve como motivo a celebração do V centenário da chegada dos espanhóis na América e assim como a Exposição de 1929, o evento também pode ser considerado como uma estratégia de branding de lugares que proporcionou inúmeros benefícios à cidade de Sevilha. A Exposição originou uma mudança substancial no urbanismo da cidade, que frente às novas obras passou de cidade ancorada no passado a uma cidade mais condizente com os tempos modernos (ROBBLES, TORRES e ROLDÁN, 2014).

Dentre as mudanças na infraestrutura, as vias de acesso a cidade converteram-se em autovias e as duas estações ferroviárias, que sufocavam Sevilha com linhas de trem que atravessavam a cidade, foram canceladas e transformadas em estações de ônibus. Uma nova estação ferroviária, chamada Santa Justa, foi instalada para receber trens de alta velocidade, conhecidos como AVE. (ROBBLES, TORRES e ROLDÁN, 2014). Para António Olmedo López, Sevilha modernizou-se com a remodelação do aeroporto e a chegada do AVE, cuja primeira linha foi Madri - Sevilha. A partir daí, se estenderam as linhas e se supõe que Sevilha passou de uma cidade pequena, com uma infraestrutura bastante antiga a uma cidade que se preparava para receber um grande volume de visitantes. (AnexoD)



Figura 13: Estação de trens Santa Justa

Fonte: sevillaactualidad.com

O planejamento da exposição soube explorar elementos da publicidade como anúncios e slogans. Os principais slogans do evento eram: “Tienes que venir” e “Ahora o nunca”.

Apesar de seus pontos fortes a o evento também apresentou falhas em sua continuidade. Em entrevista com Gema Galán Hurtado, publicitária que trabalhou no ramo do turismo, a entrevistada diz que a Exposição de 92 perseguia renovar economicamente Sevilha e modernizá-la. No entanto, logo após seu término, abandonou-se o plano de modernização completamente. Ela conclui afirmando que Sevilha não estava preparada para gerar uma cultura mais moderna. “A Cartuja está abandonada. Este é um exemplo de como funciona a cidade a nível institucional” (ver anexo B). De fato, a cidade possui diversas travas institucionais, mas as infraestruturas criadas para a exposição continuam atendendo à cidade e o complexo da Cartuja veio a fracassar, principalmente, pela sua falta de coerência com o posicionamento da cidade: tradição e história. Os demais monumentos, incluindo os de 1929 relacionam-se harmonicamente essa proposta, enquanto o complexo instalado na Cartuja, não. Além disso, a localização não é a mais favorável, já que para visitá-lo, o turista tem que deslocar-se do centro, onde se encontra a maioria das atrações da cidade.



Figura 14: Cartuja

fonte: <http://elclubexpress.com/>

4.4 DIAGNÓSTICO INTERNO

Nesse tópico foi feito um diagnóstico interno da cidade, a partir dos fatores estudados na revisão bibliográfica e que estão presentes nos modelos. Nos modelos de Azevedo (2005), Almeida (2004) e Kavartzis (2009) a etapa do diagnóstico é apontada como importante ponto de partida para o processo do branding de lugares.

Segundo Almeida (2004) os locais dependem cada vez mais de quatro fatores para promover-se: imagem, atrações, infraestruturas e pessoas. Esses tópicos fazem parte da análise interna da cidade.

4.4.1 INFRAESTRUTURAS

Para uma cidade de médio porte, Sevilha possui infraestruturas de transporte, segurança, oferta hoteleira e limpeza que atendem de forma satisfatória a todos os públicos: a cidade possui ciclovias e transporte público eficiente; Sevilha é um lugar seguro e com baixos índices de criminalidade; a oferta hoteleira é abundante, devido ao grande fluxo de turistas na cidade; o melhor hostel da Espanha em 2014, segundo premiação do Hostelworld²⁴, está em Sevilha e opções alternativas de alojamento têm se tornado comuns, como o Airbnb²⁵. Thomas Hemelryk, empresário e dono do hostel considerado o melhor da Espanha, acredita que a principal atividade do país está relacionada a restaurantes e hotéis. “A Espanha é uma máquina trabalhando para o turismo.” (AnexoE).

Para os entrevistados, Sevilha está preparada para receber os turistas porque esta é a principal economia da cidade. Por isso, as infraestruturas atendem, de forma geral, aos públicos. Gema Galán Hurtado fala que Sevilha é um dos lugares mais importantes para o turismo em Andaluzia e que isso é um fator-chave na infraestrutura porque sabe-se que do turismo provem parte importante da economia e por isso, Sevilha está preparada. (Anexo B).

²⁴ Hostelworld é um site de buscas e avaliações de hotéis e hostels.

²⁵ Airbnb é um serviço online para as pessoas anunciarem, descobrirem e reservarem acomodações.



Figura 15: Painel com horário dos próximos trens

Fonte: autoria própria

Na imagem abaixo, o carro da prefeitura que faz a limpeza das ruas da cidade diariamente, o Lipasam.



Figura 16: Lipasam - Carro de limpeza

Fonte: autoria própria

Porém, apesar de acreditar que Sevilha está preparada para atender seu principal público-alvo que são os turistas, os entrevistados apontaram falhas e

pontos que a cidade deixa a desejar. António Lopez afirma que o aeroporto, por exemplo, não cumpre todas as necessidades de um destino turístico como Sevilha. Ele é de um tamanho médio/pequeno e não conta com conexão via trem ou metrô com o centro da cidade. (Anexo D) Outro ponto que a cidade precisa melhorar é a na sua infraestrutura digital. Thomas Hemelryk alerta que a maioria dos lugares não possuem *wifi* e os *websites* das pequenas empresas são muito ultrapassados. (Anexo E).

O conflito de infraestrutura dos últimos anos que mais chamou atenção é o da Sevici, um projeto de transporte sustentável com estações de bicicletas disponíveis em pontos estratégicos da cidade, caracterizando-se como uma solução de meio de transporte para facilitar o deslocamento das pessoas.

Durante a concepção desse projeto faltou sinergia e unidade política. Segundo Gema Galan Hurtado, durante o ano de implementação da Sevici, o governo de direita, que por muitos anos o governava Sevilha, fez coalisção com um partido de esquerda. Ao perceber o grande volume de bicicletas em Sevilha, o partido de esquerda sugeriu a implementação da Sevici. No entanto, por questões políticas e divergências de interesse houveram muitos problemas para realizá-lo. Ela afirma que as travas institucionais e divergências políticas costumam ocorrer nas atividades de cunho social. (Anexo B).



Figura 17: Estação Sevici

Fonte: autoria própria

4.4.2 ATRAÇÕES

As principais atrações da cidade são monumentos históricos, a dança flamenca, touradas, Semana Santa e Feira de Abril. Dentre os principais monumentos estão a Catedral, a Giralda, o Espaço Metropol Parasol, o Alcazar, a Ponte de Triana e a Torre do Ouro. Além dos monumentos, a cidade conta com uma atração cultural, chamada Feira de Abril, e outra atração de cunho religioso: a Semana Santa. Ambas ocorrem na primavera e têm duração de uma semana. Nesses períodos, a cidade fica lotada de turistas e os hotéis chegam a cobrar o dobro do preço nas diárias. São celebrações seculares e que a cidade soube aproveitar como diferencial competitivo para atrair novos visitantes. Na imagem a seguir, mulheres e homens vestidos a caráter celebram a Feira de Abril de 2014.



Figura 18: Feira de Abril

Fonte: autoria própria

Na próxima imagem, uma multidão de pessoas acompanha a procissão da padroeira da cidade: Esperança Macarena.



Figura 19: Semana Santa

fonte: <http://www.giraldacenter.net/actividades/semana-santa/>

O monumento mais emblemático e símbolo da cidade é a Giralda. A parte inferior da torre corresponde a uma construção muçulmana, enquanto seu topo é de origem cristã.



Figura 20: A Giralda

Fonte: autoria própria

As atrações de Sevilha podem ser consideradas como atributos tangíveis da cidade. As pessoas podem visitar e tirar fotos dos monumentos, elas podem viver a experiência de participar de eventos como Semana Santa e Feira de Abril ou podem comprar entradas para assistir a um espetáculo de Flamenco. Portanto, as atrações são os produtos da marca Sevilha. Não é somente turistas que podem usufruir desses produtos, os moradores também consomem a programação cultural da

cidade e veem nos monumentos um reflexo de sua cultura. Segundo o modelo de Azevedo (2005) atrações e infraestruturas correspondem à cidade como um produto. Embora Sevilha possua atrações bem consolidadas para turistas e moradores, o público interno reclama da falta de oferta cultural alternativa. Isso pode ser considerado como um ponto fraco da cidade, já que existe uma demanda crescente para outros tipos de eventos que não sejam de cunho tradicional. A entrevistada Gema Galan Hurtado manifestou como uma de suas principais insatisfações em Sevilha a falta de opções alternativas.

Uma frustração que tenho com esta cidade é o problema que surge quando novas atividades culturais ou iniciativas alternativas tentam incorporar-se à cidade. Esta frustração você encontra em todos os aspectos. Ainda que existam novas atividades e grupos artísticos, eles encontram barreiras burocráticas, políticas e mesmo de aceitação social porque ainda há uma mentalidade muito conservadora na cidade. Portanto, esta é uma frustração que o consumidor de ócio encontra continuamente em Sevilha. A cidade não está preparada a níveis institucionais, gerencias e de negócios para oferecer o que as pessoas estão demandando, e quando se oferece sempre há um problema. (Anexo B)

Os demais entrevistados manifestaram o mesmo tipo de insatisfação. Porém, todos foram capazes de concluir que esta é uma questão de posicionamento da cidade. “A cidade está trancada em si mesma e com o turista” (Anexo D) “A cidade podia ser mais globalizada, com mais empresas de outros lugares, com mais indústria[...] A cidade se baseia no turismo e, por isso, ela não busca se desenvolver na indústria.” (Anexo C) Portanto, a cidade tem um posicionamento bem definido e opta, intencionalmente, por não atender às outras demandas com medo de perder sua identidade.

4.4.3 IMAGEM

Sevilha possui uma imagem positiva. A partir das entrevistas e da observação participante foi possível notar que nenhuma imagem atribuída à cidade tem conotação negativa. Dados de 2014 revelam a reputação da cidade a partir de uma

nota na escala de 0 a 10, em que Sevilha recebeu nota 8²⁶. Esse dado pode ajudar a entender porque as pessoas tem uma imagem positiva da cidade. Na figura a seguir apresentam-se as imagens mais comuns que as pessoas têm da cidade. Para isso, tomou-se como base entrevistas e observação participante

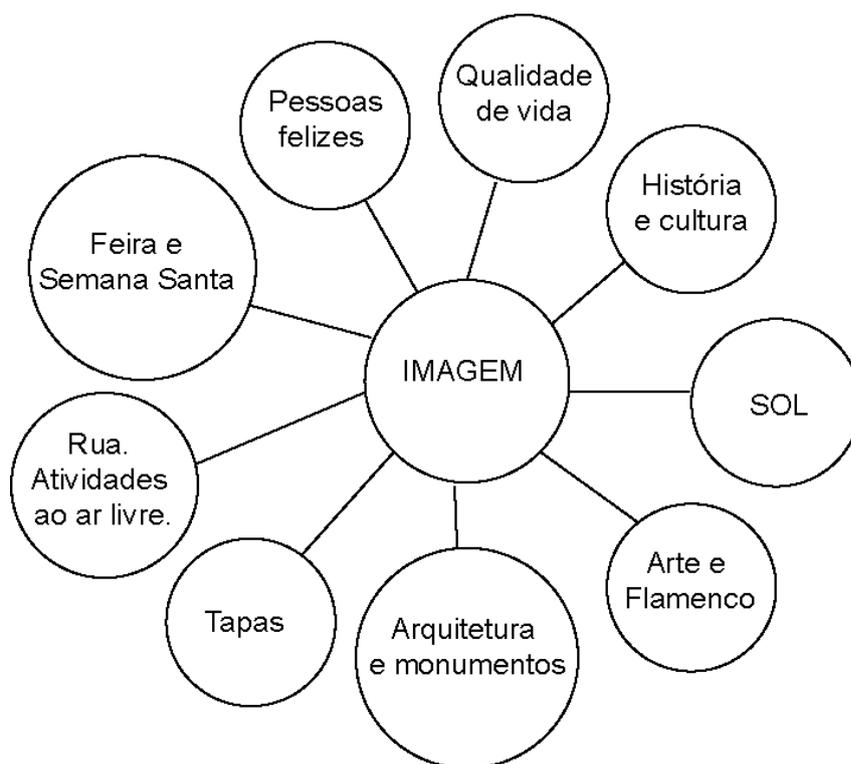


Figura 21: Imagens da cidade

Fonte: autoria própria

Uma das análises desse trabalho se refere à imagem de Sevilha. Assim como Rio de Janeiro, Bahia, samba, carnaval, sol e futebol são imagens e estereótipos que vêm à mente das pessoas quando se pensa em Brasil, a imagem que se tem da Espanha é uma mescla de Barcelona e dos principais ícones e imagens de Sevilha: sol, cultura flamenca, touradas, tapas e arquitetura. A transferência da imagem de Sevilha como elemento-chave para a marca do país demonstra a força da imagem e da popularidade da cidade. Sevilha é um dos pilares da marca Espanha.

²⁶ Fonte: SAETA. Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía a partir de datos ECTA (IECA) | Encuesta de Ocupación Hotelera (INE) | SAETA. Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía a partir de datos AENA

4.4.4 PESSOAS

As pessoas ou grupos envolvidos no processo de branding de Sevilha podem ser divididos em duas categorias: atores e público-alvo. Desde o início desse estudo, as informações encontradas e vivenciadas na cidade permitem inferir que o principal público-alvo de Sevilha são turistas. Todo o esforço de construção da marca é voltado para atender a esse público, já que ele tem um papel crucial no desenvolvimento econômico da cidade. Os residentes ocupam um papel coadjuvante enquanto público-alvo e seu envolvimento nesse processo se dá como ator e embaixador da cidade.

O entrevistado André Hirasawa, que já foi turista na cidade e hoje é morador, afirma que a vida é diferente para turistas e moradores. Para ele, os moradores têm a noção completa da cidade enquanto o turista vê somente aquilo que está sendo mostrado a ele (Anexo C). Isto não é uma condição exclusiva de Sevilha e ocorre em várias cidades que são muito preocupadas com o turismo. A hipótese que explica esse cenário é a criação de uma bolha turística para que o visitante se sinta confortável e satisfeito. (Anexo E).

Dentre os agentes do branding em Sevilha, existem estruturas organizadas e outras espontâneas. Dos atores espontâneos, encontram-se artistas de rua, que levam a cultura flamenca através da dança e da música para o centro da cidade.



Figura 22: artistas de rua tocando flamenco

Fonte: autoria própria

Nas estruturas organizadas é muito forte a presença de agências de turismo que organizam grupos, como mostrado na foto a seguir.



Figura 23: Guia de turismo com grupo

Fonte: autoria própria

Segundo António López, ex-funcionário de Marketing da prefeitura de Sevilha, existe muita diversidade dentro dos agentes envolvidos com o turismo. A câmara de comércio da cidade, forma parte do Consórcio de Turismo de Sevilha, que por sua vez é encarregado pelo CEA, Confederação dos Empregadores de Andaluzia. Então todos esses agentes são coordenadas dentro de um grupo maior que, por sua vez também, são coordenados por outros maiores. Por exemplo, existem três níveis de autoridades com competências no setor do turismo: um local, que corresponde à Consejería de Turismo de Sevilha; um provincial, que se encarrega do turismo na província e um regional, responsável pelo turismo em Andaluzia e, além disso, há uma coordenação com o turismo de toda a Espanha. (Anexo D)

No entanto, o empresário Thomas Hemelryk alerta que há um choque entre prefeitura e investidores e empresários que querem fazer coisas novas. Ele afirma que há conselheiros locais monitorando e tentando manter tudo muito tradicional “Como um empresário, você tem que encontrar o seu próprio caminho e fazer o melhor que pode.” (Anexo E)

Além dos atores, o segundo grupo de pessoas envolvidas é o público-alvo. No caso de Sevilha, os turistas. O perfil predominante do turista em Andaluzia²⁷ é composto por mulheres de 30 a 64 anos, que trabalham. O principal país de origem é a Espanha, com 63,7% do total. Portanto, a maioria dos turistas é local. O principal tipo de alojamento utilizado é hotel e o meio de transporte mais utilizado é carro. As principais atividades realizadas pelos turistas em Andaluzia são visitas a monumentos e museus, idas à praia e contato com a natureza. Os principais fatores para eleger Andaluzia foram o clima da região e visitas a monumentos. O principal canal de informação sobre Andaluzia foi a experiência própria. Os aspectos melhores classificados foram patrimônio cultural e atenção/ tratamento. O turista permanece na região por uma média de 4,6 dias e gasta em média 69,50 euros por dia.

²⁷ Fonte: SAETA. Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía a partir de datos ECTA (IECA) | Encuesta de Ocupación Hotelera (INE) | SAETA. Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía a partir de datos AENA disponível em <http://www.juntadeandalucia.es/turismoydeporte/opencms/estadisticas-consejeria/turismo/ultimos-datos/#apartado3b>

4.5 REPUTAÇÃO

A cidade de Sevilha não aparece no ranking das 10 cidades com melhor reputação internacional em 2015. Apesar de não ser uma das cidades mais famosas, a nota dos visitantes para a cidade,²⁸ numa escala de 0 a 10 é 8. Este dado é condizente com a imagem positiva da cidade e o crescimento do turismo na região, que recebeu nota 8,1.

OPINIÓN SOBRE ANDALUCÍA	
Valoración del destino: Escala de 1 a 10	8,1
Aspectos mejor valorados: - Patrimonio cultural	8,7
- Atención y trato	8,5
Grado de fidelidad (porcentaje que repite visita respecto al año anterior)	60,0%

Figura 24: Opinião sobre Andaluzia

fonte: SAETA

De acordo com o Reputation Institute, as pessoas levam em consideração fatores emocionais e racionais para avaliar uma cidade. Cidades com melhores halos emocionais são aquelas com mais tradição histórica. Como Sevilha se enquadra nessa situação, é possível inferir que sua reputação é resultado de fatores emocionais.

4.6 IDENTIDADE E CULTURA INTERNA

Ao longo do trabalho, a cultura sevilhana já foi definida como a cultura do flamenco, da religião, das tapas, da tradição. Entretanto, outro fator-chave para entender a marca Sevilha não está na cultura em si, mas na relação do sevilhano com sua identidade e cultura. Nem todos os povos são assim. Encontram-se brasileiros, por exemplo, que se consideram inferiores em relação a outros países e culturas e não é raro encontrar pessoas no Brasil que não se orgulham de seu país. O sevilhano é o oposto disso, ele aprende desde pequeno a amar e ter orgulho de sua cidade e tudo que a compõe. No livro *Sevilha século XX*, a dedicatória

²⁸ Fonte: SAETA. Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía a partir de datos ECTA (IECA) | Encuesta de Ocupación Hotelera (INE) | SAETA. Empresa Pública Turismo y Deporte de Andalucía a partir de datos AENA disponível em <http://www.juntadeandalucia.es/turismoydeporte/opencms/estadisticas-consejeria/turismo/ultimos-datos/#apartado3b>

exemplifica esta postura: “A nuestros padres, que nos enseñaron a amar Sevilla”. As pessoas entrevistadas para esse trabalho também notam esse aspecto com muita clareza.

Nós transmitimos que isso é o melhor, e este é o sentimento que queremos que os turistas sintam. Na verdade, tendo trabalhado no setor do turismo, acho que se consegue. O olhar de uma porcentagem dos turistas que vêm aqui também é de amor por Sevilla. Acho que eles têm uma sensação muito semelhante à sensação das pessoas que vivem aqui. (Anexo B)

4.7 ANÁLISE MACROAMBIENTAL

O cenário de crise vivido pela Espanha nos últimos 7 anos foi responsável pelas as maiores mudanças no país, que agora começa a viver uma nova fase de recuperação de sua economia. Um dos principais efeitos da crise foi o aumento do desemprego e com ele uma série consequências como a diminuição de gastos e o aumento do número de pessoas vivendo nas ruas.

Agora, o país começa a se recuperar, mas em ritmo bastante devagar. Conforme reportagem do jornal El País²⁹ o desemprego diminuiu em quase todas as comunidades autônomas da Espanha, incluindo Andaluzia. No entanto, apesar do número de desempregados haver diminuído 7,26% na região, ela continua apresentando a maior taxa do país (30,98 %).

Outro cenário que vem melhorando é o do turismo. Segundo o jornal El Mundo os turistas internacionais gastaram, na Espanha, até o mês de agosto de 2015, um total de 46,590 milhões de euros, representando um aumento de 7% em relação ao mesmo período do ano passado. Além do aumento dos gastos houve também um crescimento de 4,1% de turistas na região.³⁰ Seguindo o crescimento do turismo no país, a região de Andaluzia também apresentou aumento de visitantes registrando um aumento de 4,6% com relação ao ano anterior.

²⁹ Fonte: http://economia.elpais.com/economia/2015/07/23/actualidad/1437638608_033469.html

³⁰ Fonte: <http://www.elmundo.es/economia/2015/09/28/5608ed1322601d2c138b4570.html>



Figura 25: Turismo em Andaluzia

fonte: junta de Andaluzia

Apesar desse cenário otimista, a marca Sevilha deve, cada vez mais, buscar um diferencial competitivo já que a sua proposta de oferta histórica e cultura é muito similar à proposta de outras cidades europeias.

4.8 ANÁLISE SWOT

A análise interna e a análise macro ambiental fornecem informações para a composição da análise SWOT sob a ótica do branding de lugares. A tabela a seguir não é uma sugestão de como Sevilha deveria implementar uma análise SWOT. Ela é apenas um diagnóstico do que foi identificado na cidade durante o estudo, já que é um componente importante da análise da cidade como uma marca. A análise SWOT é composta por pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Além disso, outros aspectos que não foram citados anteriormente também aparecem nessa análise e em seguida serão explicados.

Quadro 6: Análise SWOT

Pontos fortes	Pontos fracos
Preços competitivos; Boa oferta hoteleira e de restaurantes; Povo receptivo; Localização geográfica favorável; Atrações interessantes; Segurança; Boa reputação; Imagem positiva; Fator-chave da marca Espanha	Conservadorismo excessivo; Travas institucionais e políticas; <i>siesta</i> ; As pessoas não falam inglês; Férias de agosto; Aeroporto insatisfatório
Oportunidades	Ameaças
Turismo crescente em Andaluzia e na Espanha; Recuperação da economia Clima bom; Novas tecnologias; Sustentabilidade	Cidades europeias com ofertas muito parecidas; Desemprego;

Fonte: Autoria própria

Dos pontos fracos contidos na análise SWOT, que ainda não foram mencionados anteriormente estão: *siesta*, o fato de as pessoas não falarem inglês e as férias de agosto. A *siesta* é um costume muito forte na cidade, ela é o tempo para descanso após o almoço, que pode durar até três horas. Isso é ruim para o comércio local, que atende muitos turistas estrangeiros que não estão habituados a esse horário. A maioria dos pequenos negócios fecham às 15h para a *siesta* e reabrem às 17h.

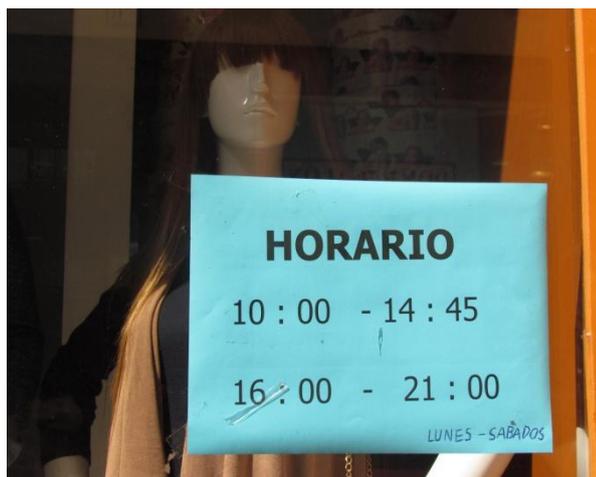


Figura 26: Siesta

fonte: autoria própria.

Além da *siesta* existe outro ponto fraco que prejudica a economia local: as férias de agosto. Por ser um mês muito quente, os moradores se deslocam ao litoral. Por isso, a cidade fecha praticamente todo seu comércio e a programação cultural diminui drasticamente. Somente supermercados e lojas internacionais continuam funcionando. É um mês inteiro em que a economia da cidade está praticamente parada.

Por fim, o último ponto fraco a ser explicado é a falta de um nível satisfatório da língua inglesa, já que esse é o idioma predominante no turismo.

Dos pontos fortes, a cidade possui uma vantagem sobre as demais regiões da Espanha e da Europa ocidental: os preços competitivos, que deixam a região mais acessível ao turismo.

4.9 POSICIONAMENTO

Esse tópico não é uma proposta de posicionamento, ele tem como objetivo analisar o posicionamento já existente na cidade.

Sevilha tem um posicionamento de marca com enfoque em benefícios emocionais. No site oficial de turismo da cidade, o texto introdutório indica o posicionamento escolhido.

Alegria. Talvez a palavra que melhor resume a essência de Sevilha. Uma cidade com quase 3.000 anos de história que desperta paixão pelo estilo de

vida de seus habitantes, um povo aberto e hospitaleiro que sabe desfrutar e compartilhar cada momento.³¹

O benefício emocional “alegria” expressa a identidade da marca e seu posicionamento. Este benefício se torna tangível quando ele é atribuído às pessoas hospitaleiras e ao povo aberto, que são responsáveis por despertar o sentimento que está sendo prometido. Este posicionamento destaca um diferencial da cidade em relação aos demais destinos turísticos europeus, em que não é difícil encontrar cidades parecidas com Sevilha: milenares e com um patrimônio histórico e cultural rico.

Não é coincidência que o posicionamento de Sevilha é um apelo emocional e ao mesmo tempo foi atribuído às pessoas, pois este benefício no modelo de Azevedo (2005) corresponde a uma análise de “olhar a cidade como uma pessoa”. A escolha de um benefício emocional para o posicionamento demonstra que os atributos tangíveis da cidade, tais como eventos e monumentos já estão bem consolidados para o público alvo, uma vez que a simpatia e receptividade de um povo não são argumentos suficientemente persuasivos para alguém visitar um lugar.

Concomitantemente ao posicionamento central, a cidade também apresenta um posicionamento de sustentabilidade e consciência social. Isso pode ser observado em diversos aspectos da cidade: os ônibus são movidos a energia limpa (gás comprimido), as estações de bicicleta Sevici são um meio de transporte comum na cidade, as ruas do centro são preferencialmente destinadas a pedestres e a Avenida da Constituição, que era ocupada por carros até o ano de 2007, incorporou o Tranvia³². Então, foi dada preferência ao transporte coletivo e aos pedestres. Além disso, a avenida passou a oferecer vias para ciclistas.

De acordo com o site revistadabicicleta.com.br, Sevilha conseguiu com que 70 mil pessoas utilizassem bicicleta diariamente. A cidade criou políticas urbanas que fizeram o uso da bicicleta passar de 0,2% para 9%, Hoje, Sevilla ocupa com mérito um posto no ranking das 20 cidades mais adequadas ao ciclismo urbano, segundo a Copenhagense.

³¹ tradução livre da autora. fonte: <http://www.visitasevilla.es/es/la-ciudad#sthash.2MG342Va.dpuf>

³² Tranvia é um meio de transporte ferroviário de passageiros e que transita em áreas urbanas, como ruas.

A seguir a foto da avenida antes da reforma em 2007.



Figura 27: Avenida da constituição antes do Tranvia

Fonte: http://carrilesbicisevilla.blogspot.com.br/2008_10_01_archive.html

4.10 ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO E COMUNICAÇÃO

Assim como todos os tópicos desse capítulo, esse tópico, que fala de estratégia, planejamento e comunicação, não corresponde a uma proposta do que deveria ser adotado na cidade. Ele é uma análise do que já existe em Sevilha, para auxiliar na compreensão do branding de lugares na cidade e seu estudo como uma marca.

Atualmente, existe um plano com enfoque em turismo e uma campanha da cidade. O plano se chama “Plan Turístico de Grandes Ciudades” e acredita-se que a campanha da cidade “We love people”, do inglês “Nós amamos pessoas”, seja uma estratégia desse plano.³³

Nome: Plano Turístico de Grandes Ciudades

³³ fonte: <http://www.juntadeandalucia.es/turismoydeporte/opencms/areas/turismo/planificacion-turistica/planes/detalle/index.html?plan=795>

Descrição: O Plano de Turismo da Cidade de Sevilla reforçará a posição de Sevilha como um destino cultural urbano a nível internacional, melhorará a sua competitividade turística e tratará de aumentar o número de pernoites, permanência e gasto médio diário de visitantes.³⁴

Atores do plano: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Ayuntamiento de Sevilla, Confederación Empresarial Sevillana

Provincia: Sevilha

Municípios: Sevilha

Situação: Em desenvolvimento

Data: desde 04/10/2006

Acredita-se que a estratégia e o posicionamento do plano estão sintetizados na campanha da prefeitura "We love people". A campanha na língua inglesa evidencia o público alvo da campanha: turistas estrangeiros. Além disso, ela tem uma presença digital no *website* oficial www.welovepeople.es, no canal do YouTube e no Facebook. Para a campanha foram desenvolvidos logomarca, vídeos, música e outros materiais publicitários. António Lopez, que trabalhou no desenvolvimento dessa campanha, conta que a ideia surgiu em 2012 quando a prefeitura pediu que se criasse uma marca turística para a cidade. (Anexo D)



Figura 28: logo da campanha "We love people"

fonte: www.lunaresviajeros.blogspot.com.br

³⁴ tradução livre da autora

Outra logo da cidade é a logo da prefeitura. Ela não pertence a qualquer campanha ou ação e diferentemente da logo da campanha “We love people” já tornou-se um dos símbolos da cidade.



Figura 29: logo da prefeitura

fonte: <http://www.estoehispania.com/>

A imagem permite duas leituras: “nodo”, que significa nó e outra leitura composta por 3 elementos: “No” que significa “não”, “madeja” que significa novelo e o som “do”. Juntos eles formam o som “no me ha dejado” que significa “Não me deixou”. Existem várias hipóteses para a escolha desse símbolo para a cidade de Sevilha. A história mais popular conta que ele foi atribuído a Sevilla pelo rei Alfonso X em homenagem ao seu amor pela cidade no ano 1284. No ano de 1995 a prefeitura passou a utilizá-lo como símbolo oficial.

Essas logos são as representações da cidade como um símbolo. No modelo de Azevedo (2005) a criação da representação da cidade como um símbolo está presente na segunda etapa do modelo.

4.11 BENEFÍCIOS DO BRANDING DE LUGARES

O modelo de Azevedo (2005) sugere que os benefícios proporcionados pelo branding sejam analisados. Portanto, esta etapa, assim como as demais, visa analisar os benefícios já encontrados em Sevilha.

Segundo Rainisto (2013) quando o branding de lugares é bem aplicado, ele faz com que os produtos da cidade sejam mais identificáveis para o comprador e

tenham valor agregado. O nome disso é estratégia de co-branding, alguns exemplos dessa prática são “qualidade dos relógios suíços” e “artigos de couro italianos”. A cidade de Sevilha não possui produtos exclusivos da cidade, os produtos característicos de Sevilha têm uma relação com a região de Andaluzia e não com a cidade e si, porém algumas marcas internacionais utilizam a identidade cultural da cidade como estratégia. Esse é o caso da Fnac na Avenida da Constituição. O edifício da loja é coberto com painéis que ilustram a cultura da cidade e mostram seus principais monumentos. Esse é um exemplo em que a “marca” Sevilha está sendo utilizada por outra marca como uma estratégia para gerar resultados positivos. Isso demonstra que a marca Sevilha possui força de venda.



Figura 30: Loja da Fnac na Avenida da Constituição

Fonte: autoria própria

Outro benefício do branding de lugares em Sevilha é a transferência da marca da cidade para lojas e produtos de souvenir. Como Sevilha é voltada para o turismo, encontra-se esse tipo de loja em toda a cidade.

4.12 PRINCIPAIS DESAFIOS E FATORES DE SUCESSO

A partir das análises realizadas, foi possível identificar os principais desafios que Sevilha enfrentou, e enfrenta até hoje, assim como os fatores de sucesso no processo de construção de sua marca. Os principais desafios envolvem falta de planejamento a longo prazo, falta de unidade política, travas institucionais, burocracia em excesso e falta de atenção às novas demandas da comunidade local. Os fatores decisivos para o sucesso da marca foram a forte identidade cultural, otimismo e orgulho do povo local e o planejamento de eventos pensados para o desenvolvimento da marca.

A questão da falta de planejamento a longo prazo afetou negativamente a cidade no período pós-exposições de 29 e 92. Na primeira, o planejamento foi pontual e funcionou somente no período do evento, gerando desemprego depois de seu término. Na segunda exposição, algumas áreas construídas, como o complexo da Cartuja, não tinham relação com a identidade do local e por isso, foram abandonadas após o evento, revelando falta de visão e planejamento a longo prazo. Outro desafio foi a recorrente a falta de unidade política, assim como travas institucionais e processos demasiadamente burocráticos nos planos executados, como no caso do projeto de mobilidade por bicicletas Sevici. Por fim, Sevilha é uma cidade muito tradicional e por essa razão qualquer proposta alternativa, que possua pouca relação com o posicionamento e com a identidade da cidade, é deixada de lado ou encontra dificuldades para desenvolver-se apesar da existência de uma demanda crescente por variedade. O desafio nesse cenário é fazer propostas que não estejam fadadas ao fracasso, como o complexo da Cartuja, mas que atendam a população da cidade.

Dentre os fatores de sucesso, a cultura e a identidade de Sevilha foram o pontapé inicial para a formação de um lugar tão interessante e culturalmente rico. Esse aspecto não foi planejado e ocorreu de forma natural ao longo de milhares de anos. Outro fator de sucesso para o desenvolvimento da marca foi o otimismo e o orgulho do povo local, que acredita genuinamente que a cidade pode oferecer do melhor e é o melhor lugar para viver e passear. Por último, outro fator importante foi o desenvolvimento de eventos que tinham como objetivo desenvolver a marca da cidade, como as exposições de 29 e 92.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir da análise de branding de Sevilha, chega-se à conclusão de que o branding que se pratica na cidade é essencialmente voltado para o turismo. Concluiu-se também que Sevilha está fazendo um trabalho de branding estruturado por grupos de planejamento e executado em campanhas, planos e meios de comunicação. A estratégia no último século também ocorreu de forma estruturada, porém descontínua, manifestando-se esporadicamente em alguns eventos. Somente há 3 anos, a cidade desenvolveu uma logo para sua identidade visual, por exemplo. Portanto, a gestão da marca Sevilha de forma contínua é algo recente e que data de 2006 com a criação do *Plano Turístico de Grandes Cidades*.

Durante a revisão de literatura foi possível demonstrar a importância da gestão estratégica da marca para o desenvolvimento das cidades. Uma análise interna e uma análise macroambiental, juntamente com pesquisas, são fundamentais para dar início ao processo de branding. A partir dessa análise, a cidade pode definir fatores como posicionamento, missão, visão e estratégias para dar início a execução do plano. Foi possível concluir que um dos itens mais importantes nesse processo são as pessoas envolvidas. Fatores como sinergia entre atores, parcerias público-privadas, lideranças e grupos de planejamento são essenciais para o sucesso do branding de lugares.

O estudo também possibilitou a análise de modelos de branding para cidades, a análise dos principais tópicos de cada modelo e seu passo a passo. Foi possível concluir que os modelos seguem a mesma linha de raciocínio, porém não há uma forma rígida ou um modelo mais correto que outro, já que o branding de lugares é um processo complexo e os fatores mais importantes variam de cidade para cidade.

Em pesquisas futuras recomenda-se fazer uma investigação para saber até que ponto uma cidade consegue satisfazer, ao mesmo tempo, as necessidades de visitantes, investidores e residentes. Uma vez que esse estudo aponta para a importância da sinergia dos atores e para isso, todas das partes envolvidas devem ser beneficiadas.

Esse trabalho limitou-se às análises de branding em Sevilha. Também se recomenda realizar um estudo que sugira e execute um modelo de branding de cidades para Sevilha com novas perspectivas de posicionamento e estratégias a fim de contemplar todos os públicos.

6. REFERÊNCIAS

- Almeida, C. C.** (2004) *O marketing das cidades. Gestão e desenvolvimento* v. 12, p. 9- 45.
- Azevedo, A.** (2005) *Cidades como Marcas. O Papel da Estratégia de Comunicação no contexto do Marketing Territorial*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Gaio, S e Gouveia, L** (2007) *O Branding territorial: uma abordagem mercadológica à cidade*. Revista A Obra Nasce. Edições UFP. ISS 1645-8729, p. 27-36
- Gil, A. C.** (2002) *Como elaborar projetos de pesquisa*. - 4 ed. – São Paulo: Atlas S.A
- Gil, A. C.** (2008) *Métodos e técnicas de pesquisa social* - 6 ed. - São Paulo: Atlas S.A
- Gilmore, F.** (2004) *Casos reais de sucesso*. Brand Management Journal. HSM Management
- Kavaratzis, M.** (2005), *Place branding: A review of trends and conceptual models*, The Marketing Review, 5 (4), 329-342. 48
- Kavaratzis, M.** (2008), *From city marketing to city branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. Tese de doutorado, 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.** (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.
- Kotler, P.** (1996) *Administração de Marketing*. 10ª Edição, 7ª reimpressão – São Paulo
- Kotler, P., Hamlin, M.A., Rein, I., & Haider, D.H.** (2002). *Marketing Asian Places*. Singapore: John Wiley & Sons.

Kotler, P. Asplund, C. Rein, I. Haider, D. H. (1999). *Marketing Places Europe*. Pearson Education Ltd, London.

Kotler, P. Haider D. Rein, I. (1993). *Marketing Places. Attracting investment, industry and tourism to cities, states, and Nations*. Maxwell Macmillan Int., New York.

Maciel, V. F (2011) *marketing de cidades*. vol 10 nº 1

Romero, P. Delgado, G. Pópulo, M. (2002). *La exposición universal de Sevilla 1992: efectos sobre el crecimiento económico andaluz*. Tesis doctoral. Sevilla: Universidad de Sevilla

Pereira C. P. S. M. (2013) *Branding de cidades: O caso de Santiago de Compostela*. Dissertação. Lisboa: School of economics and management.

Pinto, Georges J. (2001). *Planejamento Estratégico e City Marketing: A nova face das cidades no final do século XX*. Caminhos de geografia - revista on line. Programa de pós graduação em geografia.

Rainisto, Seppo K. (2003). *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing, Practices in Northern Europe and the United States*. Doctoral Dissertation. Helsinki: Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.

Robles, F., Roldán, M. J., Torres, A. P. (2013) *Sevilla Siglo XX*. Sevilla: Abec editores

Yin, R. K.(2001) *Estudo de caso. Planejamento e métodos – 2 ed.* – Poto Alegre: Bookman.

Site The Place Brand Observer. Disponível em:
<<http://placebrandobserver.com/key-city-branding-challenges-in-europe/>> Acesso em 28/10/2015 às 23h32

Site LWS Brasil Agência Digital. Disponível em:
<<http://www.lwsbrasil.com.br/blog-lws/111-place-branding-lugares-que-marcam>>
Acesso em 30/09/2015 às 20h30

Site Wise. Disponível em:
<<http://wyse.com.br/branding-brand-management/>> Acesso em 19/10/2015
às 22h00

Blog Carriles Bici Sevilla. Disponível em:
<http://carrilesbicisevilla.blogspot.com.br/2008_10_01_archive.html< Acesso em
20/10/2015 às 19h30

Site Visita Sevilla. Disponível em:

<<http://www.visitasevilla.es/es/la-ciudad#sthash.2MG342Va.dpuf>> Acesso em 01/11/2015 às 16:32

Site da Junta de Andalucía. Disponível em:

<<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia#indicadores>> Acesso em 01/11/2015 às 22h56

Site com estatísticas da Junta de andalucía. Disponível em:

<<http://www.juntadeandalucia.es/turismoydeporte/opencms/estadisticas-consejeria/turismo/ultimos-datos/#apartado3b>> Acesso em 01/11/2015 às 23h30

Site de notícias Sevilla Actualidad. Disponível em;

<<http://www.sevillaactualidad.com/noticias/andalucia/62-economia-e-infraestructura/1904-santa-justa-sigue-como-principal-estacion-de-tren-de-andalucia.html>> Acesso em 03/11/2015 às 19h40

Blog El Club Express. Disponível em:

<<http://elclubexpress.com/blog/2014/04/23/vuelven-las-visitasyguiadas-a-la-cartuja/>> Acesso em 03/11/2015 às 22:20

<<http://www.elmundo.es/economia/2015/09/28/5608ed1322601d2c138b4570.html>> Acesso em 7/11/2015 às 16h50

<<http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html>> Acesso em 12/11/2015 às 01h58

<<http://unbounce.com/conversion-glossary/definition/unique-value-proposition/>> Acesso em 12/11/2015 às 2h03

< <http://marketingfuturo.com/networking-em-administracao/>> Acesso em 15/11/2015 às 14h55

7. ANEXOS

7.1 ANEXO A – TÓPICO GUIA DAS ENTREVISTAS

Entrevistados-chave foram selecionados para a entrevista por serem pessoas que apresentam algum tipo de participação na construção da marca da cidade enquanto atores ou por caracterizarem-se como público-alvo em potencial.

- **Participaram da entrevista:**

Gema Galán Hurtado: espanhola, tem 27 anos, residente em Sevilha, ilustradora, trabalhou por 2 anos no setor hoteleiro e por isso, esteve diretamente envolvida com a construção da marca Sevilha..

André Hirasawa: brasileiro, residente em Sevilha, estudante de engenharia da computação na Universidade de Sevilha, tem 21 anos. Conheceu Sevilha por meio do olhar do turista e tornou-se residente. Ele é uma pessoa que representa um dos públicos-alvo da cidade.

Antônio: Sevilhano, residente em Sevilha, formado em marketing, trabalhou no Departamento de Comunicação da Prefeitura de Sevilha, período no qual desenvolveu a campanha “We Love People” tem 31 anos.

Thomas Paul Hemelryk: Inglês, residente em Sevilha, empresário, é dono do hostel mais premiado em Sevilha e por essa razão é um ator ativo do setor privado da marca Sevilha tem 28 anos.

- **Perguntas-guia**

1. Quais imagens, ideias e símbolos que vêm à mente quando você pensa em Sevilha?
2. Quais são suas insatisfações, desejos e buscas relacionados à cidade?

3. Como você descreve a identidade cultural de Sevilha?
4. Você acha que a cidade está preparada para receber os turistas?
5. Quais os fatores você considera mais importantes para contribuir com o sucesso do turismo em Sevilha?
6. Como você acha que os moradores percebem a cidade? O olhar é diferente da perspectiva do turista?
7. Existe um esforço conjunto entre autoridades locais, residentes e investidores para manter e promover a marca da cidade?

7.2 ANEXO B - ENTREVISTA COM GEMA HURTADO

Primeira pergunta

Gema: Bueno, lo primero que me viene a la cabeza, particularmente, es la calidad de vida que tenemos. Tu llegas a la ciudad y no es una ciudad que te agobies aunque te vengas de fuera entonces te permite hacer una vida bastante fácil porque las características que yo le encuentro a Sevilla es que el tiempo que tenemos aquí te permite hacer cualquier actividad en aire libre. O sea, la ciudad se disfruta en la calle. Esta es una imagen que veo de Sevilla. Que Sevilla es la calle y otra imagen que tengo de Sevilla es su historia. Se caracteriza por eso. El lugar más importante es el centro de Sevilla. De hecho, hay mucha gente que, viviendo en Sevilla, no conoce a otra cosa que no sea su casco antiguo que es gigante, uno de los más grandes de Europa y la gente que viene de fuera suele ignorar que la ciudad es una ciudad grande, para ser España. Es muy local en cuanto al centro y la parte antigua de Sevilla.

La catedral de Sevilla es una imagen, la Giralda es otra imagen, su historia, a lo mejor es otra imagen y tiene una parte artística que es muy conocida, que la ciudad de Sevilla también significa flamenco, significa arte antigua y a nivel de música, una arte de baile y danza que es una parte Sevilla. Yo creo que más o menos esta es la imagen que yo veo.

Segunda pregunta

Gema: Una frustración que yo tengo con esta ciudad, por haber vivido mucho años aquí, es el problema que surge cuando nuevas actividades culturales o nuevas iniciativas más alternativas se intentan incorporar a la ciudad. Por ejemplo: la ciudad tuvo muchos problemas para incorporar el carril bici, que era una alternativa nueva y de una mentalidad un poco más abierta. Eso porque se encuentra con una sociedad que es muy grande en Sevilla y muy conservadora. Es un legado histórico que tenemos y político. Entonces, esta frustración lo encuentras en todos aspectos: a niveles de abrir bares diferentes, abrir negocios que sean un tipo alternativo aunque poco a poco estamos consiguiendo, pero muy muy lento surgen nuevas actividades y grupos artísticos que se encuentran con una barrera a nivel burocrático, a nivel político incluso a nivel social de aceptación porque sigue habiendo una mentalidad muy conservadora. Te puedo dar un ejemplo. Este mes se ha incorporado un ciclo de cine en dos cines de Sevilla que han proyectado unas películas de Miyasaki, que es un director Japonés y han puesto sólo dos salas para poder ver estas películas. Ayer un grupo de gente fuimos a ver la peli y no había entradas. Esto significa que la gente que dirige este tipo de negocios, que son muy grandes en la ciudad, no sabe qué tipo de oferta cultural está ofreciendo y ante qué público se encuentra. Entonces, esto es una frustración, que tú, como consumidor de ocio te encuentras continuamente en Sevilla. Que no está preparada la ciudad a nivel institucional, directivos, de negocios para ofrecer lo que la gente está demandando y aunque nos ofrezcan siempre hay un problema. Entonces, esta inculturalidad o esta mirada muy cerrada por parte de instituciones y de negocios, te encuentras continuamente. Y por favor, qué cambie!

A otros niveles, frustraciones al mercado laboral. Viviendo en Sevilla y viniendo de fuera, creo que está muy cerrado y las empresas innovan muy poco. Si comparamos con otras ciudades pequeñas, hay mucha diferencia. Como Granada, por ejemplo, hay empresas que son mucho más abiertas de mente y tienen unos mecanismos abiertos para coger a gente nueva, joven y nuevas actividades. Sevilla está un poco detrás, siendo una ciudad mucho más grande. Podríamos estar a nivel de Bisbal en cuanto a nivel cultural o de trabajo, incluso de Madrid. Es que Sevilla es una ciudad muy importante de Andalucía.

Me quedo con nivel cultural y conservadurismo y lo otro que he dicho que son las trabas institucionales.

Carla: Sevici?

Gema: Durante muchos años el gobierno de Sevilla, a nivel provincial, ha sido de derechas. Hubo un año que para poder gobernar, ese gobierno de derecha tuvo que hacer colisión, eso es decir, se tuvo que unir con un partido de izquierda que fue izquierda unida. Izquierda unida al ver el volumen de bicicletas que hay en Europa quiso implementar un plan de Sevici en Sevilla. Tuvieron muchos problemas para llevarlo a cabo pero como el gobierno de derecha quería sacar su mandato adelante le cedió que hicieran esta actividad. Total que lo realizaron. En estos cuatro años hicieron de prisa y corriendo porque sabían que en cuanto acabara la legislatura, se tenían que ir del mando la parte de izquierda. Pues, después cuando ya estaba hecho y vuelve a gobernar el gobierno de derecha, han empezado a no cuidar el carril bici, no le echar cuenta. Ellos no están haciendo cargo del carril Bici y Sevilla del primer puesto en ciudades europeas a nivel de movilidad ecológica, en que Sevici estaba la primera y han pasado unos cuantos de años y hemos llegado al cuarto puesto de Europa por no hacernos cargo de esta implantación. Es que continuamente luchar. Es que si funciona algo y que la gente está súper contenta con esto es otra vez una lucha para mantenerlo.

Terceira pergunta

Gema: Creo que es una ciudad que no es individualista. Es una sociedad bastante colectiva y somos muy abiertos. Es que las relaciones personales son muy fáciles. Creo que es una ciudad de personas muy abiertas que no tiene problemas en mezclarse con grupos de gente. por otro lado una de sus características más importantes culturales es la religiosidad. Es un pilar fundamental de la cultura de Sevilla, que 90% de la población comulga con esto y sigue este tipo de actividad.

Quarta pregunta

Gema: Si. Creo que está preparada porque desde hace muchísimos años Andalucía, en general y Sevilla uno de sus puntos importantes es el turismo. El sector más importante es el sector servicio, sin dudas. No somos una ciudad de innovación ni de inversiones ni de empresas que fabrican, ni de productoras. Somos el sector servicio y gracias a la historia que tenemos y los monumentos que hemos conservado. O sea, eso ha sido una clave importante a nivel institucional porque saben que de ahí proviene parte de nuestra economía. Por eso, creo que está preparada.

El problema que deberíamos que respetar mucho es lo que sigue siendo la vida local y tradicional de la ciudad y que ese sector no invada el resto de la ciudad y hay ocasiones en que estamos siendo un poco invadidos. Creo que a lo mejor, habría que ver cómo mezclar una vida local con una vida de turista. Pero en general creo que es una ciudad muy preparada para acoger muchísimos turistas. Todo es muy pensado para ellos.

Quinta pregunta

Gema: Una cosa muy importante es que nuestros precios son muy competitivos. Somos unas de las ciudades más visitadas de España y nuestros precios no son elevados como Barcelona, Zaragoza o Segovia. Este tema, creo que es uno de los más importantes. Es muy accesible económicamente. Por otro lado, tenemos calidad. Calidad de productos alimenticios, de beber, de estancia. Calidad de vida. Seguridad. Belleza monumental y histórica, buen tiempo en cualquier momento no te encuentras un problema con eso. La calidad general de vida y de ambiente es perfecta

Sexta pregunta

Gema: Yo creo que hay muchísimo amor a Sevilla. Un residente de Sevilla tanto como alguien de fuera es capaz de amar la ciudad en seguida. Y aparte, hay una pequeña propaganda que desde hace muchísimo tiempo que te hace que Sevilla se

caracterice por ser una ciudad que tiene mucho amor propio. La gente de aquí defiende mucho lo suyo aunque sea una mierda. De hecho, eso puede relacionarlo con alguna pregunta anterior. Ellos defienden su ciudad, su cultura y su manera de ser. Su identidad está muy bien defendida y eso creo si intenta transmitir a la gente que viene de fuera: que lo de aquí es lo mejor, como aquí no se come en ningún lado, como aquí no se duerme en ningún lado. Y es verdad y tu lo intentas transmitir así.

Nosotros transmitimos que esto es lo mejor y este es el sentimiento que queremos que los turistas piensen lo mismo. De hecho, habiendo trabajado en el turismo, creo que se consigue. Creo que la mirada de un porcentaje de turistas que vienen aquí es de amor también por Sevilla. Creo que llevan una sensación muy parecida a de las personas que viven aquí.

Sétima pregunta

Gema: En este caso pienso que es una sociedad muy tradicional e intenta perpetuar este concepto, estas costumbres y nuestra manera de ser y intentamos que el turismo se arrastre. Pero por otro lado les damos muchas facilidades porque estamos muy preocupados que vuelvan entonces creamos a veces burbujas turísticas en la que el turista se pueda sentir muy cómodo. Eso lo que provoca es que la gente local viva un tipo de vida y los turistas vivan otro tipo de vida y creo que tendríamos intentar encontrar que el turismo cambie, cambiando nosotros nuestra oferta de turismo. Que no se crie un ambiente como súper tranquilo y muy adaptado al turismo sino que se intente incorporar a ellos, lo que hay aquí. Pero creo que este problema es un poco global. Cualquier turista que te encuentres en otra ciudad te puede hacer lo mismo. Un turista busca su estabilidad y estar bien independientemente de la ciudad e que está y no tiene en cuenta que a lo mejor aquí son otros horarios y que tienes que adaptar a lo tipo de vida que hay aquí. Qué problemas puedo encontrar? Esta parte más conservadora de la ciudad está menguando la gente más alternativa que venga. Entonces no encuentra ninguna oferta que ellos están buscando.

No sé quién está haciendo más esfuerzo pero si que opino que la parte que debería estar haciendo esfuerzo es la parte más conservadora y decir "Vale. Yo mantengo lo

mío y quiero que conozcáis como somos nosotros” pero tiene que haber una evolución porque estamos a otros niveles culturales. No hay alternativa cultural en Sevilla. Ninguna. Tienes que ir a otra ciudad.

Pergunta extra: As exposições de 29 e 92 foram importantes para o desenvolvimento da cidade? Quais legados elas deixaram?

Gema: Vale. Muy interesante. Sé poco de la exposición más antigua. Lo que sé de ellas es por los legados que nos han dejado que han sido arquitectónicamente preciosa. Los arquitectos y diseñadores de esa época se nos dieron mucho de la historia de Sevilla entonces es una representación otra vez de su cultura porque se toman conceptos antiguos. Sin embargo, la última exposición de Sevilla, que fue en 92, para mi fue una actividad económica que lo único que perseguía era renovar económicamente Sevilla, modernizarla entre comillas. Pero que luego institucionalmente se abandonó completamente. Que es decir que en este momento no hicimos algo bien. No estábamos preparados para generar una nueva cultura más moderna en que la construimos, la enseñamos y inmediatamente la abandonamos. La cartuja y todo ese sector está completamente abandonado. Esta es una muestra más de cómo funciona la ciudad a nivel institucional. Abandonó completamente. Entonces, eso no se ha sabido do aprovechar.

7.3 ANEXO C – ENTREVISTA COM ANDRÉ HIRASAWA

Primeira pergunta

André: Quando eu penso em Sevilla me vêm à cabeça história e cultura espanhola. O que mais chama atenção é a cultura da música, por exemplo da dança e o jeito que os sevilhanos levam a cultura, que é bem rica. Eles aplicam isso no dia a dia deles.

Segunda pergunta

André: Acho que a cidade podia ser mais globalizada, com mais empresas de outros lugares, com mais indústria, por exemplo. Porque aqui a cultura é muito local

e praticamente não tem indústria. A cidade se baseia no turismo e, por isso, ela não busca se desenvolver na indústria.

Terceira pergunta

André: Não soube responder

Quarta pergunta

André: Eu acho que sim. A cidade está preparada em tudo. Desde hospedagem até lazer e restaurantes. Sevilha tem toda a estrutura para agradar as pessoas que vem de fora.

Quinta pergunta

André: A cultura espanhola, que está bem enraizada aqui, é um dos fatores mais importantes, que atrai o turistas.

Sexta pergunta

André: A vida é um pouco diferente para turistas e moradores. Os moradores têm a noção da cultura e de todos os aspectos da cidade enquanto o turista somente vê aquilo que está sendo mostrado a ele.

Sétima pergunta

André: Existe um esforço conjunto, mas cada parte faz o seu papel. A prefeitura tem o papel de dar uma cara para a cidade, mas o morador por exemplo ou o dono de um barzinho pequeno também desenvolve uma parte importante mas de maneira diferente. Todos se esforçam igualmente, mas cada um a sua maneira.

7.4 ANEXO D – ENTREVISTA COM ANTONIO LOPEZ

Primeira pergunta

Antônio: Cuando pienso en Sevilla me viene a la cabeza símbolos propios de la historia de la ciudad pero en particular uno que es el sol, que es una de las ciudades con más horas de sol durante el año y una de las características también más apreciadas por los turistas. Por otra parte, quizás el color rojo porque es el color que evoca pasión y es el rojo de los claveles, que también es una flor que se puede considerar muy sevillana por la calidez de la gente y porque asocio con la ciudad así como quizás elementos de carácter geométricos como los que se pueden encontrar dentro del Alcázar y que refieren a la época dominación musulmana en toda la ciudad.

Segunda pergunta

Antônio: habiendo sido Sevilla una ciudad multicultural y abierta al mundo durante mucho tiempo, fue la única ciudad, en Europa, en la que durante un tiempo convivieron 3 culturas diferentes: los judíos, cristianos y musulmanes habiendo sido una ciudad totalmente abierta al mundo y que formó parte totalmente importante de la conquista del nuevo mundo durante el siglo XVI desde que partieron hacia a descubrir lo desconocido y desde donde se dio la primera vuelta en barco al mundo, teniendo esta rica historia de apertura considero que actualmente la situación es completamente diferente y una ciudad que vive un poco encerrada en sí misma que está muy involucrada con el turista y eso si, pero aún así le hace falta un poco más de este carácter cosmopolita que tienen otras grandes ciudades y que Sevilla, por su tamaño y porque ha perdido esa esencia, ya no cuenta con ella.

Terceira pergunta

Anônio: Bueno, Sevilla tiene una identidad cultural muy muy fuerte. De hecho cuando alguien de fuera de España piensa en España el concepto que tiene en su cabeza sobre el país, realmente, es un concepto importado de Andalucía y Sevilla siendo la capital de Andalucía pues es como la ciudad que recoge totalmente todos

estos tópicos que no tienen por qué ser negativos sino que también son muy positivos que también ayudan mucho a vender la ciudad fuera. Que al final el turista asocia con España y viceversa. Entonces, al margen de esto las actividades culturales que se han realizado durante todo el año quizás no llegarán a cierto nivel como para poder atraer el turismo por si mismo, entonces habría que trabajar más en oferta cultural y elementos culturales de importancia para atraer ese turismo interesado en otro tipo de aspectos que no sean totalmente lúdicos y que quizás se queda más en Madrid o en Barcelona, especialmente en Madrid por la cantidad de museos y exposiciones.

Quarta pergunta

Antônio: Por una parte, creo que habría que diferenciar la preparación de los profesionales del sector turístico y de los ciudadanos en particular. Pero en general y su predisposición que es referente creo que tanto al sector hotelero como el sector cultural, como el resto de la ciudad están muy muy involucrados en el turista y hacerle la vida lo más relajada posible, pero por otra parte y en cuanto a la infraestructura tenemos un problema con el aeropuerto. El aeropuerto no cumple todas las necesidades que tiene un destino turístico como Sevilla sino que es un aeropuerto que es de un tamaño medio pequeño que no cuenta con conexión vía tren o metro con el centro de la ciudad como por ejemplo el aeropuerto de Málaga. entonces, cuanto a infraestructura turística para poder recibir una grande cantidad, un gran volumen de turistas o visitantes, tenemos ahí un problema, un obstáculo a observar.

Quinta pergunta

Antônio: Creo que lo principal es que la gente en general tanto el sector turístico como cualquier persona de aquí, como el resto del sector como lo que ya había hablado antes realmente se crean y se empapan y sincronizan o sintonicen un poco con lo que se está haciendo por parte del turismo de Sevilla. Que es necesario que sientan de verdad que la promesa que se le está haciendo al turista y que se la traslada a través de promociones en destino, en ferias, publicidad online, a través de aerolíneas, a través del consulado. Que toda esa información y todos estos input

que se están realizando por parte del turismo en Sevilla y que se centran en que nos encanta la gente y recibir la gente y nos sentimos a gusto entre ellos y con ellos que eso sea una realidad. Entonces lo principal es que todo el mundo sintonice con esa idea de “nos encanta la gente” y cada uno lo aplique en el momento que le toque ese contacto con el visitante. Que sea cual sea el estadio de desarrollo del viaje. Desde la reserva, a la búsqueda de información cuando ya el turista está aquí y hay que atenderle

Sexta pregunta

António: Al sevillano le gusta mucho su ciudad y está orgulloso de ella y eso no es algo exclusivo de Sevilla sino que se puede extrapolar, extender a creo que prácticamente todas las ciudades de todo el mundo que tienen identidad propia. Lo que sigue cierto es que las generaciones quizás están empezando un poco a desear incorporar elementos más contemporáneos a la ciudad y la viven de una forma diferente que las generaciones pasadas. Sin embargo, la pasión que sienten por todos aquellos atractivos que tenemos de cara al turismo creo que todo el mundo y todas las generaciones que si, entienden todas las pasiones por la feria, por las tapas, por salir por pasarlo bien o por la semana santa. Creo que todo eso, sigue viviendo lo sevillano sea cual sea su edad o su situación económica o cualquier otro tipo de factor.

Sétima pregunta

António: Dentro de los agentes turísticos hay mucha diversidad. Sin embargo, todo está sobre el papel perfectamente coordinado ya que por ejemplo la cámara de comercio de la ciudad forma parte del consorcio de turismo de Sevilla que se encarga de comercio y convenciones o la CEA que es la confederación de empresarios de Andalucía. Entonces todos estos agentes están coordinados dentro de un grupo mayor que a su vez también se coordinan por otros mayores, por ejemplo: tenemos tres niveles de autoridades locales con competencia en turismo. Locales no, perdón. Tenemos una local, una regional y tenemos una provincial. Consejería de turismo de Sevilla, de turismo que se encarga del turismo de la provincia y turismo andaluz que se encarga del turismo en Andalucía. Pues bien, estas 3

entidades se coordinan entre ellos, sus profesionales están en contacto a todo momento y cuando hay que promocionar la ciudad se optimizan los recursos y se ve que es más rentable o lo que puede llegar a uno y que no puede llegar a otro y también por supuesto hay coordinación con el turismo de toda España y en este caso, turismo de España provee de una plataforma que sirve para poder promocionar la ciudad en el conjunto de país llegando a destinos más alejados.

Pergunta extra: As exposições de 29 e 92 foram importantes para o desenvolvimento da cidade? Quais legados elas deixaram?

António: Dejaron un legado importantísimo. De hecho, creo que la ciudad no sería la misma ni mucho menos si no se hubiesen celebrados las exposiciones, en especialmente creo la que tuvo un mayor impacto o quizás sea porque la viví directamente, fue la de 92 que supuso una transformación enorme de la ciudad con la llegada del tren de alta velocidad a Sevilla desde Madrid, que conectaba Madrid con Sevilla fue la primera línea que se hizo, que a partir de ahí se extendió el ramal de alta velocidad española pero la principal, la primera fue esta entonces supuso se ha pasado de una ciudad muy pequeña con una infraestructura bastante antigua y que necesitaba muchas mejoras por ser una ciudad que así se preparaba para poder recibir un gran volumen de visitantes. El aeropuerto recibió una remodelación, la ciudad en general se reformó de forma que llegó el proceso de modernización a la ciudad y la exposición de 29 nos ha dejado patrimonio cultural y arquitectónico de muchísima importancia dentro de la ciudad. Después de los edificios que conforman el patrimonio de la humanidad, que son la catedral de Sevilla, lo Archivo de Indias y el Alcázar pues al margen de eso, que era como el núcleo de atracción arquitectónica y turística de la ciudad, la exposición del 29 dejó toda una avenida llena de nuevos espacios, el parque María Luisa con su Plaza de América y el resto de pabellones y también sirvió un poco para reconectar la plaza de España con su puesto que uno de los monumentos más visitados de la ciudad, creo que en primero lugar y sirvió un poco para reconectar Sevilla con estos pueblos de Latinoamérica que creo que incluso al día de hoy Sevilla se mira con cariño desde estos lugares por esta conexión que tuvo en su día y que volvió a tener durante 1929.

Pergunta extra 2: Como foi o desenvolvimento da campanha “We love peolpe” quando você trabalhava na prefeitura da cidade?

António: Bueno, en 2012 se nos pidió renovar completamente la marca turística o mejor de hecho crearla porque no existía marca turística como tal de la ciudad. Tuve que dar una charla a alumnos de la universidad de Flórida, de la FIU sobre marketing y destinos y resulta que cuando escribí la charla en inglés, al final llegué a la conclusión, escribiéndola, de que en Sevilla lo hacemos las cosas. Hacemos lo que podemos hacer y cómo podemos hacerlo que quizás no tenemos el aeropuerto más grande del país, que quizás hay muchas cosas en las que no podemos competir con Barcelona o con Madrid pero que sí, podemos garantizar que la única cosa que podemos garantizar que vamos hacer totalmente cierta al turista, la única promesa que le podemos hacer verdadera, no podemos decir que tenemos la catedral más bonita, ni que nuestra ciudad es la mejor. Solamente les podemos decir que nos encanta la gente, que vengan a vernos, que nos encanta cuando están aquí, hablar con ellos ayudarles, recibirles y estar con gente. Al final fue lo que se transformó en el claim de la ciudad. Al margen de eso hicimos de forma paralela el desarrollo de la identidad gráfica, hicimos un tablón con todos los atributos que tiene la ciudad, lo cruzamos con datos de encuesta que teníamos de muchos años. Estoy hablando de casi una década de encuestas al turista que ya estaba aquí, sobre cuál es el aspecto que más le haya gustado en la ciudad y con todo eso salió finalmente la imagen de marca de la ciudad y a margen de eso también conseguimos ser líderes en redes sociales dentro de Europa, superando ciudades como Paris o como Roma. Para ser una ciudad de tamaño pequeño o medio dentro de Europa, la verdad es que fue una grande satisfacción.

7.5 ANEXO E – ENTREVISTA COM THOMAS HEMELRYK

Primeira pergunta

Thomas: If I think about Seville as a tourist, the most important thing for everybody is the cathedral. We've got our hostel next to the cathedral and we found out by being next to it, that it is the most important thing for every guest. After that it would have to be flamenco, the architecture in general and tapas. All the streets, and the little

roads, the Spanish pretty little squares are also images that you get, quite pitoresc. But I think the image of the city changes if I think about it as a local: the biggest things that come to my mind are Cruzcampo, Feria de Abril and Semana Santa. And actually another important image is the people. They are all caricatures and they all identify with the city. I have the image of happy, singing, clapping, guitar playing people who just live in a fairy tale. So as a local I think it is more about the lifestyle and as a tourist is more about the top sights.

Segunda pergunta

Thomas: I think the only problem is that Seville is really traditional. It's basically like a medieval city with smartphones. That is why is so cool and that is it's big attraction that is such a traditional, Spanish city and represents everything that there is about traditional Spain and it probably hasn't really changed its traditions, customs, food or anything in the last 200 years. So on one hand it is bad to criticize it and be unsatisfied with what it offers because that is what is good about Seville and it does the traditional things so well but on the other hand I would really like to have loads of different types of places to buy clothes, I would love to have loads of different music to go and see, like jazz and blues or anything that is not flamenco. Seville has such a strong identity that if it was more diverse and it had more to offer maybe it would stop being so sevilian.

Terceira pergunta

Thomas: I am an outsider but I live here for almost three years and when you live here you realize that being seviliano is a bit like a way of life and everybody is like an expert in arte. Everybody has arte so is the way that people speak. People know that they have a different accent from everyone else in Spain and it feels like they are deliberately emphasizing and expressing their accent, so you can see that they are proud about the way that they sound. Here is very important to dress properly and wear the right style o clothes so everybody is really well dressed even homeless people have nice shirts on and comb their hair. It is a very warm culture, you can say whatever you want to anybody and it is a lot of joking and friendly atmosphere but at the same time it is all very superficial and is it very passionate. People express

themselves with their hand gestures. So people here are aware of their culture and they act accordingly.

Quarta pergunta

Thomas: In many ways it is been good for tourists because they come here to see attractions like feria or Semana Santa and these events have been here for hundreds of years, but I think that only recently they have been advertising it. Hotels have been the main industry in Spain now so in that level they are prepared to receive tourists and you can also see that they have implemented new things in the last 30 years like the Tranvia, but the bad part is that people who work in the tourism industry don't speak English and there is no technology around traveling in Seville, it is really hard to find places that have Wi-Fi, for example. All of the websites of the small business here are awful. They still have old fashioned websites from 20 years ago so that kind of stuff is really backwards but the tourism works because they have all the sights and attractions. They have also made the city into two sides because you clearly have the tourist side and once you cross the ronda, that divides the city into two, there are no tourists at all so there is a tourist bubble.

Quinta pergunta

Thomas: To be a popular a tourist destination, the place either need to have naturally occurring phenomena or it needs to have really impressive sights or it needs to have big events and I think that if the place doesn't have any of these things it is quite hard to be a popular tourist destination because people wanna go to see that kind of thing. Seville has everything: feria, Semana Santa and architecture.

Sexta pergunta

Thomas: I think that most of the Sevillanos are absorbed in Seville's life so for them it is quite hard to see beyond Seville. I think they see it as one of the best places in the world and it has everything you need. They don't normally travel to other places, they are just happy to go to the closest beach, for example.

Sétima pergunta

Thomas: It is really chaotic. You've got the ayuntamiento who are very traditional, strict and very slow to make any progress forwards, so all they do is constantly climb down any new concepts. Seville is one of the last cities in Spain to legalize hostels, for example and now you've got the same situation arising with Airbnb: you've got a new concept of accommodation and all the ayuntamiento is trying to do, is make it illegal instead of working with people. So there is a clash between investors and entrepreneurs like me who want to do new and exciting things and you've got local council who are restricting everything and trying to control and keep it very traditional. So as an entrepreneur you have to find your way through all of this and do the best that you can.