

## **A contribuição das redes de cidades com excelência turística: o caso de Santiago de Compostela, Espanha**

Raquel Marrafon Nicolosi<sup>1</sup>; Lélío Galdino Rosa<sup>2</sup>

raquelturismounesp@yahoo.com.br; leliogaldino@uol.com.br

Universidade de Vigo e Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

(recebido em 01 de Julho de 2010; aceite em 09 de Agosto de 2010)

**Resumo.** O presente artigo traz a ilustração de um município espanhol, Santiago de Compostela, na busca pela excelência turística a través de uma perspectiva do conceito de redes. Ver-se-á que o município teve a incorporação de algumas políticas turísticas que favoreceram a articulação do setor turístico e, conseqüentemente, a formação de redes. Atualmente o município está conectado a mais de uma rede o que contribui, de certa forma, pela busca incessante da excelência, uma vez que as redes geram informações estratégicas que auxiliam na readaptação dos destinos/produtos/serviços em função dos câmbios locais, regionais, nacionais e mundiais nessa fase pós-turística.

**Palavras-chave:** redes; Santiago de Compostela, turismo

**Abstract.** This article provides an illustration of a Spanish city, Santiago de Compostela, in pursuit of excellence through different tourist perspective the concept of networks. Will see that the council took the incorporation of some policies that favored tourist links in the tourism sector and hence the formation of networks. Currently the council is connected over a network which contributes to the relentless pursuit of excellence, since the networks generate strategic information to assist in the rehabilitation of destinations / products / services in terms of foreign exchange at local, regional, national and world that post-tourist.

**Keywords:** networking, Santiago de Compostela, Tourism

---

1 Candidata aluna do curso de doutorado em “planificación y gestión del turismo” na Universidade de Vigo. Bolsista do Programa EMUNDUS 15 para a realização do doutorado. Pesquisadora do GPTER-UNESP- Brasil.

2 Lélío Galdino Rosa. Professor Adjunto Doutor da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro-UFRRJ - Brasil.

## 1. Introdução

O turismo tem sido reconhecido em marco mundial por diferentes áreas do conhecimento como a economia, geografia, tecnologia, antropologia, meio ambiente, entre outras. Esse reconhecimento se deve, entre outros motivos, pela atividade ser responsável: por um percentual considerável do PIB em diferentes cidades<sup>3</sup>, pela aproximação de pessoas, por gerar experiências, por auxiliar a preservação ambiental, por promover o destino a nível regional, nacional e mundial. No entanto, são notórias as mudanças ocorridas nessa atividade no decorrer dos anos.

De acordo com Molina (2002) o turismo passou por diferentes fases de desenvolvimento e hoje está inserido no pós-turismo. Isso significa que para manter-se no cenário como um destino de excelência é necessário romper alguns hábitos tradicionais e posicionar-se adequadamente nessa fase pós-turística.

O Pós-turismo deve ser entendido como uma ruptura dos novos paradigmas, ou seja, alteraram-se os gostos e as preferências da demanda<sup>4</sup>, há uma integração de mercados<sup>5</sup>, incorporação das novas tecnologias<sup>6</sup> e surgem novas expectativas da comunidade local em relação a atividade turística (MOLINA, 2002).

Nessa modelo a informação é utilizada intensamente, considerada inclusive como um recurso estratégico (MOLINA, 2002).

Nesse contexto de decisões descentralizadas, incorporação de tecnologia e busca de sinergias propõe-se a criação de redes de cooperação entre atores do sistema turístico como uma tentativa de fortalecer a excelência de produtos/serviços e destinos turísticos.

---

3 o turismo está entre as quatro principais atividades econômicas do mundo e representa em media 10% do PIB (Produto Interno Bruto) mundial (OLIVEIRA, 2007).

4 essa alteração está caracterizada pela busca de novas experiências, ou seja, não apenas por novos produtos e serviços (MOLINA, 2002).

5 Essa integração segue o modelo de expansão de mercados no qual se elimina as barreiras de circulação de “tecnologia, capital e mercadorias”. O movimento empresarial está se fundindo e formando alianças estratégicas, ampliando assim o poder no mercado (MOLINA, 2002:32)

6 Essa incorporação de novas tecnologias interfere em toda estrutura do setor pois se modificam os gostos da demanda, os serviços oferecidos, a função do setor público, o desempenho empresarial, etc (MOLINA, 2002).

## 2. Excelência Turística

A excelência ou qualidade total é uma “filosofia transformadora” que permite melhorar a tempo a gestão da atividade no serviço oferecido (MARTÍN-CASTILLA, 2007). Esse mesmo autor destaca que a busca pela excelência deve ser constante, ou seja, o planejamento e a estratégia da organização devem ser reajustados continuamente ao longo do tempo.

Para Oyarzún e Szmulewicz (1999:94) melhorar a qualidade de um destino significa ter maiores chances de se tornar competitivo, entre outros motivos, pela qualidade abranger todos os aspectos que envolvem o cliente como: “imagem do destino, promoção, informação, sinalização, animação, segurança, meio ambiente, coordenação entre os agentes públicos e os privados”.

Esses autores destacam ainda que o modelo europeu de gestão da qualidade de destinos turísticos está baseado na satisfação tanto dos “empregados turísticos, como da sociedade local e dos turistas” e por isso criou-se uma política e estratégia dirigida para a gestão de pessoas, de recursos e processos, tendo como consequência resultados econômicos.

Já o marco espanhol da qualidade ocorreu na década de noventa com incorporação do Plano Marco de Competitividade do Turismo Espanhol, também conhecido como FUTURES, cujo objetivo foi incorporar a qualidade como principal estratégia competitiva (LARDÍES, 2004).

Para a consolidação desse plano foram estabelecidas algumas linhas de atuações que por sua vez foram ampliadas na segunda versão do plano com o objetivo de ampliar a cooperação do setor privado na gestão do turismo, já que as associações de empresários turísticos começaram a se articularem para desenvolver o plano de excelência turística e o plano de dinamização turística em seus respectivos territórios (PENA, 2008).

Nesse mesmo contexto de maximizar a cooperação entre os entes foi desenvolvido o Plano Integral de Qualidade Turística (PICTE), durante 2000 a 2006, tendo como objetivo principal promoção da qualidade, sustentabilidade e rentabilidade dessa atividade, uma vez que as empresas turísticas estavam reduzindo suas vantagens competitivas no final da década de 90, entre outros motivos, devido à aparição de novos destinos com preços e características similares (CALIDAD TURISTICA, 2009).

Para Pena (2008) esse plano reconhecia a importância da cooperação e colaboração a nível institucional entre membros do setor privado como instrumento de desenvolvimento desse plano, o que de certa forma garante uma participação mais ativa do setor privado.

Outro plano a nível espanhol é o Plano de Turismo Espanhol Horizonte 2020 que surgiu diante da conjuntura atual - onde o segmento de sol e praia ainda é a base do turismo - no qual é possível notar que entorno sofre constantes alterações devido,

entre outros motivos, a concorrência internacional e ao maior acesso a informação por parte do consumidor (TURISMO 2020, 2009).

O objetivo principal do programa é “desenvolver um modelo global competitivo e sustentável a longo prazo” (TURISMO 2020, 2009). Pena (2008) revela que esse programa tenta maximizar a participação do setor privado na gestão turística para poder atingir em 2020 o objetivo essencial. Assim como os demais planos esse também tem linhas estratégicas de atuação o qual cabe destacar a “liderança compartilhada”, ou seja, o fomento da participação dos agentes turísticos no desenvolvimento das possíveis políticas turísticas (Id. Ibid).

Em consonância com esse plano surge o Programa de Criação e Potenciação de Entidades Mistas de Gestão Turística em âmbito local que concede ajudas financeiras para criação dessas entidades, com intuito mais uma vez de reforçar a participação privada. De acordo com Pena (2008) essa é uma iniciativa pioneira que permiti diversificar a gestão turística dos destinos e, conseqüentemente, enfrentar as mudanças do mercado turístico.

Após essa breve síntese de parte da política turística espanhola é evidente o fomento da configuração em redes, uma vez que essa incentiva a articulação e participação dos atores a nível local, regional e comunitário.

### **3. Redes e o Turismo**

Após os anos 80 se desenvolve, com certa velocidade, o conceito de redes devido à formulação de estudos para a gestão de negócios, como sendo “...sistemas organizados definidos por un tipo específico de relación que los vincula” (ARTESI, 2003:25).

Redes são formadas da relação estabelecida entre os diferentes atores, com uma lógica de “interação e de dinâmica de aprendizagem”, apresentando uma “dimensão territorial sem fronteiras definidas” (Id. Ibid p.25).

Essa mesma pesquisadora após o estudo da cooperação entre empresas (Id. Ibid p.27) revela que:

*Las redes pueden ser virtuales al mismo tiempo que reales. Y se tornan realmente en reales cuando son utilizadas en el proceso de la acción. A su vez las redes son tanto técnicas como sociales. Se fundamentan en la circulación, en la fluidez y en una cierta condición de uniformización de los flujos y sus códigos. En las mismas circula fluidamente la información generada por la iniciativa conjunta del poder público y del sector privado. Sin embargo se debe distinguir entre la existencia de la fluidez y su posibilidad de uso por parte de los agentes y su efectividad real y empírica.*

O conceito de fluidez refere-se a mobilidade de serviços, pessoas e produtos enquanto o conceito de fluxo é entendido como “stock”, algo criado pelos agentes (Id. Ibid).

Outro conceito de redes é o de Castells apresentado após o estudo do Estado Red (1999:365): “una red, por definición tienes nodos, no un centro. Los nodos pueden ser de tamaños diferentes y pueden estar enlazados por relaciones asimétricas en la red..”

Esse mesmo autor (2006:27) ressalta que os nodos que compõem a rede apresentam interconexões e que “...pueden tener mayor o menor relevancia para el conjunto de la red: aumenta su importancia cuando absorben más información relevante y la procesan más eficientemente”, destaca ainda que a importância do nodo não está nas suas características e sim na capacidade de contribuir com os objetivos da rede e uma vez que eles percam sua função ou se tornem redundantes as redes tendem a reconfigurar-se.

As redes estão definidas por programas, com códigos de funcionamento e alguns critérios que delimitam o fracasso ou o êxito, que estabelece suas regras de funcionamento e por isso podem cooperar ou competir entre si (Id. Ibid). A cooperação depende da capacidade de comunicação e por sua vez tradução dos códigos e operações comuns enquanto a competição está baseada na superação de outras redes através da maior eficiência em funcionamento ou em cooperação (Id. Ibid)

A força das redes está na formas organizativas eficientes por possuíres três características essenciais: a flexibilidade (uma vez que se reconfiguram em função dos câmbios produzidos no entorno), a adaptabilidade (com poucas alterações podem ampliar ou reduzir o seu tamanho) e a capacidade de sobrevivência (por não possuírem um centro podem resistir a ataques nos nodos, assim como podem atuar entre distintas configurações) (Id. Ibid.).

O conceito de redes aplicado ao setor turístico ainda é recente (VILLAFUERTE e FLECHA, 2006) e por isso carece de bibliografias e pesquisas, ainda que alguns autores e investigadores sigam pesquisando o tema.

“Para o turismo, na prática, redes são iniciativas para desenvolver a cultura associativa entre interesses iguais (indivíduos, empresas, instituições, formas de associações, etc.)”, no qual o indivíduo que a integra consegue diminuir custos, compartilhar riscos, qualificar produtos e serviços, entre outras coisas (PRT, 2005:7 apud. PETRO 2007:9).

Além de integrar todos os membros que compõem o serviço turístico de uma localidade permite a união estratégica, das empresas, desde o ponto de vista de vendas e de promoções, nos locais emissores e nos próprios destinos (TREMBLAY,1998 apud. GARRIDO, 2001). Assim a dimensão da rede já não é somente local, pode ser regional, nacional ou internacional, isso dependerá da sua composição. Outro aspecto importante é que uma organização pode estar conectada em mais de uma rede (GARRIDO, 2001).

Entre os benefícios obtidos por essa rede está à preservação cultural, o aspecto econômico, melhores condições de vida obtidas por essa população e principalmente uma gestão conjunta para o desenvolvimento local, no qual se busca melhorar a qualidade de vida, através do turismo, unindo os recursos naturais, culturais e tradicionais (Id Ibid).

De acordo com um estudo de Petró (2007) sobre as redes no desenvolvimento turístico é possível concluir que a globalização fomentou a conectividade da sociedade como forma de responder as novas demandas, através da flexibilização, descentralização e articulação social.

Nesse contexto de conectividade da sociedade e as formas de responder as novas demandas estudou-se o município de Santiago de Compostela.

#### **4. Contextualizando Santiago de Compostela**

Esse município, geograficamente, está situado na Galícia, ao noroeste de Espanha, e é sede da cultura e da política (com a sede do governo autonômico, denominado Xunta) dessa comunidade autonômica. De acordo com os dados do Instituto Galego de Estatística (IGE) existem 94.339 mil habitantes, no qual pouco mais de 78 mil faz parte da população urbana (IGE, 2008).

Em 1985 foi considerado Patrimônio da Humanidade, que por sua vez já lhe garante um privilégio por situar-se no mapa cultural turístico nessa era da globalização onde as cidades competem para se posicionar no mundo (VINEUSA, 2002), o que de certa forma, condiciona as políticas patrimoniais do destino. Outro fator que auxiliou no posicionamento de Santiago de Compostela a nível internacional, foi a visita do Papa João Paulo II (em 1982 e em 1989) fortalecendo o reconhecimento religioso na cidade (SOLLA, 2006).

Em 1993, ano santo, inicia-se a estruturação do turismo que se queria para Galícia, no qual o Caminho de Santiago de Compostela, também conhecido como caminho Jacobeo ou Xacobeo, se converteu em produto principal e conseqüentemente começa uma fase de melhorias nas infra-estruturas (SOLLA, 2006). Ainda de acordo com esse autor (2006) os anos santos são grandes impulsores de crescimento e desenvolvimento do setor, uma vez que aumenta a chegada de peregrinos além de algumas melhorias em infra-estruturas.

Sobre a demanda pode-se dizer que são turistas e excursionistas sendo que a motivação, mais freqüente, responsável por trazer os turistas até o município é as férias/ócio, e que organiza a viagem sem ajuda de intermediários, ou seja, não se utiliza agências de viagens (SOLLA, 2006). Esses turistas, normalmente, pernoitam 1 ou 2 noites - sendo o hotel meio de hospedagem mais utilizado - e gastam em média 70 euros dia (SOLLA, 2006).

Ao segmentar o turista tradicional do peregrino é possível notar algumas diferenças no que diz respeito à pernoitação, procedência, gastos, companhia de

viagem, entre outras. De acordo com um estudo de Solla (2006), baseado nos dados do Observatório Turístico, nota-se que:

- 35,1% do total de turistas e 46,1% do total de excursionistas são origem europeia;
- 77% do total de peregrinos organizam a viagem por conta própria e apenas 62% do total de turistas fazem o mesmo;
- 35,9% do total de peregrinos viajam sozinhos e 33,3% desse mesmo total viajam com amigos, enquanto 22,2% e 20,4%, do total de turistas, fazem o mesmo, respectivamente;
- 44,1% do total dos turistas utilizam hotéis enquanto 22,5% do total de peregrinos fazem esse mesmo uso;
- 28,5% do total de peregrinos permanecem em hostais enquanto um 19,9% do total dos turistas fazem o mesmo;
- 26,5% do total de peregrino utilizam o albergue como meio de hospedagem enquanto um 10,1% do total de turistas o utilizam;
- O gasto médio do turista é 71,6 euros enquanto o gasto do excursionista é 56,9.

No que diz respeito à oferta turística o produto principal é o caminho e os recursos mais procurados são a catedral e o casco histórico (SOLLA, 2006). No entanto, de acordo com dados do Turismo de Santiago, 2008, alguns dos recursos são:

- 9 praças barrocas;
- 25 edifícios modernistas;
- 27 igrejas históricas;
- 26 monumentos contemporâneos;
- 4 praças monumentais;
- 18 fontes monumentais;
- 15 claustros;
- 8 mirantes naturais;
- 54 jardins urbanos;
- 13 museus;
- 15 galerias de arte;
- 11 teatros e auditórios;
- 5 jardins históricos;

- 1 catedral;
- 30 festivais internacionais;
- 12 conventos e mosteiros;
- 19 casas nobres e palácios urbanos;
- 18 capelas da catedral;
- 200 figuras do Pórtico da Glória.

Os meios de hospedagem ofertados são diversificados entre hostais, hotéis, pensões, residências, paradores, albergues, alojamentos para peregrinos, alojamentos com encanto, entre outros (Turismo de Santiago, 2008). Sobre a evolução desse setor no município pode-se dizer que em 1993 somente havia 10 hotéis e em 2005, 40 (SOLLA, 2006) e atualmente, de acordo com Turismo de Santiago (2008), existem mais de 150 meios de hospedagem.

Sobre a acessibilidade oferecida pode-se chegar por transporte aéreo de Santiago de Compostela (o aeroporto de Lavacolla, que conta com conexões nacionais e internacionais), e por transporte terrestre, seja através de estradas ou ferrovias, o que possibilita o acesso através de trens, ônibus e carro.

O município oferta ainda vários restaurantes, bares e cafés a diferentes preços e qualidade, isso significa, que há espaço para o desenvolvimento de outros produtos turísticos como a degustação de vinhos ou degustação da culinária galega. Quando pensarmos na comunidade autóctone potencializa-se a variedade gastronômica.

Outro aspecto importante nessa contextualização do território é a organização do espaço urbano turístico, que está concentrado entorno da catedral, especificamente em 4 ruas. Isso de certa forma produz maior impacto nessa área uma vez que os turistas se concentram nesse mesmo espaço; isso sem falar nos anos santos, que como já visto anteriormente, aumenta o número de turista significativamente e, por sua vez, causa certa pressão nessa parte do território.

Distintos atores incidem diretamente no planejamento turístico da cidade e contribuem com a política turística do município.

## **5. Políticas Turísticas em Santiago de Compostela**

O primeiro impulso para a formação das políticas turística foi o Plano de Estratégico de Compostela, que previu a melhoria dos acessos de comunicação da cidade, a reforma do aeroporto, o plano de reabilitação do Casco Histórico, entre outros benefícios.

Outros planos territoriais foram realizados, com objetivos de estabelecer organização urbanística, reabilitação, ordenação e construção de alguns espaços,



como o Plano Geral de Ordenação Urbana (PGOU) e o Plano Especial do Casco Histórico (PECH).

Diante desses planos é possível notar a utilização de uma das estratégias inovadoras de gestão, propostas por Vinuesa (2002), ou seja, a inserção do planejamento urbanístico como instrumento de recuperação urbana, possibilitando assim conexões entre a política de recuperação e a política estratégica, além de um enfoque nas dimensões arquitetônicas, econômicas, urbanísticas, sociais e funcionais. Esse mesmo autor afirma que para garantir a vitalidade dos centros históricos é necessário garantir sua multifuncionalidade e sua recuperação social.

Fazendo uma reflexão, sobre a estratégia propostas por Vinuesa e os planos estabelecidos, é possível notar que o PGOU e o PECH criaram políticas de recuperação urbanas, além de alguns monumentos a fim de unificar o município dentro de uma mesma arquitetura e assim fomentar, de certa forma, a multifuncionalidade. Um exemplo concreto, dentro do PGOU, pode ser a organização do espaço Bom Naval cujo objetivo era consolidar uma área cultural próximo a um museu.

O artigo 69 e o 71 do PGOU também incidem diretamente na atividade turística, o primeiro prevê a proteção e reabilitação da cidade histórica, enquanto o 71 prevê a ordenação e a reabilitação do Caminho Francês de Santiago, cujas linhas de atuação pretendem criar sinalização do itinerário, criação de miradores, entre outras (PGOU, 1993).

A conexão entre o turismo e o PGOU ou o PECH, de acordo com as idéias de Vinuesa (2002) é que ambos devem: oferecer aos cidadãos uma cidade acolhedora, mesclar a visão monumentalista do patrimônio arquitetônico por algo mais urbanístico, adequar ao patrimônio as novas funcionalidades, criar políticas de recuperação do patrimônio ambiental e monumental de forma integrada, adequar o patrimônio cultural como um recurso turístico, preservar imagens coletivas, promover comunicação entre políticas urbanísticas, turísticas e de patrimônio cultural, entre outras.

De qualquer forma esses planos urbanísticos cederam ao turismo uma função na configuração urbana o que de certa forma fomentou a criação do Plano de Excelência Turística em 2001 (PET 2001/2005). O Plano de Excelência Turística (PET), como já dito anteriormente é um instrumento da política turística e tem sua origem no Marco da Competitividade do Turismo em Espanha 1992-1995, uma iniciativa entre o Estado e a Comunidade Autônoma; foi estabelecido por meio de um convênio entre a administração central, autônoma e local, com o apoio de outras instituições.

Esse plano foi desenvolvido em cinco anos com a gestão da empresa municipal Incolsa, tendo como objetivos: melhorar a qualidade dos serviços, principalmente para o ano santo de 2004, diversificar a oferta, integrar a malha empresarial, entre outros. Assim se estabeleceram 5 linhas de atuações, sendo elas, a informação e a

sinalização turística, a formação turística, atuações meio ambientais, novos produtos turísticos e avaliação e controle (PET 2001/2005).

O gasto do plano foi entorno dos quatro milhões de euros, que foram distribuídos de acordo com a seguinte tabela:

1.Tabela: Gastos do PET

<b>Atividade</b>	<b>Recursos financeiros € (euros)</b>
Inteligência de mercado	360.216,30
Informação turística	465.385,96
Formação e sensibilização	273.400,37
Novos produtos turísticos	1.022.718,61
Infra- estrutura e acessibilidade	1.727.862,06
Outras atividades	207.248,41
<b>Total</b>	<b>4.056.831,71</b>

Fonte: adaptado do PET 2001-2005

Essa tabela permite destacar a quantidade de recursos financeiros aplicados para desenvolver as diferentes atividades que compõem o plano. Assim é importante destacar que a Inteligência de mercado se subdivide em plano de marketing estratégico, em observatório turístico municipal e em plano de qualidade em destino. Essa primeira subdivisão, a elaboração do plano de marketing, teve como objetivo reposicionar o destino, aumentar o número de turistas frente aos excursionistas, diversificar o produto e a oferta (PET 2001/2005). Dentro das estratégias para atingir esses objetivos estão atrair linhas de low cost ao aeroporto e assim conectá-lo com outros mercados emissores de turistas (PET 2001/2005). O observatório turístico tem sua origem no Sistema de Informação Turística de Compostela, criado para dar continuidade as investigações sobre a demanda no ano 2005, que por sua vez é controlado pelo Cetur.

Já a última subdivisão faz referência a um dos programas da política nacional, no qual em 2001 consegue ser um dos oito locais para o desenvolvimento desse plano piloto que tinha como objetivo melhorar a qualidade dos serviços oferecidos (id. Ibid). E como resultado dessa ação alguns serviços e estabelecimentos foram certificados de acordo com as normas desse programa.

O segundo item da tabela se subdivide em informação e publicações turísticas, em informatização de rede e em ampliação de redes de oficinas turísticas. As publicações foram feitas em diferentes idiomas e com diferentes fins, por exemplo, se fizeram folhetos da arquitetura contemporânea a fim de divulgar uma das rotas

criadas, outro folheto foi sobre os parques e jardins com o objetivo de divulgar as zonas verdes, folheto promocional do turismo religioso, entre outros. (Id Ibid). A informatização da rede refere-se a criação de uma página web ([www.santiagoturismo.com](http://www.santiagoturismo.com)), em 2002, com intuito de ser o portal de divulgação da cidade ao mundo (Id Ibid). A última subdivisão corresponde ao incremento das oficinas turísticas, além do aumento da criação de um programa no qual se estimula a participação de voluntários para atuarem como informantes ambulantes.

A formação e sensibilização estão subdivididas em uma campanha de sensibilização turística e em formação dos setores de conexão turística. A primeira foi dirigida tanto residentes individuais quanto para coletivos da cidade com o intuito de fomentar a participação no turismo e simultaneamente apresentar os benefícios dessa atividade, por meio de um programa denominado “Vivir Compostela”, no qual os residentes realizam diversas atividades culturais de forma gratuita (Id Ibid). Primeiro o programa foi realizado entre outubro de 2002 a março de 2003, tendo uma segunda edição em 2006. Quanto à campanha de formação dos setores é importante acordar que foram dados cursos de inglês aos diferentes atores (taxistas, polícia local, aos comerciantes no centro histórico, aos funcionários de hotéis, etc ) (Id Ibid).

A atividade de novos produtos turísticos é responsável pela segunda maior inversão do plano, sendo subdividida em Santiago de Compostela Convention Bureau (SCCB), em promoção e imagem de destino mediante a Film Comission, em ruptura da sazonalidade da oferta turística, em turismo religioso, em Universidade Viva, em promoção do turismo idiomático e em Compostela Vision (Id Ibid).

O SCCB foi criado, como já dito anteriormente, com o intuito de canalizar e potenciar congressos, convenções e outros eventos na cidade. O PET também desenvolveu sua imagem corporativa, seu material promocional em dois idiomas, um guia específico para congressos e uma páginas web ([www.santiagocongresos.com](http://www.santiagocongresos.com)) com o intuito de divulgar toda a informação referente a esses eventos na cidade (Id Ibid). A segunda subdivisão refere-se a um programa de origem europeia (INTERREG) que tem como objetivo divulgar a cultural através de meios audiovisuais para servir como “ferramenta de desenvolvimento econômico e de criação de um tecido produtivo que gere emprego” (id. Ibid:26); que por sua vez permite a introdução de Santiago em uma rede europeia denominada de film Cities, composta por mais cinco localidades europeias.

Assim criou-se, em 2002, Santiago de Compostela Film Comission, como sendo uma associação sem fins lucrativos que tem o objetivo de promover essa localidade através de documentários, curtas e longas metragens. Já o plano de romper a sazonalidade é um programa realizado entre o setor público e o privado com o intuito de formar uma oferta atrativa no inverno, e por isso realizou-se uma negociação entre hotéis e tour operadores e possibilitou a comercialização dessa

oferta pela internet, além de reservas pelo telefone (Id Ibid). Nessa mesma linha o turismo religioso foi promovido com o intuito de criar novos produtos através desse tipo de turismo, com o objetivo de desconcentrar algumas zonas que estão congestionadas, de fomentar o conhecimento do patrimônio mais além da catedral e suas ruas, etc.

Já a Universidade Viva tem o objetivo de difundir o seu patrimônio arquitetônico por meio de produtos turísticos, onde se realizam visitas a esses espaços universitários. A outra subdivisão dessa atividade refere-se ao turismo idiomático, cujo objetivo era consolidar esse produto de idiomas em alguns mercados e utilizá-lo como estratégia para inserção em outros mercados emissores (Id Ibid). Para tanto, o PET financiou a participação do município em alguns eventos para divulgá-lo como destino de turismo idiomático, a elaboração de folhetos promocionais em seis idiomas, a elaboração de um guia bilingüe, entre outras ações relevantes.

O Compostela Vison, é a última subdivisão dessa atividade que, consiste em uma marca criada em 2004 para fomentar o transporte turístico em Santiago e desde dessa localidade; por isso, oferece como produto o trem turístico que permite conhecer as zonas de interesse dentro desse território e o serviço de excursões organizadas para Galícia (Id Ibid). Esse programa permite a desconcentração do fluxo turístico, a circulação dos benefícios da atividade e diversificação da oferta. Importante dizer que é gerido pelo touroperador oficial do município (Compostur).

Os maiores gastos do PET estão na infra-estrutura e acessibilidade, que por sua vez se subdivide em melhorias municipais do caminho de Santiago, em estudos históricos e arqueológico da fortaleza da Rocha Forte, em senderismo, em área de ócio do Monte do Pedroso, em posta em valor de recursos da área rural, em valorização de parques como a Alameda, em turismo de natureza, em sinalização, em infra-estrutura de acolhida aos turistas e em valorização dos recursos culturais (Id Ibid).

A primeira subdivisão corresponde a criação de infra-estruturas mínimas no caminho Frances, assim como inversões em recuperação de patrimônio e jardins, etc. Os estudos históricos e arqueológicos foram realizados com o intuito de integrar-lo ao patrimônio cultural e artístico da cidade. A criação da área de ócio no Monte do Pedroso foi uma inversão em infra-estrutura e em jardins (Id Ibid).

A valorização da Alameda é uma tentativa de valorizar esse espaço que conta com diferentes espécies arbóreas. A sinalização foi feita em duas zonas, uma no casco histórico e outra desde as vias de acessos que chegam ao município, indicando além de pontos de atração os hotéis de três a cinco estrelas. Importante lembrar que a sinalização foi feita com bases dos resultados apresentados no plano de marketing (Id Ibid).

A última linha do PET corresponde a gerência do plano, que como já salientado anteriormente, foi feito pelo Turismo de Santiago (Incolsa).

Após essa síntese do PET é possível notar que ele se apropria de programas do marco europeu, como INTERREG, e também do marco espanhol com o intuito de

maximizar os benefícios do turismo. Isso ocorre porque as três políticas convergem no sentido de ampliar a participação dos atores do turismo e, por isso, compartilhar responsabilidades entre o público e o privado; talvez pudesse ousar e dizer que caminham para uma descentralização do poder, que por sua vez, se re-configura em um modelo onde haja participação de todos os atores integrados na atividade seja a nível local, regional, nacional e internacional, conectando-os em redes.

O plano de marketing estratégico do turismo surgiu e foi financiado pelo PET, responsável esse por contratar a consultoria ROS Development & Planning, S. L. para desenvolver o plano, que por sua vez contou com a colaboração da Universidade de Santiago e da Van Waesberghe b.v. urban and Tourist Consultants (TURISMO DE SANTIAGO, 2004).

Assim, como todos os planos de marketing elaboraram-se os objetivos que o município queria com este plano e em seguida realizou-se um diagnóstico do sistema turístico e posteriormente a formulação das estratégias de desenvolvimento do destino, estruturadas em três áreas (produtos, mercado e posicionamento). Na seqüência utilizou-se uma metodologia para programas de desenvolvimento competitivo com o intuito de alcançar os objetivos de uma forma mais eficiente. Para tanto, se subdividiu o plano de marketing operativo em duas partes, sendo elas: a organização turística e a área operativa e listado de programas (Id. Ibid).

Todos os objetivos do plano versavam sobre o desenvolvimento sustentável, sendo eles (Id. Ibid, 8):

- Crescimento ordenado: sendo um crescimento sem rupturas causadas pelo excesso ou escassez da demanda, respeitando assim os recursos existentes;
- Aumentar o valor agregado: a cada produto ou serviço com o intuito de potenciar a economia local;
- Otimizar o uso da inversão turística: conseguir as inversões tanto públicas quanto privadas;
- Melhorar a competitividade: isso significa competir por qualidade e eficiência, evitando a competição por preço;
- Maximização da sinergia: fomentar a integração dos diferentes setores no desenvolvimento turístico;
- Preservação dos recursos: consiste na preservação os recursos patrimoniais e naturais, uma vez que são as bases do desenvolvimento turístico dessa localidade a longo prazo;
- Diversificação: tanto de produtos como do mercado com o intuito de melhorar a sua adaptabilidade frente aos câmbios do ciclo de vida dos produtos turísticos;
- Quebra da sazonalidade: com a intenção de uma manter a rentabilidade das inversões, a qualidade do produto, a estabilidade laboral entre outras;
- Imagem: definir, posicionar e consolidar uma imagem de cidade e de destino turístico coerente.

Nota-se que os objetivos propostos pelo plano de marketing também fomentam a interação dos atores, seja por meio da utilização de fundos públicos e privados ou da maximização da sinergia, que por sua vez fomenta a formulação das redes.

Após o ocorrido estabeleceu-se o plano de competitividade onde se mescla os objetivos e as linhas estratégicas mais importantes desse plano, propondo programas para desenvolver os produtos que por sua vez são definidos de acordo com a prioridade. Entre eles cabe destacar a criação de novos espaços turísticos, especialmente do Bonaval, a criação de um programa de dinamização do Aeroporto de Lavacolla, a criação de um centro de interpretação da cidade, etc (Id Ibid:70).

Na seqüência abordou-se os aspectos do marketing operativo, no qual destaca que a presença da Incolsa é fundamental para desenvolvimento dos planos abrindo a possibilidade de integração com outros atores (Universidade, Câmara de Comércio, entre outros). Posteriormente se define as ações, com um período trianual, do marketing operativo fazendo referência aos seguintes temas: imagem e identidade corporativa, sistemas de vendas, publicidade, publicações e material promocional, marketing interno e grandes eventos (Id Ibid:70).

Essa descrição do plano de marketing permite concluir que algumas das linhas de ações estabelecidas pelo PET foram respaldadas nesse plano, como a sinalização turística, ou o apoio dos informantes ambulantes no verão, ou a criação de novos espaços como o Bonaval, entre outros. Se a reflexão for feita através da teoria de redes o plano de marketing destaca-se a importância da participação dos atores com a tentativa de ampliar as sinergias dessa atividade, inclusive revela no plano de marketing operativo a importância de que todos os elementos que integrem o sistema turístico estejam coordenados, ou seja, que possuam objetivos e estratégias comuns para que logrem benefícios específicos.

Outra política pública específica do turismo foi o plano de qualidade, que como já dito anteriormente é uma política nacional, promovida pela Secretaria Geral de Turismo e a Federação Espanhola de Município e Províncias (FEMP) que Santiago requereu, em 2001, ser destino piloto desse projeto. O objetivo desse projeto é “promover a consciência integral do destino e a identificação de objetivos comuns para que todos os agentes implicados, públicos e privados, turísticos ou não” que por sua vez incidem na execução de planos conjuntos, uma vez que a qualidade incide diretamente na percepção do visitante no destino (CALIDAD DE DESTINO, 2009).

Esse projeto foi concedido para o município e por isso se formou uma entidade gestora desse programa, que por sua vez fazia o controle da qualidade em 25 tipologias de empresas e serviços (agências de viagens, albergues, aluguel de carros, artesão, bares e café, campismo, casas rurais, comércio turístico, Convention bureau, ócio ativo, espaços naturais. Guias turísticos, hotéis e apartamentos, organizadores de congressos, palácios de congressos, polícia local, taxi, entre outros) (TURISMO DE SANTIAGO, 2009).

Nesse programa as empresas se aderem de forma voluntária, posteriormente aplicam o manual de boas práticas no qual essas empresas se comprometem a cumprir uns requisitos mínimos desse manual, que por sua vez são inspecionados, recebendo o certificado de qualidade se cumprem tais requisitos. Para tanto, realizou-se distintos manuais de boas práticas de qualidades para essas tipologias. Quanto aos resultados dessa política, foram certificados mais de 100 estabelecimentos no município (TURISMO DE SANTIAGO, 2009).

Importante dizer que Incolsa geri o programa entre a consultoria que faz a inspeções, a FEMP e os empresários dos estabelecimentos a serem avaliados.

Essa política, assim como as anteriores fomenta a participação conjunta de todos os agentes que compõem o sistema turístico para que possa maximizar os benefícios da atividade; são iniciativas que tentam desenvolver uma cultura associativa no qual o indivíduo que se integra consegue compartilhar custos, informações e aprendizagem, que por sua vez possibilita qualificar os produtos e serviços capazes de promover experiências.

De modo geral pode-se dizer que essas políticas consistem em fomentar a participação dos atores em redes, seja por meio de iniciativas locais, regionais, nacionais ou internacionais, promovendo cada vez mais a descentralização da política e gestão integral como forma estratégica de maximizar benefícios.

## **6. Conexões de Santiago de Compostela**

A primeira rede estudada refere-se a cidades Patrimônio da Humanidade. Essa rede está composta pelo conjunto de cidades declaradas patrimônio da humanidade pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). Essa instituição, foi criada em 1945, é responsável por estimular as nações a colaborarem através da educação, a ciência, a cultura e a comunicação (PROJETO ATLANTE, 2005:25). Essa entidade se interessa por temas turísticos e de patrimônio, desenvolvendo uma serie de ações com o objetivo de conservá-los.

Em 1972 na conferência geral da UNESCO é aprovado o convênio para a proteção do patrimônio mundial cultural e natural (Id Ibid). Nesse convênio se estabelece o marco legal, administrativo e financeiro dessa cooperação internacional em prol da proteção do patrimônio mundial, além de introduzir o conceito de patrimônio mundial.

Para ser considerado patrimônio mundial as cidades têm que apresentar candidaturas, que serão aprovadas ou não, e cumprir uns requisitos, entre eles o de preservação do patrimônio através de políticas de proteção e ser considerado um bem de valor universal.

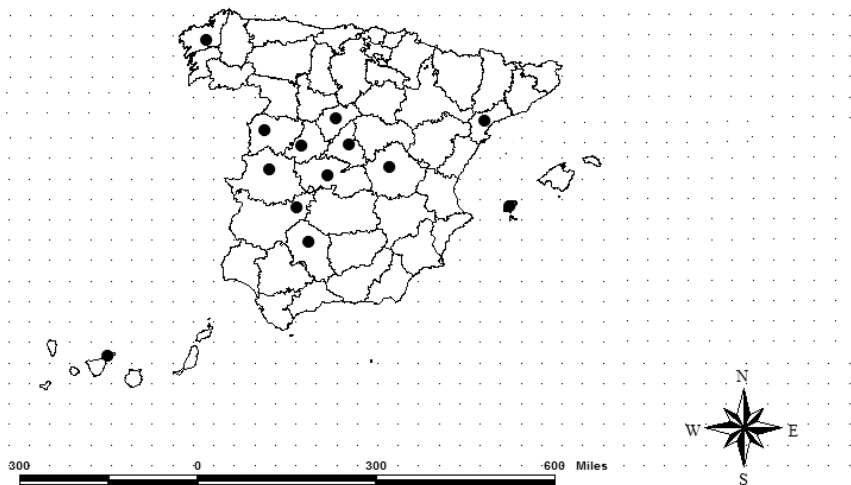
Importante destacar que Espanha é um dos países que mais tem cidades reconhecidas como Patrimônio da Humanidade, e por sua vez Santiago de Compostela foi reconhecido com o selo em 1985, passando a se integrar nessa rede.

Assim pode-se dizer que Santiago está conectado simultaneamente a duas redes, a rede espanhola de cidades de patrimônio da humanidade e a organização de cidades patrimônio mundial (OCPM).

De acordo com a Delegação Oficial de Turismo Espanhol (2008) a primeira rede está composta por treze cidades (como demonstra o mapa 1): Santiago, Salamanca, Segóvia, Ávila, Cáceres, Mérida, Córdoba, Toledo, Alcalá de Henares, Cuenca, Tarragona, Ibiza e San Cristobal de la Laguna.

1. Mapa da rede de cidades espanhola Patrimônio da Humanidade

## Rede Espanhola de Patrimônio da Humanidade



Fonte: elaboração própria

Essa rede foi criada, em 1993, com a finalidade de promover a cooperação entre as diferentes cidades em prol do patrimônio histórico e cultural, além da manutenção e potenciação de algumas formas de vidas nos centros históricos. Assim essa rede permite o intercambio de conhecimentos e experiências, que cominam a um ponto de criação de projetos comum.

Outro aspecto relevante dessa rede é a criação de uma imagem comum de qualidade e beleza a todos os membros integrantes, aspecto esse que influencia diretamente na atratividade turística da localidade, uma vez que se desenvolvem estratégias competitivas para posicionar Espanha como destino líder que busca a



manutenção e o aproveitamento dos conjuntos patrimoniais para a criação de produtos turísticos, desenvolvimento econômico, criação de conhecimento, desenvolvimento de ferramentas de gestão e de cooperação (CIDADES PATRIMÔNIO, 2009).

Essa rede tem uma parceria com o Turespaña que possibilita a promoção internacional dessas cidades (LA BOLSA, 2008), o que comprova que uma rede composta por atores nacionais pode ser internacional desde de o ponto de vista da promoção.

Por outro lado, essas cidades fazem parte de uma rede de composição internacional, cujos membros são diferentes cidades patrimoniais, dispersas pelo mundo, que buscam intercâmbios de informação e experiência, uma vez que se busca, entre outras coisas, modernizar os cascos históricos sem romper com a “harmonia” histórica do território. Outro objetivo da rede é sensibilizar a população sobre os valores do patrimônio e de sua proteção (ORGANIZAÇÃO DAS CIDADES PATRIMONIO MUNDIAL, 2009).

Essa rede se torna relevante uma vez que

*“a proteção de tal patrimônio à escala nacional é a maior parte das vezes insuficiente devido à vastidão dos meios que são necessários para o efeito e da insuficiência de recursos econômicos, científicos e técnicos do país no território do qual se encontra o bem a salvaguardar” (UNESCO, <http://whc.unesco.org/archive/convention-pt.pdf>).*

Assim como todas as redes, essa também apresenta algumas exigências para incorporação de novos membros e que por sua vez se beneficiam da promoção conjunta das cidades, que atrai muitos turistas. De acordo com Vineusa (2002) o título de patrimônio oferece um privilégio à cidade, por situá-la no mapa cultural turístico, algo imprescindível nessa era da globalização no qual as cidades competem por posicionar-se no mundo. Outro benefício relevante, principalmente para os países subdesenvolvidos, é à disposição de fundos econômicos, entre eles para projetos de recuperação e de preservação do patrimônio, além do treinamento de profissionais para aprimorar as técnicas (UNESCO, 2009).

Essa rede iniciou-se em 1993, ainda que em 91 realizou-se a conferência de Quebec, Canadá, tornando público a proteção dos conjuntos históricos urbanos. Essa rede está composta por 215 cidades, situadas nos cinco continentes, distribuídas na seguinte forma: 7 em África, 38 na América do sul e Caribe, 20 em Ásia e Pacífico, 125 na Europa e na América do norte e 25 nos Estados Árabes (ORGANIZAÇÃO DAS CIDADES PATRIMONIO MUNDIAL, 2009).

Quanto à estrutura da OCPM se pode dizer que está composta por: uma assembléia geral, que é a autoridade suprema, formada por todos os representantes das cidades patrimônio mundial que pagaram a cota anual; um conselho administrativo formado por oito representantes dessas cidades, eleitos na

assembléia geral; uma secretaria geral formada por um secretário eleito na assembléia e por mais quatro diretores responsáveis pela gestão dos programas, dos projetos europeus e o desenvolvimento, dos projetos da juventude e das finanças (Id. Ibid).

A secretaria geral tem o apoio de seis secretarias regionais: Bergen (Noruega) para a Europa do noroeste, Budapest (Hungria) para Europa Central e Oriental, Córdoba (Espanha) para Europa do sul e mediterrâneo, Guanajuato (México) para América Latina, Kazan (Rússia) para Euro-Ásia, Túnez (Túnez) para África do Norte e Zanzibar (Tanzânia) para África do leste (Id. Ibid).

Essa rede realiza ações conjuntas, entre elas estão o Congresso Mundial da OCPM, a compilação dos casos sobre a conservação e manejo dos centros históricos, URBO: portal web sobre gestão das cidades patrimônio mundial, Jovens seguindo a pista do patrimônio mundial, City2City2, Prefeito e Patrimônio, prêmio Jean-Paul L'Allier (Id. Ibid).

O congresso mundial é realizado a cada dois anos com o objetivo de reunir políticos e profissionais para debater temas de interesse comum (Id. Ibid). Cabe dizer que o primeiro foi realizado em 1991.

A compilação dos casos sobre a conservação e manejo dos centros históricos consiste em reunir exemplos exitosos dos distintos membros que compõem a rede sobre o patrimônio (Id. Ibid).

O terceiro projeto consiste em um portal técnico, onde cada membro responsável pela gestão do patrimônio pode-se comunicar com os demais membros através desse portal, estimulando o intercâmbio de informações e atividades (Id. Ibid).

O projeto dos jovens seguindo a pista do patrimônio mundial é destinado aos jovens de doze a dezessete anos que estão matriculados nas escolas que estejam dispostos a fazer intercâmbio e aprender conceitos referentes ao patrimônio (Id. Ibid).

O City2City2 é um programa criado para fomentar a comunicação entre as cidades patrimônio mundial (Id. Ibid).

O Prefeito e Patrimônio é um programa que geri a política de uma cidade através de entrevista com os prefeitos dessa cidade e com os membros da organização das cidades patrimônio mundial. Esse programa permite conhecer a carreira política do prefeito e as ações que desempenhou dentro da proteção do patrimônio, além de informação sobre a cidade. Em janeiro se entrevistou o prefeito de Budapest e em fevereiro o prefeito da Cracóvia (Id. Ibid).

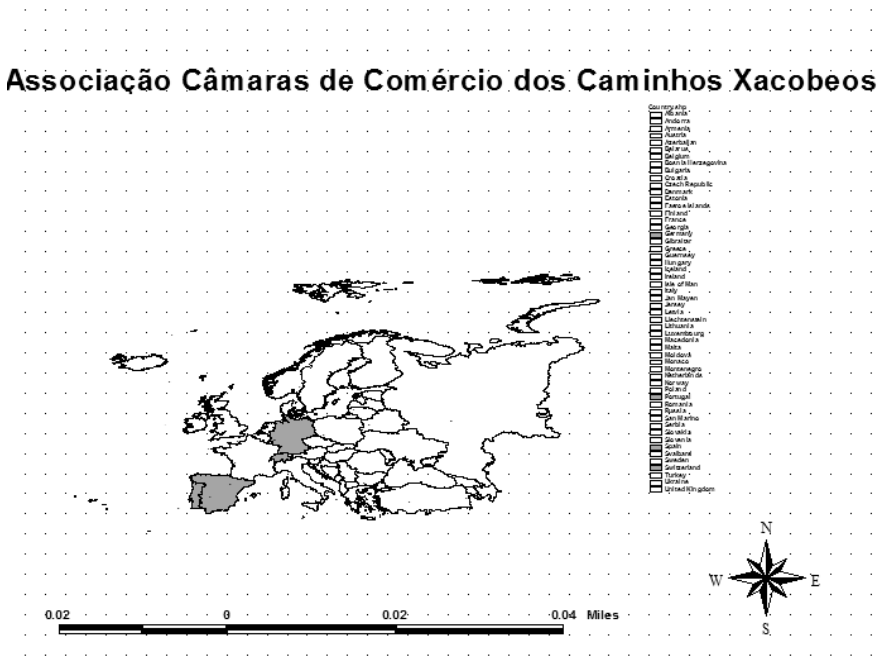
O prêmio Jean-Paul L'Allier se concede a cada dois anos para uma das cidades membros que se distingui pelas ações referentes à conservação de um dos bens da lista do patrimônio mundial situado dentro do seu território. Esse prêmio tenta recompensar as ações, realizadas em prol dessa conservação, das cidades membros (Id. Ibid).

Cabe salientar que entre os requisitos para estar na rede de patrimônio mundial é necessário promover a “proteção coletiva do patrimônio cultural e natural de valor

universal excepcional, organizado de modo permanente e segundo métodos científicos e modernos” (UNESCO, 2009).

A outra rede Estudada é de câmaras do caminho Xacobeo. Essa associação é formada por 36 câmaras de comércio que sofrem influência de alguns dos seis caminhos xacobeos (caminho francês, caminho do norte, caminho primitivo, caminho inglês, caminho português e a rota da prata). Importante dizer que ela foi constituída em 2004, e está inscrita no registro nacional de associações e no registro de entidades de promoção do caminho de Santiago (<http://camarascaminosjacobeos.com>). O mapa a seguir demonstra os países que fazem parte dessa associação.

2. Mapa dos países que estão conectados na associação de câmaras de comércio dos caminhos xacobeos



Fonte: elaboração própria

Entre os objetivos principais dessa instituição estão: estimular os empresários a oferecerem serviços com melhor qualidade seja eles hoteleiros, comércios, serviços ou outros; informar sobre os incentivos fiscais para apoiar os anos xacobeos. Assim as ações dessa associação consistem em promover o desenvolvimento empresarial e

turístico através de exposições, conferências melhor sinalização do caminho, concessão de becas de estudos para os trabalhos sobre o caminho (CAMARA DE CASTELLÓN, 2008).

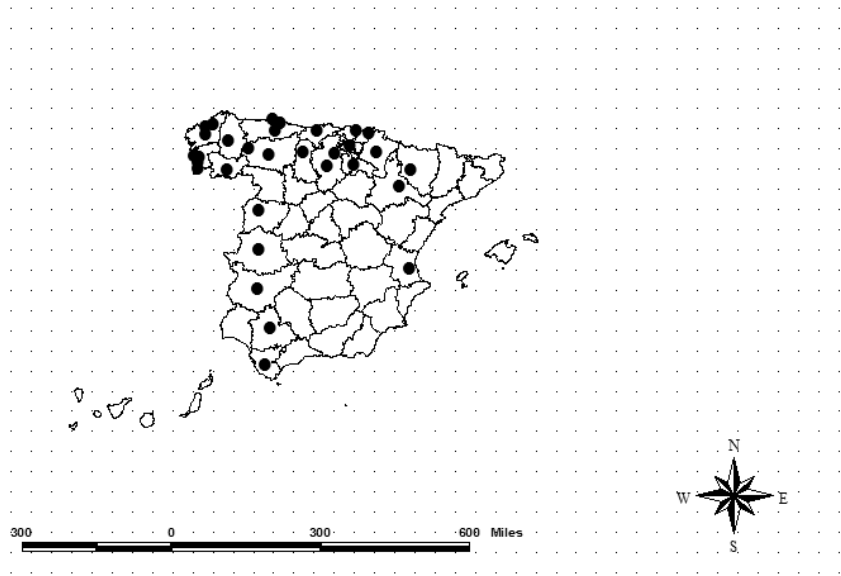
Essa rede é formada pelos seguintes membros:

- Câmara de Comércio de A Coruña
- Câmara de Comércio de Álava
- Câmara de Comércio de Astorga
- Câmara de Comércio de Avilés
- Câmara de Comércio de Badajoz
- Câmara de Comércio de Bilbao
- Câmara de Comércio de Briviesca
- Câmara de Comércio de Burgos
- Câmara de Comércio de Cáceres
- Câmara de Comércio de Cádiz
- Câmara de Comércio de Cantabria
- Câmara de Comércio de Ferrol
- Câmara de Comércio de Gijón
- Câmara de Comércio de Gipuzkoa
- Câmara de Comércio de Huesca
- Câmara de Comércio de La Rioja
- Câmara de Comércio de León
- Câmara de Comércio de Lugo
- Câmara de Comércio de Navarra
- Câmara de Comércio de Ourense
- Câmara de Comércio de Oviedo
- Câmara de Comércio de Palencia
- Câmara de Comércio de Pontevedra
- Câmara de Comércio de Salamanca
- Câmara de Comércio de Santiago de Compostela
- Câmara de Comércio de Sevilla
- Câmara de Comércio de Tui
- Câmara de Comércio de Valencia
- Câmara de Comércio de Vigo
- Câmara de Comércio de Vilagarcía de Arousa
- Câmara de Comércio de Zamora
- Câmara de Comércio Hispano Suiça
- Câmara Espanhola de Comercio em Portugal
- Câmara Oficial Espanhola de Comercio em Alemanha Amtliche-Spanische Handelskammer für Deutschland
- Conselho Aragonés de Câmaras

O mapa a seguir demonstra a distribuição dos membros espanhóis

3.Mapa dos membros que compõem a associação dentro do território espanhol

### Associação de Câmaras do Comercio dentro Espanha



Fonte: elaboração própria

Essas câmaras estão subdivididas em grupos de trabalhos técnicos responsáveis por desenvolver as atividades da associação, entre eles estão (CAMARA DE COMPOSTELA, 2009):

- Grupo Técnico de Becas e de Prêmios: responsáveis por fomentarem a investigação sobre os Caminhos de Santiago e concederem becas de investigação. Essa concessão de becas se iniciou em 2007.
- Grupo Técnico de Exposições: cuja função é organizar as exposições sobre o caminho, em 2007 foram nacionais e em 2008 nacionais em internacionais; isso significa que no primeiro ano foram realizadas em Sevilha, em Ferrol, em Puerto de Santamaría (Cádiz), em Cáceres, em Burgos e em León. Já em 2008 foram realizadas em Barcelona, em Mallorca, em Castellón, em

Zaragoza em, Gijón e em Sabadell e a nível internacional em Oporto, em Lisboa, em Ginebra, em Zurich e em Frankfurt.

- Grupo Técnico de Conferências: responsáveis por organizarem as conferências que, como o grupo anterior, em 2007 foram feitas em território nacional e em 2008 em território internacional.
- Grupo Técnico de Participação em Feiras: cuja função consiste na participação em feiras. Assim fomenta a participação das câmaras nos eventos e feiras da sua própria localidade para divulgar a atividade da associação.
- Grupo Técnico de Estudos e de Projetos: se responsabilizam por os estudos e projetos que envolvem o caminho. Um dos estudos consiste na elaboração de um plano de dinamização sócio-econômica dos seis caminhos, que por sua vez foi feito por uma empresa de consultoria. Quanto aos projetos um dos que está sendo realizado é denominado de Estrela dos Caminhos, financiado por um programa europeu, o INTERREG IV-B, cujo objetivo é promover a cooperação territorial em prol da inovação, da competitividade, do desenvolvimento sustentável, da ordenação, entre outros.
- Grupo Técnico de Sinalização.

Assim essa rede pode ser considerada internacional desde o ponto de vista da sua estruturação, por ter o vínculo com câmaras fora da Espanha, e da suas ações uma vez que alguma delas é realizada em outros países, por exemplo, as conferências ou exposições realizadas em 2008 em Portugal ou Alemanha.

Outro aspecto interessante da rede é que se beneficia de políticas internacionais como o INTERREG e ao mesmo tempo está registrada de acordo com as leis espanholas.

Cabe salientar que o Caminho de Santiago apresenta outras redes, além da exposta, como pode ser associação dos amigos do caminho de Santiago, que têm como objetivo potencializar-lo de alguma maneira.

## **7. Considerações Finais**

A era pós-turística exige uma nova estruturação das políticas turísticas, uma vez que as exigências mudaram em relação aos anos anteriores.

Em consonância com essa mudança de cenário, na década de 90, a política turística espanhola começa a criar modelos que fomentam a qualidade nos destinos turísticos. Esses planos auxiliam na articulação de diferentes atores turísticos a fim de atingir a excelência turística.

A busca pela excelência ou pela qualidade total são requisitos primordiais nessa nova estruturação. Sendo assim, a informação passa a ser algo estratégico e

altamente competitivo, levando empresas e outros atores do sistema turístico a se unirem em redes.

As redes são formadas por diferentes membros do sistema turístico, que por sua vez, criam objetivos comuns e regras de funcionamento. De todas as maneiras, nada impede uma cidade de estar conectada a distintas redes, como é o caso do município estudado, pelo contrário, acredita-se que quanto maior o número de redes que o destino esteja conectado maior será sua possibilidade de atingir a excelência turística, uma vez que se ampliam as informações em relação ao tema da rede. Por exemplo, Santiago está inserido em redes de patrimônio da humanidade, rede do caminho xacobeo, entre outras, o que de certa forma, amplia as informações sobre diferentes temas que versam o turismo no município, atualizando-o constantemente sobre os câmbios locais, regionais, nacionais e mundiais; respeitando assim um dos requisitos da excelência que é o planejamento contínuo e a reestruturação das estratégias em função das mudanças.

## Bibliografia

- ARTESI, Lilian (2003) Desarrollo local y redes: El turismo (El caso el Calafate) Tesis Final. Universidad Autónoma de Madrid, Rios Gallegos.
- CASTELLS, Manuel (1999) La era de la información: economía, sociedad y cultura .Alianza, Madrid .3.ed.
- \_\_\_\_\_ (2006).La sociedad Red: una visión global. Alianza, Madrid.
- GARRIDO, Inez Maria Dantas Amor (2001). Modelos multiorganizacionais no turismo: cadeias, cluster e redes. Salvador I.M.D.A.
- LARDÍES, Raúl Bosque (2004). La Política de la calidad en los destinos turísticos en España: el ejemplo del plan de excelencia turística en el valle de la Tena. Cuadernos geográficos nº34. Universidad de Granada
- Martín-Castilla, Juan Ignacio (2007). La consideración de los aspectos sostenibles en los enfoques de excelência. Boletín Económico de ICE nº 2909. Disponível < [http://www.revistasice.info/cmsrevistasICE/pdfs/BICE\\_2909\\_57-70\\_BD46A7749912CC2E956D8FBEE411DC9A.pdf](http://www.revistasice.info/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2909_57-70_BD46A7749912CC2E956D8FBEE411DC9A.pdf)>. Acesso 24 de junho de 2010.
- MOLINA, Sergio (2002). O pós-turismo. São Paulo: Aleph.
- OLIVEIRA, Silva, Elton (2007). Impactos socioambientais e econômicos do turismo e suas repercussões no desenvolvimento local: o caso do município de Itacarê- Bahia. In: Revista Internacional de Desenvolvimento Local. Vol. 8, N. 2, p. 193-202, Set.
- Oyarzún, Edgardo M. Szmulewicz, Pablo E. (1999) Fortalecimiento en la gestión en destinos turísticos.Gestión turística V.1 nº4, p. 93- 102. Disponível: < <http://www.gestionturistica.cl/publicaciones/revistas/base.htm>> Acesso 15 junho de 2010.
- PENA, Cabrera, Laura (2008) Colaboración Público-Privada en La gestión turística en España. Master Tesis. Universitat Oberta De Catalunya.
- PETRÓ, Bibiana (2007). Turismo e meio ambiente em meio a globalização: as redes no processo de desenvolvimento turístico sustentável. IN: Coordenadas: turismo e gerenciamento.v.2 - n 2.

- Março-julho- novembro. Disponível <  
<http://www2.ifes.com.br/webifefes/revista/edi%e7%f5es.htm>> Acesso em: junho de 2009.
- PROJETO ATLANTE. Promoción Turística Conxunta de Cidades Atlánticas “Patrimonio da Humanidade”. Concello de Lugo, 2005.
- SOLLA, X. M. S. (2006). “El Camino de Santiago: turistas e peregrinos hacia Compostela”. Cuadernos de Turismo, 27, pp. 135-150.
- TURISMO DE SANTIAGO (2008): Guia Profesional de Turismo. Santiago de Compostela.
- VILLAFUERTE, Andrés. FLECHA, Angela. Cabral. A APLICABILIDADE DA TEORIA DE REDES PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SETOR PÚBLICO NA CIDADE DE OURO PRETO. IN: VII ENANCIB. INST. PATROCINADORA: ANCIB. Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em ciência da informação, 2006. Disponível em <  
<http://extralibris.org/2007/12/enancib/>> Acesso em: junho de 2009.
- VINUESA, T. M. A. (2002) “Ciudades Patrimonio de la Humanidad: Desafíos de interpretación, planificación y gestión turística” IN: BLANQUER, D.(org). Ordenación y gestión del territorio turístico. Tirant lo blanch. Valencia pp 353- 401.

## Sites

- TURISMO 2020.  
< <http://www.turismo2020.es/index.php?/esp/sobre/porque>>. acesso maio de 2009-05-26.
- Calidad Turística.  
< <http://www.calidadturistica.es/index.aspx>> acesso maio de 2009-05-26.
- CALIDAD DE DESTINO, 2009  
<<http://www.calidadendestino.es/Contenidos/InformacionGeneral.aspx> > acesso junho de 2009.
- CAMARA DE CASTELLÓN, 2008  
< <http://www.camaracs.es/apartados/prensa/noticia.asp?id=433>> acesso junho de 2009.
- CAMARA DE SANTIAGO, 2009  
<<http://www.camaracompostela.com/default.asp?m=1&p=16>> acesso junho de 2009.
- CIDADES PATRIMÔNIO, 200  
< [http://www.ciudadespatrimonio.org/\\_CiudadesPatrimonio/documents/observatorio.pdf](http://www.ciudadespatrimonio.org/_CiudadesPatrimonio/documents/observatorio.pdf)>  
acesso junho de 2009.
- Instituto Galego de Estatística, 2008.  
< <http://www.ige.eu/web/index.jsp?paxina=001&idioma=gl>> acesso junho de 2009.
- LA BOLSA  
< <http://www.labolsa.com/noticias/labolsa.com-20081017133903001.pdf>> > acesso junho de 2009.
- ORGANIZAÇÃO DAS CIDADES PATRIMONIO MUNDIAL, 2009.  
<<http://www.ovpm.org/index.php?module=pagesetter&func=viewpub&tid=1&pid=6&mm=1047>  
> acesso junho de 2009.
- PLAN ESTRATEGICO DE SANTIAGO 2001/2006  
< <http://pesantiago.org/modules/sections/index.php?op=viewarticle&artid=7>> acesso junho de 2009.
- PGOU 1993.  
<<http://www.santiagodecompostela.org/medi/Urbanismo/normativaPXOMvixente.pdf>> acesso junho de 2009.



SANTIAGO TURISMO, 2009

<<http://www.santiagoturismo.com/visitorsantiago/serviciosturisticos/turismo/index.asp?pagina=compotur&inc=&ruta=>> acesso junho de 2009.

TURISMO 2020.

< <http://www.turismo2020.es/index.php?/esp/sobre/porque>>. acesso maio de 2009-05-26.

Turismo de Santiago, 2009

< <http://turismodesantiago.com/calidadturistica/?pag=basesimplantacion>> acesso junho de 2009.

UNESCO, 2009

< <http://whc.unesco.org/en/164/>> acesso junho de 2009.