

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

THAÍS CHACON DOS SANTOS

O *CITY MARKETING* EM NATAL/RN E A CONSTRUÇÃO DA IMAGEM DA CIDADE

Natal
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

THAÍS CHACON DOS SANTOS

O *CITY MARKETING* EM NATAL/RN E A CONSTRUÇÃO DA IMAGEM DA CIDADE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Antônio Sérgio Araújo Fernandes, Dr.
Co-orientadora: Natália Miranda Vieira, Dr^a.

Natal
2010

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

Angelike Pereira da Silva (Bibliotecária documentalista / CRB-15/N. 273. Brasil/Natal-RN)

Santos, Thais Chacon dos.

O city marketing em Natal/RN e a construção da imagem da cidade / Thais Chacon dos Santos. - Natal, RN, 2010.
128 f.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Sérgio Araújo Fernandes.

Co-orientadora: Prof^a. Dr^a. Natália Miranda Vieira.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração: Gestão organizacional.

1. City marketing – Natal/RN - Dissertação. 2. Turismo - Dissertação. 4. Gestão pública - Dissertação. 5. Imagem - Dissertação. I. Fernandes, Antônio Sérgio Araújo. II. Vieira, Natália Miranda. III. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. IV. Título.

Natal-RN/Brasil

CDU 658.8(813.2Natal)

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O *CITY MARKETING* EM NATAL/RN E A CONSTRUÇÃO DA IMAGEM DA
CIDADE**

THAÍS CHACON DOS SANTOS
(Autora)

Dissertação de Mestrado apresentada e aprovada em ____/____/____, pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

BANCA EXAMINADORA

Antônio Sérgio Araújo Fernandes
Orientador - UFRN

Natália Miranda Vieira
Co-orientadora - UFRN

Cátia Wanderley Lubambo
Examinadora - Fundação Joaquim Nabuco

Maria do Livramento Miranda Clementino
Examinadora – UFRN

Natal, 20 de agosto de 2010.

Dedico este trabalho aos meus pais, Antônio e Dalvanira, os maiores entusiastas do meu avanço intelectual e sucesso profissional.

AGRADECIMENTOS

Antes de mais nada, agradeço a Deus por ter me dado forças para continuar na caminhada certa e conseguir concluir essa pesquisa, por mais que tenham surgido situações adversas.

Agradeço imensamente aos meus pais, por tanto terem investido na minha educação e por me incentivarem a buscar continuamente o aperfeiçoamento intelectual e profissional.

A minha irmã, Danielle, amiga de todas as horas, que acompanhou de perto meu esforço.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), que participaram dessa importante etapa da minha formação acadêmica. Ao professor Antônio Sérgio, meu orientador, por ter sido sempre otimista quanto à realização da pesquisa e ter dado o suporte necessário para sua elaboração.

À professora Natália Miranda Vieira, por ter aceitado de bom grado ser minha co-orientadora, pelo material que me concedeu e pelas contribuições para melhoria do trabalho.

A todos os amigos que ajudaram a tornar mais leve o peso dessa responsabilidade e compartilharam os momentos de alegria e angústia ao longo dessa trajetória.

Entre os amigos, agradeço em especial à Luana Oliveira Fernandes, que facilitou importantes contatos, e à Marizeth Antunes Barros, pelos ensinamentos que, pacientemente, me transmitiu.

Aos senhores: Gustavo Porpino, Francisco Soares Júnior e Carlos Alberto Medeiros, pela receptividade e informações concedidas.

Agradeço, enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para a realização dessa pesquisa.

É graça divina começar bem. Graça maior persistir na caminhada certa. Mas graça das graças é não desistir nunca.

Dom Hélder Câmara

RESUMO

A crescente importância do turismo no conjunto das atividades econômicas mundiais tem favorecido a intensificação da competição entre cidades que buscam criar ambientes atrativos para turistas e investidores em potencial. Tem sido comum a importação de práticas características do ambiente empresarial na gestão pública das cidades. O *city marketing* consiste num instrumento estratégico utilizado pelos dirigentes públicos para promover uma articulação entre a imagem turística e imagem urbana e envolve, além da promoção da imagem da cidade, o planejamento de intervenções no espaço urbano, buscando a formulação de uma imagem positiva da cidade capaz de viabilizar a implantação do capital. Com base nessa realidade, o presente estudo busca compreender a natureza do *city marketing* enquanto elemento da gestão urbana contemporânea e analisar como se dá sua aplicação nas decisões relativas à promoção do turismo da cidade de Natal/RN. Trata-se de um estudo cuja abordagem é qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, no qual foram entrevistados os principais dirigentes de dois dos órgãos oficiais de turismo local, a Empresa Potiguar de Promoção Turística e a Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico. Consta-se que, tanto na concepção como na condução das ações de marketing urbano, há uma forte articulação do poder público com a iniciativa privada, que a partir do levantamento de dados que revelam o comportamento dos mercados-alvo fornecem as diretrizes para que sejam tomadas as decisões estratégicas relativas à atividade turística. Sol e mar são alguns dos principais elementos explorados para constituir a imagem de Natal e autorizar a venda da cidade como “paraíso tropical”. Contudo, ocorre o aumento na diversificação dos produtos turísticos, buscando intensificar o fluxo para os segmentos de turismo ecológico, de aventura, de negócio e cultural. Cresce a exploração da cultura local como produto turístico, no entanto, a representação cultural se detém a valores superficiais e não traz à tona a riqueza histórica e social que a cidade guarda. As autoridades públicas lançam mão das estratégias de marketing urbano como meio capaz de maximizar os atrativos do espaço urbano de Natal frente a investidores, grupos empresariais e turistas. Observa-se disposição política em buscar continuamente soluções que possam incrementar os roteiros turísticos, o que se manifesta muitas vezes em intervenções no espaço urbano que privilegiam as zonas turísticas da cidade, em detrimento daquelas que não contribuem para uma leitura positiva da cidade, o que acaba por gerar o agravamento das disparidades socioespaciais.

PALAVRAS-CHAVE: turismo, *city marketing*, gestão pública, imagem.

ABSTRACT

The growing importance of tourism in overall economic activity worldwide has favored the intensification of competition among cities that seek to create environments attractive to tourists and potential investors. It has been common practice to import characteristics of the business environment in the public management of cities. The city marketing is a key tool used by public leaders to promote a linkage between the tourism image and urban image and involves, in addition to promoting the image of the city, the planning of interventions in urban space, trying to formulate a positive image of the city able to facilitate the deployment of capital. This research seeks to understand the nature of city marketing as part of contemporary urban management and analyzes how is its application in decisions concerning the promotion of tourism in Natal/RN. The approach of this research is qualitative, exploratory and descriptive, in which respondents were the main leaders of two of the official tourism site, the Empresa Potiguar de Promoção Turística and the Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico. It was found that there is a strong articulation of public power with private enterprise in the design and conduct of the actions of urban marketing, that from the survey data show that the behavior of target markets provide guidelines for taking strategic decisions relating to tourism. Sun and sea are some key elements explored to form the image of Natal and to authorize the sale of the city as a tropical paradise. However, there is an increase in the diversification of tourism products, seeking to increase flow to the segments of ecotourism, adventure, business and culture. It's also growing the use of local culture as a tourism product, however, the cultural representation focuses on superficial values and does not bring to light the social and historical richness that the city has. Public authorities use the city marketing strategies as a means able to maximize the attractiveness of Natal urban space to investors, business groups and tourists. It can be observed that urban managers seek solutions that can continuously increase the tours, which often manifests in interventions that focus the tourist areas of the city, in opposition of those who do not contribute to a positive reading of the city, which ultimately generate the worsening of spacial and social inequalities.

KEYWORDS: tourism, city marketing, public management, image.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Curitiba, capital ecológica.....	39
Gráfico 1 – Comportamento do fluxo turístico internacional – 1995-2008	68
Gráfico 2 – Taxa de crescimento do PIB e do número de turistas mundiais (%).....	69
Quadro 1 – Evolução do fluxo turístico no RN.....	75
Quadro 2 – Fluxo turístico em Natal	76
Gráfico 3 – Receita turística gerada nas capitais do Nordeste (R\$ milhões)	76
Quadro 3 – Evolução da receita turística (em UUS\$) no RN.....	77
Quadro 4 – Receita turística em Natal.....	78
Quadro 5 – Evolução da oferta hoteleira em Natal e no RN	81
Figura 2 – Natal, feliz cidade.	95
Figura 3 – A feliz cidade.	96
Figura 4 – O melhor da vida se vive aqui.....	97
Figura 5 – Vem viver Natal: cidade das emoções.	98
Figura 6 – Aqui a cultura fala mais alto.	100
Figura 7 – O Natal em Natal.....	101
Figura 8 – Turismo de negócio em Natal.	105
Figura 9 – Turismo de negócios em Natal – Centro de Convenções.	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de estabelecimentos e de empregados em atividades turísticas, Brasil, 1994/2000	46
Tabela 2 – Evolução do fluxo de passageiros no aeroporto Augusto Severo: 1980-1995	56
Tabela 3 - Investimentos realizados pelo PRODETUR/RN (R\$) – 2002	65
Tabela 4 - Distribuição do turismo mundial.....	70
Tabela 5 – Comparativo de chegada de turistas: mundo, América do Sul e Brasil -1997-2007..	71
Tabela 6 - Comparativo da receita cambial turística: mundo, América do Sul e Brasil – 1997-2007	72
Tabela 7 - Chegada de turistas segundo principais países receptores	73
Tabela 8 – Fluxo turístico nos Estados do Nordeste – 2002/2008	74
Tabela 9 – Desembarque de passageiros nos Estados do Nordeste – 2007/2008	79
Tabela 10 - Oferta de unidades hoteleiras nas capitais do Nordeste – 2002/2008	80
Tabela 11 – Estados do NE - número de estabelecimentos e empregados na atividade turística	82

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problematização	11
1.2	Justificativa	14
1.3	Objetivos	16
1.4	Procedimentos de pesquisa	16
2	REFERENCIAL DE ANÁLISE	20
2.1	Planejamento e gestão urbana na pós-modernidade	20
2.2	Marketing turístico	31
2.2.1	O <i>city marketing</i> na promoção da imagem das cidades	33
2.2.2	O mercado de imagens	34
2.3	Turismo e reorganização dos espaços urbanos	36
2.4	Políticas públicas de turismo no Brasil	41
2.4.1	O turismo no Nordeste	50
2.4.1.1	Turismo no Rio Grande do Norte	55
2.4.1.1.1	A consolidação de Natal como cidade turística	61
3	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	67
3.1	Análise de dados gerais sobre o turismo	67
3.2	Análise dos resultados das entrevistas e do material promocional	82
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
	REFERÊNCIAS	110
	APÊNDICES	115
	ANEXOS	120

1 INTRODUÇÃO

Esta seção contempla a problematização da pesquisa, iniciando com a abordagem do contexto em que está situado o tema. Em seguida, são expostas as razões que justificam a escolha do tema, são listados os objetivos e os procedimentos de pesquisa.

1.1 Problematização

O acelerado processo de globalização que se tem presenciado nas últimas décadas tem imposto às diversas atividades produtivas um forte dinamismo e necessidade de adaptação a mudanças. O ininterrupto avanço tecnológico, a modernização dos meios de transporte e de comunicação, a facilidade na realização de negócios globais e a aberta competitividade na captação de investimentos são algumas das características da atual conjuntura econômica mundial.

Essa realidade tem favorecido o fortalecimento do turismo como atividade econômica que, cada vez mais, se consolida em diversos países, inclusive no Brasil, como um importante setor na geração de riquezas. A crescente demanda turística representa os valores culturais e os padrões de consumo da sociedade pós-industrial, sendo um meio determinante para o aumento de divisas e, conseqüentemente, para o desenvolvimento de diversas regiões.

No que se refere à consolidação da atividade turística como mola propulsora para o desenvolvimento econômico das localidades, destaca-se o caso da região Nordeste do Brasil. A região tem sua história marcada por aspectos desfavoráveis, como os problemas causados pelas secas, os baixos índices sociais em relação à média nacional e complexos problemas macroestruturais. Como alternativa para solucionar esses déficits na infraestrutura e reduzir as disparidades sociais em relação às demais regiões do país, pautando-se nas características naturais da região, o turismo passa a ser encarado, especialmente a partir da década de 80, como um importante meio para aumentar a oferta de emprego, a arrecadação tributária e geração de renda para a população (PRODETUR/NE I, 2005).

Tal como em regiões de clima similar, o turismo no litoral do Nordeste brasileiro tem como característica o exotismo local, estando fundamentado sobre a valorização do binômio sol-mar. Nesse sentido, Cruz (2002) aponta que uma das formas espaciais que a atividade

assumiu na região foi a de simulacros, territórios voltados ao confinamento de turistas, pois o composto de marketing utilizado pelo turismo encarrega-se da divulgação de imagens e paisagens encantadoras que configuram verdadeiras “ilhas da fantasia”, numa realidade de complexos problemas sociais e espaciais.

Em relação a essa oportunidade econômica identificada na atividade turística, Benevides (1998) alerta sobre a construção social estereotipada da atratividade turística de Fortaleza (CE), que pode ser estendida aos demais Estados da região Nordeste, comentando sobre a mudança ocorrida na antiga metáfora do sol, segundo a qual o clima quente e ensolarado, acompanhado da ideia de praias paradisíacas, passou no imaginário popular de antigo portador de mazelas e castigos sociais, como as secas, a veículo propagador de novos tempos de prazeres e lazeres. Trata-se de uma planejada mudança de concepção que vai ao encontro dos anseios da sociedade pós-moderna por lazer e conquista de qualidade de vida.

Em atenção a essa demanda em ascensão, nas últimas décadas, a atividade turística tem se configurado como prioridade na política desenvolvimentista de diversos Estados que, buscando investir no fortalecimento da atividade, vêm preocupando-se em desenvolver uma unidade empresarial própria que seja responsável pela coordenação e execução de políticas de promoção e desenvolvimento do turismo.

A exemplo da Empresa de Turismo de Pernambuco (EMPETUR), da Empresa Paraibana de Turismo (PBTUR) e da Empresa de Turismo da Bahia, BAHIATURSA, no Estado do Rio Grande do Norte, a Empresa Potiguar de Promoção Turística (EMPROTUR¹), é o órgão criado para promover o Estado em âmbito nacional e internacional como destino turístico. A empresa teve sua instituição autorizada pela Lei Complementar Estadual n.º 339, de 24 de janeiro de 2007. Trata-se de uma Sociedade de Economia Mista, integrante da Administração Indireta do Estado do Rio Grande do Norte, vinculada à Secretaria de Turismo do Estado (SETUR) (RIO GRANDE DO NORTE, 2007).

Apesar de esses organismos assumirem a responsabilidade sobre a promoção turística de cada Estado como um todo, são as capitais que se destacam no mercado por concentrarem a grande maioria do fluxo de turistas, além de estarem mais bem aparelhadas em termos de infraestrutura. Nesse sentido, o trabalho de promoção turística das cidades acontece por meio

¹ A EMPROTUR, que antes existia como setor integrante da SETUR assumindo funções diversificadas e sem orçamento específico, iniciou em 2009 seu efetivo funcionamento em sede própria, dedicando-se então especificamente à atividade de promoção do turismo do Estado.

de uma articulação entre as empresas estaduais de promoção turística e a secretaria de turismo dos municípios.

Nas estratégias políticas empreendidas pelos órgãos oficiais de turismo de cada localidade, deve-se destacar a direta participação do setor privado, representado pelos principais agentes do *trade* turístico, que influenciam desde as intervenções no espaço urbano, buscando a implantação de empreendimentos susceptíveis aos grandes negócios e à rápida reprodução do capital, como a realização de eventos culturais que convergem para a criação de uma imagem atrativa da cidade, atendendo às exigências impostas pelo mercado. É nessa perspectiva que se encaixa o conceito de empresariamento urbano, amplamente trabalhado por Harvey (1994).

Quando se objetiva a fortalecer determinada localidade como destino turístico, regional, nacional ou internacionalmente, o trabalho de promoção da imagem desse lugar assume um papel fundamental, pois demanda um planejamento cuidadoso para se alcançar a finalidade de maximizar o valor das atrações turísticas.

A imagem construída busca despertar, nos indivíduos, o desejo de desfrutar as diversas promessas de lazer que se mostram disponíveis e, no propósito de atrair investidores, busca fortalecer a ideia de um ambiente favorável à realização de negócios lucrativos. Por isso, conforme afirma Benevides (1998), a consideração dada à produção de imagens positivas sobre o lugar advém do fato de que, na pós-modernidade, ela assume uma dimensão estratégica, consoante com os requisitos de competitividade entre os lugares.

Devido ao vigor de atividades ligadas ao turismo e à indústria do lazer e entretenimento, observa-se que os gestores locais vêm-se preocupando em promover o desenvolvimento urbano de acordo com as exigências impostas pela sociedade de mercado. Para tanto, é necessário construir uma imagem da cidade que favoreça seu fortalecimento como foco de investimento e destino turístico, bem como projetá-la como referência de cidade no cenário nacional e mesmo internacional. Ficam garantidas, assim, as vantagens competitivas frente a outras cidades e regiões. Nesse aspecto, Benevides (1998) assevera que o turismo constitui, além de atividade econômica, relevante diretriz de marketing governamental.

Ratificando essa concepção, Vieira (2000, p.13) argumenta que:

“Nesse processo para garantir que as soluções urbanísticas adotadas se tornem símbolos de modernidade, entra em cena a necessidade de uma estrutura de marketing muito bem montada, com ampla cobertura da imprensa tanto a nível nacional quanto internacional.”

Por essa razão, na formulação de estratégias de desenvolvimento voltadas para promoção da internacionalização das cidades, o chamado *city marketing* ou marketing urbano vem adquirindo importância como instrumento do empresariamento urbano.

A partir da articulação entre agentes públicos e privados, são traçadas medidas para que se possa posicionar estrategicamente a cidade perante um mercado globalizado com intenso fluxo de pessoas, investimentos e informações. Nesse sentido, de acordo com Sánchez (2001), são desenvolvidas políticas de promoção e legitimação de certos projetos de cidade, os quais são difundidos como emblema da época presente, passando uma imagem publicitária que diferencie determinada cidade das demais.

Considerando que a atividade de promoção turística é uma prática atrelada ao esforço de marketing urbano, inserido na experiência empresarialista que caracteriza atualmente a gestão pública das cidades, o desenvolvimento dessa pesquisa se dará a partir da seguinte questão-problema:

“Como se dá o desenvolvimento e a implementação do *city marketing* com vistas à construção da imagem da cidade, enquanto elemento da gestão urbana contemporânea, na gestão pública do turismo na cidade de Natal?”

1.2 Justificativa

Em virtude do potencial natural característico do Nordeste brasileiro, marcado pelo clima tropical e pela presença de praias e paisagens consideradas exóticas, a atividade turística transformou-se num importante indutor econômico para região, movimentando cifras significativas, otimizando setores produtivos, gerando emprego e, sendo vista, dessa forma, como principal alternativa para o seu progresso.

Em virtude da atual força econômica que possui a indústria turística, o governo tem lhe dedicado especial atenção e promovido projetos que visam assegurar seu crescimento. Nessa perspectiva, acredita-se que um estudo que se propõe a investigar o *city marketing* no processo de construção da imagem da cidade, a partir da atuação dos órgãos de turismo da cidade de Natal/RN, mostra-se um estudo atual e oportuno, inserido num amplo contexto político e econômico.

Sabe-se que o Estado ocupa um papel central nas decisões em torno da atividade turística, no entanto, não se pode esquecer que essas decisões têm impacto direto sobre a

sociedade em geral: a indústria, o comércio, os turistas, a comunidade local, etc. Pode-se verificar que a lógica do mercado tem se mostrado predominante na condução dos projetos de intervenção no espaço e de articulação dos veículos de comunicação, o que contribui, conforme observa Vieira (2000), para que uma grande massa homogeneizada e despolitizada se conforme à inexorabilidade das ações estratégicas de mercado.

Nesse sentido, a realização da presente pesquisa possibilita descortinar alguns aspectos subjacentes à condução da atividade de promoção da imagem de Natal sob a ótica do turismo, permitindo uma apreciação crítica de como são concebidas e implementadas as estratégias de marketing urbano. Abre, assim, o caminho para a elaboração de pesquisas futuras que permitam uma discussão mais aprofundada sobre os impactos que as decisões associadas à atividade de marketing da cidade geram na comunidade local. Embora a ferramenta de *city marketing* venha sendo utilizada de forma crescente pelos diversos governos que, aliados à iniciativa privada, preocupam-se em promover uma imagem das cidades que atenda às expectativas da sociedade de mercado e promova o seu fortalecimento como destino turístico e alvo de investimentos, essas estratégias acabam sendo incorporadas ao cotidiano da população sem nenhuma reflexão crítica sobre suas consequências.

Ressalta-se ainda o caráter inovador da pesquisa por propor, dentro da área da Administração, o debate sobre a utilização da ferramenta de marketing no âmbito da gestão urbana, visto que ainda são poucos os estudos acadêmicos desenvolvidos sobre o assunto nessa Ciência. Muito tem se discutido sobre a imagem de produtos nas teorias de marketing, mas a aplicação dessas diretrizes não se limita ao consumo de bens. Se há um esforço crescente em se “vender” as cidades, concebendo-as também como produtos, a partir de uma imagem positiva do ambiente urbano, vê-se a necessidade de se direcionar esse debate à abordagem dessas estratégias públicas.

Cabe destacar que as pesquisas que envolvem o turismo e a construção da imagem das cidades podem concentrar-se na discussão dos aspectos geográficos da reconfiguração espacial urbana decorrente dessa iniciativa, bem como dedicar-se à análise do viés sociológico envolvido nesse processo. Contudo, salienta-se que essa pesquisa não tem a intenção de aprofundar-se nessa discussão, delimitando-se sobre a análise de uma das interfaces que o marketing assume na gestão urbana enquanto meio de alcançar interesses políticos e econômicos imediatos, vinculados à expansão do turismo.

No âmbito pessoal, o interesse pelo estudo explica-se pela formação da autora em Administração, ciência e prática na qual o marketing tem se consolidado como recurso

estratégico amplamente utilizado tanto nos processos organizacionais das empresas privadas como na gestão pública. Assim, o tema proposto além de ter um caráter aproximativo com a realidade prática da Administração, levará ao enriquecimento das teorias que explanam o conceito de *city marketing*, a partir de uma maior compreensão da dinâmica mercadológica implementada pela gestão pública do turismo no contexto local.

1.3 Objetivos

Geral

Compreender a natureza do *city marketing* enquanto elemento da gestão urbana contemporânea, observando seus principais aspectos conceituais críticos e a partir disso analisar como se dá sua aplicação na gestão pública do turismo na cidade de Natal.

Específicos

- a) Discutir a questão do *city marketing* relacionada à atividade de turismo, buscando compreender seu lugar e sua dimensão na gestão pública do turismo brasileiro.
- b) Entender o processo de concepção do *city marketing* de Natal com base na atuação dos órgãos oficiais de turismo da cidade.
- b) Examinar de que forma se operacionaliza o trabalho de *city marketing* do destino Natal no que concerne à promoção turística;
- c) Identificar quais elementos sintetizam a imagem da cidade através dos produtos turísticos promovidos;

1.4 Procedimentos de pesquisa

Tendo em vista a crescente utilização de diretrizes de marketing na gestão pública das cidades, que têm suas imagens em constante processo de reelaboração para alcançar o

incremento da atividade turística e garantir uma posição economicamente favorável, o presente estudo, a partir da aplicação dos métodos científicos adequados, buscou mostrar como se dá a utilização do *city marketing* na construção da imagem da cidade de Natal/RN, no contexto da gestão pública do turismo.

A abordagem deste estudo justifica-se como qualitativa, pois, conforme afirma Chizzotti (1998), esse tipo de abordagem fundamenta-se na relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, considerando um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade. Um dos aspectos característicos da pesquisa qualitativa é o fato de considerar os dados como fenômenos que não se restringem às percepções sensíveis e aparentes, mas se manifestam em uma complexidade de oposições, de revelações e de ocultamentos. Esse aspecto é relevante para uma pesquisa que se dedicou a investigar a construção da imagem da cidade - objeto intangível, mas capaz de conferir às cidades uma construção social que a diferencia das demais - a partir de uma interpretação mais profunda das práticas de marketing.

Quanto aos fins, a pesquisa tem natureza exploratória e descritiva. Considerando as explicações oferecidas por Gil (1999), é exploratória porque buscou proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca do fenômeno em análise. Nesse aspecto, cabe ressaltar que o tema escolhido ainda foi pouco explorado na Ciência da Administração. Configura-se ainda como descritiva porque se encarregou da descrição do fenômeno em análise.

No que se refere ao delineamento da pesquisa, ou seja, a fase da pesquisa que se dedica aos problemas mais práticos de verificação, conforme Gil (1999), os meios técnicos que viabilizaram o desenvolvimento do estudo a partir de fontes escritas, “de papel”, foram as pesquisas bibliográfica e documental. Bibliográfica porque se realizou a partir das informações constantes em livros, revistas, artigos, teses e dissertações; e documental porque foram investigadas informações provenientes de documentos do Ministério do Turismo, da Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Norte (SETUR) e da Secretaria de Turismo de outros Estados, como Bahia e Ceará, da Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico (SETURDE) e da Empresa Potiguar de Promoção Turística (EMPROTUR).

Roesch (2005) mostra que uma das fontes de dados muito utilizadas na pesquisa em Administração, seja de natureza qualitativa ou quantitativa, consiste em documentos como relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, políticas de marketing, documentos legais, etc. Essas fontes são normalmente utilizadas para complementar as entrevistas ou outros métodos de coleta de dados.

Sabe-se que à medida que a atividade turística foi ganhando prioridade na economia do Rio Grande do Norte, manifestou-se a preocupação do poder público estadual em instituir uma empresa responsável pela função específica de promoção dessa atividade para gerar maior dinamização do setor. A existência de um departamento dentro da Secretaria de Turismo do Estado que assumia um leque diversificado de funções, dentre as quais estava inserida a de promoção da atividade, mostrou-se insuficiente para abarcar todo o composto de marketing direcionado ao turismo, daí tem-se justificada a criação da EMPROTUR.

Contudo, a promoção da cidade de Natal e a ação de construção ou reelaboração da imagem da cidade que resulta desse processo não acontece de forma isolada, mas advém de um trabalho articulado da EMPROTUR a SETURDE, que tem seu próprio departamento de promoção turística.

Assim, diante do interesse em compreender como a ferramenta de *city marketing* se aplica à construção de uma imagem da cidade de Natal que venha promover o incremento da atividade turística local, a EMPROTUR e a SETURDE constituem o universo dessa pesquisa.

Dessa forma, a pesquisa se efetivou através de entrevistas dirigidas aos principais gestores desses órgãos, o Presidente da EMPROTUR e o Secretário Municipal de Turismo, envolvidos desde a concepção até a execução no trabalho de promoção da atividade turística da cidade de Natal e na implementação das políticas de marketing urbano.

Com base na explicação de Gil (1999), definiu-se o critério para escolha dos sujeitos pesquisados como não-probabilístico, por tipicidade ou intencional, pois os dois entrevistados foram selecionados com base nas informações de que dispõe, sendo, portanto, considerados representativos.

Atentando-se aos esclarecimentos expostos por Triviños (1987), optou-se pela entrevista semi-estruturada como instrumento de coleta de dados primários, pois tendo em vista o reduzido número de entrevistados, foi possível permitir que eles se aprofundassem mais em suas repostas a partir do foco temático proposto pela pesquisadora. Na elaboração das questões da entrevista, foi levado em conta o embasamento teórico da investigação, bem como as informações obtidas sobre o fenômeno social em análise. Mediante autorização, as entrevistas foram registradas por meio de gravação de áudio e transcritas na íntegra, para que então se procedesse à análise.

Os dados secundários, interpretações dos dados primários de outros pesquisadores, foram obtidos por meio de pesquisas em livros, artigos, teses, dissertações, revistas,

reportagens de jornais, guias, *folders*, documentos e materiais institucionais que envolviam o objeto do estudo.

Considerando que a análise dos dados objetiva organizar e resumir os dados de forma que eles possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto pela investigação (GIL, 1999), para se proceder à análise, foi interpretada, comparada e descrita a relação que se estabelece entre o resultado das entrevistas, a visão dos teóricos e as informações obtidas com a análise documental.

É importante esclarecer que, na busca por elucidar os objetivos propostos pela pesquisa, surgiram alguns fatores limitadores, como o fato da análise se desenvolver sobre a informação obtida a partir de um pequeno número de entrevistas, a dificuldade na obtenção de dados turísticos comparativos entre Natal e as demais capitais do Nordeste, além do próprio fato da análise do marketing urbano em Natal ter sido feita de forma isolada, tendo em vista que se promoveria um debate ainda mais consistente se, no direcionamento da pesquisa, houvesse se buscado o confronto entre a realidade local e a de outras cidades que apresentam bases semelhantes para a sustentação da atividade turística.

2 REFERENCIAL DE ANÁLISE

Nesta etapa da pesquisa, explora-se a fundamentação das principais teorias relacionadas ao tema, sendo elas: planejamento e gestão urbana na pós-modernidade, que engloba o conceito de empresariamento urbano; marketing turístico e *city marketing*; além de ser feito o resgate histórico do desenvolvimento das políticas públicas de turismo no Brasil, no Nordeste e no Rio Grande do Norte, envolvendo a discussão sobre a ascensão de Natal como cidade turística.

2.1 Planejamento e gestão urbana na pós-modernidade

Em meados do século XX, o mundo assiste à consolidação do urbanismo e do planejamento urbano modernista, norteados por princípios que pregam a separação das funções da cidade (habitação, trabalho, recreação e circulação). Esse planejamento apoiava-se na intervenção direta do Estado no intuito de prover a cidade de infraestrutura e controlar a ocupação e o uso do solo (GONDIM, 2007).

Em virtude das mudanças no desenho urbano para dar lugar a grandes obras viárias, edifícios comerciais ou multifamiliares e equipamentos coletivos de maior porte (estacionamentos, parques, supermercados, shopping centers, etc), marcos da memória local, como edificações antigas, e mesmo alguns bairros inteiros foram “varridos” da paisagem urbana (GONDIM, 2007).

Contudo, no início da década de 1970, começa a ganhar força o conceito pós-moderno, trazendo uma proposta diferente da ideologia modernista. Nessa nova concepção, os princípios acentuavam a valorização da fragmentação, da efemeridade e da descontinuidade, destacadamente no campo da arquitetura e das artes.

No que se refere à arquitetura e ao urbanismo, estabelecendo uma comparação dos dois movimentos, Harvey (1994) explica que, com base na ideia modernista, o planejamento e o desenvolvimento urbano deveriam concentrar-se em planos de larga escala, moldado para projetos sociais que abarcassem toda a metrópole, a partir de tecnologias eficientes e racionais combinadas com uma arquitetura despojada. Já a visão pós-moderna, que se fortalece no

início dos anos 70, vem conceituar o tecido urbano como algo fragmentado, que resgata o passado de maneira eclética e combinada. Assim, o projeto urbano pós-modernista gera formas arquitetônicas especializadas, variando de espaços íntimos e personalizados a grandiosos espetáculos, moldados segundo os ditames estéticos.

É importante destacar o esclarecimento trazido por Harvey (1994) segundo o qual a abordagem pós-moderna se diferencia da crítica ao urbanismo modernista, pois ela não se dedica a apontar a perda do sentido de comunidade gerado pelas intervenções modernistas, mas ao contrário, exalta o caráter diferenciado e fragmentado da cidade e a prevalência de imagens e signos como elementos constitutivos da vida urbana.

O fenômeno pós-moderno, cujas manifestações acontecem em diversos setores da vida econômica e social, não apenas no campo da arquitetura e do urbanismo, se acentuou com a transição do modelo fordista de produção em massa para o modelo de acumulação flexível como nova forma de atuação do capitalismo.

Como afirma Harvey (1994), a principal mudança cultural resultante desse processo foi a compressão do tempo-espaço. A implantação de novas formas organizacionais e de novas tecnologias produtivas levou a uma aceleração na produção e na dinâmica de troca e consumo. Avançados sistemas de comunicação, associados a modernas técnicas de distribuição, elevaram a velocidade de circulação de mercadorias. Como forma de acelerar o giro de consumo, a aquisição de bens cede lugar à instantaneidade do consumo de serviços. Assim, cresce a oferta não somente daqueles serviços relacionados à educação, saúde ou serviços pessoais, como também de diversão, espetáculos, eventos e distrações.

De acordo com Fernandes (2001), a crise de acumulação nas economias capitalistas, a partir de meados da década de 1970, levou a uma série de ajustes no modelo de produção. As estratégias empresariais buscaram, a partir daí, elevar as taxas de produtividade, reduzir custos de trabalho e expandir as fatias de mercado. Acompanhando essa mudança, outro ajuste tem sido difundido, o ajuste urbano, segundo o qual os líderes dos governos locais passam a perceber as cidades como objetos de grande relevância no capitalismo globalizado e dedicam-se à produção de ambientes favoráveis à competitividade das empresas, como forma de melhor se posicionar na nova ordem global.

Nesse ambiente pós-moderno, onde os detentores de capital se voltam para o fornecimento de serviços de consumo fugaz e instantâneo, os gestores urbanos são impelidos a adotar uma postura mais pró-ativa e empresarial, dedicando-se à promoção de estratégias que atendam à nova postura de consumo, que abrange a crescente demanda por lazer, como

forma de garantir a reprodução do desenvolvimento capitalista. É nesse sentido que a prática do turismo ganha importância como mecanismo para aquecer a economia.

Diante dessa realidade, as cidades assumem um grande protagonismo no cenário global, projetando-se a partir da construção de novos espaços urbanos. Dentre as preocupações dos governos locais, destaca-se a criação de uma imagem da cidade de alta qualidade e o desenvolvimento de projetos urbanos que atendam rapidamente o interesse da elite política e econômica.

A presença de valores efêmeros e inconstantes, os quais caracterizam o estilo de vida pós-moderno, constitui uma ideologia que irá impulsionar o consumo exacerbado, imediatista e descartável. Com base nessa postura de consumo, os planejadores urbanos voltam-se à realização de investimentos que possibilitem a rápida movimentação do capital no espaço. Assim, espalha-se pelo mundo uma grande variedade de feiras, exposições, parques temáticos, além de mega-eventos esportivos e culturais. Nesse ambiente, ganham destaque os fragmentos urbanos que, em virtude do seu valor histórico-cultural, passam a ser revitalizados. A rápida expansão desses diferentes tipos de empreendimentos revela a tendência de reprodução das formas de renovação urbana.

Sobre esse aspecto, Harvey (1996, p.59) desenvolve a seguinte observação:

“Muitas das inovações e investimentos, destinados a tornar as cidades mais atraentes como centros culturais e de consumo, rapidamente, foram imitados em outros lugares, tornando assim efêmera toda vantagem competitiva dentro de uma rede de cidades. Quantos centros de convenção exitosos, quantos estádios de esporte, disneyworlds, portos e shopping centers espetaculares podem existir? O sucesso muitas vezes é curto ou discutível, decorrente de inovações paralelas ou alternativas surgidas em outro lugar. Dadas as leis coercitivas da competição, as coalizões locais não têm opção, exceto a de se manter à frente no jogo e, assim, dar origem a inovações nos estilos de vida, nas formas culturais, na associação de produtos e serviços e mesmo a formas políticas e institucionais, se quiserem sobreviver. O resultado é um turbilhão estimulante, conquanto por vezes destrutivo, de inovações urbanas culturais e políticas na produção e no consumo. É nessa altura que podemos identificar uma conexão vital, porém subjacente, entre o crescimento do empresariamento urbano e a inclinação pós-moderna pelo desenho de fragmentos urbanos em vez do planejamento urbano, pela moda e estilos efêmeros e ecléticos em vez da procura de valores mais permanentes, pela citação e ficção em vez da invenção e função e, finalmente, pelo meio no lugar da mensagem e da imagem sobre o conteúdo.”

Percebe-se que o foco do planejamento urbano passa a ser as intervenções no espaço que sirvam como atrativo ao capital. Em virtude da competição interurbana com outros centros financeiros, de consumo e de entretenimento, nota-se uma repetição em série dos modelos de cidade bem sucedidos. Nesse sentido, Cruz (2002) observa que,

contraditoriamente, a competição entre lugares turísticos, em vez de instigar a valorização à diferença, tem contribuído para o aumento da estandardização e similitude.

Nesse cenário, onde as cidades coincidem em muitos dos atrativos oferecidos, a capacidade de dotar a localidade de uma determinada imagem através da projeção de espaços urbanos espetaculares se torna um importante meio de atrair capital e pessoas (HARVEY, 1994).

É nesse contexto que Vainer (2000) aborda o conceito de planejamento estratégico urbano, que, segundo ele, nasceu inspirado em técnicas do planejamento empresarial, sistematizadas originalmente na Harvard Business School. A adoção desse planejamento pelos governos locais justifica-se pelo fato das cidades estarem submetidas às mesmas condições e desafios que as empresas. A construção de um projeto de cidade a partir de um planejamento estratégico implica na sua apropriação por interesses empresariais globalizados e é garantido, em grande parte, graças ao banimento da política e à eliminação do conflito e das condições de exercício da cidadania.

Em sua linha de argumentação, Vainer (2000) mostra que o discurso atrelado ao planejamento estratégico urbano está estruturado sobre a paradoxal articulação das seguintes analogias: a cidade é uma *mercadoria*, a cidade é uma *empresa*, a cidade é uma *pátria*.

A ideia da cidade como uma mercadoria deve ser uma das mais aceitas entre os novos planejadores urbanos. Num mercado altamente competitivo, a cidade consiste numa mercadoria a ser vendida, por isso, o marketing urbano se consolida como uma importante esfera do planejamento e da gestão das cidades.

Pereira (2003) corrobora essa ideia quando expõe que as sociedades urbanas estão internacionalmente sintonizadas com inconstantes estilos de vida orientados pela moda, que propõe novas racionalidades na produção de imagens urbanas e na busca de alternativas geradas pelo turismo. Nesse âmbito, o planejamento urbano contemporâneo está diretamente ligado ao *city marketing*, que se encarrega de promover a cidade e seus “produtos” através da sua paisagem (i)material, que orienta a concepção das propostas de turismo cultural.

O que se busca vender na cidade são os atributos que interessam aos compradores visados, que se encontram, em geral, no mercado externo, onde se concentra o grande capital e para onde se direciona o esforço de venda da cidade.

Como exemplo desse interesse, destaca-se o projeto desenvolvido em Barcelona, cujo desenvolvimento do processo de modernização urbana esteve voltado primordialmente ao interesse do grande capital transnacional. Além disso, nessa cidade se desenvolveu um

elaborado trabalho de *city marketing* que buscou garantir a mobilização da comunidade na afirmação da identidade catalã e na construção de uma imagem positiva sobre a cidade (SÁNCHEZ, 1999). Vainer (2000) afirma que, em virtude da realização desse grande trabalho de *city marketing*, torna-se compreensível a presença de um grande número de catalães no mercado de consultoria urbana.

Costa (2007) argumenta que, no planejamento estratégico, é o Estado, enquanto entidade responsável por diligenciar os interesses do capital, que traduz com suas ações os objetivos das políticas públicas no mercado.

Nesse sentido, o autor classifica o Programa de Desenvolvimento do Turismo no Rio Grande do Norte (PRODETUR/RN²), instituído no início da década de 1990 com o intuito de equipar o Estado das condições necessárias ao incremento da atividade turística, como uma iniciativa de planejamento estratégico. Nesse Programa, o Estado viabilizou o interesse do capital, tomando iniciativas que levaram à materialização da infraestrutura turística, através, por exemplo, da modernização do Aeroporto Internacional Augusto Severo, a reurbanização e esgotamento sanitário do bairro de Ponta Negra e das estradas construídas, nomeadas abaixo conforme Fonseca (2005, p. 125):

1. Nova Parnamirim – Rota do Sol (Parnamirim);
2. RN 313 – Nova Parnamirim (Parnamirim);
3. BR 101 – Nova Parnamirim (Parnamirim);
4. BR 101 – Nova Parnamirim (Parnamirim) – duplicação da anterior;
5. Pium – BR 101 (Parnamirim);
6. Binário de Pirangi (Nísia Floresta);
7. Pirangi – Barra de Tabatinga (Nísia Floresta);
8. Tabatinga – Camurupim – Barreta (Nísia Floresta);
9. Pitangui – Graçandu – Barra do Rio (Extremoz);
10. BR 101 – Pitangui (Extremoz);
11. Pitangui – Jacumã (Ceará-Mirim);
12. BR 101 – Muriú (Ceará-Mirim);
13. Goianinha – Tibau do Sul (Tibau do Sul)

² O PRODETUR/RN insere-se num contexto amplo de iniciativas públicas voltadas ao desenvolvimento do turismo no Brasil, principalmente na Região Nordeste, e será explorado mais detalhadamente a partir do capítulo que inicia a discussão sobre políticas públicas de turismo no Brasil.

A partir de iniciativas dessa natureza, dá-se um passo fundamental para transformar a cidade em mercadoria de luxo. Levando em consideração tanto a implementação de elementos concretos (infraestrutura, favores fiscais, apoios institucionais e financeiros) como a construção da imagem, pode-se perceber que a mercadoria-cidade tem um público consumidor bem específico, além de qualificado (VAINER, 2000).

Quanto à ideia da cidade-empresa, Vainer (2000) explica que essa já havia sido suscitada pelo urbanismo modernista, que teve como parâmetro o modelo da fábrica taylorista, baseada na racionalidade, funcionalidade e padronização de produtos. No entanto, conforme Harvey (1996), conceitos como produtividade, competitividade e conformação à lógica de mercado, orientam agora o que se chama de empresariamento da gestão urbana.

A percepção da cidade como empresa implica na sua concepção como agente econômico que atua num contexto de mercado e nele encontra a regra e o modelo de planejamento e execução de suas ações. Nesse âmbito, o estabelecimento da parceria público-privada para a elaboração de projetos urbanos, serve para assegurar que os interesses do mercado serão representados no processo de planejamento e decisão (VAINER, 2000).

Dentro dessa analogia, pode-se situar o conceito da cidade-máquina-de-crescimento, formulado por Molotch e retomado por Arantes (2000), segundo o qual, diante do potencial econômico dos lugares, formam-se alianças entre os grupos de elite, apoiados principalmente na propriedade imobiliária, e profissionais de diversos ramos de negócio, que juntos irão direcionar as políticas urbanas, conforme a intenção de expandir a economia local e aumentar a riqueza. Para garantir esse crescimento, faz-se necessária a *fabricação de consensos*, ou seja, é necessário despertar na comunidade o senso de pertencimento ao território, o civismo, recorrendo à ideia de que aliado ao crescimento virá o aumento da oferta de emprego.

Segundo Vainer (2000), a cidade, em sua dimensão pátria, está vinculada ao conceito de cidade unificada, onde predomina o consenso em torno do projeto necessário para que o plano estratégico seja bem sucedido. O discurso que é articulado sobre a cidade, bem como a elaboração de obras urbanísticas e arquitetônicas visam alimentar o patriotismo cívico.

Para esse autor, a constatação da competição entre cidades permite a transposição do modelo estratégico empresarial para a esfera urbana e autoriza também a venda da cidade, o emprego do marketing urbano, a unificação e despolitização dos cidadãos e a instauração do patriotismo cívico.

A estratégia discursiva que busca legitimar o planejamento urbano faz com que a crítica sobre a transformação da cidade em mercadoria se enfraqueça a partir do momento que

ela passa a ser concebida como empresa que, por sua vez, deixa de ser questionada quando se apresenta a cidade-pátria, trazendo a oferta de estabilidade e garantia de líderes competentes e carismáticos. Na visão de Vainer (2000), essa facilidade de transição conceitual representa um poderoso instrumento ideológico que fornece múltiplas, apesar de contraditórias, imagens e representações, que serão utilizadas conforme a necessidade.

Diante dessa observação, percebemos que para se manter na liderança desse jogo de competição interregional, os governos se vêem coagidos a implantar constantemente projetos inovadores. Para acelerar esse processo de inovação e garantir a disponibilidade de capital, tem se fortalecido o fenômeno do empresariamento urbano.

Harvey (1996) aponta como principal característica do empresariamento ou empresarialismo urbano a associação público-privada com o intuito de atrair fontes externas de financiamento, novos investimentos diretos ou novas fontes geradoras de emprego. O caráter empresarial dessa parceria deriva do seu papel especulativo, que impulsiona a realização de empreendimentos que atendam os objetivos políticos e econômicos imediatos e assegurem a posição da cidade na competição interurbana.

Harvey (1996) destaca quatro fatores que, ocorrendo de forma combinada, contribuem para acentuar o papel empreendedor dos governos locais.

- O primeiro fator corresponde ao interesse em melhorar a posição da cidade na divisão internacional do trabalho por meio da exploração de vantagens específicas para produção de bens e de serviços, como a presença de recursos básicos de produção, a localização estratégica da região e mesmo a disponibilidade, qualidade ou os custos da mão-de-obra local. A conquista de uma posição mais competitiva pode ser viabilizada também através de investimentos em infraestruturas físicas e sociais ou via concessão de subsídios a empresas;
- O segundo ponto que assegura a expansão do empresariamento urbano encontra-se na busca em melhorar a posição da cidade na divisão internacional do consumo. O potencial que uma localidade oferece para a atividade de consumo tem se relacionado, frequentemente, à promoção da qualidade de vida e à construção de espaços que ofereçam opções de consumo turístico e cultural, que abrangem diversos mecanismos de entretenimento como estádios esportivos, shopping centers, hotéis de lazer, parques temáticos e espetáculos urbanos. Os investimentos dessa natureza conferem à cidade um apelo inovador que estimula sua venda como lugar para o consumo cultural;

- Um outro traço que marca essa dimensão da administração urbana corresponde à disputa pela liderança das altas operações financeiras, de governo ou de centralização e processamento, incluindo aí o transporte e a comunicação. Para se chegar ao domínio desse tipo de funções, faz-se necessário uma infraestrutura robusta e cara, onde se encontre modernos aeroportos e sistemas de comunicação, centros tecnológicos, financeiros e de negócios, além de avançados complexos industriais. Por essa razão, não é fácil quebrar o monopólio dos líderes do setor na competição interurbana.
- O quarto ponto que respalda a expansão do empresariamento urbano consiste no interesse em assumir a redistribuição dos excedentes pelos governos centrais. Nesse sentido, a formação de elites políticas visa garantir o capital necessário para realização de investimentos em setores como infraestrutura, educação e tecnologia. O bom andamento dessa redistribuição está condicionado à força política eleitoral e à articulação do governo local com as esferas políticas hierarquicamente superiores.

A combinação desses fatores, segundo Harvey (1996), caracteriza um quadro de mudanças estruturais na gestão urbana dentro de um governo local. Nessa realidade, o destino das regiões vai depender da natureza das coalizões formadas, dos recursos (naturais, humanos e locacionais) presentes na região e do ritmo das estratégias empresariais que priorizam o estímulo aos investimentos urbanos capazes de elevar a posição econômica da cidade.

Um dos efeitos gerados pelo empresariamento urbano corresponde ao desenvolvimento de certos tipos de atividade que possuem maior capacidade de elevar o valor das propriedades, da base tributária, da circulação local de renda e do crescimento do emprego (HARVEY, 1996).

Cabe ainda destacar um outro aspecto que compõe o conceito de empresarialismo urbano que corresponde à estratégia da administração urbana de construir um imaginário físico e social das cidades condizente com os propósitos competitivos. A venda da cidade como espaço para atividades depende em grande parte da criação de um imaginário urbano atraente, por isso, cria-se uma imagem-síntese local altamente positiva. Numa perspectiva de fortalecimento ideológico interno, desenvolvem-se fortes campanhas publicitárias que visam despertar na comunidade um sentimento de solidariedade social, orgulho cívico e lealdade ao lugar, legitimando assim o projeto que está sendo desenvolvido e criando mais um mecanismo para o controle social. Nesse sentido, Harvey (1996, p. 60) observa que:

“Pão e circo foi a famosa fórmula romana que está sendo agora reinventada e revivida, enquanto a ideologia da localidade, de lugar e da comunidade tornam-se centrais para a retórica política da gestão urbana que se concentra na ideia de união como defesa contra um mundo hostil e ameaçador do comércio internacional e da alta competição”.

Essa visão é reforçada por Gondim (2007) quando a autora coloca que há um sentido particular na relação entre imaginário e práticas políticas e sociais na cidade contemporânea, uma vez que as representações são manipuladas explicitamente como instrumentos de planejamento e gestão do espaço urbano. A busca deliberada em criar imagens positivas das cidades, por meio de políticas culturais e de redefinição das áreas históricas, como alternativa ao crescimento econômico, intensifica-se a partir das últimas décadas do século XX. Nesse contexto, o espaço torna-se fonte de lucro, não só pelas iniciativas que valorizam o solo urbano, mas pelo consumo estimulado em grande parte pelas atividades de turismo e lazer.

Segundo Pereira (2003), a reinterpretação de determinadas espacialidades da cidade são reflexos de tendências internacionais de racionalização de atividades econômicas e tem forte poder de manipulação do tecido sócio-cultural na construção de imagens emblemáticas que sintetizam valiosas experiências e estimulam um efetivo turismo cultural.

Arantes (2000) acrescenta que o negócio das imagens urbanas tem se firmado como uma importante fonte de poder e capital para governantes e investidores. Trata-se de um negócio que tem promovido a transformação da cultura local em mais um produto a ser vendido no mercado global.

Conforme já foi mencionado, o estilo pós-moderno seleciona certos elementos do passado para lhes conferir uma releitura. No que se refere às intervenções que vem ocorrendo nos centros históricos em diversas cidades, de acordo com Gondim (2007), vemos frequentemente a associação à ideia de revitalização ou requalificação, segundo a qual o patrimônio é recuperado como um projeto de políticas públicas que objetiva ampliar a oferta de bens culturais para visitantes, turistas e residentes.

No tocante à utilização da cultura como forma de tornar a imagem da cidade mais atrativa para turistas, Harvey (1994) explora de forma enfática o caso da cidade de Baltimore, nos Estados Unidos, onde, dentre muitas ações de renovação urbana, foi criada a grandiosa *Baltimore City Fair* com o propósito de celebrar a diversidade étnica da cidade, baseada na arquitetura do espetáculo. A feira, que promovia diversos espetáculos, passou a ser a principal razão da atração regular de crescentes multidões para o centro da cidade.

Esse grandioso projeto, conforme Arantes (2000), buscou na verdade minimizar os efeitos gerados pelo assassinato de Martin Luther King, em 1968, que ameaçavam a viabilidade dos investimentos. Os líderes locais buscaram um símbolo sobre o qual pudessem edificar a ideia da cidade como comunidade em oposição à de cidade sitiada, como então o cidadão encarava o centro da cidade e os espaços públicos. Como iniciativa seguinte, o espetáculo passou a ser permanentemente comercializado com a construção de *Harbor Place* e os próprios grupos étnicos passaram a lucrar com a “venda da etnicidade”, diante da falta de mercado para sua força de trabalho.

No Brasil, os casos mais emblemáticos de intervenções no sentido de revitalizar o patrimônio histórico do centro antigo das cidades correspondem ao Pelourinho, em Salvador, e o Recife Antigo (VIEIRA, 2000).

Segundo Arantes (2000), esse chamado *culturalismo de mercado*, cuja origem parece apontar para os anos de 1960, contribui para criar uma representação, seja de uma localidade ou de uma comunidade, que acaba constituindo sua identidade. O apelo a essa identidade consiste em um dos principais elementos do planejamento estratégico que, antes de qualquer coisa, corresponde a um instrumento de comunicação e promoção.

Para a autora, tornou-se preciso dotar a cidade de uma visão global, de forma a responder satisfatoriamente à nova fase do capitalismo e à predominância do setor terciário. O planejamento, nesse sentido, busca inserir a cidade em um nó da rede internacional de cidades, tornando-a atraente para o capital estrangeiro, especialmente no setor imobiliário.

Na visão de Gondim (2007), nesse processo de renovação urbana, a cultura se torna o “negócio” das cidades. Como os valores cultivados na sociedade contemporânea exaltam o efêmero e o que está em moda, faltando assim um conteúdo cultural, a revalorização da memória surge como um objeto capaz de conferir uma identidade ao lugar e gerar vitalidade cultural.

Ao passo que a cultura passou a ser um importante negócio para as cidades em vias de gentrificação - expressão que significa revitalização, reciclagem, requalificação - ela se tornou um importante meio de controle urbano que, através da manipulação de linguagens simbólicas, dita quem e o que deve ser visto, gerando uma estetização do poder, que encontra no desenho arquitetônico um dos seus mais eficientes instrumentos (ARANTES, 2000).

Ainda nessa perspectiva crítica, Pereira (2003) observa que nos atuais contextos espaciais da competição capitalista, as cidades e sua cultura se transformam em mercadorias turísticas para as quais a midiaticização da experiência urbana produz novos fetiches e promove

a falsa ideia do existir coletivo. Essa utilização da cultura como rótulo busca a adesão e o respaldo social, ocultando interesses e fins essencialmente estratégicos. No entanto, é preciso desconstruir os falsos simbolismos projetados na paisagem, considerando e respeitando a diversidade cultural como forma de alcançar uma integração social mais democrática.

O autor destaca ainda a necessidade de se buscar relativizar a valorização dos mecanismos de comunicação como força capaz de gerar adesões sociais a projetos específicos, uma vez que a vida social extrapola a mera condução de indivíduos à adoção de determinados estilos de vida.

Na análise teórica sobre o planejamento e gestão urbana na sociedade pós-moderna, observa-se que os diferentes autores apresentam uma concepção convergente no que se refere à forma como a iniciativa pública tem tratado a questão e no tocante às conseqüências sociais desse processo.

Diante da tendência de se planejar o espaço urbano de acordo com os modernos padrões das cidades globais, percebe-se que ocorre a inibição ou a quase inexistência de formas espontâneas de organização do espaço nas cidades. Qualquer intervenção é antes pensada e planejada com base nos interesses da elite política e do capital privado, que atuam nesse processo de maneira articulada. Nesse contexto, surge o interesse em dotar a localidade de uma identidade ímpar, capaz de se tornar mais um diferencial competitivo. É diante desse interesse que a cultura local se transforma em produto turístico.

No intuito de se sobressair no competitivo mercado global, os gestores urbanos têm importado, cada vez mais, iniciativas do ambiente empresarial e aplicado-as à gestão das cidades. Nesse sentido, ganham importância as operações de *city marketing*, que buscam conferir às cidades maior visibilidade no cenário mundial a partir da construção de imagens fortes que ressaltam a presença de fatores favoráveis à captação de investimentos e turistas. Além disso, os líderes urbanos têm apostado no desenvolvimento de infraestrutura e arrojados projetos arquitetônicos como forma de elevar o potencial turístico das cidades.

Adiante, segue uma abordagem dos direcionamentos que a atividade de marketing assume na prática do planejamento urbano.

2.2 Marketing turístico

Na sociedade pós-industrial, o rápido crescimento do setor de serviços permitiu aos indivíduos maior diversificação nas opções de consumo de massa, o que se fez acompanhar pelo aumento da procura por atividades de lazer e entretenimento, favorecidas pela facilidade de deslocamento e informação, resultantes do alcance global das redes de mídias e das tecnologias de comunicação. Nesse ambiente global, diante de uma demanda crescente, a atividade turística ascende como uma das prioridades na política econômica das mais diversas regiões do mundo.

Também no Brasil, a atividade turística ganha importância econômica na era pós-industrial e o decorrente acirramento da competitividade entre as empresas do setor reforçam a necessidade das organizações se ajustarem constantemente às novas estratégias de mercado. Nesse âmbito, o marketing consolidou-se como um instrumento da gestão pública indispensável à área de turismo. A ação de marketing por parte de uma agência estatal turística envolve diversos componentes estratégicos comprometidos em alcançar melhores resultados, além de trabalhar incessantemente na reelaboração da imagem do lugar.

Segundo Dias e Cassar (2005), com a acirrada competição entre os diversos lugares para atrair os consumidores-turistas, ganha importância a utilização de conceitos de gestão de marketing, nas agências estatais do setor, para dar consistência à oferta turística e desenvolver eficientes canais de comunicação entre essa e seus potenciais consumidores.

De acordo com Trigueiro (1999), o turismo consiste numa atividade de troca, caracterizando-se como um mercado em que existe uma oferta de produtos turísticos e uma demanda de pessoas dispostas a usufruir esses produtos. Contudo, Vaz (1995) observa que diferentemente dos produtos convencionais que, em geral, chegam aos consumidores por meio de uma rede de distribuidores bem estruturada, o produto turístico deve ser consumido na destinação. Sua particularidade é que, invertendo a ordem natural do mercado, nessa situação quem se desloca é o consumidor e não o produto.

Nesse contexto, tem aplicação o marketing turístico, que desempenha o papel fundamental de articulação entre a oferta e a procura. Trigueiro (1999) afirma que a finalidade do marketing turístico consiste pontualmente em identificar segmentos de mercado, promover o desenvolvimento de produtos turísticos e fornecer aos turistas potenciais informações sobre os produtos oferecidos.

Segundo Dias e Cassar (2005), o marketing turístico tem como característica marcante a relativa interdependência entre o setor privado e público no que concerne à manutenção da qualidade do produto turístico. Esse fator o distingue dos demais segmentos, que apresentam certa independência do setor público, especialmente no que se refere à relação com o consumidor. As empresas privadas que integram o setor do turismo, tais como hotéis, transportadoras, agências de viagens e restaurantes, devem elaborar suas estratégias de mercado de forma linear à estratégia geral de marketing do destino turístico, no intuito de alcançar a valorização e a promoção da localidade.

O marketing turístico é entendido como um conjunto de atividades que facilitam a realização de trocas entre os diversos agentes que atuam, direta ou indiretamente, no mercado de produtos turísticos. Existem inúmeras definições de marketing turístico, a maioria adota a ótica do produtor, visão que traduz uma perspectiva operacional centrada no agente que busca obter resultado econômico em troca da satisfação de necessidades que os seus produtos oferecem aos consumidores (VAZ, 1995).

Diante desse cenário, Trigueiro (1999) coloca que o turismo é uma indústria, portanto, deve ser tratado como uma atividade econômica que disputa um mercado competitivo e exige resultados para determinada localidade. Assim, as organizações que atuam nessa atividade devem, através do marketing turístico, saber quais são os verdadeiros e os possíveis turistas, suas necessidades e desejos, definindo que mercados-alvo querem atender e quais os produtos, serviços e programas a serem utilizados.

De acordo com Vaz (1995), um importante fator que influencia o consumidor a comprar determinado produto turístico é a atratividade da destinação, que envolve a criação de uma imagem positiva da destinação turística com um apelo bem direcionado. Como este representa um investimento de grande envergadura para ser desenvolvido pelas empresas de turismo isoladamente, é comum que os organismos governamentais participem ativamente do processo de divulgação, já que essa iniciativa trará benefícios para toda a coletividade, pois o afluxo turístico incrementa a economia, eleva o faturamento de diversos setores empresariais, gera empregos e leva a uma maior arrecadação de impostos para a administração pública.

2.2.1 O *city marketing* na promoção da imagem das cidades

Nos dias atuais, os consumidores tem se deparado com uma grande variedade de produtos e serviços que, cada vez mais, podem ser adquiridos com maior facilidade. No entanto, como a grande maioria dos indivíduos encontra certas condições que limitam sua possibilidade de compra, visto que não se pode adquirir ou usufruir tudo que se deseja, a ação de consumo é impulsionada pela percepção de valor que os bens e serviços lhes proporcionam. Atentos a esse fato, muitos gestores públicos tem importado algumas ferramentas da iniciativa privada, em especial aquelas relacionadas à atividade de marketing, com o propósito de maximizar o valor conferido às cidades por parte de moradores, investidores e turistas, que representam seus consumidores em potencial.

Nesse aspecto, vem ganhando destaque a prática do *city marketing*, também chamado marketing urbano ou marketing da cidade que, de acordo com Sánchez (1999), constitui-se em importante instrumento do planejamento urbano, que dá forma ao espaço através de representações e imagens adequadas, recuperando sua legitimidade quanto à intervenção pública na cidade.

O marketing de localidades tornou-se uma importante atividade econômica, sendo, em alguns casos, o principal gerador de riquezas locais. Constitui um instrumento do planejamento público que estimula a articulação entre imagem turística e imagem urbana. As cidades transformaram suas estratégias econômicas *ad hoc* em sofisticadas estratégias de marketing, tendo como meta criar mercados competitivos, atingir compradores específicos e fazer com que os recursos da comunidade atendam às necessidades e ao desejo de compradores especializados (KOTLER; HAIDER; REIN, 1994).

Sobre o papel do *city marketing* no cenário de disputa entre cidades, Benevides e Garcia (1997) afirmam que:

O city marketing e a imagem turística têm contribuído para a atração de novas formas de acumulação de capitais, de gestão de negócios, bem como de captação de eventos e de novos equipamentos de lazer ligados direta ou indiretamente ao turismo.

Sánchez (1999) acrescenta que, na América Latina, em geral, e no Brasil, em particular, o marketing da cidade, juntamente com o planejamento estratégico, é visto como

instrumento promissor, capaz de responder adequadamente à dinâmica imposta pela globalização da economia. Nesse sentido, a cidade é apresentada como mercadoria a ser vendida, competindo com outras cidades na atração de investimentos e atividades terciárias através dos meios de comunicação. Segundo essa lógica, será cada vez mais comum a disputa entre as cidades, que ostentam qualidades e oferecem condições mais favoráveis que as concorrentes para a implantação do capital.

Conforme Ashworth e Voogd (1990 apud LEANDRO, 2006), o *city marketing* envolve, além da promoção da imagem da cidade, o planejamento da base infraestrutural do espaço urbano. Antes de prevenir o que é indesejável, os instrumentos de marketing buscam atribuir um sentido positivo ao que é desejável.

Com base na perspectiva dos autores abordados, compreende-se o *city marketing* como um instrumento do planejamento urbano, a serviço de uma lógica essencialmente racional, utilizado na promoção das cidades. Essa promoção, ao mesmo tempo em que objetiva atingir seus próprios habitantes e os potenciais investidores, busca a construção de uma nova imagem, dotada de um forte impacto social. Nesse processo, percebe-se uma forte articulação da esfera pública com a iniciativa privada, em especial com os atores da atividade turística. Assim, para uma melhor compreensão do contexto em que se desenvolve o *city marketing*, faz-se necessário detalhar alguns conceitos que estão correlacionados como o marketing turístico, antes abordado, e o marketing de imagens.

2.2.2 O mercado de imagens

A imagem que se possui em relação a algum objeto, seja ele um fato, uma pessoa ou uma instituição, tem um forte impacto na mente das pessoas, que muitas vezes se dá de forma inconsciente e as leva a construir um julgamento particular sobre tal objeto. No ambiente mercadológico, a imagem corresponde ao quadro de referências que é a fonte norteadora do consumidor para avaliar se uma determinada ideia merece ou não sua simpatia, interesse e apoio (VAZ, 1995).

Kotler, Haider e Rein (1994) definem imagem de um local como o conjunto de crenças, ideias e impressões que as pessoas têm em relação a esse lugar. As imagens

correspondem a uma simplificação das inúmeras associações e informações ligadas ao local, sendo produto de uma mente que tenta fixar a essência de uma série de dados sobre o mesmo.

Para Dias e Cassar (2005), no momento em que as pessoas dispõem de um fluxo contínuo de informações e o contato entre elas tem sido facilitado por diversos meios, os municípios turísticos se inserem rapidamente em uma disputa global com outros municípios. Diante dos objetivos de atrair empreendimentos diversos, sediar eventos de grande visibilidade ou conquistar um permanente fluxo de visitantes, que irá movimentar a economia local, a imagem construída pela cidade destaca-se como o mais importante elemento para atrair a atenção das empresas ou das pessoas e, nesse sentido, deve ser trabalhada como um produto a ser consumido no ambiente global da atividade turística.

Segundo Baudrillard (1995), na sociedade de consumo, as imagens produzidas pelas técnicas de marketing, difundidas pela mídia, ultrapassam as fronteiras e chegam aos mais distantes lugares, transformando o mundo na imagem que se tem dele. A própria imagem transformou-se num produto. Nesse processo, a mensagem sobre determinado objeto, veiculada através dos diferentes meios de comunicação, está impregnada de uma cuidadosa dosagem do discurso de informação e do discurso de consumo, criando mecanismos emocionais que favorecem esse último. Em torno das imagens e signos, se estabelece o imperialismo do consenso e da uniformidade. Paisagens são selecionadas para se criar uma generalização sobre a ideia da localidade. Assim, em uma realidade marcada pelo conflito e pelas contradições, os meios de comunicação encarregam-se de impor uma lógica mais abstrata e coerente com os interesses vigentes.

No que se refere ao processo de produção da imagem das cidades, percebe-se que no planejamento racional do espaço desenvolvido pelo Estado em favor dos agentes de mercado, os aspectos simbólicos envolvidos têm o foco cada vez mais centrado no meio e não no sujeito. Trata-se de um processo social utilitariamente planejado pelo Estado em favor dos agentes do mercado. A imagem das cidades tem sido institucionalizada, tendo o marketing urbano como destaque (LEANDRO, 2006).

O autor acrescenta que a projeção de imagens urbanas desejáveis a partir de intervenções no ambiente construído e na renovação de seus aspectos é característica do marketing de imagem, que tem como meta a manipulação de padrões de comportamento do público alvo para que compre produtos, entretenimento e se associe a organizações.

Segundo Kotler, Haider e Rein (1994), a estratégia de marketing de imagem é a mais barata quando comparada a outras estratégias, como o marketing de atrações, de infraestrutura

ou de pessoas, uma vez que, quando uma localidade desenvolve essa estratégia, ela não investe dinheiro para melhorar infraestrutura e promover atrações, mas apenas “comunica” as pessoas sobre suas características atuais. Nessa situação, o custo e a eficácia da estratégia dependem da imagem atual e dos reais atributos do local.

Os personagens que mais se destacam no processo de construção de imagem das cidades são o Estado e seus agentes políticos e técnicos associados ao planejamento urbano, o aparato cultural, a mídia e sua rede de comunicação.

Os elaboradores de imagens de locais, para implantar uma imagem eficaz, podem se valer de instrumentos como slogans, frases e posicionamentos; símbolos visuais, eventos e feitos. Contudo, é importante que estejam atentos às regras e possibilidades próprias de cada um desses meios (KOTLER; HAIDER; REIN, 1994).

Conforme Leandro (2006), a veiculação das imagens das localidades é marcada por um forte apelo visual e a linguagem utilizada nos modernos processos de comunicação está articulada segundo interesse dos atores envolvidos. Nesse âmbito, a indústria cultural é fundamental para adestrar o olhar das pessoas para o consumo, e a mídia, bem como as técnicas de marketing e propaganda, participam ativamente da construção da demanda.

Nas cidades, a construção de uma imagem local que atue como atrativo à captação de turistas e investidores está comumente associada a intervenções realizadas no tecido urbano para promover uma associação aos valores de modernidade e globalidade. A discussão sobre essa questão é continuada na sequência.

2.3 Turismo e reorganização dos espaços urbanos

Pode-se identificar o turismo como um fenômeno de múltiplas faces: social, econômica, geográfica, cultural e ambiental. Em todas elas, a atividade destaca-se como uma força que promove um rápido processo de transformação. Nessas instâncias, tais mudanças tanto podem ser positivas como negativas para a localidade de destino do fluxo turístico (DIAS; CASSAR, 2005).

Seguindo o propósito utilitário do capitalismo, percebe-se que são cada vez mais freqüentes intervenções no espaço das cidades para se atender a um padrão de mercado universalmente exigido. Corroborando essa ideia, Martins (1999, p.25) expõe que “o espaço

não é mero receptáculo das coisas produzidas pela atividade humana. Ele próprio constitui uma força produtiva, da qual o capital também se apodera para criar as condições gerais de sua reprodução.”

Carlos (2001 p. 64) complementa esse argumento ao colocar que “constata-se, hoje, a tendência segundo a qual, cada vez mais, os espaços urbanos são destinados à troca – o que significa que a apropriação e os modos de uso tendem a se subordinar cada vez mais ao mercado.”

A globalização tem ditado o padrão de organização dos espaços geográficos, econômicos e sociais para o alcance da formação de riqueza e concentração de poder. Nesse aspecto, quanto menos o espaço local está inserido no global, maior a sua exclusão do desenvolvimento econômico, cultural e social. Dessa forma, a nova estratégia de desenvolvimento das cidades busca a crescente participação do local no global, ainda que isso possa implicar perda de valores particulares (LOPES, 1998).

O processo de reprodução espacial nas cidades é influenciado, hoje, pelo acentuado desenvolvimento das atividades relacionadas ao turismo, lazer e entretenimento, que representam um poderoso ramo econômico. Aliado a esse desenvolvimento, está a tendência de transformação do espaço em mercadoria, o que proporciona significativas mudanças a partir da redefinição de particularidades espaciais e reorientação de sua forma de uso. O espaço turístico está diretamente ligado ao plano de consumo do espaço enquanto lugar da acumulação, articulado às necessidades de reprodução da sociedade. É, assim, consequência do fato de que, no mundo moderno, não se produz apenas mercadorias convencionais, mas o espaço voltado ao consumo (CARLOS, 2001).

Nesse processo de reestruturação espacial urbana, ocorre a articulação de agentes social e hierarquicamente diferentes, representados por coalizões público-privadas que envolvem classes diferentes e que se sustentam através de interesses mais ou menos convergentes (TRINDADE JÚNIOR, 2001). É importante salientar que, nesse contexto, há uma preocupação especial desses agentes com a produção de imagens e significados associados à renovação da materialidade do espaço para se chegar a uma imagem-síntese das cidades.

As imagens-síntese são aquelas que se destinam à venda de uma representação desejada da cidade e implicam a negação da possibilidade de existência de outras imagens e de outras leituras. Essas imagens são tornadas dominantes mediante estratégias discursivas, meios e instrumentos para sua difusão e legitimação em variadas escalas (SÁNCHEZ, 2001).

De acordo com Ribeiro (1988 apud LEANDRO, 2006, p. 54):

“[...] As operações de síntese envolvem diversos procedimentos presentes no espaço urbano: seleção simbólica de parte do espaço urbano e da vida coletiva e de sua referência à totalidade urbana; processos de mobilização e envolvimento da sociedade em relação ao projeto destacado; articulação entre propaganda comercial, cultura de massas e seleção de grupos de interesse para o mercado; intervenções na materialidade urbana (marcos urbanos, monumentalidade clássica, praças, bairros, obras de engenharia); imposição dos meios técnicos de comunicação que interferem na modernização da cultura e construção de imagens urbanas.”

Para consolidar a representação desejada, são desenvolvidas políticas de promoção e legitimação de certos projetos de cidade, que são difundidos como emblemas da época presente. A publicidade encarrega-se de construir a imagem das chamadas “cidades-modelo” e seus pontos de irradiação coincidem com as instâncias políticas de produção de discursos: governos locais em associação com as mídias; instituições supranacionais, como a Comunidade Européia e agências multilaterais (SÁNCHEZ, 2001).

Ainda segundo a autora, em se tratando de uma mercadoria especial, sua promoção envolve também estratégias especiais: as representações produzidas obedecem a uma determinada visão de mundo, além da construção de imagens-síntese sobre a cidade, são criados discursos a ela referentes que vão encontrar na mídia e nas políticas de *city marketing* importantes instrumentos de difusão e afirmação.

Conforme Dias e Cassar (2005), na perspectiva do turismo, percebe-se uma hierarquia de cidades. Há as cidades globais, que intensificam a disputa entre si com eventos e promoções que buscam atrair cada vez mais visitantes. Muitas já estão consagradas como destinos turísticos (Roma, Paris, Nova Iorque, Londres, Tóquio, etc.) e outras procuram consolidar-se nesse mesmo espaço (São Paulo, Pequim, Cidade do México, por exemplo). Existem ainda as cidades que disputam eventos e promoções em nível nacional (Salvador, Fortaleza, Porto Alegre, Florianópolis, etc.), outras em nível estadual (Campos do Jordão, Ribeirão Preto, São José dos Campos, etc.) e algumas ainda em nível regional (Amparo, Serra Negras, Águas de Lindóia, etc.). Para tornar-se centro de referência, atraindo os visitantes por seus atributos específicos, acontece também das cidades concorrerem entre si em função da sua especialização: a mais florida, a do ar mais puro, a que apresenta mais dias ensolarados, e assim por diante.

A análise do processo de reestruturação urbana que ocorreu em cidades como Curitiba e Barcelona, que são os exemplos mais tratados na literatura, permite compreender como se

associou as políticas urbanas dos respectivos governos às estratégias utilizadas para melhor vender as cidades.

Segundo Sánchez (1999), no caso de Curitiba, o processo de construção da imagem de “cidade-modelo” iniciou-se nos anos 70 e se desenvolveu plenamente nos anos 90, quando se acentuaram os esforços para consolidar uma identidade socioespacial positiva em relação ao país e ao resto do mundo. As transformações produzidas no tecido urbano para posicionar a cidade como exemplo de qualidade de vida estão centradas em obras urbanísticas de construção de parques étnicos e novos centros culturais e de lazer, como o Memorial da Cidade, a Ópera de Arame, a Rua 24 Horas e o Jardim Botânico, que eram então algumas das obras mais representativas da nova imagem da cidade.

Em virtude das iniciativas de reestruturação espacial que a cidade sofreu ao longo das últimas décadas, seja no sistema de transporte, nas áreas históricas, no planejamento ambiental, ou o investimento no setor automobilístico, foram lançados diferentes posicionamentos sobre a cidade, que relevam o esforço de reciclagem permanente, e contribuíram para consolidar imagens-sínteses como: “Curitiba capital da qualidade de vida”, “Curitiba capital ecológica”, “Curitiba capital tecnológica”, etc. (SÁNCHEZ, 1999).

Mostra-se, na figura abaixo, uma dessas imagens-síntese, a de “Curitiba capital ecológica”, que se edifica diante da intenção de passar para o turista estrangeiro a ideia de cidade-modelo a partir da seleção de parte da vida coletiva. No anúncio jornalístico, o discurso busca posicionar Curitiba como o melhor lugar para se viver no Brasil, ou até mesmo no mundo.



Figura 1 – Curitiba, capital ecológica.
Fonte: OLIVEIRA, 2010

No que concerne ao interesse público em promover uma leitura dominante da cidade, Sánchez (2001, p.36) traz que “o caso de Curitiba é paradigmático na simbiose entre governo e mídia, com a promoção orquestrada de fragmentos renovados do espaço da cidade junto à difusão dos usos sociais considerados adequados [...]”.

Em relação à cidade de Barcelona, foi a partir de 1986, quando a cidade foi nomeada para sediar os Jogos Olímpicos, que se intensificou o processo de modernização urbano. Diante da bem sucedida realização dos Jogos, a cidade vivenciou um período de vultosos investimentos e revitalização urbana, que a elevou a uma posição de destaque entre as cidades européias e em nível mundial. A construção de infraestrutura de mobilidade interna e externa, novas infraestruturas de comunicação e arrojadas obras do complexo olímpico configuraram alguns dos principais objetivos buscados. Nesse processo, as próprias obras foram trabalhadas numa linguagem promocional e transformadas em espetáculo, evitando, assim, críticas ao transtorno causado à população (SÁNCHEZ, 1999).

Arantes (2000) mostra que o modelo de planejamento de Barcelona passou a ser exportado para todo o mundo, em especial, para a América Latina, o que tem elevado os catalães ao posto de autoridades máximas no domínio do assunto “marketing urbano”. Um dos principais fatores que contribuiu para converter o urbanismo ocorrido nessa cidade num paradigma foi a eficiente atividade de marketing que as Olimpíadas de 92 propiciaram. O conjunto de iniciativas visando garantir a eficiência da comunicação e mobilidade interna e externa, dentre elas, infraestrutura, sistema viário, restaurações, redes hoteleiras, vilas olímpicas, além da exaltação dos bens naturais, das riquezas artísticas e arquitetônicas, contribuiu para o desenvolvimento de uma imagem forte e positiva da cidade, que voltou a ocupar posição de destaque nos circuitos culturais internacionais.

Sobre as transformações ocorridas em Barcelona, Amendola (2002) aponta que os avanços tecnológicos possibilitaram a maior movimentação de pessoas e mercadorias. O sistema de telecomunicações obteve um considerável avanço e surgiram os meios de transporte de alta velocidade como conectores regionais. Contudo, para priorizar as parcerias das grandes empresas, os investimentos no campo social ficaram em segundo plano. Dessa forma, o modelo de ordenamento urbano de Barcelona permitiu melhor inserção da cidade no panorama capitalista das grandes corporações, mas apresentou como consequência uma enorme exclusão social.

Para Sánchez (2001), diante da discussão dos casos das cidades de Curitiba e Barcelona, percebe-se que a ação política voltada à reestruturação urbana, faz uso tanto de

aspectos simbólicos quanto materiais. Em ambos os casos, as representações que predominam são cuidadosamente desenhadas para mostrar uma cidade homogênea e apagar as diferenças políticas, culturais, de classe ou de origem étnica, presentes no território urbano.

Entre os traços comuns que podem ser verificados nos exemplos abordados, a autora destaca: uma ênfase maior na forma do que na função, a priorização de projetos urbanos pontuais em relação aos planos gerais e a busca em melhorar a imagem urbana a partir da criação de novos espaços ou da revitalização de espaços antigos.

No processo de reconstrução das cidades segundo a lógica do mercado, que tem sido estimulado diante da expansão da atividade turística, verifica-se a forte preocupação com a aparência da cidade, marcada pela valorização estética como forma de se diferenciar dos demais centros e ganhar destaque no cenário nacional e internacional. No entanto, a construção da imagem urbana pretendida pelos agentes públicos, aliados aos agentes privados, corresponde a um processo complexo e muitas vezes contraditório.

As visões do espaço que se afirmam verdadeiras são, em geral, manipuladas de acordo com os interesses em questão. As imagens que se vendem, muitas vezes, contrastam com a situação real das localidades. Privilegiam-se certos grupos da sociedade e determinados lugares em detrimento daqueles que estão associados ao atraso e excluídos dos roteiros turísticos.

Quando se discute sobre intervenções no espaço urbano, que mesmo sendo direcionadas a um público específico, compõem uma questão relacionada a toda coletividade, adentra-se num debate que está inserido no âmbito das políticas públicas, bem como do papel que assume os agentes governamentais nesse processo de reestruturação das localidades. Nesse sentido, constrói-se a seguir um resgate da trajetória das políticas públicas de turismo no Brasil, partindo da esfera nacional à perspectiva local.

2.4 Políticas públicas de turismo no Brasil

Políticas públicas referem-se, no entender de Fonseca (2005, p.81), ao “conjunto de ações e omissões do Estado para resolver problemas que afligem a sociedade”.

Diante dessa consideração, pode-se entender política pública de turismo como um conjunto de intenções, diretrizes ou estratégias estabelecidas e/ou ações deliberadas, no

âmbito do poder público, que objetivam alcançar ou dar continuidade ao pleno desenvolvimento da atividade turística num determinado território (CRUZ, 2002).

Segundo Fonseca (2005), as políticas públicas acontecem em diversos setores (econômico, social, cultural, segurança, etc.), sendo que algumas delas incidem diretamente sobre o espaço, ocasionando mudanças em sua organização. Esse é o caso das políticas públicas em turismo que, no Brasil, têm provocado nos últimos anos a reestruturação do espaço, especialmente no litoral nordestino, à medida que tenta adequá-lo à nova dinâmica da economia mundial.

Para Carvalho (2000), as políticas públicas em turismo abrangem um amplo conjunto de atividades que competem a diferentes atores e agências, sejam estatais ou privadas. Por essa razão, a implementação dessas políticas é bastante complexa. Em diversas políticas setoriais, são desenvolvidas ações que estão relacionadas à atividade turística, como é o caso da infraestrutura, das políticas urbanas, do desenvolvimento regional, de emprego e renda e, mais recentemente, da preservação ambiental e do patrimônio histórico-cultural.

De acordo com Silveira, Paixão e Cobos (2006), no Brasil, a evolução das políticas públicas em turismo caracteriza-se por abruptas alterações de direcionamento, notadamente nas últimas décadas. Em virtude da dependência que a atividade turística apresenta em relação às ações governamentais, essa tendência à descontinuidade acaba por lhe conferir certa fragilidade.

Cruz (2002, p.42) identifica três diferentes períodos na história das políticas públicas de turismo no Brasil. O primeiro deles é o que a autora chama “pré-história” jurídico-institucional das políticas nacionais de turismo, fase que vai até 1966, quando as políticas resultavam de diplomas legais desconexos e limitados a aspectos parciais da atividade, especialmente à regulamentação de agências de viagens e de turismo.

A segunda fase inicia-se com a promulgação do Decreto-lei 55 de 18 de novembro de 1966 que, pela primeira vez, instituiu uma política nacional de turismo e criou organismos políticos capazes de efetivá-la. Essa fase vai até 1991, quando o citado Decreto-lei é revogado pela Lei 8.181 de 28 de março, responsável pela reestruturação da EMBRATUR, dando início ao que se considera o terceiro período da história das políticas nacionais de turismo do país (CRUZ, 2002).

Na década de 1930, compreendida no período da “pré-história”, foi criada a Divisão de Turismo, primeiro organismo oficial de turismo da administração pública federal, tendo como principal atribuição “superintender, organizar e fiscalizar os serviços de turismo

internos e externo”, o que corresponde à fiscalização das atividades relativa às agências de viagens (CRUZ, 2002, p.44).

Ainda segundo a autora (2002, p.47), as diretrizes para uma política nacional de turismo são traçadas, pela primeira vez, mesmo que de forma limitada, com a criação da COMBRATUR, Comissão Brasileira de Turismo, em 1958, subordinada diretamente à Presidência da República. Essa comissão durou pouco tempo, sendo extinta em 1962 pelo Decreto 572 de 2 de fevereiro. Assim, a política nacional de turismo que a Comissão deveria “coordenar, planejar e supervisionar” não chegou a se efetivar.

Para Silveira, Paixão e Cobos (2006), um dos marcos da intervenção do governo nas ações da atividade turística brasileira foi a criação, a partir do Decreto-Lei nº 55/66, de 18 de novembro de 1966, período do governo militar, da Empresa Brasileira de Turismo, a EMBRATUR, órgão que teve grande influência sobre o desenvolvimento turístico nacional por centralizar todas as decisões sobre o desenvolvimento de produtos e serviços do setor. A partir de então, as empresas ligadas ao turismo, para que pudessem atuar de forma legal, deveriam necessariamente ser registradas, autorizadas e fiscalizadas pela EMBRATUR.

É importante destacar o esclarecimento trazido por Cruz (2002) de que o fato da primeira política nacional de turismo ser implementada apenas em 1966 não implica que não se identifique anteriormente outras políticas federais para a atividade. No entanto, até o Decreto-lei 55/66, as políticas nacionais de turismo limitavam-se a aspectos parciais da atividade, ao invés de uma abordagem estrutural e totalizante, não sendo oficialmente reconhecidas.

Segundo Carvalho (2000), o planejamento típico desse período de domínio militar foi marcado pela centralização, verticalização e subordinação na concepção e execução da política nacional de turismo. A articulação entre os agentes envolvidos no processo de desenvolvimento da atividade turística, quando existia, era descoordenada, o que dificultava a uniformidade entre o plano institucional, o modelo de gestão e o processo normativo do turismo.

Beni (2006) informa que, juntamente com a EMBRATUR, foi criado, a partir do citado Decreto, o CNTUR – Conselho Nacional de Turismo, estabelecendo-se assim uma estrutura federal para a administração do turismo. Ambos estavam vinculados ao então Ministério da Atividade e Comércio e vieram estabelecer, de forma geral, objetivos e atribuições dos operadores do setor no país. A partir daí, foram criadas as condições para que o Brasil ingressasse no grupo dos países desenvolvidos, pois o turismo, atividade a qual nunca

havia sido dada maior consideração, passou a ser visto como setor integrante do sistema produtivo.

Para Cruz (2002), na segunda metade da década de 1960, com a criação da primeira política nacional de turismo, os assuntos relacionados à atividade tiveram um importante salto qualitativo, embora, até meados da década de 1990, a política nacional de turismo reduza-se, na prática, à ampliação e melhoria da infraestrutura hoteleira.

Nota-se que com a criação do Sistema Nacional de Turismo, incluindo a EMBRATUR e o CNTur, o Estado brasileiro passa a tratar o setor de turismo de forma mais abrangente, com forte ênfase no setor de hospedagem. Com isso, ao longo dos anos 70, o parque hoteleiro, especialmente de luxo, alcança grande ampliação, sendo beneficiado pela criação de um sistema de fomento ao setor, constituído por fundos como o FUNGETUR – Fundo Geral do Turismo (1971) e Fiset – Fundo de Investimentos Setoriais (1974) (CRUZ, 2006).

Silveira, Paixão e Cobos (2006) trazem que, com o fim da ditadura militar, na década de 80, o Decreto-Lei 2.294, de novembro de 1986, promoveu uma mudança radical na estrutura do turismo brasileiro, pois decretou o fim da obrigatoriedade de classificação e registro das empresas turísticas junto à EMBRATUR, alterando assim a natureza inicial da instituição, que a partir daí iniciou uma nova fase, marcada pela influência dos princípios neoliberais que ganhavam força.

Esse período, conforme coloca Beni (2006), foi marcado pelo processo de abertura do regime político anterior, sendo editados decretos e portarias com o propósito de consolidar e ampliar o desenvolvimento do turismo. Até o final da década de 1980, a política nacional de turismo esteve organizada em torno de um colegiado do setor, o Sistema Nacional de Turismo, que abrangia a EMBRATUR, o CNTUR e o Ministério de Indústria e Comércio.

Esperava-se que a centralização no planejamento, coordenação e execução dos programas gerasse maior eficiência na utilização dos recursos, mas essa estrutura apresentou deficiências, sobretudo no que corresponde à ausência de representatividade da iniciativa privada (BENI, 2006).

A partir do governo Sarney, de acordo com Silveira, Paixão e Cobos (2006), o presidencialismo de coalizão brasileiro e o clientelismo oriundo deste processo, característico da política brasileira, terminaram por capturar a EMBRATUR, uma vez que se tornou comum encontrar o domínio de diferentes partidos entre as diversas esferas de governo (federal, estadual e municipal), que dependendo do lado que se encontravam na disputa, podiam ou não cooperar politicamente entre si.

Conforme Cruz (2002), no período entre 1966 e 1990 foram extintos e criados diversos órgãos e departamentos e os assuntos relativos ao turismo estiveram subordinados ao Ministério da Indústria e do Comércio. Quando acontece a reforma administrativa no governo Collor de Mello (1990-92), o Ministério é extinto e as decisões passam a ser vinculadas à Secretaria do Desenvolvimento Regional da Presidência da República, da qual a EMBRATUR passa a fazer parte. Posteriormente, quando é criado o Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo, os assuntos relativos ao turismo passam a ser a ele incorporados.

Pode-se notar, ainda segundo a autora, que as decisões relacionadas ao turismo circularam por diferentes esferas da administração pública, refletindo o fato da atividade não estar entre as prioridades das políticas federais de desenvolvimento, o que resultou numa “fraqueza política” do setor, revelada pela inconstância dos organismos oficiais encarregados de gerir a atividade. Essa transferência de responsabilidades sobre o setor de um órgão para outro da administração pública deve-se, em parte, à atuação de grupos ligados à atividade e sua articulação com as diferentes esferas do poder público.

Na década de 90, com a consagração do neoliberalismo como paradigma econômico e político, consolida-se no Brasil a mudança de um Estado interventor para um Estado parceiro do mercado. Refletindo essa visão, no turismo, as políticas públicas passam a comprometer-se com a produção e reprodução do capital. A partir dessa década, as ações voltadas ao setor de turismo assumem maior racionalidade e são então criados diversos planos e programas visando ao ordenamento do território brasileiro ao turismo internacional e de massa. A lógica imperante passa a ser, cada vez mais, a lógica do espaço-mercadoria (CRUZ, 2006).

No governo de Fernando Collor, com a Lei 8.181 de 28 de março de 1991, a EMBRATUR mudou do Rio de Janeiro para Brasília, passando de empresa pública a autarquia e perdendo, assim, muito de sua autonomia. Essa mudança implicou na reformulação da quase totalidade do corpo técnico do órgão (SILVEIRA; PAIXÃO; COBOS, 2006).

Para Cruz (2002), a reestruturação da Empresa, em 1991, representa outro importante marco na história das políticas públicas de turismo. Com ela, a Empresa, passa a ser denominada Instituto Brasileiro de Turismo, estando ligada à Secretaria Geral do Governo, uma vez que o Ministério da indústria e Comércio, ao qual pertencia, havia sido extinto.

Segundo Silveira, Paixão e Cobos (2006), a essa época, as ações governamentais tomadas contribuíram para distanciar a EMBRATUR da realidade turística nacional, até que o poder público abraçou a ideia proposta pela OMT de que o turismo ocorre efetivamente nos

destinos e, dessa forma, são os municípios que realmente entendem as potencialidades do território onde residem. A partir de então, as diretrizes da EMBRATUR foram repassadas diretamente às prefeituras, apoiando-se na participação comunitária e na formação de conselhos. Esse fluxo mais direto de encaminhamento das políticas de turismo amenizou as chances de interrupção no processo.

Em 1992, de acordo com Cruz (2002), foi criado o Plano Nacional de Turismo (Plantur), com o propósito de constituir um instrumento para implementar a política nacional de turismo. Composto por sete programas, o Plantur correspondia a um plano detalhado das ações a serem implementadas pelo poder público federal para efetivar a política nacional de turismo.

No final do século XX, o turismo emerge como uma das principais atividades geradoras de riqueza no mundo, o que leva as esferas públicas brasileiras, principalmente a federal, a apresentar um súbito interesse por seu desenvolvimento. Assim, nesse período, se aprofunda a ação pública federal voltada ao setor de turismo, desencadeando-se uma sequência de políticas públicas efetivadas através de planos, programas e projetos (CRUZ, 2006).

Fonseca (2005) salienta que, a relevância que a atividade turística assume no contexto internacional, levou o governo brasileiro, a partir dos anos de 1980, a investir na promoção do turismo nacional (doméstico e internacional) e a estabelecer as linhas gerais de uma política para o setor. Como resultados desses investimentos voltados ao estímulo da atividade turística brasileira, verifica-se nos anos de 1990 o aumento do fluxo turístico, da participação do setor no PIB nacional e da geração de empregos. Em relação a esse último aspecto, pode-se observar na Tabela 01 o aumento da oferta de empregos gerados pela atividade turística a partir de meados da década de 90.

Tabela 1 - Número de estabelecimentos e de empregados em atividades turísticas, Brasil, 1994/2000

Ano	Número de estabelecimentos	Número de empregados
1994	83.436	703.429
1995	97.144	911.354
1996	105.197	882.215
1997	113.859	926.693
1998	117.907	936.825
1999	144.727	1.189.040
2000	150.227	1.241.708

Fonte: Fonseca (2005, p.73)

A partir da década de 1980, segundo a autora, o turismo passa a ser considerado uma alternativa para minimizar as disparidades e promover o desenvolvimento regional, num momento em que se acentua o desemprego, o sub-emprego e o trabalho informal no país.

Na gestão do presidente Itamar Franco, refletindo o fortalecimento da municipalização, foi criado o PNMT, Programa Nacional de Municipalização de Turismo, cuja proposta era a descentralização das ações por meio da municipalização e da gestão participativa. Esse programa sobreviveu até o final da gestão de Fernando Henrique Cardoso (FHC) e influenciou a Política Nacional de Turismo (PNT), instituída em 1996, durante o primeiro mandato desse presidente, o que pode ser percebido como uma continuidade do programa (SILVEIRA; PAIXÃO; COBOS, 2006).

Esse caráter de continuidade deriva da consolidação, nos anos 90, do paradigma da descentralização da gestão, que estava atrelado à priorização das escalas regional e local como escalas da ação pública (CRUZ, 2006).

A Política Nacional de Turismo, cuja responsabilidade ficava a cargo do Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo, bem como da EMBRATUR, já havia sido preconizada pelo Decreto 448/92 e tinha, conforme é exposto por Cruz (2002), os seguintes objetivos:

- a) A ordenação das ações do Setor Público orientando, o esforço do Estado e a utilização dos recursos públicos para o bem-estar social;
- b) A definição de parâmetros para o planejamento e a execução das ações dos governos estaduais e municipais;
- c) A orientação referencial para o setor privado.

Fonseca (2005, p.71) informa que “a partir do fim do período de vigência estipulado para a PNT, a política de turismo do país tem prosseguimento com o Programa ‘Avança Brasil’, também implantado no governo FHC”.

A PNT foi consubstanciada em 23 programas específicos, dos quais se destaca o PRODETUR, Programa de Ação pelo Desenvolvimento do Turismo, criado sob o argumento de que as deficientes condições de infraestrutura dificultavam a expansão da atividade turística no país e, portanto, era preciso melhorar a infraestrutura básica e turística para viabilizar sua expansão. Os recursos desse programa advinham do BID, Banco Interamericano de Desenvolvimento (FONSECA, 2005).

Com o PRODETUR, foram investidos cerca de US\$ 133 milhões para melhoria de aeroportos e, posteriormente, US\$ 560 milhões para ações relacionadas à recuperação de

monumentos históricos, preservação ambiental, dentre outros. (SILVEIRA; PAIXÃO; COBOS, 2006).

As ações desenvolvidas a partir desses programas visavam equipar alguns destinos turísticos brasileiros com as condições mínimas necessárias a sua inserção no mercado turístico global (FONSECA, 2005).

Conforme Fonseca (2005, p. 95), o PRODETUR abrangia quatro programas:

- 1- PRODETUR Nordeste, baseado no sol, mar, entretenimento e lazer;
- 2- PRODETUR Amazônia e Centro-Oeste, baseado no ecoturismo;
- 3- PRODETUR Sul, com enfoque no Mercosul;
- 4- PRODETUR Sudeste, com enfoque individualizado a cada um dos Estados da região.

Como resultado dessa política, segundo Silveira, Paixão e Cobos (2006), houve um aumento de US\$ 7 bilhões na arrecadação de impostos diretos e indiretos nas cidades turísticas e o Brasil subiu muitas posições no ranking de países mais demandados do mundo.

Em relação a essa tentativa do governo de conferir maior autonomia aos municípios, os autores ressaltam que o PNMT, gerou uma grande mobilização por todo país em prol do desenvolvimento do turismo sustentável e, apesar de não ter evoluído para materialização de resultados para as comunidades locais, ele deixou as bases para o lançamento das políticas do governo seguinte.

Ainda segundo esses autores, O PNMT tinha o intuito de colocar as instâncias locais, juntamente com instituições privadas e representantes da comunidade, à frente das ações voltadas ao desenvolvimento do turismo, num trabalho conjunto e contínuo. No entanto, podem ser apontados alguns gargalos que ameaçaram a continuidade desse programa, dentre eles, destaca-se o fato dos grandes destinos receptores de turistas, bem como os grandes projetos de empresas do setor, terem sido beneficiados com a maior parte dos recursos financeiros, enquanto aos pequenos municípios coube uma participação bastante superficial. Além disso, um outro fator foi a carência de recursos técnicos e humanos, nos municípios, para trabalhar adequadamente o planejamento turístico.

Conforme explanação de Beni (2006), no governo Lula, que se iniciou em 2003 e é vigente até o período atual, foi criado o Ministério do Turismo (MinTur) e o setor passou a contar com estrutura e orçamento específicos. Foi também lançada a Política Nacional de Turismo, que desenvolveu, como instrumento de execução das políticas, o Programa de Regionalização do Turismo. Com isso, obteve-se a articulação de organismos nacionais e

regionais, permitindo a integração e cooperação entre os órgãos da administração federal, estadual e municipal.

Cruz (2006) observa que, se na década de 1990 o PNMT representou fielmente a valorização da escala local no planejamento público do turismo, o Programa de Regionalização do Turismo, no governo Lula, tem a mesma natureza no que corresponde à escala regional nos primeiros anos do século XXI.

Em relação ao Programa de Regionalização do Turismo, Beni (2006) afirma que suas diretrizes estão voltadas à promoção da participação, sustentabilidade, integração e descentralização, com base numa estrutura de coordenação que inclui a criação de entes responsáveis pela gestão do turismo no âmbito regional, gerindo o programa de forma coordenada e formando parcerias para sua implementação.

O autor expõe que, ainda no atual governo, foi recriado o CNTUR como órgão integrante do Ministério do Turismo, diretamente vinculado ao ministro de Estado. Já a EMBRATUR passou a dedicar-se unicamente a promover o país no exterior, elaborar estudos para orientar os processos de tomada de decisão, avaliar o impacto da atividade turística na economia nacional e formatar novos produtos e roteiros turísticos.

Com base nesse breve levantamento histórico do desenvolvimento das políticas públicas em turismo no Brasil, destaca-se o fato das mesmas, em diferentes períodos, não terem assumido a devida efetividade em virtude da sua falta de continuidade ao longo dos governos. No entanto, nas últimas décadas do século XX e início do século XXI, percebe-se que, com a consagrada importância da atividade na economia nacional, o governo vem lhe dedicando maior atenção e estruturando melhor as políticas direcionadas ao setor.

Nesse sentido, é importante que haja uniformidade entre a atuação dos diversos atores públicos (em instâncias local, estadual, regional e nacional) na concepção, desenvolvimento, execução e controle das políticas de turismo num dado território. Assim, os conflitos de interesse na esfera pública e entre essa e a iniciativa privada, devem ser transpostos em nome do benefício social. Além disso, deve ser contínuo o esforço no intuito de integrar essas políticas a outras políticas setoriais, visto que elas estão inseridas num abrangente contexto político, econômico e social.

2.4.1 O turismo no Nordeste

A partir do momento em que o turismo se fortalece no Brasil como um importante meio para o desenvolvimento econômico das localidades de destino, acirra-se a competição entre cidades e regiões que, na disputa por investimentos e capitais, oferecem todos os tipos de vantagens, especialmente fiscais. Nesse cenário, a atividade turística revela-se como uma das alternativas econômicas para o Nordeste brasileiro, região periférica e historicamente relacionada a seus graves problemas socioeconômicos (FONSECA, 2005).

Para Benevides e Cruz (1998), o aumento de importância do turismo na economia do Nordeste reflete o fato de que a atividade passou a ser considerada como uma possibilidade de redução de parte dos seus graves problemas sociais, como altas taxas de mortalidade infantil, analfabetismo, desemprego, dentre outros.

Cruz (2002) acrescenta que as características particulares do litoral nordestino, com 2.500 km de extensão, sua variedade de atrativos turísticos naturais e culturais, o clima quente e o predomínio de dias de sol na maior parte do ano, são alguns fatores que viabilizaram investimentos turísticos para a região nas últimas décadas, levando a atividade a assumir um peso significativo na economia do Nordeste brasileiro.

Sobre esse aspecto, Benevides e Cruz (1998) destacam que a ideologia pós-moderna, ao se fortalecer, enseja uma maior valorização da presença de atrativos naturais sobre os aspectos artificiais presentes nas localidades, o turismo passa a ser representado como detentor de um grande potencial para se desenvolver. Nesse sentido, o culto ao exótico converge com as motivações da demanda turística e o meio geográfico minimamente transformado pela ação humana representa um paraíso a ser redescoberto.

Para esses autores, na atual fase do capitalismo neoliberal, o planejamento do turismo dedica-se à organização de novos territórios, sintonizados com a demanda internacional. Assim, as iniciativas públicas dedicam-se à reprodução da espacialidade com base nos valores vigentes.

Seguindo essa lógica, a partir da década de 80, conforme Fonseca (2005), o governo brasileiro, em parceria com alguns Estados da região Nordeste, passa a desenvolver políticas públicas objetivando minimizar algumas deficiências de infraestrutura que não favoreciam a expansão do turismo regional. Com esse propósito, investiu-se em dois tipos de política públicas para o setor:

- Política de Megaprojetos Turísticos – esses projetos visavam dotar os Estados de uma rede hoteleira mais ampla e moderna. Envolveu os seguintes projetos: O Projeto Parque das Dunas / Via Costeira (RN), o Projeto Cabo Branco (PB), o Projeto Costa Dourada (PE e AL) e o Projeto Linha Verde (BA);
- Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (PRODETUR/NE) – esse programa priorizou a implantação de infraestrutura básica, tais como aeroportos, rodoviárias, rodovias, saneamento básico e a melhoria do sistema institucional dos Estados e municípios para a gestão da atividade turística.

Conforme Cruz (2002), a Política de Megaprojetos surgiu entre o final da década de 1970 e o início dos anos 80, tendo como referência o “modelo Cancún”, no qual ocorreu a urbanização turística de trechos da costa pouco ou não urbanizados, promovendo grande concentração do equipamento turístico. Nessa política, o setor público atuou como empreendedor, priorizando a infraestrutura hoteleira frente aos demais equipamentos infraestruturais turísticos.

Desses megaprojetos turísticos no Nordeste brasileiro, o primeiro a ser concebido foi o Projeto Parque das Dunas – Via Costeira (Natal-RN), seguido do Projeto Cabo Branco (Paraíba), o Projeto Costa Dourada (Pernambuco e Alagoas) e o Projeto Linha Verde (Bahia). Esses quatro projetos têm em comum o fato de apresentarem seus respectivos governos como principais empreendedores, de terem sido concebidos com o objetivo de ampliar a infraestrutura hoteleira e de todos estarem localizados no litoral. Todavia, enquanto os dois primeiros apresentam uma abrangência mais restrita, os dois últimos têm uma maior abrangência territorial (CRUZ, 2002).

A implantação de uma política de turismo para o Nordeste, segundo Fonseca (2005), tinha o propósito de inserir essa região, de pouca representação econômica, nas rotas do turismo doméstico e internacional. Para a região assumir parte do mercado turístico, especialmente o internacional, fazia-se necessário um grande esforço para equipar o território com infraestrutura turística moderna e outros serviços básicos (segurança pública, saúde, saneamento básico, sistema de comunicação, etc.), de modo a atender ao potencial público-consumidor do produto turístico a ser promovido.

Todo esse esforço mostra-se necessário porque a realização da atividade turística não requer somente um rico patrimônio natural e cultural. É necessária a transformação desse patrimônio em produtos turísticos a partir da implantação da infraestrutura adequada. Em

seguida, é preciso investir na comercialização do produto, a partir de iniciativas de marketing, para que ganhe visibilidade no mercado (FONSECA, 2005).

Cruz (2002) observa que, desde o início da implantação do Projeto Parque das Dunas – Via Costeira (início da década de 1980), o litoral nordestino transformou-se num alongado “canteiro de obras”, incluindo a criação de novas infraestruturas e a redefinição das já existentes. Nesse sentido, foram criados modernos aeroportos, estradas, hotéis de luxo, *resorts*, dentre outros empreendimentos.

Dentre os programas federais implantados com o objetivo de dotar os Estados da região Nordeste da infraestrutura básica e de acesso necessária à dinamização da atividade turística, destaca-se o PRODETUR/NE, criado em 1991, dando continuidade e complementando a política anterior.

O PRODETUR-NE, na visão de Cruz (2002), consiste em um dos mais expressivos desdobramentos da Política de Megaprojetos Turísticos, reforçando o modelo de concentração espacial da infraestrutura que está no cerne dessa política.

Esse programa foi implantado pelos governadores dos Estados do Nordeste, com o apoio do Governo Federal, sendo dividido em duas etapas: o PRODETUR I e o PRODETUR II. Em sua primeira fase, foram investidos aproximadamente US\$ 670 milhões. Na implantação da sua segunda etapa, o investimento gira em torno US\$ 800 milhões. Os investimentos são financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), sendo o Banco do Nordeste o órgão executor.

Para Cruz (2002), o PRODETUR – NE tem como objetivo central a indução de investimentos em infraestrutura turística e encarrega-se da implementação de obras como: saneamento, administração de resíduos sólidos, proteção e recuperação ambiental, transportes e recuperação do patrimônio histórico. O programa, que foi concebido como uma política de turismo, opera, nesse sentido, como uma política urbana.

Cruz (2002) acrescenta que o programa se divide em cinco subprogramas, sendo eles: político-institucional; gestão; infraestrutura, equipamentos e serviços; promoção e divulgação; pólos e corredores turísticos.

Fonseca (2005) coloca que os principais investimentos da primeira fase foram destinados à construção de estradas, ampliação e modernização de aeroportos, estruturação dos órgãos governamentais, preservação ambiental, recuperação do patrimônio histórico e saneamento básico.

A segunda etapa tem como finalidade complementar as ações iniciadas na primeira fase, reparando os impactos negativos resultantes da primeira fase a partir do fortalecimento da gestão municipal e da realização de um planejamento participativo, integrado e sustentável para o desenvolvimento do turismo (PRODETUR, 2005).

Para Cruz (2002), as duas políticas abordadas têm sido responsáveis pela transformação do processo de construção e reconstrução do espaço no litoral nordestino, a partir do (re)ordenamento de territórios para servirem ao turismo. Contudo, enquanto o PRODETUR-NE constitui um exemplo de urbanização patrocinada pelo turismo, os megaprojetos turísticos do Nordeste expressam claramente o que se pode chamar de *urbanização turística*, quando espaços não urbanizados são apropriados para uso do turismo, sendo criada de uma só vez toda a infraestrutura urbana necessária ao fazer turístico.

Continuando com a visão de Cruz (2002), a Política de Megaprojetos e o PRODETUR-NE revelam uma tendência mundial de expansão das fronteiras do turismo, da apropriação dos espaços pela iniciativa privada, da transformação do espaço em mercadoria e da supremacia do turismo, que compete com outras atividades produtivas, tendo como finalidade a construção e reconstrução do espaço para seu uso. A adequação do litoral nordestino ao uso turístico massificado e internacionalizado constitui um exemplo da hegemonia da atividade turística.

A partir de programas dessa natureza, vê-se que o Governo Federal, em parceria com os Estados nordestinos, vem promovendo ações com vistas a minimizar as deficiências de infraestrutura básica e da baixa qualificação de pessoal. No entanto, a carência desses fatores somada à falta de recursos financeiros cria grandes barreiras à formação do “entorno” para que a atividade turística no Brasil, e particularmente no Nordeste, se insira de forma competitiva no mercado internacional (FONSECA, 2005).

Dos Estados nordestinos, Fonseca (2005) aponta que a Bahia é o que está melhor aparelhado, apresentando maiores condições de competir no mercado turístico nacional e internacional, uma vez que seus atrativos não se limitam ao binômio sol-mar, sendo sua história e cultura elementos amplamente explorados na elaboração do seu produto turístico. O sucesso do turismo nesse Estado, comparado aos demais Estados da região, deve-se em grande medida à continuidade assumida pelas políticas públicas locais.

Da mesma forma, Cruz (1997) afirma que a Bahia é o Estado nordestino onde a atividade turística se encontra em um nível mais avançado de desenvolvimento, posição para a qual contribuem não apenas suas aptidões físico-naturais, como razões histórico-culturais e

políticas. Além da Bahia, os Estados do Ceará, Pernambuco e Alagoas já alcançaram os mais altos níveis de desenvolvimento no que corresponde à infraestrutura turística, à consolidação dos fluxos e à organização da atividade. O fato das capitais desses Estados terem se consolidado primeiramente como destino turístico facilitou a expansão da atividade por outros trechos do seu litoral.

O Estado da Paraíba e Sergipe, apesar de oferecerem recursos naturais turísticos semelhantes aos dos demais Estados da região, não conseguiram obter índices satisfatórios de desenvolvimento da atividade para se firmar como importantes destinos turísticos, para o que contribui um passado marcado por uma postura política desfavorável ao desenvolvimento da atividade. Contudo, na Paraíba, um passo marcante no sentido de mudar essa realidade foi iniciado com o Megaprojeto Turístico Cabo Branco. Já em Sergipe, essa tentativa adveio com os investimentos destinados à melhoria das condições de saneamento básico da sua capital, Aracajú, bem como com a implantação da rodovia Linha Verde, que proporcionou a possibilidade de acompanhar o desenvolvimento do turismo no litoral norte da Bahia.

Já o Rio Grande do Norte, que esteve excluído desse roteiro até a década de 1980, em virtude de uma mudança na política de turismo, direcionou maciços investimentos no sentido de gerar uma infraestrutura para a atividade, notadamente com o Projeto Parque das Dunas/Via Costeira, e firmou-se como um dos principais pólos receptores de turistas em escala regional.

Observando esse esforço histórico dos Estados nordestinos para melhor se aparelhar para a atividade turística, vê-se que as políticas que vem sendo implementadas resultam da tentativa de minimizar as disparidades socioeconômicas existentes entre o Nordeste e as regiões mais ricas do país.

Apesar de essas políticas significarem o crescimento dos principais índices estaduais para o setor, é importante atentar, conforme observa Cruz (1997, 2002), que o processo de apropriação turística no litoral do Nordeste brasileiro traz como característica a estandardização da paisagem (especialmente arquitetônica), além da constituição de “ilhas de lazer e contemplação”, que apesar de satisfazerem os anseios dos turistas, dificilmente contribuem para a melhoria da qualidade de vida da população dos destinos receptores. Ao contrário, esse processo de turistificação do território acaba captando grande parte dos recursos municipais e/ou estaduais, que poderiam ser direcionados a outros projetos turísticos.

Essa postura, segundo a autora, condiz com a homogeneização dos padrões de consumo, que garante um mercado consumidor crescente para uma diversidade de

mercadorias, entre elas o espaço. É desse consumo massificado que deriva o fluxo de milhões de pessoas em todo mundo para cidades litorâneas, voltadas ao turismo sol-mar. Como exemplo, tem-se o Nordeste do Brasil que, sob a ótica divulgada pelo marketing turístico, corresponde a um espaço homogeneizado no que tange à imagem que se criou dos lugares e às estruturas erguidas para manter essa imagem de “paraíso tropical”.

Cruz (1997) alerta que um dos grandes equívocos na criação de uma imagem de “paraíso tropical” corresponde à mitificação da atividade turística, que passa a ser vista como única possibilidade de redenção econômica do lugar. Para não incorrer nesse erro, é importante que o planejamento urbano-turístico, no litoral do Nordeste, leve em consideração as especificidades locais e as diferenças intrarregionais.

Em relação à recuperação do patrimônio histórico, contemplada pelo PRODETUR/NE, a autora destaca que, nesse processo, também se verifica a standardização de históricas obras arquitetônicas, as quais, em quase todas as capitais nordestinas, se aplicam às fachadas cores vibrantes e se desprezam as particularidades históricas entre os diferentes conjuntos de edificações, transformando assim o patrimônio histórico em alegoria turística.

Por todas as limitações e contradições resultantes do crescimento da atividade turística, é importante não considerá-la sinônimo de desenvolvimento econômico-social, pois, de forma isolada, nenhuma atividade econômica setorial pode garantir esse desenvolvimento, já que consiste em apenas um vetor dentro do grande emaranhado de atividades que compõem esse processo.

2.4.1.1 Turismo no Rio Grande do Norte

Até meados dos anos 80, o Rio Grande do Norte (RN) detinha uma posição marginal entre os principais destinos turísticos do Nordeste: Salvador e Porto Seguro (BA), Fortaleza (CE), Recife (PE) e Maceió (AL). Essa situação advinha de fatores como a deficiência de sua infraestrutura turística, especialmente de hospedagem, e a falta de um marketing turístico estadual mais agressivo. Assim, era preciso criar essa infraestrutura para promover o turismo no Estado (CRUZ, 2002).

A inexpressividade da atividade turística no Rio Grande do Norte até meados da década de 80 pode ser observada na tabela abaixo, que ressalta a grande variação da evolução

do fluxo de passageiros no aeroporto Augusto Severo, no período de 1980 a 1995. Nota-se que, de 1985 a 1990, o fluxo de passageiros dá um grande salto.

Tabela 2 – Evolução do fluxo de passageiros no aeroporto Augusto Severo: 1980-1995

	EMBARQUES	DESEMBARQUES	TOTAL	VARIAÇÃO (em %) (relativa a 1980)
1980	81.759	80.161	161.920	-
1985	101.345	100.353	201.698	+24,56
1990	207.804	210.422	418.226	+158,29
1995	212.724	202.493	415.217	+156,43

Fonte: Cruz (2002, p.90)

De acordo com Cruz (2002), para que o RN pudesse se inserir entre os principais destinos turísticos da região Nordeste, foi necessária a interferência planejada dos fatores acima citados, visto que os produtos turísticos a serem oferecidos no Estado correspondiam aos mesmos atributos naturais oferecidos pelos seus concorrentes regionais – sol e praias. Essa interferência ocorre no final da década de 1970, com a idealização do Projeto Parque das Dunas – Via Costeira.

A autora informa ainda que a área escolhida pelo então governo do Rio Grande do Norte, Tarcísio Maia (1975-79), para sediar esse projeto corresponde ao litoral sul de Natal, localizada entre as praias de Ponta Negra e Areia Preta, num trecho de orla com aproximadamente 8,5 km de extensão. Essa área foi escolhida em função da sua localização privilegiada (dentro do pólo urbano do município e próximo ao aeroporto estadual) e por não implicar custos com desapropriação, uma vez que era uma área predominantemente institucional.

Assim, no final da década de 1970 e início da década de 1980, foi deflagrada a Política de Megaprojetos no RN, consolidada no final dos anos 80 e início dos anos 90. Vale destacar, conforme ressalta Benevides e Cruz (1998), que uma de suas características determinantes era o fato de não ser institucionalizada, ou seja, não ser regulamentada por diploma legal.

Benevides e Cruz (1998) destacam os seguintes fatores que explicam a implantação de um megaprojeto no Estado do Rio Grande do Norte:

- disposição para sanar, em pouco tempo, deficiências infraestruturais turísticas em Natal;
- existência de uma área de localização privilegiada no município de Natal (8,5 km de praias situadas entre o centro da cidade e sua orla sul), até então não ocupada e urbanizada;
- existência de facilidades, em termos de financiamento de grandes projetos, oferecidas pelo governo federal;
- influência de um “modelo internacional” de urbanização turística do litoral, baseado, essencialmente, na concentração do equipamento turístico, que se originou no litoral mediterrâneo europeu e foi copiado por países de economia periférica, como México e Marrocos.

Fonseca (2005) aponta que o projeto foi implantado sobre um ecossistema dunar, numa área militar, que corresponde a uma Área de Proteção Ambiental, onde a ligação das praias de Ponta Negra e Areia Preta se daria através da abertura de uma avenida estruturante e da construção de equipamentos turísticos.

O principal objetivo do Projeto Parque das Dunas – Via Costeira (PD/VC), segundo Cruz (2002), consistia em ampliar a infraestrutura hoteleira de Natal, a partir da criação de um grande complexo turístico que permitisse a inserção da capital norte-rio-grandense entre os principais destinos turísticos regionais. Para tanto, foram oferecidos incentivos financeiros para a aquisição de terrenos e edificações dos hotéis, além de incentivos fiscais para os empreendimentos, quando esses entrassem em operação.

A autora afirma que quando acontece a inauguração dos primeiros hotéis do complexo turístico, a partir da segunda metade da década de 1980, Natal inicia sua entrada no rol dos principais destinos turísticos do Nordeste e do Brasil, o que pode se perceber pelo aumento dos índices mostrados na tabela 2, vista anteriormente. Fonseca (2005, p. 121) reforça essa constatação quando coloca que “com a construção dos hotéis na Via Costeira, ocorre um *boom* no turismo potiguar, na segunda metade dos anos 80”.

A respeito da negociação dos lotes para construção dos hotéis na Via Costeira, Fonseca (2005) observa que o governo concedeu diversos incentivos financeiros e vantagens fiscais, contudo, no início, ainda assim os empresários locais e extra-locais não se motivaram a investir. Por essa razão, o governo decidiu fazer algumas reformulações no projeto para

torná-lo mais atrativo. Os principais beneficiados com essas mudanças foram os grupos empresariais locais, especialmente os do ramo da construção civil.

A autora chama atenção para o fato da preservação ambiental não ter sido priorizada pelos agentes públicos e privados nesse Projeto, uma vez que as unidades de preservação ambiental do projeto inicial foram transformadas em áreas especiais passíveis de construção, em benefício de interesses diversos. A despeito dessa postura de descompromisso e de outras críticas que possam ser dirigidas a esse empreendimento, Fonseca (2005) defende que foi a partir do projeto PD/VC que o turismo se concretizou no RN e o litoral oriental se inseriu na rota do turismo nacional, atraindo investidores de diversas partes do país.

Um outro programa de grande impacto para o crescimento da atividade turística no RN tem sido o Programa de Desenvolvimento do Turismo no Rio Grande do Norte, que encontra-se em sua segunda etapa de execução. O PRODETUR/RN iniciou sua implementação no governo Garibaldi Alves (1995/1998 e 1999/2002) e dentre os principais municípios contemplados na primeira fase estão: Ceará-Mirim, Extremoz, Natal, Parnamirim, Nísia Floresta e Tibau do Sul (FONSECA, 2005). Na etapa mais recente, o programa abrange também os municípios de Maxaranguape, Rio do Fogo, Touros, São Miguel do Gostoso, Pedra Grande, São Gonçalo do Amarante, Senador Georgino Avelino, Arêz, Canguaretama e Baía Formosa (SETUR/RN).

Dos projetos executados, 50% ficaram a cargo do BID enquanto o governo do Estado arcou com os outros 50%. Para sua execução, considerando a primeira etapa do programa, o Estado potiguar recebeu um empréstimo de US\$ 22.475.000,00, enquanto o investimento total corresponde a US\$ 44.950.000,00. Os recursos foram destinados aos seguintes componentes: desenvolvimento institucional, obras múltiplas e aeroporto. Do total de recursos, 77,8% foram investidos em obras para melhorar o fluxo e as interações espaciais: aeroporto e eixos viários (FONSECA, 2005).

Com base nos resultados alcançados, Fonseca (2005) defende que o PRODETUR/RN foi uma política mais avançada que a Política de Megaprojetos PD/VC, uma vez que inseriu o fator meio-ambiente como uma de suas preocupações, estabelecendo diretrizes para ocupação e uso do solo nos municípios englobados pelo programa, com a elaboração de Planos Diretores. Natal, que já dispunha de Plano Diretor, foi contemplada com obras de saneamento nas áreas onde se desenvolve a atividade turística e com a recuperação do Parque das Dunas.

Conforme Benevides e Cruz (1998), a inclusão do plano de manejo do Parque das Dunas no Plano de Ação do PRODETUR/RN, mostra que o governo do Estado começa a

sanar uma antiga dívida deixada pelo projeto anterior, que consiste na efetiva preservação do parque.

Contudo, Fonseca (2005) acrescenta que as duas políticas assumiram uma natureza territorial de grande impacto sobre as localidades turísticas, promovendo mudanças na área litorânea que intensificaram a urbanização do Litoral Oriental Potiguar e valorizaram as localidades com potencial para o desenvolvimento da atividade ou aquelas onde o turismo já era uma realidade.

No Rio Grande do Norte, há dois pólos turísticos. O primeiro é composto por Natal e os municípios vizinhos: Ceará-Mirim, Extremoz, Parnamirim e Nísia Floresta, correspondendo ao principal pólo de visitação turística do Estado. O segundo corresponde a Tibau do Sul, onde está localizada a famosa praia de Pipa. Esse conjunto de municípios, que compõe o Litoral Oriental Potiguar, corresponde ao principal destino turístico do Estado. Neles, se concentram os serviços e a infraestrutura turística. Praias espalhadas ao longo de 400 km de faixa litorânea e clima com temperatura elevada são basicamente os atrativos turísticos dessas localidades (FONSECA, 2005).

Fonseca (2005, p. 110) elenca os atrativos turísticos mais visitados nesses municípios, quais sejam:

- Natal – o conjunto da cidade, em especial as praias do Forte, do Meio, dos Artistas e de Ponta Negra; o Rio Potengi com o manguezal e o Parque Estadual das Dunas;
- Tibau do Sul – praias de Pipa e Sibaúma, lagoas de Guaraíras e as falésias;
- Parnamirim – praias de Pirangi do Norte, Cotovelo e as falésias;
- Nísia Floresta – praias de Pirangi do Sul, Búzios, Tabatinha, Camurupim e Barreta; falésias; campos dunares; lagoas de Arituba, do Bonfim, Boa-Água, Carcará, Ferreiro, Urubu, Redonda, Redondinha, dentre outras (complexo de 23 lagoas);
- Extremoz – praias de Pitanguí e Genipabu; lagoas de Pitanguí, Genipabu, Extremoz e campos dunares;
- Ceará-Mirim – praias de Muriú e Jacumã; lagoa de Jacumã e campos dunares.

De todos esses municípios, a autora destaca Natal como o maior centro de visitação do Estado, ao que se deve sua combinação do espaço natural com o espaço construído, sendo a praia de Ponta Negra uma de suas principais atrações.

Uma observação pertinente dada por Fonseca (2005) menciona que, apesar dos mais de 400 anos de história que tem a cidade de Natal, não ocorre a exploração turística adequada

ou efetiva desse passado, não havendo até então um roteiro turístico que permita a apreciação do conjunto arquitetônico da cidade, testemunho de sua história.

Além do pequeno número de museus existentes, a maioria encontra-se em péssimo estado e alguns se encontram fechados. Igualmente, não há a exploração turística de fatos históricos relevantes, como a presença de povos estadunidenses em Natal e Parnamirim, no período da Segunda Guerra Mundial. Pouca relevância é dada ainda ao peso cultural representado pelo historiador e folclorista Câmara Cascudo, uma das principais personalidades do Estado, conhecido internacionalmente por seus estudos sobre a cultura brasileira. Todos esses fatores, traços importantes da história e cultura local, poderiam ser utilizados para agregar valor ao produto turístico potiguar, tornando-o mais rico e diversificado.

Ainda retratando a atividade turística no RN, Fonseca (2005) informa que a maioria da demanda turística potiguar é composta por turistas brasileiros, mas nos últimos anos observa-se o aumento da demanda turística internacional, o que resulta de uma política pública direcionada à captação de turistas internacionais. O governo do Rio Grande do Norte vem trabalhando para a captação de fluxos turísticos de países do norte da Europa, como Suécia, Noruega, Holanda e Dinamarca, através da inserção de vôos *charters*. O mesmo tem sido feito na Espanha, onde o produto turístico potiguar tem sido bem aceito.

Como destino turístico, Natal leva desvantagem em virtude da sua localização de mais difícil acesso, quando comparada a cidades como Salvador, Recife ou Fortaleza, pois a necessidade de escala e o tempo mais demorado de vôos representam dificuldades e fazem os turistas optarem pelos destinos mais fáceis de chegar. Esse fato justifica a maior parte dos investimentos do PRODETUR/RN ter sido voltada para melhoria e ampliação do aeroporto internacional Augusto Severo (FONSECA, 2005).

Em relação à promoção do produto turístico do Estado, o Governo do Estado é seu principal agente divulgador, trabalhando e financiando a realização de *workshops*, *fantours*, participação em feiras nacionais e internacionais, além de iniciativas na mídia escrita e televisiva. O destino Natal é o foco de todo o *marketing* territorial realizado pelo governo potiguar, os outros municípios do litoral aparecem como atrativos pertencentes à capital, onde se concentram os principais equipamentos turísticos (FONSECA, 2005).

Sobre o poder do empresariado nas decisões públicas sobre o turismo no Estado, Fonseca (2005) afirma que, em virtude da importância que assume o *trade* turístico em Natal, os empresários natalenses, ou aqueles que possuem empreendimentos turísticos na cidade,

têm grande poder de influência na condução da política estadual de turismo e nos mecanismos de promoção da atividade. Assim, o esforço de marketing territorial reafirma o protagonismo de Natal como centro do turismo potiguar.

A seguir, tem-se uma breve abordagem da trajetória histórica na qual Natal tem ascendido como pólo turístico.

2.4.1.1.1. A consolidação de Natal como cidade turística

A cidade de Natal tem se firmado como um dos pólos turísticos do Brasil, o que tem promovido mudanças na sua configuração urbana, consequência de um processo de mudanças estruturais e embelezamento urbano que favorece determinados bairros, seja por sua localização ou pelos bens e serviços que oferecem para consumo (FURTADO, 2007).

Como relata Lopes Júnior (2000), no final dos anos 60, com base nas características naturais existentes, documentos da SUDENE já indicavam o turismo como alternativa para o desenvolvimento da região.

Na década de 70, Natal já havia iniciado sua integração à Política Nacional de Turismo. Através do trabalho realizado pela SUDENE, nesse período, se intensificou a realização de estudos, campanhas promocionais, qualificação de recursos humanos e, principalmente, promoção de incentivos fiscais e financeiros destinados, em sua maioria, à construção e reforma da rede hoteleira. Nesse momento, com a criação da Empresa de Promoção e Desenvolvimento do Turismo do Rio Grande do Norte (EMPROTURN) teve início a execução de uma série de projetos de infraestrutura (FONSECA, FERREIRA e PETIT, 2002).

Quando foi criada em 1972, a EMPROTURN, segundo Furtado (2007), tinha como objetivos: estudar as potencialidades turísticas locais, promover as belezas da cidade e dotá-la de infraestrutura para o turismo.

Com isso, o governo do Estado deu um importante passo no sentido de traçar uma política para o desenvolvimento turístico local. A partir daí, passou-se a investir na criação de hotéis em pequenas cidades do interior, medida que logo se mostrou inviável, uma vez que não havia demanda para esse serviço e a principal razão para a tomada dessa medida foi o interesse em agradar autoridades locais. Dos empreendimentos criados, somente o *Hotel*

Thermas, situado no município de Mossoró, vingou economicamente (LOPES JÚNIOR, 2000).

O autor acrescenta que, nesse período, surgiram em Natal alguns hotéis de maior porte, como o *Reis Magos*, situado na Praia do Meio, e, em seguida, o *Ducal Palace*, no centro da cidade. Esses hotéis não eram inicialmente voltados ao turismo, mas para receber autoridades, empresários e outros profissionais trazidos por razões de trabalho.

Furtado (2007) mostra que ao longo da década de 1970, diversos projetos na área de infraestrutura, seja com participação direta ou indireta do poder público, contribuíram para incentivar o turismo. Dessas ações, destacam-se aquelas destinadas ao melhoramento da circulação na cidade, tais como: a construção do viaduto de Ponta Negra, a duplicação da pista Natal/Parnamirim e a urbanização das praias de Natal. Além dessas, outras intervenções podem ser elencadas: a estruturação do Centro de Turismo, a restauração de monumentos e a ampliação da rede hoteleira em Natal e em outros municípios do RN.

Contudo, Lopes Júnior (2000) salienta que no início da década de 1980, a atividade turística em Natal ainda era muito incipiente. Apesar de já se ter iniciado a ocupação das praias vizinhas, seguindo a tendência nacional do fenômeno da *segunda residência*, no litoral, o turismo era praticado por aventureiros, em sua maioria estudantes, para os quais não havia necessidade de serviços especializados. Além disso, não havia pacotes turísticos institucionalizados e o alto custo das passagens aéreas fazia com que os poucos turistas optassem pelo transporte rodoviário.

Fonseca, Ferreira e Petit (2002) acreditam que a grande explosão da atividade turística aconteceu somente na segunda metade da década de 80, após a implantação do Megaprojeto Turístico Parque das Dunas/Via Costeira, que favoreceu a construção de um grande complexo hoteleiro ao longo de todo trecho da Via Costeira.

Segundo Costa (2007), após os anos 80, quando se acelera o processo de “turistificação” de Natal, as ações do poder público irão acarretar transformações que procuram dotar o espaço de uma nova racionalidade, orientada ao mercado de serviços turísticos. A Via Costeira consiste então no melhor expoente dessa nova configuração.

De acordo com Lopes Júnior (2000), a Via Costeira redirecionou a dinâmica espacial da cidade para a Zona Sul, colocando o bairro de Ponta Negra como principal representante da urbanização turística de Natal. Já no Litoral Norte, a urbanização turística deriva da imagem construída da praia de Genipabu, situada fora do município de Natal. Essa praia, com

sua oferta de dunas, mar e lagoa, representa o próprio consumo do prazer, tornando-se até hoje uma das principais imagens de Natal enquanto cidade turística.

Para esse autor (2002, p. 48):

“A *urbanização turística* é o resultado da entrada de Natal no mercado de paisagens turísticas. Ela se traduz na emergência de uma reorganização espacial da cidade, orientada para a produção de *lugares de consumo* e o consumo *dos lugares* voltados para o prazer.”

É essa urbanização turística, conforme aponta Lopes Júnior (2000), que vai fornecer as imagens e lugares-mitos que serão utilizados pelos atores sociais locais na construção da sua identidade urbana.

Segundo Costa (2007, p.63), nesse período, a realidade do turismo no RN se caracteriza principalmente:

- Pela construção da Via Costeira;
- Pelo redimensionamento da dinâmica espacial de Natal para a zona sul da cidade;
- Pelo crescimento da cultura da segunda residência no litoral sul do Estado.

Furtado (2007) explica que, nos anos 80, iniciou-se uma nova fase de intervenções, com projetos que abrangiam desde obras de infraestrutura a eventos para promover a cidade. Nesse âmbito, destaca-se a duplicação do trecho Via Costeira/Ponta Negra/Praia de Pirangi, a construção do Centro de Convenções Via Costeira, a criação do Conselho Municipal de Turismo, a construção do novo terminal rodoviário de Natal e dos viadutos do Baldo e Beira-Canal, a transformação do Centro Cultural no Memorial Câmara Cascudo, a realização do Primeiro Encontro de Empresários do Turismo e o Quinto Congresso da ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagens), dentre outros.

A autora aponta que em 1986, momento em que o turismo estava em acentuada expansão, tendo sido extinta a Secretaria Estadual de Turismo, foi criada Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo (SECTUR).

Em meio a realização desses investimentos, a iniciativa privada foi beneficiada com incentivos do governo, recebendo isenções fiscais e financiamentos diversos, participando, assim, de forma efetiva no processo de transformação da cidade (FURTADO, 2007).

Furtado (2007) relata que a partir da década de 1990, empresas européias e do Mercosul direcionaram investimentos para o turismo em Natal. Nesse período, houve o esforço conjunto de operadoras, agentes de viagens e outros empresários do setor para ampliar

a divulgação de Natal como cidade turística através da participação em feiras internacionais, campanhas publicitárias e *workshops*. Essas ações levaram a cidade a receber mais de 900 vôos internacionais em 1994 e estabeleceu a rota Milão/Roma/Natal, incrementando o fluxo de turistas estrangeiros.

Para o aumento no fluxo de turistas, a autora coloca que contribuíram também o início da realização do Carnatal, carnaval fora de época realizado pela iniciativa privada com o apoio da Secretaria Municipal de Turismo que até hoje acontece anualmente, além da construção do novo Aeroporto Augusto Severo, em 1999, bem como o aumento do número de leitos nos hotéis com categoria de 2 a 5 estrelas e a expansão da oferta de pousadas.

Voltando à questão da nova dinâmica espacial imposta pelo crescimento do turismo em Natal, Costa (2007) afirma que a construção da Via Costeira criou as condições necessárias para que o bairro de Ponta Negra se tornasse um complexo turístico onde se concentra uma grande variedade de empreendimentos. Nesse bairro, encontra-se atualmente a maioria dos meios de hospedagem de pequeno e médio porte e nele situa-se uma série de equipamentos turísticos, tais como bares, restaurantes, pousadas, hotéis, motéis, bancos, centros de artesanato e, entre outros, pontos de drogas e de prostituição. Esses atrativos estão essencialmente voltados para turistas internacionais e turistas nacionais de elevado poder aquisitivo.

A reunião de importantes serviços e empreendimentos, posteriormente acompanhada da urbanização e saneamento do bairro, gerou uma supervalorização da área e fez disparar o valor dos imóveis.

Costa (2007) acrescenta que esse quadro empírico é reforçado com a criação do PRODETUR/RN, cuja primeira etapa foi efetivamente implementada entre 1995 e 2002 e contemplou seis municípios potiguares: Natal, Parnamirim, Ceará-Mirim, Nísia Floresta, Extremoz e Tibau do Sul.

A maior parte dos recursos do PRODETUR/RN voltou-se para Natal, já que a capital é o principal produto turístico do Estado, tendo maior disponibilidade de mão-de-obra qualificada, além de melhor infraestrutura e oferta de equipamentos turísticos. Todavia, é importante ressaltar, conforme mostra a tabela 3, que só a Natal foram destinadas obras de saneamento e recuperação ambiental, ao passo que nos demais municípios, as obras executadas resumem-se à construção de estradas e desenvolvimento institucional, o que reforça o papel secundário dessas localidades em relação ao turismo natalense (COSTA, 2007).

Tabela 3 - Investimentos realizados pelo PRODETUR/RN (R\$) – 2002

Localidade	Desenvolvimento Institucional	Obras Múltiplas			Total	%
		Estradas	Recuperação Ambiental	Saneamento		
Natal	-	3.254.296,86	1.529.788,11	8.403.582,40	13.187.667,37	23,10
Nísia Floresta	297.441,60	3.830.966,89	-	-	4.128.408,49	7,23
Parnamirim	297.441,60	2.566.488,89	-	-	2.853.930,49	5,00
Ceará-Mirim	297.959,50	1.455.563,20	-	-	1.753.522,70	3,07
Tibau do Sul	297.676,80	744.999,87	-	-	1.042.676,67	1,82
Extremoz	297.366,80	618.763,54	-	-	916.130,34	1,60
Estado do RN (*)	1.223.810,23	-	-	-	1.223.810,23	2,14
Subtotal	2.711.696,53	12.461.079,25	1.529.788,11	8.403.582,40	25.106.146,29	43,98
Aeroporto					31.966.458,20	56,01
Total Geral					57.072.604,49	99,99

Fonte: Fonseca (2005, p.129)

(*) Refere-se aos órgãos do governo do Rio Grande do Norte: DER, SETUR, CMA, CAERN

Nesse processo de readequação do espaço urbano, enquanto alguns bairros são privilegiados, a exemplo de Ponta Negra, que configura uma poderosa imagem da cidade, outros, conforme observa Lopes Júnior (2000), constituem a imagem do abandono e da decadência, como é o caso da Ribeira, que tempos atrás era a imagem dominante da cidade.

A construção de Natal como lugar dotado de singular potencial turístico esteve fundamentada numa concepção um tanto ficcional de sua natureza. Essa construção é hoje utilizada como elemento da política de *city marketing* que se efetiva com o crescimento do turismo (LOPES JÚNIOR, 2000).

No que se refere à Ribeira, bairro de considerável riqueza cultural em razão da grande concentração de edifícios históricos, Furtado (2007) alerta que, de forma tardia, quando comparada às demais capitais nordestinas, o poder público despertou para o resgate e/ou conservação do patrimônio histórico da cidade. A partir de então, tem promovido ações para a valorização estética de antigas construções, buscando integrá-las à vida cotidiana da cidade. Todavia, nesse processo, poucas são as que se mantêm fiéis às suas funções originais.

Um outro ponto a ser analisado, exposto de forma enfática por Furtado (2007), corresponde ao fato da execução das políticas voltadas ao turismo terem acarretado uma forte

segregação espacial, consequência da valorização do solo urbano, pois quando uma área é dotada de elementos de infraestrutura sua tributação aumenta e acentua-se na área a pressão imobiliária. Isso faz com que a população pobre seja impelida para locais periféricos, sobretudo pelo aumento dos impostos que passa a incidir na área.

Além das questões acima explicitadas, outros problemas relacionados ao crescimento do turismo em Natal, apontados pela autora, são: a degradação ambiental, especialmente em região de dunas, o aumento da circulação das drogas, da prostituição e dos problemas sociais a eles associados, a falta de incentivo à pesca tradicional em bairros como Redinha e Ponta Negra, a concentração de renda gerada pelo turismo nas mãos de grupos restritos, a intensificação do tráfego, gerando congestionamento no caminho das praias, dentre outros.

Assim como em muitas outras cidades litorâneas no Brasil, o modelo de desenvolvimento turístico em Natal tem se fundamentado no binômio sol-mar, tendo sido impulsionado a partir de políticas públicas, como o Projeto Parque das Dunas/Via Costeira e o PRODETUR/RN, criados com o objetivo de dotar a cidade da infraestrutura e dos equipamentos necessários ao incremento da atividade turística.

Nesse processo, o poder público assume uma postura empresarialista e dedica-se à execução de projetos que possam atrair o interesse de investidores e garantir à cidade uma posição competitiva na disputa interregional. Com a evolução da atividade, tem sido ditada a forma de reorganização do território, de modo a atender aos interesses do grande capital. Assim, os investimentos são canalizados para empreendimentos de uso turístico cuja visibilidade possa reforçar uma imagem positiva da cidade, situação que desfavorece serviços sociais prioritários e bairros que não se incluem nos roteiros turísticos, acentuando com isso as desigualdades socioespaciais.

Com base nessa perspectiva, mostra-se arriscado pensar o turismo como “tábua de salvação” para o desenvolvimento econômico de uma região. Apesar da atual relevância que a atividade assume no desempenho econômico do município, é preciso garantir a distribuição da riqueza gerada e apostar em outras atividades produtivas como meio de dinamizar a economia e garantir emprego, renda e melhores condições de vida para a população.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção divide-se em duas partes. A primeira se refere à análise dos dados secundários levantados sobre o turismo. A segunda diz respeito à análise dos dados obtidos com as entrevistas e do conteúdo dos materiais promocionais recolhidos.

3.1 Análise de dados gerais sobre o turismo

O turismo, por ser uma atividade capaz de dinamizar diferentes setores produtivos, contribui para geração de emprego e renda diretos e indiretos. Pelo fato de estar intrinsecamente associado à prática de consumo, o desempenho da atividade eleva-se à medida que ocorre um aumento no nível de renda dos consumidores. Diante da elevação de seus índices de desenvolvimento, a atividade vem ganhando importância em todo mundo, obtendo uma crescente participação na economia global.

A seguir, procede-se à exposição e discussão de algumas das principais estatísticas sobre o desempenho do turismo em escala global, nacional, regional e local, a fim de situar o Rio Grande do Norte, particularmente sua capital, Natal, cujo marketing urbano é o foco dessa pesquisa, num contexto macro do desenvolvimento econômico da atividade. Apresentado esse cenário, se prosseguirá à descrição de como se efetiva a atividade de marketing urbano em Natal, com base nas entrevistas realizadas com o Presidente da EMPROTUR, Sr. Gustavo Porpino, e com o Secretário Municipal de Turismo, Sr. Francisco Soares Júnior, além da análise do material promocional recolhido.

Observa-se que, nos últimos anos, tem sido crescente o número de viagens internacionais, que têm sua taxa de crescimento incrementada especialmente a partir de 2003. O gráfico 1 mostra o comportamento do fluxo turístico internacional no período de 1995 a 2008. A partir dele, pode-se observar que no início do século XXI acentua-se, sobremaneira, o deslocamento global de milhões de pessoas.

A pesquisa Tendências Macro do Turismo Mundial, realizada pela EMBRATUR em parceria com a FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas) (2006), revela que esse panorama de crescimento acelerado do número de viagens internacionais tem se configurado

a partir da metade do século XX. Para isso, tem contribuído decisivamente o avanço tecnológico alcançado nos meios de transportes e de comunicação, o aumento da renda e do tempo livre da população, bem como a preocupação da sociedade em alcançar maiores níveis de qualidade de vida.

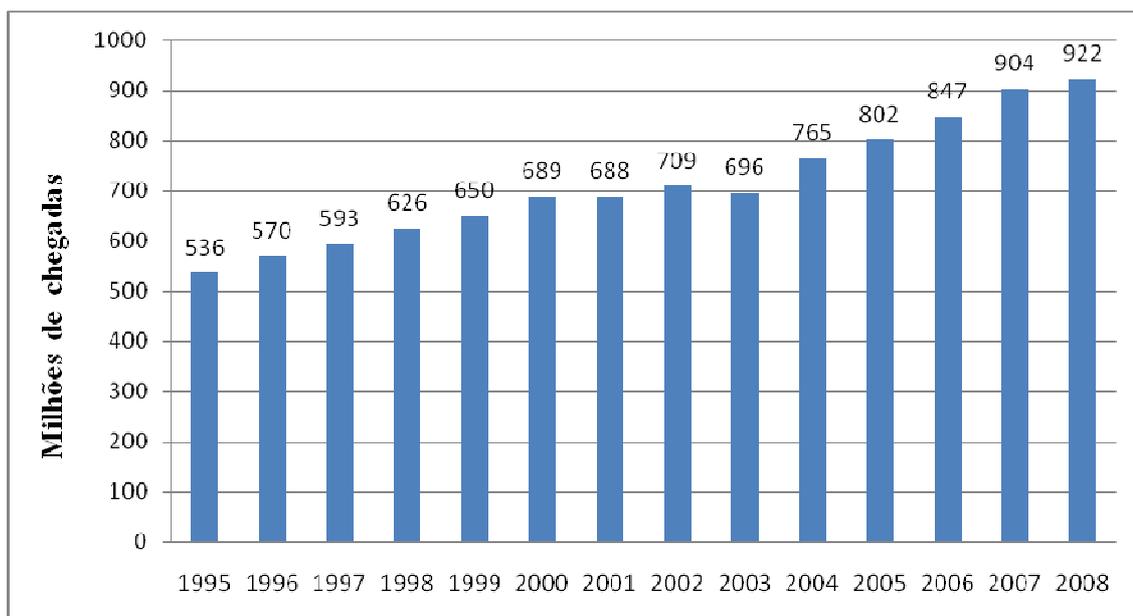


Gráfico 1 – Comportamento do fluxo turístico internacional – 1995-2008

Fonte: Ministério do Turismo, 2009.

Ainda baseando-se pela citada pesquisa (2006), vê-se que o turismo tem crescido, frequentemente, a taxas superiores ao crescimento da economia, tanto em relação ao número de turistas como às receitas. Como pode ser observado no gráfico 2, no período de 1960 a 2004, o número de visitantes cresceu a uma taxa média de 5,6% a.a., sendo que os períodos de 1961-1970 (crescimento de 9,1% a.a.) e de 1986-1990 (crescimento de 6,6% a.a.) foram os que apresentaram maior crescimento. Observa-se também nesses períodos, altas taxas de crescimento do PIB mundial, sendo respectivamente, 4,7% a.a. e 3,6% a.a., o que demonstra a existência de uma considerável correlação entre crescimento de renda e turismo.

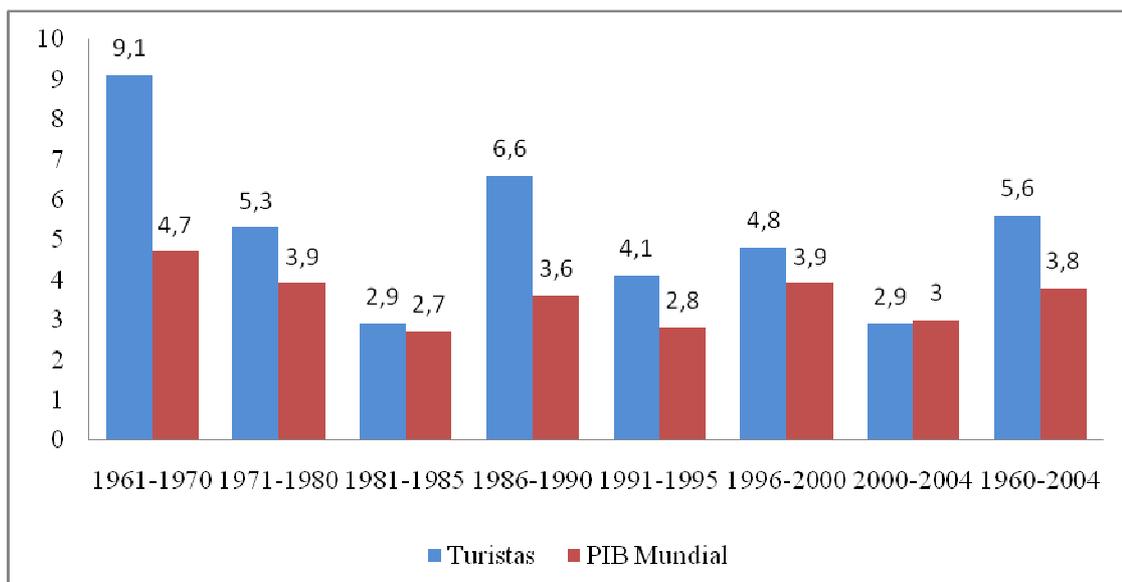


Gráfico 2 – Taxa de crescimento do PIB e do número de turistas mundiais (%)

Fonte: Ministério do Turismo, 2006.

Acompanhando esse crescimento das viagens internacionais, encontra-se a tendência de desconcentração do fluxo turístico. Como pode ser observado na tabela 4, a Europa mantém ao longo dos anos a posição de continente que mais recebe turistas, contudo, o fluxo de viagens para esse continente apresenta um queda, passando de 57,39% em 2000 a 52,94% em 2008. Outro continente que teve uma considerável queda no fluxo de turistas foi a América do Norte, que de 2000 a 2008 passou de 13,38% a 10,61%. Considerando os mesmos anos, a região da Ásia e Pacífico, África e Oriente Médio alcançaram o aumento do fluxo de turistas, passando respectivamente de 16,19% a 19,97%; 4,09% a 5,09%; e 3,59% a 6,03%. Em relação à América Central e Caribe e à América do Sul, percebe-se uma suave variação, passando a primeira de 3,11% para 3,10% e a segunda de 2,25% a 2,26%.

Nota-se, a partir dessa tendência de desconcentração do fluxo turístico, que as principais potências econômicas mundiais, situadas principalmente nos continentes europeu, asiático e norte americano, continuam concentrando as maiores porcentagens do fluxo de turistas, o que resulta do amadurecimento e diversidade dos equipamentos turísticos consolidados há mais tempo nesses países, bem como do maior nível de desenvolvimento sócio-econômico que apresentam, quando comparados às demais regiões do globo. No entanto, a escolha por países periféricos como destino turístico já é uma realidade, uma vez que as pessoas mostram-se mais abertas a buscar produtos turísticos diversificados, se atendo menos aos atrativos tradicionais e valorizando mais elementos exóticos. Esse fato configura-

se numa possibilidade de gerar uma alternativa viável para fortalecer a economia dos países menos desenvolvidos ou em desenvolvimento. Contudo, em continentes como a América do Sul e América Central e Caribe, a chegada de turistas ainda se mostra irrisória quando comparada aos números do continente europeu, por exemplo, revelando que ainda são necessários maciços investimentos não só na atividade turística, mas nas demais fontes de crescimento econômico e desenvolvimento social dessas regiões, para que possam então avançar na preferência dos turistas levando-os a buscar uma experiência de viagem diferenciada.

Tabela 4 - Distribuição do turismo mundial

Mundo	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008
(Total de Turistas)	436.000.000	536.000.000	684.000.000	803.000.000	847.000.000	904.000.000	922.000.000
Europa	60,16%	57,98%	57,39%	54,64%	54,54%	53,90%	52,94%
Ásia e Pacífico	12,87%	15,39%	16,19%	19,34%	19,71%	20,12%	19,97%
América Central e Caribe	3,07%	3,16%	3,11%	3,07%	3,13%	3,05%	3,10%
América do Norte	16,44%	15,00%	13,38%	11,21%	10,70%	10,54%	10,61%
América do Sul	1,77%	2,18%	2,25%	2,28%	2,21%	2,21%	2,26%
África	3,49%	3,75%	4,09%	4,67%	4,89%	4,99%	5,09%
Oriente Médio	2,20%	2,54%	3,59%	4,79%	4,83%	5,20%	6,03%

Fonte: Ministério do Turismo, 2009.

No período de 1997 a 2007, compreendido na tabela 5, contata-se que, em 10 anos, houve um grande aumento da chegada de turistas em todo mundo, passando de 610,8 para 903,3 milhões de pessoas. A América do Sul acompanhou esse aumento, recebendo de 13,5 milhões de turistas em 1997 para 18,7 milhões em 2007. O mesmo pode ser observado em relação ao Brasil, que passa de 2,9 milhões em 1997 para 5 milhões de turistas em 2007. No período compreendido, a participação da América do Sul no total da chegada de turistas no mundo teve uma diminuição, variando de 2,21% para 2,07%, sendo que em 1998 e 1999 atingiu os maiores índices de crescimento, respectivamente, 2,47% e 2,32%. O Brasil é responsável por uma grande fatia do total de turistas que chegam à América do Sul, sua

participação tem se mantido próxima ou superior a 30%. Os anos em que obteve maior participação na chegada de turistas na América do Sul foi aqueles em que cresceu também na participação mundial, quais sejam: 1998, 1999, 2000 e 2001, sendo sua participação a nível mundial de 0,77%, 0,79%, 0,77% e 0,69%.

Tabela 5 – Comparativo de chegada de turistas: mundo, América do Sul e Brasil -1997-2007

Ano	Turistas (Milhões de chegadas)			Participação %		
	Mundo	América do Sul	Brasil	América do Sul no Mundo	Brasil na América do Sul	Brasil no Mundo
1997	610,8	13,5	2,9	2,21	21,11	0,47
1998	626,6	15,5	4,8	2,47	31,08	0,77
1999	650,2	15,1	5,1	2,32	33,82	0,79
2000	689,2	15,2	5,3	2,21	34,95	0,77
2001	688,5	14,6	4,8	2,12	32,69	0,69
2002	708,9	12,7	3,8	1,79	29,80	0,53
2003	696,6	13,7	4,1	1,97	30,17	0,59
2004	765,5	16,2	4,8	2,12	29,55	0,63
2005	802,5	18,2	5,4	2,27	29,44	0,67
2006	847,3	18,7	5,0	2,21	26,83	0,59
2007	903,3	18,7	5,0	2,07	26,88	0,56

Fonte: Ministério do Turismo, 2008.

A importância da atividade turística na economia global fica clara quando se observa a evolução da receita cambial turística no mundo que, conforme mostra a tabela 6, passa de 436,0 bilhões de dólares em 1997 a 856,0 bilhões em 2007. A América do Sul, após um período de queda entre 2001 e 2003, volta a ter uma receita crescente. O Brasil, na década apresentada na tabela, com exceção do ano de 2001 comparado a 2000, apresenta receita cambial turística crescente, sendo esta de 1,1 bilhão de dólares em 1997 e de 5 bilhões em 2007. De 2003 a 2007, ocorre no país um crescimento de 100%, crescimento médio de 18,9% ao ano. A América do Sul, apesar de aumentar sua participação no fluxo mundial de turistas, como foi visto na tabela 04, decresce sua participação em relação à receita turística mundial, caindo de 2,61% em 1997 para 2,0% em 2007. Já a participação da receita cambial turística do Brasil no total da receita da América do Sul e do mundo mantém-se crescente ao longo de todos os anos, dando um salto a partir de 2001. Esse fato demonstra a importância da atividade como meio de fortalecer a economia do país e do continente, diversificando sua base produtiva.

Tabela 6 - Comparativo da receita cambial turística: mundo, América do Sul e Brasil – 1997-2007

Ano	Receita Cambial (bilhões de US\$)			Participação %		
	Mundo	América do Sul	Brasil	América do Sul no Mundo	Brasil na América do Sul	Brasil no Mundo
1997	436,0	11,4	1,1	2,61	9,38	0,25
1998	442,5	11,8	1,6	2,67	13,44	0,36
1999	445,0	11,6	1,6	2,61	14,03	0,37
2000	482,9	12,2	1,8	2,53	14,84	0,37
2001	471,6	11,3	1,7	2,40	15,32	0,37
2002	474,2	9,2	2,0	1,94	21,72	0,42
2003	525,1	8,6	2,5	1,64	28,83	0,47
2004	632,7	10,9	3,2	1,72	29,56	0,51
2005	676,4	12,4	3,9	1,83	31,14	0,57
2006	742,2	14,0	4,3	1,9	30,8	0,6
2007	856,0	17,2	5,0	2,0	28,8	0,6

Fonte: Ministério do Turismo, 2008.

É interessante notar que, mesmo tendo a atividade turística se tornado um item prioritário para a geração de divisas estrangeiras no Brasil, o país ainda ocupa uma posição muito tímida no *ranking* dos principais países receptores de turistas, conforme pode ser observado na tabela 7. Apesar do crescimento na recepção de turistas ser uma realidade para o Brasil, passando de 4,1 milhões de chegadas em 2003 para 5 milhões em 2007, os números se mostram bem abaixo do necessário para elevar o país a uma posição de destaque. Regiões que também apostam em suas belezas naturais, tendo o mar como um dos principais atrativos, a exemplo do México e da Malásia, recebem uma quantidade bem maior de turistas que o Brasil. As primeiras posições no *ranking* são ocupadas por países de economia central, como França, Espanha, Estados Unidos, China e Itália. Dentre eles, merece particular destaque o caso da China, que desponta como uma das maiores potências mundiais na economia moderna e demonstra expressivo crescimento na chegada de turistas. Hong Kong, região administrativa especial da China, aparece também na lista e encontra-se numa boa colocação, mostrando-se em franca expansão no número de chegadas.

Tabela 7 - Chegada de turistas segundo principais países receptores

Países de residência permanente	Turistas (milhões de chegadas)				
	2003	2004	2005	2006	2007
Mundo	696,6	765,5	802,5	847,3	903,3
França	75,0	75,1	75,9	78,9	81,9
Espanha	51,8	52,4	55,9	58,2	59,2
USA	41,2	46,1	49,2	51,0	56,0
China	33,0	41,8	46,8	49,9	54,7
Itália	39,6	37,1	36,5	41,1	43,7
Reino Unido	24,7	25,7	28,0	30,7	30,7
Alemanha	18,4	20,1	21,5	23,5	24,4
Ucrânia	12,5	15,6	17,6	18,9	23,1
Turquia	13,3	16,8	20,3	18,9	22,2
México	18,7	20,6	21,9	21,4	21,4
Malásia	10,6	15,7	16,4	17,5	21,0
Áustria	19,1	19,4	20,0	20,3	20,8
Rússia	19,8	19,9	19,9	20,2	...
Canadá	17,5	19,1	18,8	18,3	17,9
Hong Kong (China)	9,7	13,7	14,8	15,8	17,2
⋮					
Brasil	4,1	4,8	5,4	5,0	5,0
Outros	287,6	321,6	333,6	357,7	404,1

Fonte: Ministério do Turismo, 2008.

Apesar do Brasil não figurar ainda uma posição de destaque na lista dos principais países receptores de turistas, o Governo Federal vem promovendo, através do Ministério do Turismo e da EMBRATUR, iniciativas no sentido de captar maior número de turistas estrangeiros e, conseqüentemente, ampliar a entrada de divisas através de uma política promocional mais agressiva, voltada para o exterior, o que transparece com a criação do Plano Aquarela – Marketing Turístico Internacional do Brasil, que teve sua implantação iniciada em 2005 e enquadra-se dentro do Plano Nacional de Turismo 2003-2007.

Por outro lado, ao mesmo tempo em que promove o esforço no sentido de aumentar o fluxo de turistas estrangeiros, a iniciativa pública tem se mostrado consciente da necessidade de estímulo à demanda doméstica por serviços turísticos como forma de impulsionar a economia nacional e vem, assim, desenvolvendo programas que incentivam a população a viajar mais e conhecer melhor o país. Com o interesse de fortalecer o mercado interno do

turismo, com base na proposta do Programa de Regionalização do Turismo, a escala local tem recebido maior atenção no planejamento público da atividade. Nesse sentido, destacam-se os investimentos direcionados à Região Nordeste, viabilizados especialmente a partir do PRODETUR/NE, programa implantado em 1994, seguindo o objetivo de melhorar a infraestrutura e atrair atividades turísticas privadas adicionais de melhor padrão para potencializar o receptivo turístico local. Desde o início do Programa, a região tem alcançado significativos avanços nos índices turísticos.

De acordo com os dados mostrados na tabela 8, no período de 2002 a 2008, o fluxo turístico aumentou em todos os Estados do Nordeste. As capitais, que em geral são as cidades que se encontram melhor estruturadas para o desenvolvimento da atividade, respondem pela grande maioria do fluxo de turistas que chega a cada Estado. A cidade de Salvador, onde o turismo se consolidou há mais tempo como um dos principais pilares econômicos, é a que recebe o maior fluxo, sendo esse de 2.064 em 2002 e 2.620 em 2008. Em seguida, aparece a cidade de Recife com 1.966 em 2002 e 2.214 em 2008. Em terceiro lugar vem Fortaleza, com o número de 1.629 em 2002 e 2.178 em 2008. No período apresentado, os Estados que alcançaram maior evolução no fluxo turístico foram Maranhão (89,4%), Rio Grande do Norte (54,6%), Ceará (31,4%) e Paraíba (31,4%).

Tabela 8 – Fluxo turístico nos Estados do Nordeste – 2002/2008

Capitais	Fluxo Turístico nas Capitais do NE (mil)					Variações Estaduais (%)	
	2002		2008			Período	Anual
	Capital	Estado	Capital	Estado	%		
NORDESTE	9.398	15.934	12.052	20.486	100,0	28,6	4,3
Salvador (BA)	2.064	4.428	2.620	5.502	26,9	24,3	3,7
Recife (PE)	1.966	3.277	2.214	3.776	18,4	15,2	2,4
Fortaleza (CE)	1.629	2.685	2.178	3.528	17,2	31,4	4,7
Natal (RN)	1.000	1.424	1.391	2.201	10,7	54,6	7,5
Maceió (AL)	890	1.334	1.018	1.527	7,5	14,5	2,3
São Luís (MA)	494	790	959	1.497	7,3	89,4	11,3
João Pessoa (PB)	643	909	837	1.194	5,8	31,4	4,7
Teresina (PI)	403	623	413	661	3,2	6,1	1,0
Aracaju (SE)	309	464	422	600	2,9	29,4	4,4

Fonte: SETUR/CE, 2009.

Considerando o período de 2002 a 2009, segundo dados da SETUR/RN expostos no quadro 1, onde os valores de 2009 são estimados, vê-se que o fluxo turístico no Estado do Rio Grande do Norte cresceu 65,97%, um crescimento médio de 7,41% ao ano. Enquanto o fluxo de turistas brasileiros cresceu 70,73%, o aumento do fluxo internacional foi de 24,23%.

Ano	Rio Grande do Norte					
	Brasileiros		Estrangeiros		Total de turistas	
	Quantidade	Variação	Quantidade	Variação	Quantidade	Variação
2002	1.276.769	-	147.117	-	1.423.886	-
2003	1.245.830	-2,42%	205.793	39,88%	1.451.623	1,95%
2004	1.501.071	20,49%	282.270	37,16%	1.783.341	22,85%
2005	1.737.511	15,75%	344.183	21,93%	2.081.694	16,73%
2006	1.887.718	8,64%	299.162	-13,08%	2.186.880	5,05%
2007	1.923.000	1,92%	255.951	-14,44%	2.179.925	-0,32%
2008	1.971.502	2,47%	229.979	-10,15%	2.201.481	1,00%
2009	2.179.858	10,57 %	182.764	-20,53%	2.348.980	6,70%

Quadro 1 – Evolução do fluxo turístico no RN

Fonte: SETUR/RN, 2010.

Comparando a participação do fluxo de Natal, mostrado no quadro 2, no fluxo turístico do RN, nota-se que a capital responde com ampla vantagem pela maior parte de turistas que chegam, sendo sua participação no período mostrado sempre superior a 60%. No entanto, em virtude da diversificação dos produtos turísticos, explorando, por exemplo, o ecoturismo e o turismo de aventura, oferecidos no interior do Estado, a porcentagem dessa participação vem diminuindo, pois aumenta a distribuição de turistas entre os demais municípios.

Anos	Natal					
	Brasileiros		Estrangeiros		Total	
	Fluxo	%	Fluxo	%	Fluxo	%
2001	985.095	90,45	104.015	9,55	1.089.110	100,00
2002	882.227	88,25	117.467	11,75	999.694	100,00
2003	837.911	83,23	168.855	16,77	1.006.766	100,00
2004	975.296	81,13	226.915	18,87	1.202.211	100,00
2005	1.086.016	80,11	269.664	19,89	1.355.680	100,00
2006	1.147.221	83,54	226.012	16,46	1.373.233	100,00
2007	1.155.009	85,48	196.118	14,52	1.351.127	100,00

Quadro 2 – Fluxo turístico em Natal
Fonte: SETUR/RN, 2010.

Os dados constantes no gráfico 3 expressam o crescimento do turismo na economia da Região Nordeste, mostrando que em seis anos (2002 a 2008), a receita turística gerada nas capitais do Nordeste salta de R\$ 4.881,2 milhões para 9.617,0 milhões. A taxa de crescimento no período é de 97,09%.

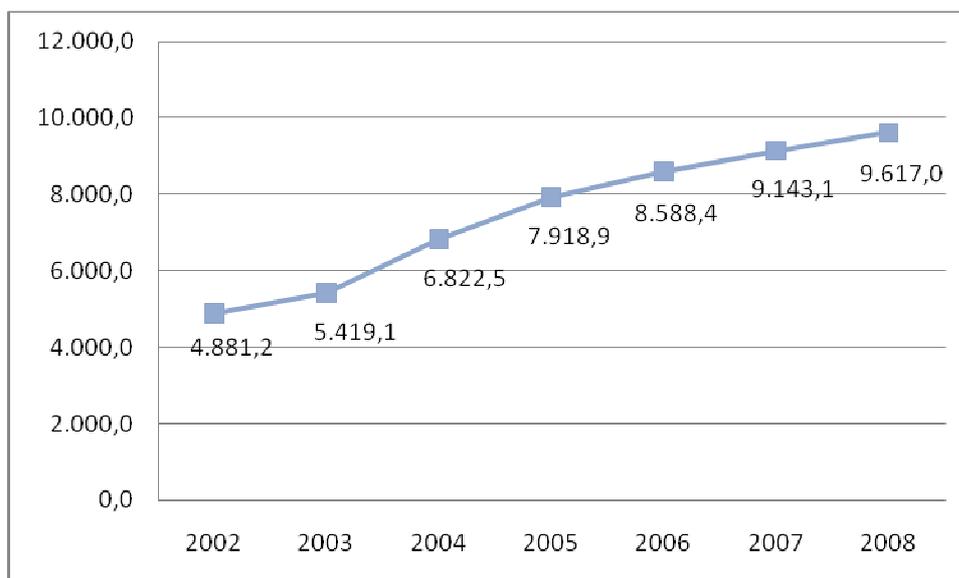


Gráfico 3 – Receita turística gerada nas capitais do Nordeste (R\$ milhões)
Fonte: SETUR/CE, 2009.

O Rio Grande do Norte enquadra-se nessa tendência de crescimento observada na receita turística da Região Nordeste. O total de sua receita turística, considerando a receita gerada tanto por turistas brasileiros como estrangeiros, salta de U\$ 216.131.752 em 2002 para U\$ 640.328.776 em 2009, conforme se observa no quadro 3. As maiores taxas de crescimento foram observadas no triênio 2003, 2004 e 2005. Nos anos seguintes, o crescimento se dá em proporções bem menores. De qualquer forma, a receita turística, com sua evolução crescente, corresponde a um indicador de que o turismo ganha, ano a ano, uma importância maior para a economia do Estado do Rio Grande do Norte. Diante da expressividade da receita advinda de turistas brasileiros, ressalta-se a importância de se estimular permanentemente a vinda de turistas nacionais, não deixando esse esforço em plano secundário frente ao esforço em captar maior número de turistas estrangeiros.

Ano	Rio Grande do Norte					
	Brasileiros	Variação	Estrangeiros	Variação	Total	Variação
2002	173.439.238	-	42.692.514	-	216.131.752	-
2003	222.216.471	28,13%	86.735.627	103,17%	308.952.098	42,95%
2004	270.586.740	21,77%	146.137.993	68,49%	416.724.733	34,88%
2005	365.465.045	35,06%	196.965.587	34,78%	562.430.632	34,96%
2006	396.528.186	8,50%	182.216.350	-7,49%	578.744.536	2,90%
2007	406.949.565	2,63%	176.417.318	-3,18%	583.366.883	0,80%
2008	451.339.507	10,91%	163.769.788	-7,17%	615.109.295	5,44%
2009	499.046.093	10,57%	141.282.683	-13,73%	640.328.776	4,10%

Quadro 3 – Evolução da receita turística (em UU\$) no RN

Fonte: SETUR/RN, 2010.

Abaixo, no quadro 4, confrontando com os dados acima expostos, vê-se o peso da receita turística de Natal no total da receita turística do Rio Grande do Norte, mantendo-se ao longo de quase todo período uma participação superior a 80%.

Anos	Natal					
	Brasileiros		Estrangeiros		Total	
	Receita	%	Receita	%	Receita	%
2001	142.820.356	88,17	30.983.343	17,83	173.803.699	100,00
2002	127.117.209	78,47	34.882.823	21,53	162.000.032	100,00
2003	182.252.551	70,11	77.716.364	29,89	259.968.915	100,00
2004	215.869.717	61,94	132.667.484	38,06	348.537.201	100,00
2005	286.098.507	62,15	174.252.733	37,85	460.351.240	100,00
2006	309.237.600	65,75	161.064.567	34,25	470.272.167	100,00
2007	316.240.490	66,74	157.569.601	33,26	473.810.091	100,00

Quadro 4 – Receita turística em Natal
Fonte: SETUR/RN, 2010.

Observando o número de desembarque de passageiros nos Estados do Nordeste, brasileiros e estrangeiros, nos anos de 2007 e 2008, conforme mostra a tabela 9, vê-se que seguindo a lógica do fluxo turístico, o Estado que recebe o maior número de desembarque é a Bahia, passando de 3.235.428 para 3.235.010. Em seguida, vem Pernambuco, que passa de 2.298.932 para 2.509.187. Em terceiro lugar está o Ceará, com 1.878.895 em 2007 e 1.759.040 em 2008. Contudo, os Estados que sofrem maior aumento no total de desembarque, considerando os dois anos, são: Pernambuco, 9,1% e Rio Grande do Norte, 4%. A participação do Nordeste no total de desembarque de passageiros no Brasil teve no período uma variação de 3,6%.

O aumento no número de turistas estrangeiros, especialmente europeus, alcançado nos últimos anos deve-se em grande parte ao esforço empreendido pelo Governo para captar vôos charters para o Brasil, principalmente para o Nordeste.

Tabela 9 – Desembarque de passageiros nos Estados do Nordeste – 2007/2008

Estados	2007			2008			Variações (%)		
	Nacional	Exterior	Total	Nacional	Exterior	Total	Nacional	Exterior	Total
Bahia	3.037.753	197.675	3.235.428	3.034.001	201.009	3.235.010	-0,1	1,7	0,0
Pernambuco	2.212.077	86.855	2.298.932	2.402.973	106.214	2.509.187	8,6	22,3	9,1
Ceará	1.748.229	130.666	1.878.895	1.643.305	115.735	1.759.040	-6,0	-11,4	-6,4
Rio Grande do Norte	677.450	109.560	787.010	736.294	82.241	818.535	8,7	-24,9	4,0
Alagoas	460.197	9.917	470.114	462.757	11.030	473.787	0,6	11,2	0,8
Maranhão	542.143	601	542.744	513.415	247	513.662	-5,3	-58,9	-5,4
Sergipe	349.373	2	349.375	335.213	-	335.213	-4,1	-100,0	-4,1
Paraíba	279.340	7	279.347	256.668	-	256.668	-8,1	-	-8,1
Piauí	244.952	491	245.433	235.237	-	235.237	-4,0	-100,0	-4,2
Total NE	9.551.514	535.744	10.087.228	9.619.863	516.476	10.136.339	0,7	-3,60	0,5
Total BRASIL	50.002.469	6.445.153	56.447.622	48.266.730	6.477.551	54.744.281	-3,5	0,5	-3,0
Participação NE/BR	19,1	8,3	17,9	19,9	8,0	18,5	4,3	-4,1	3,6

Fonte: SETUR/CE, 2009.

Em relação à oferta hoteleira, a tabela 10 mostra que no período de 2002 a 2008 a capital do Nordeste que disponibiliza maior número de unidades hoteleiras é Salvador, seguida por Fortaleza, Natal e Recife. Isso demonstra que o volume do fluxo turístico está diretamente relacionado à capacidade dos destinos de comportar maior quantidade de turistas e atender às exigências de um público variado. No que se refere à evolução da quantidade de unidades ao longo desse período, Salvador aparece na quarta colocação, com uma variação de 42,7%, e Natal, na quinta posição, com 32%. As capitais que mais evoluíram nesse sentido foram: Aracaju (97,4%), seguida de São Luís (76,9%) e logo depois Teresina (44%). Diante desse fato, nota-se que as capitais que ao longo dos anos têm ocupado posições secundárias no recebimento do fluxo turístico que se desloca pra região, dedicaram-se a investir e apoiar o empresariado hoteleiro para suprir uma deficiência na oferta desse tipo de equipamento turístico e aumentar suas chances de acompanhar o crescimento da atividade na região.

Tabela 10 - Oferta de unidades hoteleiras nas capitais do Nordeste – 2002/2008

Capitais	Uhs							Var(%)
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
NORDESTE	46.871	49.299	51.304	53.477	55.889	58.345	59.892	27,8
Salvador								
(BA)	11.098	12.172	12.034	12.346	14.566	15.188	15.841	42,7
Recife (PE)	6.205	6.290	6.569	6.797	6.617	6.727	6.841	10,3
Fortaleza								
(CE)	9.903	10.031	10.251	10.407	10.394	10.379	10.365	4,7
Natal (RN)	6.834	7.162	7.653	8.814	9.000	8.991	9.021	32,0
Maceió (AL)	5.333	5.533	5.325	5.369	5.127	5.378	5.642	5,8
São Luís								
(MA)	1.946	2.530	2.682	2.842	2.985	3.396	3.443	76,9
Aracaju (SE)	2.141	2.141	2.946	2.955	3.059	4.088	4.225	97,4
João Pessoa								
(PB)	2.332	2.217	2.428	2.516	2.705	2.704	2.960	26,9
Teresina (PI)	1.079	1.223	1.416	1.430	1.436	1.494	1.554	44,0

Fonte: SETUR/CE, 2009.

No Rio Grande do Norte, entre 2002 e 2007, como mostra o quadro 4, a oferta hoteleira cresceu em 3.472 unidades hoteleiras, o que corresponde a um incremento superior a 12 mil leitos. Nota-se que da oferta de leitos gerada a cada ano, Natal responde por aproximadamente 60%. O número de hotéis, pousadas e apart hotéis que foram instalados no

Estado em 2007 elevou o crescimento da oferta hoteleira em aproximadamente 30,06% de UH'S e de 35,55% de leitos, em relação a 2002.

Vê-se, diante desses dados, que houve a injeção de vultosos investimentos no setor hoteleiro no intuito de aumentar a oferta para melhor capacitar o Estado frente aos destinos que são seus concorrentes diretos. Cabe também mencionar que, a partir desses investimentos, ocorreu um considerável incremento na oferta de empregos.

Ano	Natal			Rio Grande do Norte		
	Meios de hospedagens	Uh`s	Leitos	Meios de hospedagens	Uh`s	Leitos
2002	186	6.834	19.721	563	11.549	34.015
2003	179	7.162	20.234	594	12.414	36.118
2004	199	7.653	22.015	623	13.604	39.252
2005	*	8.814	24.733	652	14.933	42.306
2006	*	9.000	25.000	654	15.000	45.000
2007	197	8.991	26.106	656	15.021	46.106

Quadro 5 – Evolução da oferta hoteleira em Natal e no RN

Fonte: SETUR/RN, 2010.

(*) Dados indisponíveis

Como se pode verificar na tabela 11, os dados mostram que o número de estabelecimentos no setor de turismo teve crescimento expressivo nos Estados do Nordeste, entre 1994 e 2003, com uma variação de 485,45%, superando inclusive o crescimento apresentado pelo país, que foi de 397,84%. Em relação ao número de empregos gerados pela atividade, a variação apresentada foi menor, de 26%, mas também foi positiva.

Em todos os Estados do Nordeste, houve aumento no número de estabelecimentos e empregos na atividade turística. Os Estados da Bahia, Pernambuco e Ceará são os que concentram maior número de estabelecimentos e oferta de empregos. Contudo, os Estados da Paraíba, Maranhão e Ceará foram os que tiveram o maior aumento no número de estabelecimentos, sendo respectivamente: 1048,50%, 573,38% e 568,47%. Quanto ao número de empregos, os maiores índices de crescimento são do Rio Grande do Norte, 68,74% e Paraíba, 57,69%, vindo o Ceará em seguida com um índice bem mais baixo, 28,60%. Deve-se

ressaltar ainda que os números referentes à quantidade de empregos gerados é possivelmente bem maior, pois algumas empresas não registram formalmente a mão-de-obra empregada.

Tabela 11 – Estados do NE - número de estabelecimentos e empregados na atividade turística

UF	1994		2003		Variação %	
	Nº de Estab.	Nº de Emp.	Nº de Estab.	Nº de Emp.	Nº de Estab.	Nº de Emp.
Maranhão	447	8.853	3.010	10.097	573,38	14,05
Piauí	358	6.689	2.229	7.860	522,63	17,51
Ceará	1.475	25.594	9.860	32.913	568,47	28,60
R. G. do Norte	689	10.802	4.376	18.227	535,12	68,74
Paraíba	301	6.968	3.457	10.988	1048,50	57,69
Pernambuco	2.140	34.759	10.208	43.241	377,01	24,40
Alagoas	660	9.845	3.362	11.132	409,39	13,07
Sergipe	484	8.614	2.074	10.383	328,51	20,54
Bahia	3.630	61.964	21.046	70.722	479,78	14,13
Região Nordeste	10.184	170.920	59.622	215.563	485,45	26,12
BRASIL	102.905	1.332.834	512.304	1.486.666	397,84	11,54

Fonte: BNB, 2005.

3.2 Análise dos resultados das entrevistas e do material promocional

O conjunto dos dados até agora expostos permite que se perceba o ganho de importância que tem adquirido a atividade turística como uma das principais fontes geradoras de riqueza no mundo. Sensível à relevância que assume o turismo, o Brasil, principal destino no mercado turístico internacional sul americano, tem concebido com maior seriedade o planejamento da atividade, promovendo uma série de políticas públicas para direcionar sua atuação.

Especialmente a partir da década de 1980, o governo brasileiro passa a dedicar maiores investimentos à promoção do turismo, contribuindo para elevar a participação do setor nas receitas nacionais. Ao longo de muitos anos, a principal porta de entrada para turistas estrangeiros permanece sendo a Cidade do Rio de Janeiro, depois a Amazônia, as Cataratas de Foz do Iguaçu, seguidas de determinadas cidades da Região Nordeste.

Nos Estados do Nordeste, onde o turismo se fortalece como uma das principais fontes de desenvolvimento econômico, em virtude da similaridade dos produtos turísticos, baseado ainda fortemente no turismo sol/praias, aumenta-se a preocupação com a atividade de promoção e divulgação como forma de se destacar entre os destinos concorrentes e captar um crescente número de visitantes.

Diante do interesse das cidades em se sobressair no mercado turístico, a aplicação do *city marketing* tem sido cada vez mais frequente, atuando como um instrumento da gestão das cidades capaz de promover a articulação entre imagem turística e imagem urbana, lançando mão de representações e imagens selecionadas para conferir ou maximizar o valor do espaço.

Harvey (1994) já observara que, no ambiente onde as cidades oferecem atrativos semelhantes, a capacidade de desenvolver uma imagem forte através da projeção de cenários urbanos espetaculares constitui um moderno recurso para atrair capital e pessoas.

O direcionamento da ferramenta de marketing ao objetivo específico de promoção das cidades tem atingido um elevado grau de maturação em cidades globais, tais como Barcelona e Nova York, e o sucesso alcançado na inserção dessas cidades nas principais rotas de turismo e de investimento do grande capital transnacional tem promovido a disseminação dessa modalidade de marketing em diversas partes do mundo.

O processo de revitalização urbana e de renovação da imagem vivenciados por Barcelona levou a cidade a obter uma grandiosa projeção mundial a partir da realização dos Jogos Olímpicos de 1992, os quais serviram para reafirmar a identidade do povo da Catalunha. Desde então, quando o assunto em questão corresponde a marketing urbano ou marketing turístico, é reconhecido o mérito dedicado a grupos de catalães, que têm prestado consultoria e desenvolvido projetos para diferentes localidades que almejam aplicar os conceitos de marketing ao produto turístico. Dentre os Estados brasileiros que têm feito uso dessa experiência com apoio de consultoria estrangeira, pode-se citar o Rio de Janeiro, Maranhão e Paraíba, além do próprio Governo Federal, na condução do Plano Aquarela, voltado para o turismo internacional.

No Brasil, assim como em outros países da América Latina, o marketing da cidade, inserido no planejamento estratégico urbano, é tido como um promissor instrumento capaz de gerar respostas adequadas à nova dinâmica econômica imposta pela globalização e pelo capitalismo moderno.

No Rio Grande do Norte, um dos Estados nordestinos que tem vivenciado as maiores taxas de crescimento no fluxo de turistas na última década, a atividade de promoção está

amplamente concentrada na cidade de Natal, capital e principal produto turístico do Estado. De fato, Natal responde pela grande maioria do fluxo de turistas, da oferta de equipamentos e do total da receita turística gerada no Estado.

Tendo em vista que um dos objetivos específicos da presente pesquisa busca entender o processo de concepção do *city marketing* de Natal com base na atuação dos órgãos oficiais de turismo da cidade, vê-se que, em Natal, o *city marketing* se traduz num processo de promoção e divulgação do destino por meio de ações pontuais resultantes do trabalho conjunto da Secretaria Estadual de Turismo, SETUR, através da Empresa Potiguar de Promoção Turística, a EMPROTUR, e da Secretaria Municipal de Turismo, SETURDE, contando também com a participação direta da iniciativa privada.

Antes da criação da EMPROTUR, sob os moldes que a Empresa assume hoje, a promoção do Estado com um todo ficava a cargo do setor de marketing da SETUR. A instituição da Empresa derivou de um desmembramento da Secretaria, a partir do entendimento da necessidade de uma pasta exclusiva para se trabalhar a promoção e a divulgação do produto turístico RN, sem ter de ficar disputando recursos com outros setores. A partir daí, como reconhece os gestores entrevistados, foi possível uma maior otimização na execução das atividades de marketing associadas ao turismo.

O processo de desenvolvimento de uma campanha turística em Natal está pautado no resultado das pesquisas de mercado desenvolvidas, como as pesquisas realizadas pela FIPE-EMBRATUR, da qual se utiliza a SETUR, bem como as constantes pesquisas realizadas pelas agências e operadoras de viagens, que fornecem informações sobre a performance do destino Natal em diferentes cidades emissoras. Em função dessas pesquisas, é pensada a veiculação da campanha e são direcionadas ações para os mercados. Desenvolve-se um calendário anual, com base no calendário da EMBRATUR, listando as feiras e eventos mais importantes em nível nacional e internacional, para que ocorra a participação dos órgãos oficiais de turismo representando a cidade.

Quanto ao objetivo que busca examinar de que forma se operacionaliza o trabalho de *city marketing* do destino Natal no que concerne à promoção turística, sabe-se que, nas situações em que um mercado se destaca em fluxo ou em potencial e naquelas outras quando se verifica que o destino Natal está em baixa, ou atingiu certa estabilidade em termos de fluxo em relação a determinado mercado emissor, são realizados trabalhos junto aos agentes e operadoras de viagem. Promovem-se *workshops*, visando à capacitação dos responsáveis pela

venda de pacotes turísticos nessas regiões, são mostrados vídeos e expostos os novos atrativos da cidade.

É comum ocorrer, na realização desses eventos, a premiação de agentes de viagem como forma de estimular a venda do destino na região. A partir da negociação com hotéis de Natal e com as companhias aéreas, são sorteadas passagens e estadas. Os gestores públicos entendem que esse tipo de iniciativa estimula a ação de venda dos agentes e permite a obtenção de bons resultados no incremento de chegadas a Natal, como pode se observar na fala do Secretário Municipal de Turismo, Francisco Soares Júnior:

[...] normalmente, nesses eventos, a gente consegue com o hoteleiro aqui de Natal e com a companhia aérea, sortear passagens e estadia para os agentes: uma semana em Natal pra um casal, a gente sorteia entre os agentes de viagem. Então, isso faz com que eles fiquem bem motivados. O ano todo, a gente precisa ficar fazendo isso em todas as regiões, pra quem vende o produto Natal tá com Natal na cabeça o tempo todo. Então, a gente não pode parar de fazer isso.

Algumas ações de promoção, desenvolvidas geralmente em parceria com agências, operadoras e hotéis, são: vitrinagens e *road shows*, exposições itinerantes que podem ser montadas e desmontadas em vários lugares. Além disso, tem crescido ultimamente o investimento em divulgações realizadas nos shoppings, os chamados promoshoppings, eventos em que se coloca um estande, geralmente com divulgação nas grandes cidades. Neles, distribuem-se pôlderes, panfletos, passam-se filmes sobre o destino, dentre outras ações. Nessas ocasiões, com a presença dos agentes de viagem, as pessoas já têm a oportunidade de comprar a vinda a Natal, se tiverem interesse. Essas ações visam ao atendimento do crescente público da classe média que frequenta os shoppings. Além dessas modalidades, são mantidas as formas tradicionais de promoção através da mídia impressa, como o uso de *outdoors* e matérias em revistas da região.

Vê-se que o trabalho de promoção e divulgação do destino Natal está fundamentado nos dados de mercado. Os organismos responsáveis pelo setor buscam, permanentemente, trabalhar em cima dos índices de desempenho do turismo para promover uma estratégia adequada. Outra questão que transparece diz respeito à forte articulação entre o poder público e os principais atores do *trade* turístico (agências, hotéis, transportadoras aéreas) no trabalho de marketing urbano. A relação de cooperação que se estabelece é compreensível quando se identifica que todas as partes saem ganhando diante do aumento do fluxo turístico que se dirige ao destino.

Conforme já foi discutido no referencial de análise, sabe-se que as decisões políticas sobre o turismo no Brasil têm um histórico marcado pela descontinuidade, notadamente por questões de conflito de interesses políticos. Com o propósito de descobrir se esses conflitos de interesse existem em relação às decisões do composto de marketing turístico da cidade de Natal, visto que as esferas políticas, local e estadual, estão sob a direção de partidos diferentes, uma das questões levantadas na entrevista procurou saber se realmente existe no presente o diálogo entre poder público estadual e municipal em relação à proposta a ser veiculada numa campanha de promoção turística do destino Natal ou se essa decisão fica a cargo unicamente da SETURDE, cabendo à EMPROTUR a divulgação de uma proposta já pronta, ou vice-versa.

Sobre essa questão, segue abaixo o posicionamento do presidente da EMPROTUR, Gustavo Porpino:

Existe sim diálogo, como por exemplo, a captação do voo charter Madri/Natal, que foi uma ação ABIH/EMPROTUR/SETURDE. Mas, a SETURDE trabalha o marketing de Natal de forma independente, com material promocional, no entanto, participam praticamente das mesmas feiras (as mais importantes) que a EMPROTUR.

Já o Secretário Municipal de Turismo, apresentou o seguinte argumento:

Existe quando a gente tem uma relação boa como tem agora. Já teve épocas que, por conta de questões políticas, havia certo distanciamento entre Estado e Prefeitura. Mas agora, mesmo sendo partidos diferentes, sendo oposições, o corpo técnico já tem consciência da importância da atividade turística, então tá deixando de lado essas questões, essas picuinhas políticas, e a gente tem feito permanentemente esses trabalhos em parceria. Sempre a gente tem resolvido juntos. Até quantos eventos a gente vai participar, de que forma, quem vai entrar com quanto. Isso a gente tem feito dividindo sempre da seguinte forma: o Estado entra com 50%, a Prefeitura entra com 30% e o setor privado entra com 20%. O setor privado tem uma participação muito ativa também, seja a ABIH, Natal Conventions, todas as entidades do turismo têm participado dessa nossa atividade. O resultado do turismo aqui tem melhorado muito por conta dessa otimização, porque, como os recursos são poucos, a gente tem que otimizar e para otimizar a gente tem que fazer parcerias.

Nota-se que apesar dos dois organismos se encarregarem de forma independente da realização do material de divulgação, há um entrosamento na condução das campanhas promocionais e a participação conjunta nos eventos de turismo. O fato dos partidos políticos que estão no comando do governo estadual e municipal serem oposições parece já ter representado, em momentos passados, um empecilho para que a atividade de marketing turístico, que está atrelada à atividade de marketing urbano, conseguisse implementar seus

objetivos. Contudo, segundo os gestores, não se identifica essa situação nas circunstâncias atuais.

Uma outra questão que chama a atenção nos comentários acima destacados corresponde à marcante participação do setor privado no direcionamento da atividade de marketing na cidade. Além da parceria entre unidades públicas, SETUR, EMPROTUR E SETURDE, o empresariado entra com considerável apoio financeiro e encontra assim uma forma de garantir a representação imediata de seus interesses econômicos. Instituições como a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, ABIH, a Associação Brasileira das Agências de Viagens, ABAV e o Natal Convention & Visitors Bureau, fundação que trabalha com o objetivo de desenvolver o turismo de negócio no destino Natal, constituem importantes parceiros no sentido de divulgação e de consolidação de ações de marketing urbano.

Os gestores públicos acreditam que as instituições do setor privado, por terem uma interface direta com o consumidor, contribuem de forma efetiva para o direcionamento das ações de marketing, pois é preciso analisar todas as partes do composto para formular um diagnóstico da situação atual e traçar os planos para atingir o futuro que se deseja. Sobre esse aspecto, observa-se abaixo a asserção do Presidente da EMPROTUR:

Os atores envolvidos na definição da proposta a ser difundida através de uma campanha turística são os órgãos oficiais de turismo do Estado e do município de Natal, bem como entidades representativas que compõem o *trade* turístico local: setor hoteleiro, agências de receptivo, além das operadoras, que acompanham e opinam sobre mercados, uma vez que estão diretamente relacionados com o consumidor final e contribuem sobre produtos e mercados interessantes para se investir.

Com efeito, o que se vê em relação ao esforço de marketing na atividade turística é que, tal como ocorre no ambiente empresarial, o mercado rege a condução da atividade. Todas as orientações estratégicas são tomadas com base nas tendências que apontam os números do mercado, fornecidos pelo setor empresarial, que mostram quais iniciativas são esperadas pelo público-alvo, quais projetos merecem ser abraçados, quais atrativos devem ser mostrados. As parcerias são estabelecidas com o propósito de maximizar os investimentos e consequentemente o retorno financeiro.

Como aponta Vainer (2000), a postura que as cidades assumem como empresa implica a sua concepção como agente econômico que atua num contexto de mercado e, nele, encontra a regra e o modelo de planejamento e execução de suas ações. O estabelecimento da parceria

público-privada para elaboração de projetos urbanos, nesse contexto, serve para assegurar que os interesses do mercado serão representados no processo de planejamento e decisão.

Além da postura empresarial que assume as cidades no ambiente moderno, a ideia da cidade como uma mercadoria tem sido amplamente aceita entre planejadores urbanos, identifica-se esse fato na própria declaração de um dos entrevistados, ao tecer comentário sobre o processo de “venda do produto Natal” através da ação dos agentes de viagem. A cidade é concebida como mais um produto que tem de ser inserido de forma estratégica no mercado.

Num cenário de intensa competitividade, o *city marketing* transforma a cidade numa mercadoria a ser vendida que, como qualquer produto, precisa se ajustar à preferência da demanda pra adquirir aceitação no mercado, exige uma “embalagem”, um “rótulo” adequado, por isso, cada vez mais essa ferramenta se consolida como uma importante esfera do planejamento e da gestão das cidades.

Assim como na veiculação da propaganda de um produto, a promoção turística das cidades só maximiza as qualidades, os pontos positivos de cada localidade. Há um considerável esforço, para manter encobertos aqueles cenários desfavoráveis, que revelam as contradições existentes no espaço urbano, denunciando o descaso público com determinadas localidades, a situação de miséria, as construções desordenadas e os demais fatores que apenas contribuem para diminuir o valor que se quer atribuir à cidade como produto turístico.

No Rio Grande do Norte, a participação do empresariado turístico, especialmente a indústria hoteleira, no planejamento urbano da atividade começa a despontar com a implantação do Megaprojeto Turístico Parque das Dunas/Via Costeira, no início dos anos 80, e intensifica-se com a implantação do PRODETUR, já na década de 90. Sobre a importância que teve o Programa na alavancagem da infraestrutura turística decorrente da parceria com o setor privado, ainda na primeira fase de implantação, o Secretário Municipal de Turismo tece o seguinte comentário:

O PRODETUR foi quem acelerou a montagem de toda essa infraestrutura. Investiu na infraestrutura de serviços públicos para atrair investimentos privados. Quando o PRODETUR foi montado, a ideia do BID era que pra cada um dólar investido pelo poder público em infraestrutura, tinha que se provar que o setor privado investiu dez. A conta era essa. O PRODETUR/NE acontecia praticamente em seis capitais do Nordeste e nós sempre tivemos à frente, inclusive, no resultado. No final de quatro anos, os resultados seriam auferidos. Depois do início do Programa, quando o Banco do Nordeste foi auferir os investimentos privados, mostrou que nós conseguimos atingir a meta de um pra dez antes do quarto ano.

Sabe-se que a busca das autoridades públicas pela melhoria do desempenho dos indicadores turísticos acontece primordialmente em termos comparativos com os principais destinos concorrentes. O conceito de competitividade, conforme expõe Harvey (1996), é mais um valor importado do ambiente empresarial, que se soma ao conceito de produtividade e conformação à lógica de mercado. Essa nova orientação caracteriza o que se denomina empresariamento da gestão urbana.

Para esse autor, a constatação da competição entre cidades autoriza a transposição do modelo estratégico empresarial para a esfera urbana e legitima também a venda da cidade, a partir do emprego do marketing urbano.

No que se refere ao ambiente de competição urbana em que a cidade de Natal se insere, o Secretário Municipal de Turismo acrescenta o seguinte comentário:

Nossos concorrentes diretos são Fortaleza, Recife e Salvador. Tem Maceió também, mas a gente já está bastante distante em termos de fluxo de Maceió, a gente já passou bastante. A nossa principal disputa hoje, em termos de CVC, é com Porto Seguro, porque Porto Seguro tem mais oferta de vôo do que Natal, então, já recebe um pouco mais turistas que nós. Mas, se nós continuarmos fazendo esse trabalho em parceria como a gente tem feito, a tendência é nós chegarmos ao volume de Porto Seguro e sermos o destino mais procurado do Brasil, mais vendido do Brasil.

A título de esclarecimento, segundo dados da SETUR/BA, Porto Seguro é o segundo maior destino turístico da Bahia, respondendo por 10,8% das chegadas no Estado, enquanto a capital, Salvador, representa 28,8%. Nesse Estado, verifica-se que essas duas cidades se destacam em virtude do fluxo turístico receptor. No Rio Grande do Norte, ao contrário, a concentração desse fluxo ainda é muito forte em Natal, apesar de avançarem as iniciativas de promoção turística de outros municípios como: Parnamirim, Extremoz, Galinhos, São Miguel do Gostoso, Tibau do Sul, Maxaranguape, Caicó, Currais Novos, Acari, Mossoró, Apodi, Macau, Areia Branca, Sítio Novo, Santa Cruz, Patu, entre outros.

Com base no trecho da entrevista acima exposto, pode-se identificar mais uma vez a forte orientação da atividade de marketing a partir de dados levantados pelo setor privado, no caso, uma agência de viagens de amplo domínio no mercado. Além disso, sobrepõe-se a ideia de que com o fortalecimento da parceria público-privada, os índices de desempenho do turismo no município de Natal possam alcançar, num futuro próximo, um crescimento ainda maior. Assim, espera-se uma longevidade nesse tipo de parceria.

No que concerne à operacionalização do trabalho de *city marketing*, são desenvolvidas campanhas promocionais a nível regional, nacional e internacional para divulgação de Natal

como produto turístico. Segundo informações obtidas nas entrevistas, ao todo, no ano de 2009, houve a representação da cidade em pelo menos 40 campanhas promocionais.

Quando questionado sobre as principais campanhas desenvolvidas, o Presidente da EMPROTUR faz o seguinte apontamento:

Atualmente, dentre as maiores ações que geraram ou geram forte promoção do RN, pode-se citar: parcerias com a operadora CVC para divulgação no interior de São Paulo (um dos principais pólos emissores de turistas para o Estado); captação de eventos em parceria com o Natal Convention; apoio a diversos eventos de renome internacional como o Campeonato Mundial de Kitesurf que ocorreu em Canguaretama e o Rally RN 1500. Esses eventos geraram ações de merchandising, captação de programas televisivos como o SBT Repórter e o programa 50 por 1, além de mídia espontânea de vários lugares do mundo.

Tendo em vista os trabalhos realizados em âmbito internacional, destaca-se uma atuação mais incisiva na América do Sul, especialmente em relação à Argentina, que é um dos principais países emissores de turistas para a cidade, e também nos países europeus: Portugal, Espanha, Itália, incluindo, dentre outros, os países escandinavos: Suécia, Finlândia, Dinamarca e Noruega. Um dos mais recentes projetos voltados para prospecção de novos mercados emissores está direcionado para o leste europeu, especificamente, para o mercado russo. Em 2009, diante da participação num evento de turismo realizado em Moscou, os gestores do turismo de Natal iniciaram o contato com operadoras de viagem para inserir a cidade nos catálogos de venda desse país. Nesse novo projeto, os órgãos de turismo do RN contam com a parceria da TAP Linhas Aéreas. Como coloca o Secretário Francisco Soares Júnior:

Esse trabalho no mercado russo, a gente tem feito em parceria com a TAP. Inclusive, nesse ano de 2010, até a passagem a TAP tá cedendo pra gente ir, em virtude do resultado ter se mostrado muito favorável.

Na realização das campanhas internacionais, os órgãos locais contam com o patrocínio do Governo Federal, através da EMBRATUR, que se encarrega de toda promoção do turismo brasileiro. A EMBRATUR se responsabiliza pela compra do espaço, do estande onde se dará a promoção de cada local. A despesa dos órgãos de turismo locais nesse tipo de campanha é basicamente com passagens, diárias e o material a ser distribuído.

Sobre os valores destinados pela EMBRATUR para a divulgação do Brasil no resto do mundo, o Secretário de Turismo de Natal é enfático:

Pra esse ano de 2010, a EMBRATUR está prevendo investir cento e quarenta milhões de reais. É o ano que mais vai se investir em promoção, mas isso é em função da Copa do Mundo de 2014. Pra você ter uma ideia, a Jamaica, um país daquele tamanho, investiu ano passado cem milhões de dólares. Só pra você ver como a gente aqui tá atrasado em termos de competitividade, como o Brasil precisa ainda crescer nessa área do turismo, em termos de dar prioridade.

Em relação ao valor investido pelos órgãos de turismo local na promoção da atividade turística, obteve-se a seguinte informação por parte do Secretário Municipal de Turismo:

Juntando o ano passado o que investiu a Prefeitura e o Estado foi em torno de quinze milhões de reais. Esse orçamento tem sido crescente ano a ano. Se você comparar com Recife e Fortaleza, isso é muito pouco. Se você olhar quanto investiu Recife com promoção ano passado foi em torno de 80 milhões, Fortaleza, mais de 30 milhões. A gente tem a vantagem competitiva de Natal ser um destino, de certa forma, já querido. As pessoas gostam de Natal. Então, por isso, que mesmo investindo menos a gente tem conseguido vender melhor Natal do que as pessoas de outras cidades. A intenção era investir mais em 2010, mas não sabemos se vai ser possível. Esse ano é um ano atípico em função das eleições. Com essas eleições a gente vai ser um pouco prejudicado porque a legislação dificulta essa questão dos convênios, de repasse de dinheiro e tal, então, já fica um pouco mais complicado.

Verifica-se, assim, que o valor destinado à promoção turística em Natal ainda é considerado baixo quando comparado com outras das principais capitais nordestinas, o que mostra que mesmo estando inseridas no mesmo círculo competitivo, a prioridade dada à promoção da atividade turística pode variar bastante em cada localidade. Contudo, o aporte de recursos destinados à atividade em Natal acompanha a tendência de crescimento dos índices de desempenho do setor. Mas, como 2010 é ano de eleições, naturalmente, em todas as cidades, os investimentos destinados à promoção do turismo não representarão os interesses primordiais das autoridades públicas, apesar dos números positivos alcançados na atividade serem utilizados como diferencial na tentativa de conquistar o público eleitor.

Para a materialização das campanhas promocionais de Natal, são utilizados os diversos tipos de mídia: impressa (fôlderes, vídeos, panfletos, revistas, guias, laminas, cartazes); eletrônica (informações turísticas diversas presentes no site dos órgãos do setor); televisiva (captação de programas de TV, programas locais); jornalística (publicação de matérias em revistas da área e de renome nacional e internacional), dentre outras. Em relação à elaboração do material das campanhas, em geral, a proposta de divulgação é repassada para agências especializadas, contratadas através em processos licitatórios. Mas, antes dessa iniciativa, a ideia de divulgação a ser reproduzida é concebida cuidadosamente a partir de informações seguras sobre o mercado-alvo. Nesse processo de repasse de informações sobre o

comportamento de um mercado emissor, já foi visto anteriormente que o empresariado turístico, em especial as agências e operadoras de viagem, tem uma importante participação.

Nesse sentido, tendo em vista que a proposta de venda da cidade sofre mudança de acordo com as regiões para onde se direcionam as campanhas, ao Secretário de Turismo de Natal, foi direcionada a seguinte indagação: qual a principal diferença da mensagem/imagem que se deseja passar numa campanha nacional e numa campanha internacional? Ao que esse gestor respondeu:

É diferente de país para país. Por exemplo, nos países nórdicos, nos países frios em geral, na Rússia, a gente tem que fazer a propaganda do sol. Deve mostrar que a cidade tem sol, tem praia o ano inteiro, águas mornas. Já pra Portugal, Itália e Espanha a gente não pode mais dizer isso porque lá eles têm praia, tem sol. Então, a gente já tem que fazer uma propaganda em cima da cultura, das artes. Já muda um pouco o foco. A cada mercado, a gente tem que vender uma imagem daquilo que eles estão precisando consumir, daquilo que eles estão querendo consumir.

Nesse mesmo aspecto, o Presidente da EMPROTUR apresenta uma declaração convergente ao comentar as diferenças entre a imagem de Natal divulgada para o turista nacional e para o turista estrangeiro, mas, nesse caso, ele se refere ao produto Rio Grande do Norte como um todo:

A diferença é que, para o turista estrangeiro, o segmento de sol e mar ainda é o mais divulgado, mas o segmento cultural vem ganhando destaque entre a preferência desse turista. Enquanto isso, para o turista brasileiro, trabalhamos a diversificação de produtos, segmentando e promovendo, também, alguns destinos do interior do Estado que despontam para o segmento de aventura e ecoturismo.

Outro ponto a se ressaltar é que os materiais promocionais utilizados nas campanhas são confeccionados em vários idiomas, como: francês, italiano, inglês, alemão e português, mas todos, sejam voltados para dentro ou fora do Brasil, seguem o mesmo *layout*. Em relação ao conteúdo a ser abordado nas campanhas internacionais, foi informado que o Plano Aquarela, da EMBRATUR, que é um plano de marketing internacional, estabelece as orientações gerais sobre que tipo de campanha tem de ser desenvolvida para cada região do mundo.

Percebe-se que a estratégia mercadológica que visa envolver e despertar o interesse do turista estrangeiro por Natal é recorrente no apelo ao exotismo local, buscando reforçar a concepção da cidade como “paraíso tropical”. A intenção é convencer o público da

possibilidade de desfrutar uma experiência diferente da realidade que ele vive, na qual o sol e o mar são veículos capazes de proporcionar momentos especiais de prazer e lazer.

É importante ressaltar que ocorre também o desenvolvimento de campanhas de caráter endógeno, voltadas aos próprios cidadãos natalenses. Nesse aspecto, diante do apoio a eventos de renome estadual, a exemplo da festa de Santana e do carnaval em Caicó, bem como os festivais gastronômicos em Martins e Portalegre, acontece a divulgação e o incentivo para os natalenses visitarem outras cidades do Estado. Da mesma forma, verifica-se ainda a realização de campanhas que procuram atingir o cidadão local e promover uma mudança de comportamento, conforme a campanha que se refere, a seguir, o Secretário Municipal de Turismo:

No começo do ano passado, a gente criou a campanha “Natal, cidade feliz”, porque a gente já estava, de tanto fazer propaganda contra a prostituição, droga e tal, colocando o turista como responsável por essas mazelas. E aí a população já começa a olhar o turista com uma certa antipatia. A gente quis mudar isso no início da gestão Micarla de Souza. A intenção foi fazer uma campanha, veiculada durante toda a alta estação, no mês de janeiro e fevereiro do ano passado, pra gente tratar bem o turista, receber bem o turista, porque a nossa economia depende dele.

O Secretário prossegue sua argumentação expondo a importância da receita turística na economia da região e as implicações sócio-econômicas decorrentes de um desempenho desfavorável da atividade:

Hoje, estima-se que na composição do PIB de Natal, que é basicamente todo terciário, 70% seja de responsabilidade da cadeia produtiva do turismo. Quando há uma queda do fluxo turístico, reclama desde o lojista do Natal Shopping, do Mid Way, até o dono da lojinha lá em Felipe Camarão. Porque o garçom, a camareira, que trabalha na rede hoteleira, que tem a conta na bodega do seu Joaquim ali na esquina lá do Bairro Nordeste, eles deixam de receber o dinheiro, o pessoal deixa de pagar, porque o hotel atrasou o pagamento. Então, hoje a cadeia do turismo em Natal, ela tem uma importância muito grande e tem uma permeabilidade que a gente não conseguiu ainda nem dimensionar. Então, essa campanha foi justamente pra voltar a fazer com que o natalense receba bem o turista, porque aquele pequeno percentual que procura a prostituição, que procura droga, ele existe muito menos do que o da própria população local.

Em relação ao tipo de campanha acima apresentada, que visa atingir à própria comunidade, promovendo uma mudança comportamental que esteja alinhada à mensagem e à imagem da cidade que se deseja transmitir ao turista, visitante, ou investidor, vê-se que o discurso apresentado está imbuído do que Vainer (2002) denomina de necessidade de *fabricação de consensos*, ou seja, a necessidade de inculcar na comunidade o senso de

pertencimento ao território, o civismo, sob a recorrente justificativa de que associada ao crescimento da atividade turística está em igual proporção o crescimento da renda e da oferta de emprego.

Segundo o autor, a busca por esse envolvimento da comunidade está situada na dimensão pátria que a cidade assume. Essa dimensão remete ao conceito de cidade unificada, na qual predomina o consenso em torno do projeto necessário para que o plano estratégico urbano seja bem sucedido. O discurso que é articulado sobre a cidade, bem como as intervenções que são feitas no espaço, visam alimentar o patriotismo cívico.

Com base na análise do material promocional da referida campanha, percebe-se que o conteúdo discursivo que busca legitimar a estratégia de marketing do poder público refere-se a uma realidade quase utópica, na qual os problemas urbanos, sejam eles infraestruturais, econômicos, sociais, e, principalmente, aqueles agravados pela própria intensificação do turismo, como tráfico de drogas, prostituição e exclusão social, parecem inexistir. O *slogan* “Natal, feliz cidade” é muito incisivo na mensagem que transmite. O que nele se veicula é a ideia de que a população, em todas as zonas do município, “de uma ponta a outra” da cidade, para utilizar as mesmas palavras da segunda imagem mostrada, desfruta de um permanente e inalterável estado de satisfação com a realidade local em que vive.

É importante atentar para a visão parcial da cidade transmitida através desse tipo de material, em que são selecionadas as paisagens urbanas capazes de corroborar a mensagem de “cidade feliz”. Nesse processo, a divulgação se concentra essencialmente na Zona Sul de Natal, com destaque para o bairro de Ponta Negra e a Via Costeira, que reúnem o mais importante complexo hoteleiro do Estado. Nota-se uma contradição quando se observa que a região escolhida para ser o cartão de visita da cidade é a que possui o segundo menor número de habitantes (o menor número é o da Zona Leste); no entanto, essa parcela corresponde à população de maior poder aquisitivo da cidade. Situação oposta se observa em relação à Zona Norte e à Zona Oeste, que respondem pelas mais altas taxas de densidade demográfica da cidade e os mais baixos níveis de renda. Nessas regiões, também se observam os mais evidentes problemas sociais e macroestruturais da cidade, o que justifica sua exclusão dos roteiros turísticos, constituindo assim a Natal que o turista não vê.

Dentro desse processo de seleção das imagens representativas da cidade, está presente o que Benevides e Sánchez (1997) denominam depuração da imagem urbana, que consiste no artifício de selecionar e realçar determinados espaços, práticas sociais e aspectos culturais

considerados positivos, que convergem com as expectativas de turistas potenciais. Parcelas atraentes das cidades são veiculadas como se correspondessem à sua totalidade.



O nosso sorriso é a melhor atração turística:
fácil de achar, sem fila e aberto o dia todo.

O turista vive a nossa alegria.

*Temos uma cidade bonita, segura e feliz.
E esse orgulho está estampado em todos os cantos, rostos e sorrisos.
Sorriso que a gente não se contenta só em ter, já que nossa maior alegria
é dividir com quem chega de fora. O turista vive a nossa alegria
e juntos vamos manter Natal sempre assim: uma feliz cidade.*

Figura 2 – Natal, feliz cidade.

Fonte: Material promocional SETURDE, 2010.



Figura 3 – A feliz cidade.

Fonte: Material promocional SETURDE, 2010.

É comum, na ação de divulgar um produto turístico, a criação de *slogans*, frases e posicionamentos que sintetizem a mensagem positiva a ser transmitida pelo poder público. Os órgãos nacionais, no caso a EMBRATUR e o Ministério do Turismo, têm trabalhado o conceito de que o Brasil é um país alegre, hospitaleiro, multicultural.

Os órgãos locais, por sua vez, procuram reforçar esse conceito fazendo referência constante à hospitalidade do povo natalense e combinando-a com a possibilidade que tem o turista de desfrutar os recursos naturais que a cidade oferece: sol, dunas, mar. Essa compreensão é depreensível do *slogan* que a EMPROTUR adota: “O melhor do Brasil se vive aqui!”. De fato, a abertura para um universal positivo, decorrente desse *slogan*, adéqua-se a qualquer variação de discurso dentro dessa lógica, conforme pode ser visto no material a seguir:

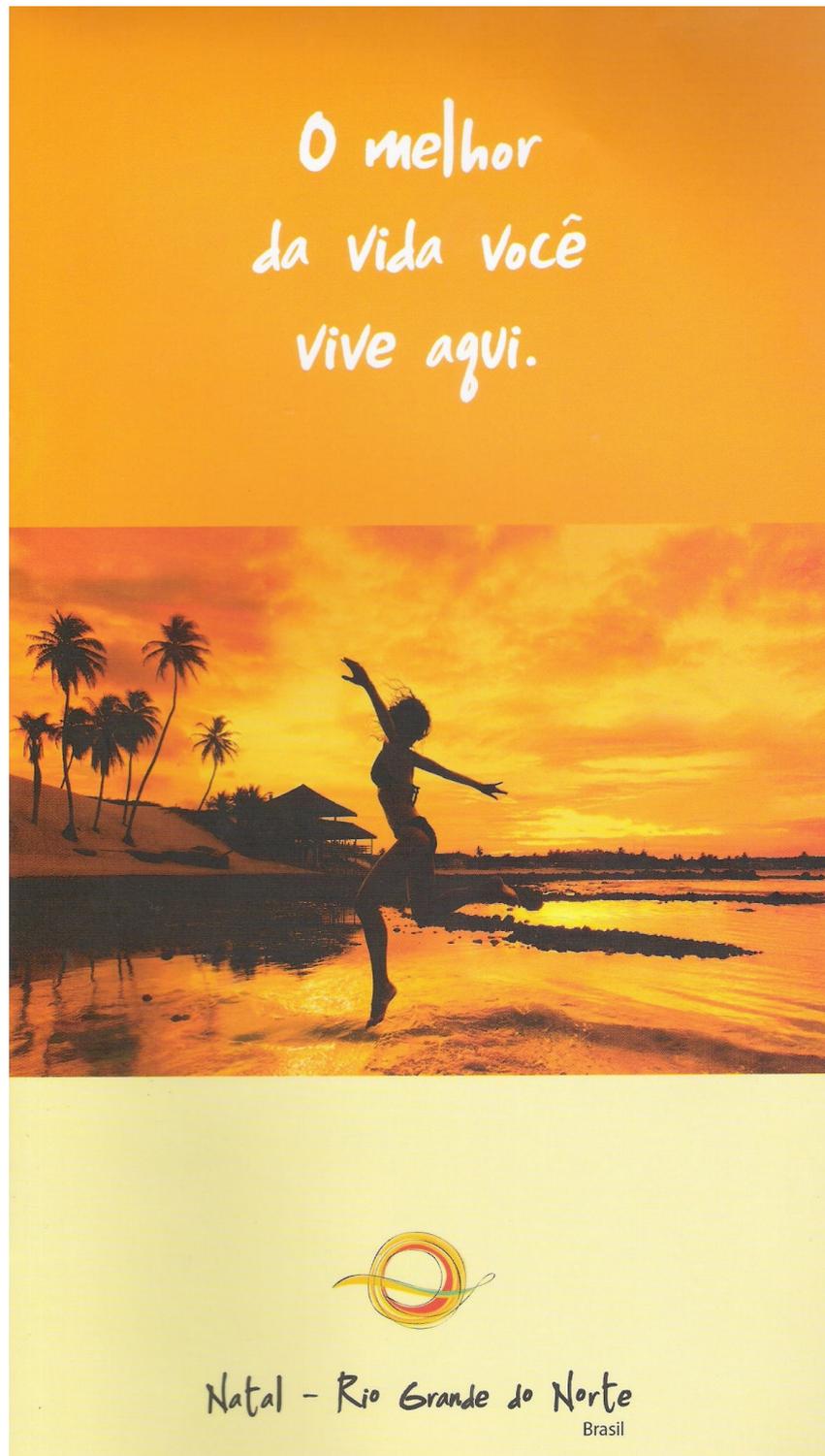


Figura 4 – O melhor da vida se vive aqui.
Fonte: Material promocional EMPROTUR, 2010.

Já a SETURDE, além do *slogan* “Natal, feliz cidade” tem promovido a mudança do título “Natal, cidade do sol” para “Natal, cidade das emoções”. Essa mudança decorre do fato

da referência “cidade do sol” ser atualmente associada a inúmeros outros destinos, o que não estaria implicando num diferencial para a imagem da cidade. Assim, o novo *slogan* traz uma conotação mais abrangente, que não se restringe ao binômio sol-mar, mas remete a um leque de possibilidades voltadas aos segmentos de cultura, aventura, ecoturismo e eventos.

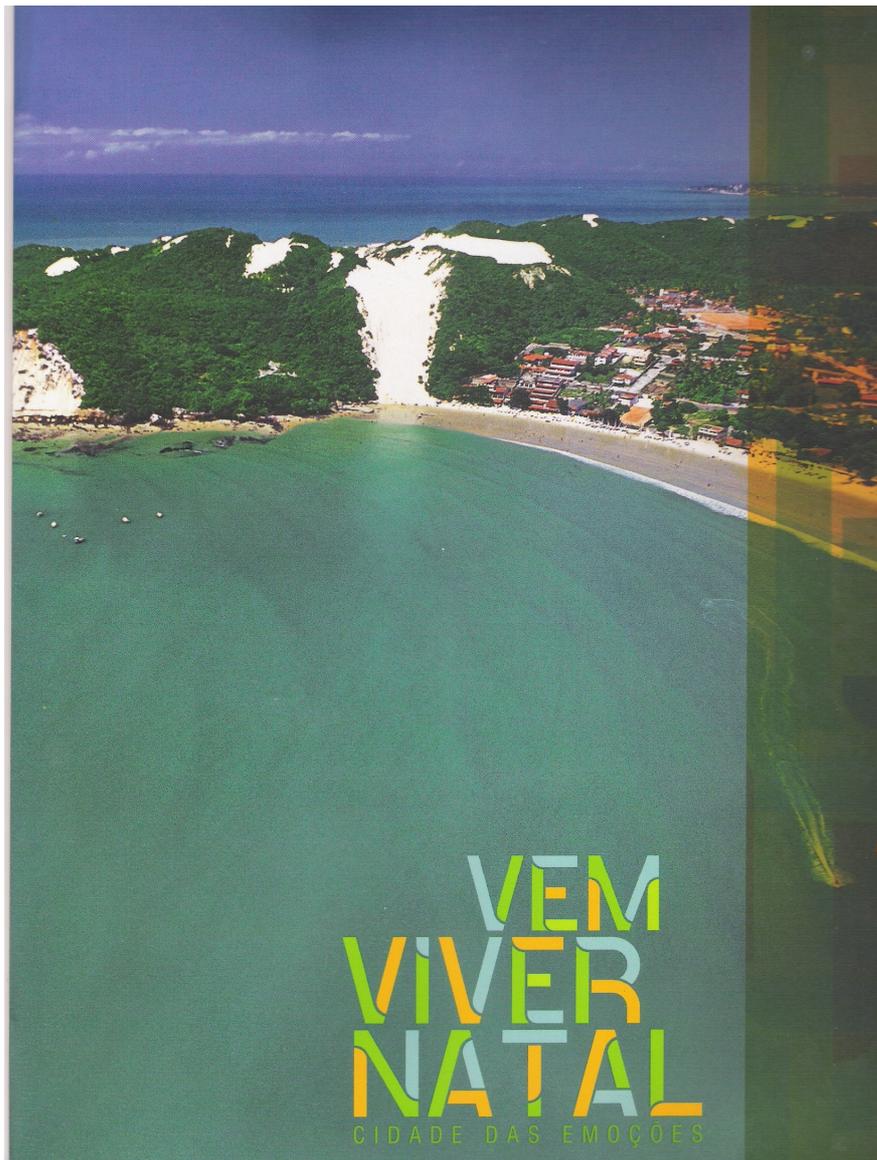


Figura 5 – Vem viver Natal: cidade das emoções.
Fonte: Material promocional SETURDE, 2010.

Para o Secretário Municipal de Turismo, a inovação que se deseja vincular à imagem com esse conceito advém do seguinte fato:

O “cidade do sol” tá batido demais, tá cansado. E hoje, a gente tem que vender Natal como um destino que emocione, que fique na lembrança, porque cada vez que você faz uma viagem, se acontecerem coisas boas você nunca mais esquece. As coisas ruins até a própria memória se encarrega de esquecer, mas as coisas boas ficam. E aí, se a gente conseguir criar sempre bons momentos, assim felizes, emoções, a gente vai ter condições de conseguir aquela fidelidade, fazer com que as pessoas achem Natal tão bom que queiram voltar. Então, a ideia de “cidade das emoções” é exatamente bater no coração do turista pra ele se apaixonar, porque a gente precisa dessa fidelidade. Quanto mais ele voltar, melhor.

Diante dessa argumentação, vê-se que, para adquirir a fidelidade do turista, surge a necessidade de se reformular, frequentemente, rótulos que possibilitem uma nova leitura da cidade. Esse aspecto converge com o que Sánchez (1999) expõe sobre o caso de Curitiba e o seu processo de construção da imagem de “cidade-modelo”, visando à consagração de uma identidade socioespacial positiva em relação ao país e ao resto do mundo. As transformações espaciais que a cidade sofreu ao longo das últimas décadas, incidindo sobre o sistema de transporte, as áreas históricas e o planejamento ambiental, permitiram o lançamento de novas imagens-síntese, como: “Curitiba, capital da qualidade de vida” ou “Curitiba, capital ecológica”.

No que responde ao objetivo específico da presente pesquisa que busca identificar quais elementos sintetizam a imagem da cidade através dos produtos turísticos promovidos, nota-se que, em Natal, a imagem da cidade promovida pelo turismo tem uma marcante associação a elementos naturais, ainda com grande predomínio dos elementos sol e mar. Uma das principais explorações da paisagem natural de Natal se dá em relação ao Morro do Careca, na praia de Ponta Negra, mais famoso cartão postal da cidade. Somado a esse elemento, tem-se também as dunas de Genipabu, as falésias da praia da Pipa, o cajueiro de Pirangi, o mergulho de Maracajá e a prática de alguns esportes radicais em municípios do interior do Estado do RN. Já foi visto que esses atrativos, mesmo pertencendo a outros municípios, estão muitas vezes vinculados ao produto turístico Natal.

Antes, a imagem do Rio Grande do Norte estava mais concentrada na cidade de Natal, mas, hoje, como forma de incrementar essa imagem, vêm sendo explorados atrativos de diversas localidades, abrindo a possibilidade para a prática de outros segmentos turísticos, conforme expõe o Presidente da EMPROTUR quando questionado sobre quais elementos influenciam a criação da imagem turística do Estado:

O diferencial que o nosso Estado possui: dunas e lagoas (litoral); sítios arqueológicos (Seridó); riquezas minerais (petróleo e sal); diversidade cultural e

eventos grandiosos (Mossoró cidade junina, chuva de balas no país de Mossoró, Natal em Natal, com diversos eventos durante todo o mês); Fortaleza dos Reis Magos; corredor cultural; história; gastronomia; além de inscrições rupestres no Lajedo de Soledade, em Apodi (Alto Oeste); maior cajueiro do mundo (Pirangi); melhor lugar para prática do vôo livre no mundo (Patu, Alto Oeste), etc.

Outro aspecto trabalhado na composição da imagem da cidade que fica claro nessa estratégia de marketing diz respeito à apropriação da cultura local como mais um produto turístico a ser vendido, valendo-se principalmente da realização de eventos que acontecem durante os festejos de Natal ou as festas juninas para evocar o apego às raízes e às tradições locais. Observa-se abaixo como esse aspecto é veiculado:

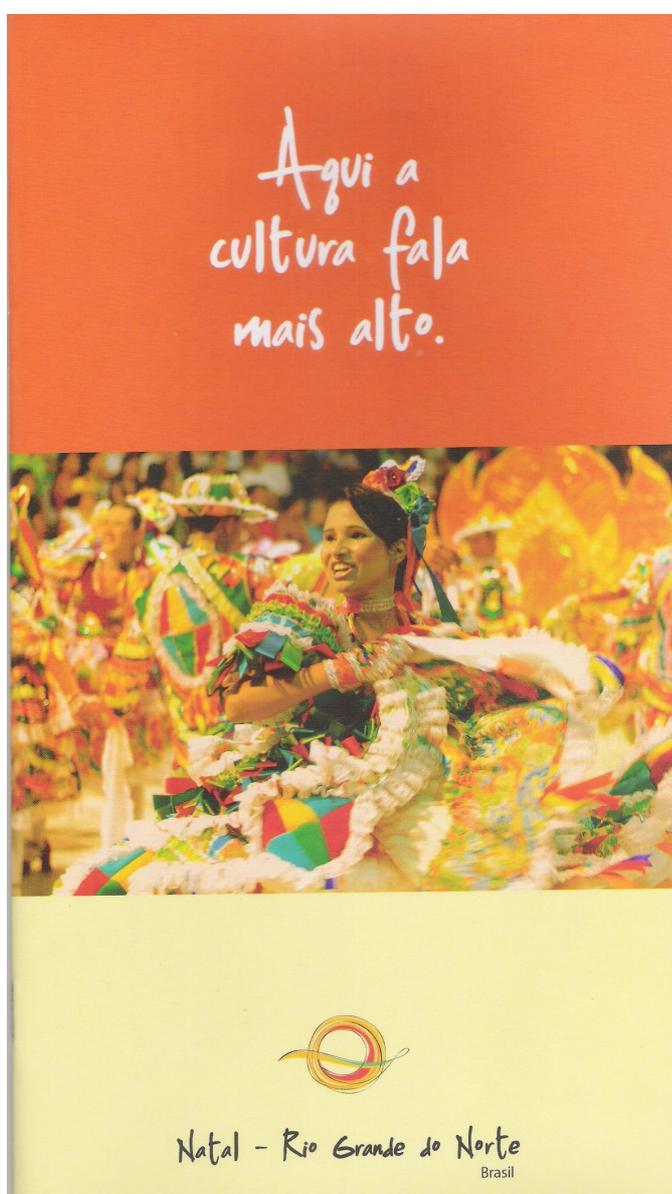


Figura 6 – Aqui a cultura fala mais alto.
Fonte: Material promocional EMPROTUR, 2010.

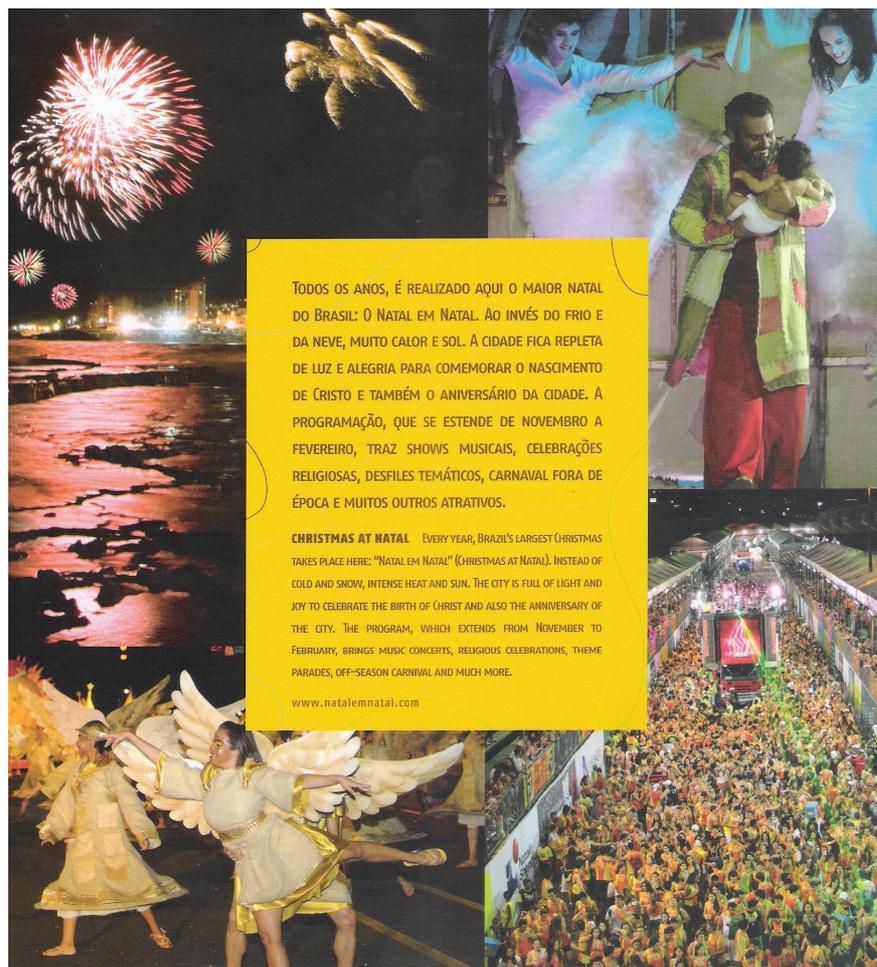


Figura 7 – O Natal em Natal.

Fonte: Material promocional SETURDE, 2010.

Esse processo associativo da imagem de Natal aos aspectos da cultura local é uma estratégia mais rec

ente e parece ainda não ter alcançando grande impacto na percepção dos turistas, nem dos próprios cidadãos, que carecem de um resgate cultural mais profundo e de apoio público a propostas que realmente tenham conteúdo sócio-histórico.

Diversos autores, como Gondim (2007), Harvey (1994) e Lopes Jr. (2000) já comentaram sobre a tendência de transformação da cultura em um lucrativo negócio para as cidades na economia pós-moderna. Diante da predominância de valores sociais superficiais e repetitivos, os produtos turísticos carecem de um conteúdo cultural, por isso, lança-se mão da revalorização da memória local como mecanismo para enriquecer a identidade do lugar.

Com um posicionamento semelhante, Pereira (2003) defende que a competitividade entre as cidades no mundo capitalista contribui para que sua cultura também se transforme em

mercadoria turística, sobre a qual a mídia se encarrega de produzir novos fetiches e disseminar a ideia infundada do existir coletivo. Essa utilização da cultura como rótulo visa ao alcance da adesão social e oculta aspirações puramente estratégicas. Pereira (2003) alerta ainda para a necessidade de desconstruir os falsos simbolismos projetados na paisagem e reforça a importância de se respeitar a diversidade cultural como meio de alcançar uma integração social mais democrática.

Nesse sentido, é curioso perceber que se vende a imagem de que em Natal “a cultura fala mais alto”. Na verdade, ao longo de muitos anos, o descompromisso com o legado histórico da cidade tem predominado. Retomando a exposição de Fonseca (2005), os mais de 400 anos de história da cidade, bem como seu patrimônio arquitetônico, não são adequadamente trabalhados nos roteiros turísticos. A esses fatores, soma-se a precariedade na conservação dos museus existentes, o descaso com o resgate de momentos históricos, como a participação Natal na Segunda Guerra Mundial, e a subvalorização da herança cultural deixada por personalidades da terra, tais como Câmara Cascudo.

Na visão do Secretário Municipal de Turismo, Natal carece de um local adequado para a realização de espetáculos. O gestor menciona que está previsto no Plano Estratégico da SETURDE a criação, na área próxima ao Forte dos Reis Magos, de um centro cultural que funcione permanentemente como local para a promoção de espetáculos, shows, apresentações, voltado para a cultura local, mostrando as danças, a poesia, a arte potiguar de forma geral, o que representaria mais uma opção de entretenimento. Sobre a concepção de um projeto dessa natureza, foi questionado se havia inspiração em algum centro pertencente à outra cidade, como o Dragão do Mar, em Fortaleza. Ao que o Secretário respondeu:

Bom, faz uns 10 anos que eu penso sobre esse projeto, mas a minha inspiração foi o Bayside, em Miami, que funciona quase 24h. É um shopping de entretenimento, tem pelo menos uns 30 restaurantes. É tipo aquele do porto olímpico lá de Barcelona. Teriam vários restaurantes de comidas típicas, comidas de tudo que for lugar, local pra shows e apresentações. Seria um local onde pudesse se apresentar diversos grupos locais diariamente. Ficaria a cargo da Capitania das Artes fazer uma programação cultural onde todos os dias houvesse shows não só para o turista, como para a população local.

Observa-se que a essência da cultura da cidade não remete à riqueza dos elementos histórico e sociais vivenciados em território natalense, ou mesmo potiguar, ao longo das décadas, como apontou Fonseca (2005). Ao invés disso, assume um caráter superficial e

massificado, sendo muitas vezes concebida como sinônimo de eventos e espetáculos isolados capazes de reunir multidões.

No tocante à associação da imagem do destino Natal a componentes da paisagem e arquitetura urbana, verifica-se a frequente exibição do Forte dos Reis Magos e mesmo a exposição da Ponte Newton Navarro como forma de demonstrar a presença de projetos arquitetônicos de grande porte. Nesse sentido, o Secretário Municipal de Turismo afirmou que não houve a projeção de um empreendimento específico para gerar uma nova associação à imagem de Natal. Questionou-se, então, se o Parque da Cidade, projeto desenvolvido pelo renomado arquiteto Oscar Niemayer, não seria um opção. A declaração do gestor foi a seguinte:

Não, na realidade não. A criação do parque em si foi pra gente ter mais opções, porque um destino turístico precisa ter todo ano uma novidade. Todo ano a gente vai fazer o mesmo trabalho que fez no ano anterior, tem que ir em todas as regiões, chamar os agentes de viagem e mostrar uma novidade. É como o caso da Disney, por exemplo. Tem que ter uma atração nova todo ano, se não ele pára, entra em falência. Com um destino turístico é a mesma coisa, nós temos belas praias, temos várias soluções aqui e tal, mas se isso for a mesma coisa durante quatro, cinco anos, acabou-se, a gente não vai prosseguir. A gente tem que ter novidade. O nosso Plano Estratégico prevê daqui a 20 anos, a cada ano tem que ter coisa nova. Tem que lutar pra que no próximo ano a gente tenha uma Marina, no outro ano a gente tem que ter um teleférico no morro do careca e assim por diante. Então, tudo isso já está nesse Plano Estratégico, essas ações, porque isso faz parte do marketing. Se a gente não tiver essa novidade, o destino está condenado a entrar num processo de saturação e não cresce.

Nota-se, diante das últimas colocações expostas, que o planejamento urbano em Natal contempla a busca permanente de projetos inovadores e recebe influência direta de obras realizadas em nível internacional. Mais uma vez, fica latente a tendência que se verifica, no mundo globalizado, de importação dos projetos urbanos, especialmente, aqueles voltados ao entretenimento que lograram êxito em outras partes do mundo. Nesse sentido, está respaldado o argumento sustentado por Pereira (2003) de que as sociedades urbanas estão internacionalmente sintonizadas com os instáveis estilos de vida orientados pela moda, a qual sugere novas racionalidades na produção de imagens urbanas e na busca de alternativas geradas pelo turismo. A intenção desse movimento, utilizando as palavras de Benevides e Sánchez (1997), é promover uma “espetacularização do cotidiano”.

A predominância da ideologia do consumo desmedido de produtos e serviços estimula os planejadores urbanos a empenharem-se na realização de projetos que possibilitem a

acelerada troca do capital, por isso, é cada vez mais comum a disseminação de uma variedade de iniciativas: feiras, parques temáticos e megaeventos esportivos e culturais.

Uma questão que não foi levantada nas entrevistas, mas que é aqui retratada em materiais de divulgação institucionais e revistas de circulação local corresponde ao segmento do turismo de negócios, que constitui um setor em desenvolvimento, alavancado pela expansão econômica do país. Visando à obtenção de uma fatia da demanda que se estabelece para esse mercado, o marketing urbano em Natal procura convencer o público de que a cidade tem estrutura para sediar feiras, congressos e demais eventos de negócios, como pode ser observado:



Figura 8 – Turismo de negócio em Natal.
 Fonte: Material promocional SETURDE, 2010.



Figura 9 – Turismo de negócios em Natal – Centro de Convenções.
 Fonte: Revista Destino RN - EMPROTUR, 2010.

A exaltação dos equipamentos disponíveis para recepção de eventos, como o Centro de Convenções, destacado nos dois materiais acima mostrados, revela a tentativa de obter vantagem competitiva frente às cidades vizinhas, com quem concorre diretamente também no segmento do turismo de evento e negócio. As cidades, ao investirem nesse ramo, apostam na vinda de um fluxo permanente de turistas, uma vez que as oportunidades de negócio são permanentes, não se restringindo ao período de férias. Para tornar essa proposta de venda mais interessante, divulga-se a combinação da capacidade da cidade em oferecer uma boa estrutura para negócios aos atrativos que constituem possibilidades de lazer.

Os diferentes direcionamentos que assume a atividade de *city marketing* em Natal revela a postura pró-ativa e empresarial da qual se reveste a gestão pública para atender a uma tendência de consumo que encontra, na crescente demanda por lazer, uma forma de garantir a

reprodução do desenvolvimento capitalista. É nesse contexto, que a prática do turismo ganha importância como mola propulsora da economia em diversas localidades.

O *city marketing* como ferramenta estratégica da gestão urbana já atingiu um alto nível de desenvolvimento em cidades turísticas globais. No Brasil, observa-se sua utilização na formação da imagem de cidades como Curitiba, Rio de Janeiro ou Salvador, cujas imagens estão sempre presentes na mídia. Vê-se, com isso, que sua aplicação também tem sido ampla e que o orçamento crescente destinado a investir na atividade de promoção da cidade tem acompanhado o elevado desempenho desses destinos no mercado turístico.

Em Natal, o *city marketing* não demonstra o grau de amadurecimento que se percebe em cidades economicamente mais influentes, nas quais a atividade turística está consolidada há mais tempo. Todavia, vê-se que as autoridades públicas, em conjunto com a iniciativa privada, vêm trabalhando no sentido de intensificar o uso dessa ferramenta. Espera-se que essa utilização seja mais intensa nos próximos anos, uma vez que se avizinha a Copa do Mundo de 2014, da qual Natal será uma das cidades-sede. Tendo em vista a importância de um evento dessa magnitude e cientes de que, diante de sua projeção global, viabiliza-se o aumento no fluxo de turistas e investidores nas cidades, a imagem urbana representa um recurso estratégico para dotar a cidade de vantagens competitivas e se fortalecer como destino turístico.

A forma como o *city marketing* tem promovido a articulação da imagem de Natal, fornece ao turista uma visão parcial e tendenciosa da realidade, convergente com os interesses da elite econômica que se apropria do espaço urbano. Na ânsia em atender às exigências do mercado global, supervalorizam-se os projetos voltados ao lazer e entretenimento (concebidos em âmbito internacional) sem que se faça a necessária reflexão sobre o impacto da sua reprodução no contexto local.

Os elementos naturais, paisagísticos e culturais selecionados para compor a imagem da cidade, aquela “cidade das emoções”, “feliz cidade” ou “cidade onde se vive o melhor da vida”, formatam uma mensagem impregnada do discurso de consumo com pouco conteúdo informativo. Nesse sentido, a promoção turística de Natal constitui-se, em grande parte, como um processo alienante que, em vez de buscar a distribuição uniforme e equilibrada de recursos e investimentos por todo o território urbano, concentra-se nas zonas das cidades às quais os turistas têm acesso, contribuindo para acentuar as disparidades econômicas, sociais e territoriais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que a expansão da atividade turística, associada às transformações socioculturais observadas na segunda metade do século XX, tem sido ainda mais intensa nas últimas décadas, quando se dissemina os parâmetros globais de consumo, que tornam uma grande massa de pessoas predispostas à incessante aquisição de bens e serviços, especialmente, os que estão associados à ideia de qualidade de vida.

Nesse contexto, o turismo tem crescido a taxas superiores ao crescimento da economia no que corresponde ao número de turistas e a receita gerada pela atividade. Cresce o número de viagens internacionais e esse aumento se faz acompanhar pela tendência de desconcentração do fluxo nos continentes mais ricos, já que é cada vez maior o número de pessoas que se deslocam para países periféricos, movidos pelo desejo de desfrutar a oferta de paisagens exóticas, os recursos naturais ainda pouco explorados e os elementos culturais diversos.

Acompanhando esse crescimento mundial, também no Brasil a atividade turística alcança uma rápida expansão, o que fica claro quando se observa que a variação no índice de chegadas de turistas passa de 2,9 milhões em 1997 para 5 milhões de turistas em 2007. De 2003 a 2007, a receita cambial turística no Brasil obteve um crescimento de 100%.

A Região Nordeste do Brasil, tida como espaço de ampla atratividade turística, graças a sua extensa faixa litorânea e ao clima quente, torna-se, principalmente a partir da década de 80, alvo de políticas públicas federais destinadas a dotar os Estados, especialmente as capitais, da infraestrutura e dos equipamentos necessários ao desenvolvimento da atividade. De fato, a partir de então o turismo alcança amplo crescimento na região e torna-se um dos principais pilares econômicos em boa parte dos Estados. Os dados apontam que, de 2002 a 2008, a receita turística gerada nas capitais do Nordeste salta de R\$ 4.881,2 milhões para R\$ 9.617,0 milhões, sendo a taxa de crescimento no período de 97,09%.

O Rio Grande do Norte é um dos Estados nordestinos cujos índices de crescimento da atividade turística tem merecido destaque nas últimas décadas no que concerne ao aumento da chegada de turistas, bem como à receita gerada pela atividade, à criação de unidades hoteleiras e às oportunidades de emprego geradas. Sua capital, Natal, consiste no principal produto turístico do Estado, para onde se dirige o maior número de turistas e onde se concentra grande parte dos equipamentos e do total da receita turística estadual.

Diante das oportunidades vislumbradas com o incremento da atividade turística, instala-se uma aberta disputa entre as cidades brasileiras na busca pela captação de turistas e pela atração de investimentos diversos. Essa aberta competitividade se torna ainda mais acirrada a nível regional, em virtude da similaridade dos atrativos oferecidos. É nesse contexto que o *city marketing*, concebido como elemento estratégico na gestão urbana contemporânea, ganha ampla aceitação e passa a ser utilizado para articular a imagem urbana aos atrativos turísticos.

Confirmando os pressupostos teóricos que explicam a expansão do *city marketing* em razão do interesse em inserir ou melhor posicionar as cidades no circuito global do fluxo de turistas e capital, verifica-se que, em Natal, os dirigentes públicos, na condução da atividade turística, têm, em estreita parceria com o setor empresarial, se dedicado a desenvolver o marketing da cidade como meio capaz de tornar o espaço urbano mais atraente frente a investidores, grupos empresariais e turistas.

Nesse sentido, as diretrizes do marketing da cidade derivam da articulação entre os órgãos públicos locais que regem o turismo e os principais agentes do *trade*, como agências de viagens, hotéis e operadoras aéreas. As decisões de como devem ser concebidas e conduzidas as ações em um determinado mercado e de como deve ser formulada a imagem da cidade são tomadas com base nas tendências que apontam os dados do mercado, fornecidos principalmente pelo setor empresarial.

A operacionalização do *city marketing* acontece a partir do desenvolvimento de campanhas promocionais, em nível regional, nacional e internacional, para divulgação de Natal como produto turístico. Os órgãos de turismo local fazem uso de uma variedade de ações promocionais, sejam aquelas destinadas a capacitar os agentes de viagem ou a atingir diretamente o mercado-alvo, dentre elas, destacam-se: *walkshops*, vitrinagens, *road shows*, e promoshoppings. Para veicular a proposta a ser transmitida nessas campanhas, utiliza-se diversos recursos de mídia: impressa, eletrônica, televisiva e jornalística.

A tentativa de convencer o público-alvo sobre as qualidades da cidade recorre com frequência à associação da imagem de Natal a elementos exóticos, fortemente concentrados no binômio sol-mar, o que revela a intenção de reforçar a concepção da cidade como “paraíso tropical”. Contudo, verifica-se o aumento na exploração de atrativos diversificados, remetendo-se às possibilidades de turismo relacionadas ao segmento ecológico, de aventura, de negócios e cultural.

Com base na análise dos materiais promocionais, observa-se que no processo de construção da imagem da cidade é comum a seleção de determinadas paisagens urbanas capazes de retratar uma cidade organizada, bonita e bem estruturada. Essas paisagens correspondem essencialmente aos cenários extraídos da Zona Sul de Natal, área que está mais capacitada em termos de infraestrutura e que concentra maior renda. As áreas urbanas mais pobres não são incluídas nos roteiros turísticos, uma vez que oferecem uma visão que contrasta com a imagem positiva da Natal que se deseja vender.

Às paisagens selecionadas, vincula-se um discurso altamente apologético visando à construção, no imaginário social, da ideia de que a cidade como um todo representa um conjunto de incontáveis possibilidades de lazer e que a população local, em estado de plena satisfação com o meio em que vive, transmite essa alegria ao turista. A verdade é que as intervenções nos espaços públicos, visando ao embelezamento da cidade, estão mais comprometidas em atender aos interesses do empresariamento urbano do que em proporcionar qualidade de vida e bem-estar à população.

A cultura consiste num dos elementos recentemente explorados na formulação da imagem da cidade voltada ao turismo; contudo, as referências que são veiculadas sobre a cultura local se edificam sobre aspectos superficiais, sendo comumente relacionadas a apresentações e eventos sazonais. O legado histórico e social da cidade é subvalorizado, não sendo contemplado nos roteiros turísticos.

A imagem que se veicula sobre Natal, embora contraste em muitos pontos com a realidade que se observa ao longo de sua extensão territorial, utiliza-se fortemente da representação simbólica para difundir no imaginário social a ideia de lugar ideal para viver, visitar ou investir, onde a exuberância natural se funde a atributos como segurança, hospitalidade e qualidade de vida. Dessa forma, o discurso veiculado através da promoção turística contribui mais para distorcer a realidade do que para, efetivamente, informar o público receptor sobre a cidade, uma vez que está, antes de tudo, comprometido com estímulo ao consumo.

Observa-se a preocupação das autoridades públicas que deliberam sobre a atividade turística local em fabricar continuamente novidades a serem incorporadas aos roteiros turísticos. Com isso, legitimam-se intervenções no espaço urbano, ditadas por fatores essencialmente econômicos, o que acaba acentuando as desigualdades socioespaciais à medida que os recursos irão se concentrar naquelas parcelas do espaço urbano em que a reprodução do capital se dará de forma mais acelerada.

REFERÊNCIAS

AMENDOLA, Mônica. O ordenamento urbano carioca sob a ótica do plano estratégico de cidades. **Revista geo-paisagem** (on line). Vol. 1, n.2, 2002.

ARANTES, Otilia B. F. Uma estratégia fatal. In: ARANTES, Otilia; VAINER, Carlos; MARICATO, Ermínia. **A cidade do pensamento único: desmanchando consensos**. Petrópolis: Editora Vozes, 2000, p. 75-104.

BAUDRILLARD, Jean. **A sociedade de consumo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BENEVIDES, Ireleno Porto. **Turismo e Prodetur: dimensões e olhares em parceria**. Fortaleza: EUFC, 1998.

_____. Ireleno Porto; CRUZ, Rita de Cássia Ariza. Políticas governamentais de turismo do Ceará e do Rio Grande do Norte: especificidades locais no redescobrimto do Nordeste. In: BENEVIDES, Ireleno Porto. **Turismo e Prodetur: dimensões e olhares em parceria**. Fortaleza: EUFC, 1998, p.45-86.

_____. Ireleno Porto; GARCIA, Fernanda Ester Sánchez. Imagens urbanas depuradas pelo turismo: Curitiba e Fortaleza. In: RODRIGUES, Adyr Balastrieri. (Org.) **Turismo, modernidade, globalização**. São Paulo: Hucitec, 1997, p. 210-218.

BENI, Mário Carlos. **Política e planejamento do turismo no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2006.

BNB. **A atividade turística no Nordeste**. Fortaleza, 2005. Disponível em: <<http://www.bnb.gov.br>>. Acesso em: 03 maio 2010.

CARLOS, Ana Fani Alessandri. “Novas” contradições do espaço. In: DAMIANI, Amélia Luisa; _____. SEABRA, Odete Carvalho de Lima (Orgs.). **O espaço no fim do século: a nova raridade**. São Paulo: Contexto, 2001, p.62-74.

CARVALHO, Alan Francisco. **Políticas públicas de turismo no Brasil**. Sociedade e Cultura, v.3, n. 1 e 2, jan/dez. 2000, p97-109.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1998, p. 25-37.

COSTA, Jean Henrique. **Trabalhadores de verão**: políticas públicas, turismo emprego no litoral potiguar. 229f. Dissertação (Mestrado em Geografia) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2007.

CRUZ, Rita de Cássia Ariza da. O Nordeste que o turismo(ta) não vê. In: RODRIGUES, Adyr Balastrieri. (Org.) **Turismo, modernidade, globalização**. São Paulo: Hucitec, 1997, p. 210-218.

_____. **Política de turismo e território**. 3 ed. São Paulo: Contexto, 2002.

_____. **Planejamento governamental do turismo**: convergências e contradições na produção do espaço. *En publicación: América latina: cidade, campo e turismo*. Amalia Inés Geraiges de Lemos, Mónica Arroyo, María Laura Silveira. CLACSO, *Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, San Pablo. Diciembre, 2006*.

DIAS, Reinaldo; CASSAR, Maurício. **Fundamentos do marketing turístico**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

FERNANDES, Ana Cristina. Da reestruturação corporativa à competição entre cidades: lições urbanas sobre os ajustes de interesses globais e locais no capitalismo contemporâneo. **Espaço & Debates**. São Paulo, n. 41, 2001, p. 26-45.

FONSECA, Maria Aparecida Pontes. **Espaço, políticas de turismo e competitividade**. Natal: EDUFRRN, 2005.

_____. Maria, Aparecida Pontes da; FERREIRA, Ângela Lúcia de Araújo; PETIT, Aljacyra M. Correia de M. **Turismo, políticas públicas e produção imobiliária: novos caminhos da urbanização potiguar**. IN: SOUZA, M. J. (Org). Políticas públicas e o lugar do turismo. Brasília: UB/MMA, 2002, p.126-136.

FURTADO, Edna Maria. **A onda do turismo na cidade do sol**. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2005.

_____. Edna Maria. O turismo no espaço urbano de Natal/RN: das primeiras iniciativas à intensificação da atividade. **Ateliê Geográfico**: Goiânia, v.1, n.1, dez/2007, p.119-147.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONDIM, Linda Maria Pontes. **O dragão do mar e a Fortaleza pós-moderna**. São Paulo: Annablume, 2007.

HARVEY, David (1989). **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola, 1994.

_____. David. Do gerenciamento ao empresariamento: a transformação da administração urbana no capitalismo tardio. **Espaços & Debates**. São Paulo, n. 39, 1996, p. 48-64.

KOTLER, Philip.; HAIDER, Donald H.; REIN, Irvin. **Marketing público**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LEANDRO, Aldo Gomes. **O turismo em João Pessoa e a construção da imagem da cidade**. 195 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

LOPES, Rodrigo. **A Cidade Intencional: O Planejamento Estratégico de Cidades**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

LOPES JÚNIOR, Edmilson. **A construção social da cidade do prazer**: Natal. Natal: EDUFRN, 2000.

MARTINS, Sérgio. Crítica à economia política do espaço. In: DAMIANI, Amélia Luisa et al (Orgs.). **O espaço no fim do século**: a nova raridade. São Paulo: Contexto, 1999.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Estatísticas e indicadores do turismo mundial**. [s.l.], 2009. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/dadosefatos>. Acesso em: 22 abr. 2010.

_____. **Tendências macro do turismo mundial**. Distrito Federal, 2006. Disponível em: http://www.braziltour.com/site/br/dados_fatos/conteudo/lista.php?in_secao=321. Acesso em: 20 abr. 2010.

_____. **Estatísticas básicas de turismo no Brasil, 2003 a 2007**. Distrito Federal, 2008. Disponível em: http://www.braziltour.com/site/br/dados_fatos/conteudo/lista.php?in_secao=285. Acesso em: 20 abr. 2010.

OLIVEIRA, Silvia. **Matraqueando**. Disponível em: <http://www.matraqueando.com.br/tag/>

curitiba-in-english>. Acesso em: 27 jul. 2010.

PEREIRA, Valnei. Planejamento urbano e turismo cultural em Belo Horizonte, Brasil: espetacularização da cultura e a produção social das imagens urbanas. In: Congresso Virtual de Turismo, 2, 2003. **Anais...** 2003.

PRODETUR/NE I. **Relatório Final de Projeto**. [s.l.], 2005. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/prodetur/downloads/docs/docum_9_pcr_i.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2009.

RIO GRANDE DO NORTE. EMPROTUR. **Estatuto Social da EMPROTUR**. Natal, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SÁNCHEZ, Fernanda Ester. A reinvenção das cidades na virada do século: agentes, estratégias e escalas de ação política. **Revista de Sociologia e Política**. Curitiba, n.16, jun.2001, p.31-49.

_____. Fernanda Ester. Políticas urbanas em renovação: uma leitura dos modelos emergentes. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, Campinas, n.1, p. 115-132, maio. 1999.

SETUR/CE. **O desempenho do turismo no Nordeste: 2002/2008**. [s.l.], 2009. Disponível em:<http://www.setur.ce.gov.br/categoria1/copy4_of_estudos-e-pesquisas. Acesso em: 14 maio 2010.

SETUR/RN. **Dados estatísticos do turismo no Rio Grande do Norte**. Rio Grande do Norte – 2001/2009. Natal, 2010.

_____. **Prodetur**. Disponível em: <http://www.brasil-tal.com.br/setur_prodetur.php#rn>. Acesso em: 01 jun. 2009.

SILVEIRA, Carlos Eduardo; PAIXÃO, Dario Luiz Dias; COBOS, Valdir José. **Políticas Públicas de Turismo e a política no Brasil: singularidades e (des)continuidades**. Ciência e opinião. Curitiba, v. 3, n. 1, jan./jun. 2006.

TRIGUEIRO, Carlos Meira. **Marketing e turismo: como planejar e administrar o marketing turístico para uma localidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TRINDADE JÚNIOR, Saint-Clair. Sujeitos políticos e territorialidades urbanas. In: DAMIANI, Amélia Luisa; CARLOS, Ana Fani Alessandri; SEABRA, Odete Carvalho de Lima (Orgs.). **O espaço no fim do século**: a nova raridade. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2001, p.13-41.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **A pesquisa qualitativa em educação**: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas, 1987.

VAINER, Carlos B. Pátria, empresa e mercadoria. In: ARANTES, Otilia; VAINER, Carlos; MARICATO, Ermínia. **A cidade do pensamento único**: desmanchando consensos. Petrópolis: Editora Vozes, 2000, p. 75-104.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing institucional**: o mercado de ideias e imagens. São Paulo: Pioneira, 1995.

VIEIRA, Natália Miranda. **O lugar da história na cidade contemporânea**: revitalização do bairro do Recife x recuperação do Pelourinho. 260 f. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

***City marketing* em Nata/RN e a construção da imagem da cidade**

Entrevista realizada com o Sr. Gustavo Porpino, Presidente da EMPROTUR:

1) Entender o processo de concepção do *city marketing* de Natal com base na atuação dos órgãos oficiais de turismo da cidade.

- a) De onde parte a proposta a ser veiculada em uma campanha turística?
- b) Existe diálogo entre poder municipal e estadual sobre essa proposta?
- c) De forma geral, quem são os atores envolvidos nessa decisão?
- d) Quem são os principais parceiros da empresa?
- e) Como acontecia antes da criação da EMPROTUR?

2) Examinar de que forma se operacionaliza o trabalho de *city marketing* do destino Natal no que concerne à promoção turística.

- a) Quantas campanhas promocionais foram desenvolvidas desde a criação da EMPROTUR?
- b) Quais foram as maiores?
- c) Quanto se calcula já ter sido gasto com a atividade promocional desde a criação da EMPROTUR?
- d) Qual o gasto médio por campanha?
- e) Quais os tipos de mídia utilizados?
- f) Quem planeja o material das campanhas? Quem elabora?
- g) Nesse processo, algum serviço é terceirizado?

- h) Alguma agência de propaganda é contratada?
- i) Há diferenças entre as campanhas de promoção turística desenvolvidas a nível nacional e internacional?
- j) Há diferença entre a imagem da cidade divulgada para o turista nacional e para o turista estrangeiro?
- k) Tem sido desenvolvida alguma campanha que vise atingir os próprios cidadãos natalenses?
- l) Existem slogans que sintetizem o discurso turístico do poder público nas últimas campanhas? Se sim, quais?
- m) Em quais eventos ocorridos no Brasil a EMPROTUR esteve presente promovendo o turismo do Estado?
- n) Houve alguma participação em eventos no exterior? Quais?
- o) Que cidades do RN tiveram seus produtos turísticos divulgados?

3) Identificar quais elementos sintetizam a imagem da cidade através dos produtos turísticos promovidos.

- a) A imagem da cidade tem sido associada a alguma característica natural da região? Se sim, qual?
- b) A imagem da cidade tem sido associada a algum elemento da paisagem urbana da cidade? Se sim, qual?
- c) Algum empreendimento foi projetado para gerar uma nova associação à imagem de Natal?
- d) Houve alguma mudança na imagem promovida da cidade desde a criação da EMPROTUR?
- e) Que fatores influenciam na criação da imagem da cidade?
- f) Há alguma influência de interesses privados na construção da imagem?

APÊNDICE B



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

***City marketing* em Nata/RN e a construção da imagem da cidade**

Entrevista realizada com o Sr. Francisco Soares Júnior, Secretário Municipal de Turismo:

1) Entender o processo de concepção do *city marketing* de Natal com base na atuação dos órgãos oficiais de turismo da cidade.

- a) De onde parte a proposta a ser veiculada em uma campanha turística?
- b) Existe diálogo entre poder municipal e estadual sobre essa proposta?
- c) De forma geral, quem são os atores envolvidos nessa decisão?
- d) Quem são os principais parceiros da Secretaria Municipal de Turismo nessa atividade?
- e) Houve alguma alteração nesse processo a partir da criação da EMPROTUR?

2) Examinar de que forma se operacionaliza o trabalho de *city marketing* do destino Natal no que concerne à promoção turística.

- a) Em média, quantas campanhas promocionais são desenvolvidas por ano? Unicamente pela SETURDE ou em parceria com a SETUR.
- b) Atualmente, qual o volume de recursos investidos pelo governo na promoção/*marketing* turístico do Estado? E pela prefeitura na promoção de Natal?
- c) Qual o gasto médio por campanha?
- d) Quais os tipos de mídia utilizados?
- e) Quem planeja o material das campanhas? Quem elabora?

- f) Nesse processo, algum serviço é terceirizado?
- g) Alguma agência de propaganda é contratada?
- h) Há diferenças entre as campanhas de promoção turística desenvolvidas a nível nacional e internacional?
- i) Há diferença entre a imagem da cidade divulgada para o turista nacional e para o turista estrangeiro?
- j) Tem sido desenvolvida alguma campanha que vise atingir os próprios cidadãos natalenses?
- k) Existem slogans que sintetizem o discurso turístico do poder público nas últimas campanhas? Se sim, quais?
- l) Em quais eventos ocorridos no Brasil a SETURDE esteve presente promovendo o turismo do Estado?
- m) Houve alguma participação em eventos no exterior? Quais?
- n) Que cidades do RN tiveram seus produtos turísticos divulgados?

3) Identificar quais elementos sintetizam a imagem da cidade através dos produtos turísticos promovidos;

- a) A imagem da cidade tem sido associada a alguma característica natural da região? Se sim, qual?
- b) A imagem da cidade tem sido associada a algum elemento da paisagem urbana da cidade? Se sim, qual?
- c) Algum empreendimento foi projetado para gerar uma nova associação à imagem de Natal?
- d) São promovidos espetáculos urbanos destinados a transmitir aspectos da cultura local aos turistas/visitantes ou investidores? E os cidadãos?
- e) Houve alguma mudança na imagem promovida da cidade nos últimos anos?
- f) Que fatores influenciam na criação da imagem da cidade?
- g) Há alguma influência de interesses privados na construção da imagem? Se sim, de que forma?

ANEXOS



CALENDÁRIO DE EVENTOS NACIONAIS 2009

FEVEREIRO

EVENTO	LOCAL	DATA
WORKSHOP CVC	SÃO PAULO/ SP	11 e 12

MARÇO

EVENTO	LOCAL	DATA
WORKSHOP ABIH	REFICE/PE E JOÃO PESSOA/PB	
WORKSHOP ABIH	FORTALEZA/CE	
3º MINAS TUR	BELO HORIZONTE/MG	12
31ª ENCONTRO - BRAZTOA	SÃO PAULO/SP	26 e 27

ABRIL

EVENTO	LOCAL	DATA
18º BRAZTOA/UGART	PORTO ALEGRE	01 e 02
14ª CENTRO -OESTE TUR	GOIANIA/GO	03
15º SALÃO DE NEGÓCIOS TURÍSTICOS UGART/BRAZTOA	PORTO ALEGRE/RS	
18º BRAZTOA	RIO DE JANEIRO	15
BNTM	FORTALEZA/CE	23 a 26
AVIESTUR/2008 31ª FEIRA DE TURISMO DA AVIESP	ÁGUAS DE LINDÓIA/SP	24 e 25
PRÊMIO BRAZIL TRAVEL NEWS	SÃO PAULO	29

MAIO

EVENTO	LOCAL	DATA
CAPACITAÇÃO CVC RIO	RIO DE JANEIRO	05 e 06
3º WORKSHOP BESSI TUR	RIO DE JANEIRO/RJ	12 a 14
7º WORKSHOW MGM	CURITIBA/PR	14/05
ROAD SHOW CVC-SUDESTE	Belo Horizonte/ Itaúna/ Divinópolis/ São João del Rei/ Cons. Lafaiete/ Barbacena/ Juiz de Fora/ Rio de Janeiro	
15ª BNT MERCOSUL	BALNEÁRIO CAMBORIÚ/SC	22 e 23

JULHO

EVENTO	LOCAL	DATA
PROMOSHOPPING REGIONAL	RECIFE-PE	
SALÃO DO TURISMO	SÃO PAULO/SP	01 a 05

AGOSTO

EVENTO	LOCAL	DATA
ROAD SHOW INTERIOR DE SP	SANTOS, SANTO ANDRÉ, SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, BAURU, JUNDIAÍ, CAMPINAS, ARAÇATUBA, RIBEIRÃO PRETO, PRES. PRUDENTE/SP	17 a 27
12ª AVIRRP	RIBEIRÃO PRETO/SP	28 e 29

SETEMBRO

EVENTO	LOCAL	DATA
ADVENTURE SPORTS FAIR	SÃO PAULO/SP	10 a 13
TREND	SÃO PAULO/SP	
PROMOSHOPPING REGIONAL	MACEIÓ-AL	
2º CONGRETUR	GOIÂNIA/GO	23 e 24
32º BRAZTOA	SÃO PAULO	17 e 18

OUTUBRO

EVENTO	LOCAL	DATA
PROMOSHOPPING REGIONAL	JOÃO PESSOA/PB	
TREND	RIO DE JANEIRO/RJ	
37ª ABAV	RIO DE JANEIRO/RJ	21 A 23

NOVEMBRO

EVENTO	LOCAL	DATA
20º FESTIVAL DO TURISMO DE GRAMADO	GRAMADO/RS	19 a 22

* Calendário sujeito a alterações



CALENDÁRIO DE EVENTOS INTERNACIONAIS COM RELATÓRIO

FEVEREIRO

EVENTO	LOCAL	DATA	QUANT. PESSOAS DA EMPRESA	MATERIAL UTILIZADO	HORÁRIO
BIT 2009	MILÃO-ITÁLIA	21 A 24		5.000 Lâminas 3.500 Folders 3.500 Sacolas 3.000 Brindes 2.500 Cartazes Imagens - fotos Imprensa: 100 DVD, 100 CD e 100 CD do Centro de Convenções Degustação: pastéis de paçoca e camarão; caldo de cana.	horas

MARÇO

EVENTO	LOCAL	DATA	QUANT. PESSOAS DA EMPRESA	MATERIAL UTILIZADO	HORÁRIO
ITB	BERLIM-ALEMANHA	05 A 09			
TUR	GOTEMBURGO- SUÉCIA	13 A 16			

ABRIL

EVENTO	LOCAL	DATA	QUANT. PESSOAS DA EMPRESA	MATERIAL UTILIZADO	HORÁRIO
MUNDO ABREU	LISBOA- PORTUGAL	12 a 14	04	1800 lâminas em português 1200 Sacolas TNT 1200 Guias de Natal 50 Sacolas Plásticas – Tema Cajueiro. 25 CD ´S de Foto 25 DVD ´S do RN	
ROAD SHOW MUNDO VIP	PORTUGAL	16 a 21	02	500 Lâminas em português 500 Sacolas TNT 500 Guias de Natal 250 Pôsteres em português 01 Banner com 4 fotos	

JUNHO

EVENTO	LOCAL	DATA	QUANT. PESSOAS DA EMPRESA	MATERIAL UTILIZADO	HORÁRIO
CAPACITAÇÃO EM CÓRDOBA	CÓRDOBA-ARGENTINA		02		

SETEMBRO

EVENTO	LOCAL	DATA	QUANT. PESSOAS DA EMPRESA	MATERIAL UTILIZADO	HORÁRIO
LA CUMBRE	FLORIDA-EUA	03 a 05	03	Folder, Sacolas, TNT, lâmina, revista- 1.500 Kits	
TOP RESA	PARIS-FRANÇA	16 a 19	02	Sacolas, folder, guias	
CARAVANA OLA	ARGENTINA		02	Lâminas, guias	

OUTUBRO

EVENTO	LOCAL	DATA	QUANT. PESSOAS DA EMPRESA	MATERIAL UTILIZADO	HORÁRIO
TTG	RIMINI-ITÁLIA	24 a 26	02		

NOVEMBRO

EVENTO	LOCAL	DATA	QUANT. PESSOAS DA EMPRESA	MATERIAL UTILIZADO	HORÁRIO
FIT ARGENTINA	B. AIRES- ARGENTINA	01 a 04	02		
WTM	LONDRES- INGLATERRA	10 a 13			
ACHMART	SANTIAGO-CHILE	27 a 29			

DEZEMBRO

EVENTO	LOCAL	DATA	QUANT. PESSOAS DA EMPRESA	MATERIAL UTILIZADO	HORÁRIO
EIBTM	BARCELONA- ESPANHA	02 a 04			

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)