



A utilização do *Marketing* Urbano no Planejamento Estratégico do Rio de Janeiro.

The use of Urban Marketing in Strategic Planning of Rio de Janeiro.

El uso del marketing urbano en Planificación Estratégica de Río de Janeiro.

Geise Brizotti Pasquotto

Doutora, USP, Brasil
geisebp@gmail.com

**RESUMO**

O *marketing* urbano e o planejamento estratégico vem sendo utilizados em uma dinâmica onde a produção, consumo e lucro são os aspectos esperados como resultado das ações do poder público. A promoção urbana recria novas imagens para serem vendidas no mercado global para readequá-las às novas necessidades locais. O presente artigo busca analisar como o *marketing* urbano está inserido nos planejamentos estratégicos do Rio de Janeiro. Para tanto, a metodologia utilizada foi verificar nestes planos a existência dessa política e/ou a presença das ferramentas do *marketing* urbano e analisar como a política de promoção urbana foi utilizada em gestões diferentes ao longo dos anos.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico, Rio de Janeiro, Marketing Urbano.

ABSTRACT

The urban marketing and the strategic planning have been used in a dynamic which the production, consumption and profit are the expected aspects as results of public power actions. The urban promotion recreates new images to be sold in global market, to readjust to the new local necessities. The current paper quests analyse how the urban marketing is inserted into strategic planning of Rio de Janeiro. Therefore, the methodology was verify in these plans the existence of this policy and/or the presence of urban marketing tools and analyse how the politics of urban promotion was used in different managements over the years.

KEYWORDS: Strategic planning, Rio de Janeiro, Urban Marketing.

RESUMEN

El marketing urbano y la planificación estratégica se han utilizado en una dinámica en que la producción, el consumo y el beneficio son aspectos que se espera como resultado de las acciones de gobierno. La Promoción urbana recrea nuevas imágenes para ser vendidos en el mercado mundial, con el fin de ajustarlos a las nuevas necesidades locales. En este artículo se pretende analizar el impacto del marketing urbano está incrustado en la planificación estratégica de Río de Janeiro. Por lo tanto, la metodología utilizada fue ver nestes textos la existencia de esta política y/o la presencia de herramientas de marketing urbanas y analizar cómo la política de promoción urbana se utilizó en diferentes administraciones en los últimos años.

PALABRAS CLAVE: Planificación Estratégica, Río de Janeiro, Marketing Urbano.



INTRODUÇÃO

O poder local, como já apontara Harvey (1996), abandonou a posição prevalente nos anos 1960 de gerenciador da cidade, e adotou, a partir dos anos 1980, uma postura de gestor empresarial pautada no “empreendedorismo urbano”, em relação ao desenvolvimento econômico. As cidades passaram a adotar estratégias de desenvolvimento urbano procurando potencializar as oportunidades de atração de investimentos, utilizando-se da política e planejamento urbano estratégico para adequá-las ao contexto mundial.

O Planejamento Estratégico de Cidades desenvolveu-se face a necessidade de compatibilizar os desafios gerados pela nova estruturação da sociedade urbana, em um mundo globalizado, criando novas demandas e aspirações, com a administração do espaço local (LOPES, 1998).

O planejamento estratégico representou uma transposição dos conceitos do planejamento de empresas para o planejamento urbano (KAUFMAN; JACOBS, 1987). A ideia que sustenta o conceito é a de que, no mundo da "acumulação flexível", em que dominam as "novas" dinâmicas econômicas da globalização, as cidades devem ser mais competitivas. Diante de tal pretensa necessidade, elas passam a assegurar seu status no contexto internacional por meio da transformação do espaço urbano em “vitrine”, com consequências territoriais marcantes. Deste modo, as cidades passam a constituir produtos que serão vistos, vendidos e comercializados. Se a forma de exposição ou seu objeto forem bem definidos por ocasião do planejamento estratégico, geralmente a cidade se sobressai no contexto da competição global. O *marketing* urbano é uma ramificação do planejamento estratégico que trabalha com a promoção e venda das cidades. Essa relação com a “cidade-mercadoria” está cada vez mais sendo utilizado no desenvolvimento e planejamento das cidades de grande porte ou turísticas, adquirindo, segundo Sánchez (1997), uma centralidade no conjunto das novas políticas urbanas, tornando-se o principal instrumento para alavancar os diversos processos de promoção das cidades. E sua emergência e ascensão corroboram uma nova ideologia do planejamento e ação, resultando em uma nova visão de mundo que se estabelece na orientação dessas políticas (SÁNCHEZ, 2003).

Neste contexto onde a produção, consumo e lucro são os aspectos esperados como resultado das ações do poder público e a produção de imagens para o mercado global é algo importante, a cidade do Rio de Janeiro se destaca. Ela foi um dos primeiros municípios brasileiros a utilizar o planejamento estratégico em sua administração, além de convidar consultores catalães com o intuito de difundir os “modelos” espanhóis de promoção urbana para a realidade brasileira na tentativa de adequar o planejamento urbano local a níveis internacionais. Desta forma, o planejamento de mercado foi sendo inserido nos novos planos diretores e moldando-os, a fim de competir em um mundo globalizado de fluxos financeiros intensos, voláteis e de intensas e rápidas transformações.



O presente artigo busca analisar como o *marketing* urbano está inserido nos planejamentos estratégicos do Rio de Janeiro. Para tanto, a metodologia utilizada procurou analisar nos textos dos planos a existência dessa política e/ou a presença das ferramentas do *marketing* urbano citadas em PASQUOTTO (2011) que são: a arquitetura icônica, os eventos emblemáticos, as “marcas”, o discurso/slogan/logotipo e a parceria público privada. Outra premissa é a verificação de como a política de promoção urbana foi utilizada em gestões diferentes ao longo dos anos.

OS PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS DO RIO DE JANEIRO

O Rio de Janeiro, em sua história, desenvolveu diversas etapas no planejamento urbano, levando sempre em consideração, em maior ou menor grau, políticas de promoção urbana, como a criação de ícones e visibilidade internacional, com a contratação de consultores estrangeiros, principalmente europeus. Em 1930 iniciou-se o Plano Agache elaborado pelo arquiteto francês Alfred Hubert Donat Agache que tinha como meta “ordenar e melhorar a cidade segundo critérios funcionais de estratificação social do espaço [...] na tentativa das classes dominantes da República Velha de controlar o desenvolvimento da forma urbana carioca, já por demais contraditória” (ABREU, 1987, p. 86). Para tanto, foram realizadas obras de embelezamento com “profundas reformas urbanísticas que, já naquela época, previam a vocação do Rio de Janeiro para majestosa metrópole” (RIO ESTUDOS, 2005, p.01), apesar de segregarem ainda mais as classes sociais. Essa tendência foi seguida por diversos prefeitos e governadores com o intuito de deixar sua marca na malha urbana com a inserção de ícones e projetos urbanos, como foi o caso de Pereira Passos com a abertura da Avenida Central e a construção do Teatro Municipal.

No início da década de 60 foi realizado o Plano Doxiadis (executado durante o governo Lacerda¹ e concebido pelo arquiteto e urbanista grego Constantino Doxiadis) e na década de 70 surgiu o Plano Urbanístico Básico da Cidade do Rio de Janeiro (PUBRIO). “A principal crítica ao Plano Doxiadis foi a de ser fruto de uma mentalidade colonialista desvinculada da realidade carioca, um plano elaborado por estrangeiros, com características nitidamente tecnicistas e racionalistas” (PIRES, 2010, *online*). Essa crítica ferrenha aos projetos internacionais em detrimento dos nacionais tem seu eco ao longo da história do planejamento da cidade, como ocorreu, por exemplo, ao projeto para o *Guggenheim* no píer Mauá².

¹ Carlos Frederico Werneck de Lacerda, governador do estado da Guanabara de 1960 a 1965.

² Vale ressaltar que a forma de escolha do arquiteto, sem um concurso público e a qualidade do projeto foram as principais críticas, que culminaram com uma obstrução do poder judiciário.

Na década de 1990 é implantado o planejamento estratégico no Rio de Janeiro, tornando-se a primeira cidade da América Latina a organizar um plano desta ordem³. Segundo Lopes (2003, *online*) a decisão de mudança no enfoque de planejamento foi, principalmente, resultado da evolução mundial, exigindo uma concepção estratégica mais ampla e uma visão econômica, patrimonial e social mais completa, frente às novas realidades globais. No entanto, a decisão de mudança não recai no resultado da evolução, e sim, de novos parâmetros de competitividade e na atração de investimentos para se adequar em um mundo capitalista. Não é uma questão mais ampla, e sim, direcionada a uma estratégia empresarial, onde as ações realizadas são pensadas para “vender” o “produto cidade” utilizando das ferramentas de promoção urbana.

Segundo Magalhães (1997) essa transformação se dá, pois, “uma vez que o capitalismo contemporâneo se globaliza, globalizam-se também as estratégias para administrá-lo de maneira eficiente”. Essa afirmação, embora mais próxima da realidade capitalista, é unidirecional, pois o planejamento estratégico, que possui uma metodologia empresarial, pode ser eficiente quando pensado a cidade como uma mercadoria, porém, ela é mais que isso. A cidade envolve diversos atores, que não podem ser manipulados como “joguetes” na mão de poucos para resultados benéficos a pequenos grupos que detém o poder político e/ou econômico.

O primeiro plano estratégico foi entregue em 1995 e está sendo atualizado em cada gestão, sendo utilizado até os dias atuais. Na gestão do então prefeito César Maia foram elaborados dois planos: Rio Sempre Rio (1995) e As Cidades da Cidade (2004) e na gestão do prefeito Eduardo Paes, foram redigidos mais dois volumes, em 2009 e em 2013 (Figura 01).

Figura 01 – Estrutura dos planejamentos estratégicos e das respectivas gestões.



Fonte: ELABORADO PELA AUTORA, 2016.

³ Outras cidades do continente americano, concomitantemente com o Rio, estavam em processo de finalização e término (Rosário) ou em providências iniciais (Montevideo), além de outras cidades fora do Mercosul, como Bogotá, Caracas e algumas cidades da Colômbia.



César Maia foi prefeito da cidade do Rio de Janeiro pela primeira vez na gestão 1993-1996, possuindo uma aceitação alta da população, fato esse que é corroborado pela eleição para prefeito, na gestão seguinte (1997-2000), do ex-Secretário de Urbanismo Luiz Paulo Conde, que não possuía muita popularidade. No fim desta gestão ocorre uma ruptura política entre eles, pois Conde decidiu permanecer mais quatro anos no cargo que Maia queria novamente, o que advém em uma disputa pela autoria de projetos bem-sucedidos (GIGLIOTTI, 2010, *online*). César Maia volta a ser prefeito na gestão 2001-2004 e é reeleito para a gestão 2005-2008, contabilizando 16 anos de uma política pública orientada por ele.

O Rio Sempre Rio foi um consórcio caracterizado pela participação de atores sociais relevantes dos setores público e privado, numa tentativa de promoção do desenvolvimento local (GUANAIS; FISCHER, 1999, p. 39). Tinha como finalidade inicial a elaboração de um plano estratégico para a cidade, a partir do ano de 1993. A metodologia seguiu o padrão de pensamento catalão, onde foram contratados os serviços da consultoria TUBSA, cujos diretores eram Jordi Borja e Manuel de Forn.

Luiz Paulo Conde trouxe para a gestão de César Maia, como secretário do urbanismo, a metodologia do planejamento estratégico, guiado por forte inspiração no modelo catalão aplicado na Barcelona dos Jogos Olímpicos de 1992. Sob orientação da consultoria catalã, foi elaborado o Plano Rio Sempre Rio, e com ele a concepção das cidades como lugares de troca e de colaboração participativa para a construção de um plano que atendesse às necessidades de adequação das metrópoles contemporâneas aos desafios trazidos pela globalização (CAMARGO, 2011, p.16).

Desta forma, a estrutura organizativa do Rio Sempre Rio iniciou-se em novembro de 1993 com a parceria envolvendo o Município do Rio de Janeiro (representado pelo prefeito), a FIRJAN e a ACRJ. Em 04 de Fevereiro de 1994, para dar sustentação ao processo, ajudando na elaboração do Plano Estratégico e também em termos logísticos e financeiros, foi firmada uma associação com empresas que se intitulou Consórcio Mantenedor, composto de 46 empresas de porte expressivo. Posteriormente foram criados o comitê executivo com a direção de Carlos Lessa e o Conselho Diretor (agosto de 1994) com 25 membros representativos da pluralidade econômica e social da cidade. Em outubro de 1994 foi composto o Conselho das Cidades, que englobava todos os “cidadãos representativos da sociedade carioca” (PECRJ, 1995).

Foram criados 14 grupos de trabalho com especialidades bem definidas, que objetivavam avaliar os projetos que poderiam qualificar a cidade. O Rio de Janeiro utilizou-se da criação de uma Agência de Desenvolvimento de capital público-privado⁴, que era “capaz de financiar estudos setoriais e o desenvolvimento de projetos, a arrematação de recursos de instituições públicas e privadas, locais e internacionais, e a negociação entre atores sociais, constituindo-se em um instrumento complementar de viabilização de ações e projetos”. Outra

⁴ Cidades como Barcelona e Lisboa também utilizaram essa estrutura na implantação de seus planos estratégicos.



característica dessa agência é a capacidade de intermediar os interesses públicos e privados, em negociações abertas justificadas pelos objetivos estratégicos.

O plano estratégico foi entregue em setembro de 1995 e tinha como objetivo central a integração da cidade, tornando-a atraente e competitiva, gerando uma ligação com o exterior.

Tornar o Rio de Janeiro uma metrópole com crescente qualidade de vida, socialmente integrada, respeitosa da coisa pública e que confirme sua vocação para a cultura e a alegria de viver. Uma metrópole empreendedora e competitiva, com capacidade para ser um centro de pensamento, de geração de negócios para o país e a sua conexão privilegiada com o exterior (PECRJ, 1995, p. 22).

Foram definidas sete linhas estratégicas (Quadro 1) que levavam em consideração os serviços de saúde, educação, geração de empregos formais e de renda, incorporação de grupos fragilizados, meio ambiente, qualidade de vida nos bairros e fortalecimento de novas centralidades, melhoria dos espaços públicos, revitalização do centro da cidade, regularização fundiária, política de habitação popular, sistema viário, sistema de transporte de cargas e de passageiros, telecomunicações, canais de diálogo sociedade-governo, formação para a cidadania, sistema de justiça e segurança pública, infraestrutura e serviços de apoio a atividade produtiva, atratividade empresarial e sistemas de desenvolvimento tecnológico de empresas.

Quadro 1 - As setes linhas estratégicas desenvolvidas e seus respectivos objetivos básicos.

Linhas Estratégicas	Objetivos
1. O Carioca do Século XXI	- Serviços básicos e de desenvolvimento para a população.
2. Rio Acolhedor	- Preservação do meio ambiente; - Integração da cidade.
3. Rio Participativo	- Diversificar a estrutura da administração municipal; - Formação da cidadania; - Segurança da cidade.
4. Rio Integrado	- Comunicação rápida entre si; - Tecido urbano homogêneo.
5. Portas do Rio	- Interligação com o entorno (sistema viário, de comunicações, etc.)
6. Rio Competitivo	- Atrair investimentos (melhorar a infraestrutura)
7. Rio 2004	- Tornar a cidade um polo regional, nacional e internacional; - Desenvolvimento da cultura.

Fonte: MAIA, César. Encontro Internacional para a Integração das Mercocidades no Âmbito da Ciência e da Tecnologia, realizado no Teleporto do Rio de Janeiro nos dias 6 e 7 de maio de 1996.

Diferentemente de outras cidades, o planejamento do Rio de Janeiro neste primeiro plano não buscou a elaboração de novas vocações, e sim sua requalificação, ressaltando as vocações atuais. Essa estratégia ficou evidenciada no lema do plano que foi “Rio sempre Rio”, verificando que a lógica da desarticulação das relações urbanas tende a reforçar a deterioração dos espaços, que acelera a degradação econômica e social, aumentando a decadência urbana (ZEIN, 1996).

Entretanto, na linha estratégica Rio 2004 o *marketing* urbano já aparece como ferramenta para o posicionamento internacional da cidade, antecipando as estratégias de inserções de ícones



culturais do próximo plano. Segundo o Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro (PECRJ, 1995, p. 30-31) o *marketing* urbano visa redefinir a imagem da cidade, criando um “produto Rio” por meio de um Plano Cooperativo de Imagem e de um Plano Operacional de *Marketing* do Rio, baseados nas transformações em curso que reforcem as atratividades e singularidades, definindo marcos estratégicos para a ação público-privada e buscando atrair sedes de organizações e de associações.

É nesta discussão que surge a ideia ainda incipiente da inserção do museu *Guggenheim* no píer Mauá no porto da cidade, local central da cidade. “A experiência internacional indicava que a recuperação da centralidade cultural exigia equipamentos de alta qualidade que cumprissem esse papel aglutinador” (MAIA, 2009, *online*). No entanto, a própria experiência espanhola indicou falhas neste processo, onde um ícone não foi suficiente para alavancar um processo de renovação urbana (PASQUOTTO, 2016).

Dentre várias ações do plano, duas foram destaques: o programa Favela-Bairro e o Rio Cidade. A primeira fazia parte crucial da estratégia 4 “Rio Integrado”, que tinha como objetivo uma “normalização urbana” por meio da incorporação das comunidades à cidade “pela implementação de serviços básicos, maior acessibilidade para seus moradores e regularização fundiária” (PECRJ, 1995, p.26). Estes objetivos segundo o plano seriam realizados por meio da desfavelização, reconversão das favelas, desenvolvimento da construção de casas populares e recuperação de conjuntos habitacionais. Ao invés de construir novas moradias ou deslocar a população para áreas revitalizadas, a proposta foi qualificar a região valorizando e potencializando o esforço já feito pelos particulares na construção de suas casas. Assim, é reforçada a autoestima do morador e o sentimento de valorização pelo seu próprio espaço. O programa Favela Bairro atuou em 19 favelas consolidadas, buscando “um padrão mínimo de urbanidade e buscando integrá-las com seu entorno” (ZEIN, 1996).

A segunda buscava identificar quais bairros eram estruturadores da cidade e quais eram seus eixos principais – estimuladores das áreas adjacentes –, para iniciar o processo de qualificação urbana. Vale ressaltar a matriz catalã destas propostas, onde a escolha de áreas, como o PERI, era realizada para a inserção de um planejamento urbano. Os eixos principais de cada bairro serviriam de elemento ‘polarizador e catalisador’ das transformações, melhorias e do desenvolvimento dos bairros. Portanto, o Rio Cidade foi um programa de requalificação e disciplinamento urbano dos bairros, com propostas de alto padrão estético e técnico, combatendo os usos ilegais, organizando as vias de pedestres e automóveis, restaurando e implantando edifícios e símbolos públicos, revitalizando praças, entre outros. A escolha dos arquitetos/designers para cada projeto foi realizada por meio de concurso público, organizado pelo IAB/RJ e contou com a participação de profissionais estabelecidos no estado do Rio de Janeiro. Segundo Olga Campista, diretora de projetos do IPLANRIO (órgão que assumiu a direção desses trabalhos), o concurso público de projetos ajudou a abrir o mercado, favorecendo a aplicação de novas ideias que ultrapassassem as limitações da visão institucional (PROJETODESIGN, 1996). As equipes vencedoras dos projetos foram contratadas para



acompanhar as obras, além dos fiscais técnicos da prefeitura. “Embora esse procedimento devesse ser adotado em qualquer obra, sobretudo numa obra pública, sabe-se que de fato esses cuidados nem sempre são tomados” (ZEIN, 1996).

O Rio Cidade possui um viés de promoção urbana, porém, sua escala é local. A divulgação da intervenção englobou a população residente de cada bairro e não uma divulgação global como as ferramentas de *marketing* urbano clamam. A participação de arquitetos foi realizada por meio de concursos, o que a tornou mais democrática e permitiu a participação de vários profissionais brasileiros, não apenas do *star system* como ocorre nos ícones do planejamento estratégico.

O outro plano da gestão César Maia, intitulada As Cidades da Cidade apresentou como objetivo enfatizar as relações de intercâmbio, negociação e colaboração, por meio dos diversos segmentos da sociedade (PECRJ, 2004, p. 18). A proposta foi definida a partir da divisão da cidade em doze macrozonas, cada uma com um planejamento específico.

Um ambicioso conjunto de 12 planos estratégicos regionais, uma atualização do Plano Geral da Cidade e a implementação de um processo dinâmico e sistemático de monitoramento pela sociedade, prevendo seu envolvimento na impulsão dos projetos e dos planos e a posterior avaliação de suas próprias propostas (PCRJ, 2004, p.19).

Existe uma “mudança de abordagem” (CAMARGO, 2011, p. 19) entre os dois planos na gestão César Maia. Enquanto a primeira visa a integração da cidade por meio da busca por ressaltar vocações existentes, o segundo fragmenta-a em macrozonas, com projetos ora abrangentes ora pontuais. Neste último são construídos ou pensados, cidades dentro da cidade, como a Cidade do Rock (2001), a Cidade da Música (2003-2013) e a Cidade do Samba (2006), dentre outras.

A partir de 2009, com a gestão do prefeito Eduardo Paes, foram elaborados mais dois planos estratégicos. O primeiro plano possui texto inicial com o prefeito Eduardo Paes lembrando a “incrível capacidade” da cidade de se “reinventar” (PECRJ, 2009). Ao remeter às intervenções realizadas ao longo da história da cidade, como o Aterro do Flamengo, as linhas amarela e vermelha, entre outras, enfoca a responsabilidade do Rio de Janeiro na criação das marcas brasileiras mais conhecidas mundialmente, como o Maracanã, Copacabana, Ipanema, Corcovado, Pão de Açúcar, Samba, Bossa Nova, e até mesmo o próprio Rio de Janeiro, como uma marca “abrigada no imaginário de pessoas no mundo inteiro” (PECRJ, 2009). Esta fala introdutória remete à ferramenta de *marketing* urbano do “discurso” e da “marca” utilizados fortemente para promover a imagem da cidade.

Em relação as metas para o futuro, o plano prevê “pilares de aspirações”: sociais, econômicas, ambientais e políticas. Nestes itens, é focado o desejo em voltar a ser um centro político e cultural, “tanto no cenário nacional quanto na cena internacional”, remetendo novamente à promoção urbana por meio da divulgação mundial. Também é citado com ênfase a questão do meio ambiente, aspirando tornar a cidade, ao longo dos 10 anos, em “referência nacional em sustentabilidade e preservação ambiental”, procurando ser indicado como ‘Rio Capital da



bicicleta', 'Rio Capital Verde'. Este objetivo remete às propostas realizadas em Curitiba que utilizaram das ferramentas de *marketing* urbano, com seus *slogans* como 'capital ecológica' e 'capital social' (PASQUOTTO; RETTO JUNIOR, 2007, p.04). Também se nota a tentativa do Rio de Janeiro adaptar-se aos paradigmas das "cidades criativas" mundiais (LANDRY, 2004), inserindo no plano programas relativos à economia criativa, como o programa Rio Audiovisual e a Criação de um Centro de Referência de Moda e/ou Design. Todo esse esforço para promover a cidade, tem em abril de 2010 o lançamento do "Plano de Promoção e *Marketing* da Cidade" e em agosto, juntamente com a importância do turismo, o Lançamento do "Plano de Interação com o Turista". Promover a requalificação urbana dos bairros da zona Norte e da área central da cidade e revitalizar a área portuária e bairros adjacentes, são algumas das propostas com datas limites para serem cumpridas, embora muitas delas não tenham conseguido cumprir o cronograma.

Nos esportes, foi constatada mais uma vez a vontade do Rio de Janeiro em divulgar suas ações para o mundo. No plano, é descrito que "a cidade carece de um calendário anual de eventos esportivos internacionais de grande porte". E finaliza utilizando de jargões do *marketing* urbano, como é o caso da competição: "Enfim, um Rio mais integrado e mais competitivo. Pronto para vencer novos desafios" (PECRJ, 2009). Na área habitacional a proposta era de "promover até o final de 2012, a construção de 50 mil novas unidades de habitação através de parcerias com setor privado", fazendo com que acontecesse a redução, "em pelo menos, 3,5% as áreas ocupadas por favelas na cidade até 2012". A questão principal, segundo Pires (2010, *online*), era saber quais os valores envolvidos nestas metas, porque eram desproporcionais visto que os investimentos destinados aos Projetos do Porto e Bairro Maravilha, TransOeste e Túnel da Grota Funda representavam quase 85% de todos os investimentos previsto no Plano Estratégico e os da área social, próximos de 9%. Sobre esta questão, Vainer (2009, p.04) afirma: "Sabemos desde já quem serão os ganhadores – as grandes empreiteiras, os grandes proprietários de terras da Barra da Tijuca, que terão seu patrimônio fundiário valorizado pelos investimentos bilionários".

O segundo Plano Estratégico da Prefeitura do Rio de Janeiro (2013-2016) foi desenvolvido com o auxílio da empresa americana de consultoria estratégica McKinsey & Company, reconhecida mundialmente no mercado de consultoria empresarial. As consultorias internacionais são importantes em um planejamento estratégico que busca a adequação e divulgação mundial de suas ações. O prefeito Eduardo Paes inicia o plano retomando os projetos de divulgação mundial iniciados em sua gestão passada, que intitulou-os como "conquistas": i) a consagração da cidade como palco de grandes eventos, como a Jornada Mundial da Juventude em 2013, ii) a Copa de 2014, iii) os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, iv) o processo de recuperação de áreas degradadas, como o da Região Portuária através do projeto Porto Maravilha, v) o início de obras de mobilidade urbana que vão permitir a integração de toda a cidade vi) a retomada da capacidade de investimento da Prefeitura, inclusive com o reconhecimento das grandes agências internacionais de classificação de risco. E ele volta a mencionar a frase da



edição passada reafirmando que o objetivo do plano é “transformar o Rio de Janeiro na melhor cidade do Hemisfério Sul para se viver e trabalhar”. Mais adiante, esta frase é retomada, porém, com mais um objetivo “Cidade Maravilhosa: a melhor cidade do Hemisfério Sul para se viver, trabalhar e conhecer” (PECRJ, 2013), indicando a tendência também turística das propostas.

No Plano de 2013-2016, com os eventos da copa e das olimpíadas, o plano estratégico trouxe uma tendência maior nas propostas de promoção urbana que já eram indicadas na edição passada. Em todos os campos de atuação, nota-se uma diretriz considerando o *marketing* urbano nas propostas. Na sustentabilidade, a aspiração é o reconhecimento como “referência mundial em desenvolvimento sustentável”, no campo político, como um dos “principais centros políticos e culturais do cenário global”. Nota-se que a divulgação mundial nos vários campos de atuação é um desejo recorrente.

Sobre as intervenções da Operação Urbana, o plano mostra a tentativa de continuidade (com conclusão para 2016), deixando focado novamente o aproveitamento do potencial imobiliário e o desejo de “replicar este caso [...] em novas operações urbanas consorciadas”. É interessante salientar que tanto no plano de 2009-2012 quanto no atual, de 2013-2016, a palavra aproveitamento do potencial imobiliário vem atrelada com “estímulo à geração de empregos”, denotando uma tentativa de ocultar os verdadeiros resultados de tais ações.

Em relação ao turismo, foram realizadas metas para que o Rio de Janeiro possa atrair mais pessoas e sua imagem ser mais divulgada mundialmente, estratégia atrelada ao *marketing* urbano. Dentre eles estão o fomento à atividade turística, a realização de campanhas de promoção da cidade, participação em feiras e eventos nacionais e internacionais, realização de campanhas na TV no exterior, investimento em material promocional, definição do posicionamento estratégico de turismo da cidade e expansão da Lei de Incentivo aos Hotéis (Lei do Pacote Olímpico).

RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O “modelo Barcelona”, conhecido mundialmente, utilizou o planejamento estratégico por meio de eventos internacionais para uma readequação urbana. Esta concepção, utilizada no final da década de 1980 e início de 1990, influenciou diversos países e cidades, dentre eles, o Rio de Janeiro. Diversos consultores catalães vieram para o Brasil na década de 1990 com o intuito de difundir os “modelos” espanhóis para a realidade brasileira. Este planejamento estratégico, que se utiliza do *marketing* urbano em suas ações, foi então inserido como forma de adequar o planejamento urbano brasileiro a níveis internacionais. Assim, o planejamento de mercado foi sendo inserido nos novos planos diretores e moldando-os, a fim de competir em um mundo globalizado de fluxos financeiros intensos e voláteis e de intensas e rápidas transformações.

Tais transformações podem ser vistas claramente nos textos do primeiro plano diretor estratégico da cidade do Rio de Janeiro. Os planos seguintes, que englobam outras gestões, não



alteraram sua essência, porém, tornaram-se mais fortes. O planejamento estratégico com ênfase no *marketing* urbano, se iniciou na gestão César Maia (1993-1996), passou pela gestão de Luiz Paulo Conde (1997-2000), voltou para César Maia em mais duas gestões (2001-2004 e 2005-2008), e foi complementado por Eduardo Paes (2009-2012 e 2013-2016), que embora seu adversário, foi secretário Municipal do Meio Ambiente e foi subprefeito da Barra da Tijuca no governo desse prefeito.

No entanto, a promoção urbana utilizada por César Maia foi primeiramente mais local, como o programa Rio Cidade, que estava incluído no Plano “Rio Sempre Rio” e posteriormente tornou-se mais apelativa com o plano as “Cidades da Cidade”, com a inserção de ícones arquitetônicos (ou a tentativa de inserção) descolados da malha urbana.

Na gestão de Eduardo Paes, o *marketing* urbano obteve uma divulgação mundial maior devido a utilização dos grandes eventos mundiais. Desta forma, a cidade do Rio de Janeiro reforçou um processo que já estava acontecendo (porém de maneira modesta), e aplicou em eventos internacionais de grande porte. Desta maneira, ocorreram diversos eventos internacionais na cidade, como o Rio +20, Rock in Rio V e VI, XXVIII Jornada Mundial da Juventude-JMJ, Copa do Mundo e XXXI Jogos Olímpicos. Tanto a Barra da Tijuca quanto o centro da cidade, mais especificamente a área do porto (com a operação urbana Porto Maravilha) obtiveram grandes incentivos de ações urbanas por meio das instalações e equipamentos de suporte desses eventos.

Desta forma, pode-se observar mais de vinte anos de uma política orientada sobre os mesmos preceitos de promoção urbana da cidade, independente das diferenças político-partidárias. Existe uma complementação da estratégia de *marketing* urbano e não uma ruptura conforme os anos foram passando e as gestões e partidos políticos foram se alterando.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Mauricio de Almeida. **Evolução urbana do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Instituto Pereira Passos, 1987.

CAMARGO, Paula de O. As Cidades, A Cidade: política, arquitetura e cultura na cidade do Rio de Janeiro. **Programa de Pós-Graduação em História, Política e Bens Culturais**. Dissertação de Mestrado Profissional. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.

GIGLIOTTI. O duelo dos Obreiros. **Revista Época**, Rio de Janeiro, 13 dez. 2010. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI153412-15223,00-O+DUELO+DOS+OBREIROS.html>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

GUANAIS, Frederico C.; FISCHER, Tânia. **Entre Planos, Projetos e Estratégias: o caso Rio sempre Rio**. Organizações & Sociedade, v. 6, n. 14, 1999. p. 39-63.

HARVEY, David. **A Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

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



KAUFMAN, Jerome; JACOBS, Harvey. **A public planning perspective on strategic planning.** *Journal of the American Planning Association*, v. 53, p. 23 -33, 1987.

LANDRY, Charles. **The Creative City: a toolkit for urban innovators.** London: Earthscan Publications, 2004.

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

_____. O Planejamento Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro - Um Processo de Transformação. In: **Dez Anos Depois: Como Vai Você, Rio de Janeiro?**, Rio de Janeiro, mar. 2003, ano 3, n. 5. Disponível em: <http://iets.inf.br/biblioteca/O_planejamento_estrategico_da_cidade_do_Rio_de_Janeiro.pdf>. Acesso em: 08 maio 2014.

MAIA, César. **César Maia Comenta Fatos que Atingiram a Centralidade Cultural do Rio.** Rio de Janeiro, 2009. Disponível em <http://www.cesarmaia.com.br/2009/05/teste259/> Acesso em: 12 mai 2013

PASQUOTTO, Geise B. **O Edifício Cultural como Estratégia de Intervenção Urbana: A Cidade das Artes na Barra da Tijuca,** Rio de Janeiro. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo, USP, São Paulo, 2016.

_____. **Edifícios culturais e a reabilitação de áreas centrais: o Complexo Cultural Teatro da Dança de São Paulo.** Dissertação de Mestrado: Unicamp, 2011.

_____; RETTO JUNIOR, Adalberto da S. *A Comparative Analysis of Brazilian Strategic Planning in the 90's: A Study of Projects of Urban Promotion of IPPUC, The Rio Cidade Program and The Tamanduatehy Axle.* In: **International Conference on Computers in Urban Planning and Urban Management**, 10., 11-13 jul. 2007.

PECRJ. **Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro, 1995.

_____. **Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro, 2004.

_____. **Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro, 2009.

_____. **Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro, 2013.

PIRES, Hindenburgo Francisco. Planejamento e intervenções urbanísticas no Rio de Janeiro: a utopia do plano estratégico e sua inspiração catalã. **Biblio 3W Revista Bibliográfica de Geografia y Ciencias Sociales**, Barcelona: *Universidad de Barcelona*, Vol. XV, nº 895 (13), 05 nov. 2010. Disponível em: <<http://www.ub.es/geocrit/b3w-895/b3w-895-13.htm>>. Acesso: 13 maio 2014.

PROJETODESIGN. Entrevista com Olga Campista. **Revista PROJETODESIGN**, ed. 201, out. 1996.

RIO ESTUDOS. A Cidade que será a mais linda metrópole do mundo. In: **Rio Estudos**, n. 155, 2005. p. 01-10. Disponível em: <<https://fauufpa.files.wordpress.com/2012/03/a-cidade-que-serc3a1-a-mais-linda-metropole-do-mundo.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2013.

SANCHEZ, Fernanda. **A reinvenção das cidades para um mercado mundial.** Chapecó: Argos, 2003.



_____. **Cidade Espetáculo: política, planejamento e city marketing.** Curitiba: Palavra, 1997.

VAINER, Carlos B. Rio 2016: um jogo (Olímpico?) de cartas marcadas. **Jornal dos Economistas.** Rio de Janeiro, 2009, n. 245. Disponível em: <http://www.corecon-rj.org.br/pdf/JE_dezembro2009.pdf>. Acesso em: 24 set. 2010.

ZEIN, Ruth Verde. De Volta à Cidade Maravilhosa: a renovação do Rio de Janeiro busca superar a degradação urbana. **Revista ProjetoDesign.** Rio de Janeiro, edição n. 201, 1996.