



**CINCCI**  
V Colóquio Internacional  
sobre o comércio e a cidade: uma relação de origem

São Paulo, 21 a 24 de Março de 2016

## **O PAC e a Copa do Mundo de 2014: o discurso do marketing urbano a favor do turismo em Natal/RN (Brasil).**

*The PAC and the 2014 World Cup: the urban marketing discourse in favor of tourism in Nata//RN (Brazil)*

*El PAC y la Copa del Mundo 2014: el discurso de marketing urbano a favor del turismo en Natal/RN (Brasil)*

*NASCIMENTO, Rodrigo; Mestre em Arquitetura e Urbanismo; Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)*

[ronasciarq@yahoo.com.br](mailto:ronasciarq@yahoo.com.br)

### **Resumo**

O presente artigo busca relacionar o discurso de implementação do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento) Copa do Mundo de 2014 à ideologia do marketing urbano (HARVEY, 1996; VAINER, 2000, e CUENYA, et al, 2013) no contexto da cidade de Natal/RN, uma das cidades sedes do torneio. Tal discurso, presente em relatórios e balanços nacionais bem como notícias de jornais locais, parece enfatizar que os legados infraestruturais trazidos pelo torneio mundial são fatores de reafirmação da vocação e identidade turísticas (FERREIRA E SILVA, 2009).

**Palavras-chave:** Programa de Aceleração do Crescimento. Copa do Mundo de 2014. Turismo em Natal/RN.

***The PAC and the 2014 World Cup: the urban marketing discourse in favor of tourism in Nata//RN (Brazil)***

### **Abstract**

*This article seeks to relate the speech implementation of PAC (Growth Acceleration Program) World Cup 2014 to the urban marketing ideology (Harvey, 1996; VAINER, 2000 and CUENYA, et al, 2013) in the context of Natal / RN, one of the main cities of the tournament. This speech, inside the national reports and balance as well as news of local newspapers, seems to emphasize the infrastructural legacy brought by the global tournament are factors of reaffirmation of the vocation and tourist identity (FERREIRA E SILVA, 2009).*

**Keywords:** *Growth Acceleration Program. 2014 World Cup. Tourism in Natal.*

## **El PAC y la Copa del Mundo 2014: el discurso de marketing urbano a favor del turismo en Natal/RN (Brasil)**

### **Resumen**

*Este artículo pretende relacionar el discurso de la aplicación del PAC (Programa para Aceleración del Crecimiento) Copa Mundial del de 2014 y la ideología del marketing urbano (HARVEY, 1996; VAINER, 2000 y CUENYA, et al, 2013) en el contexto de la ciudad de Natal / RN, una de las ciudades la sede del torneo. Tal discurso, presentado en los informes nacionales y balances, así como noticias de los periódicos locales, parece destacar que los legados infraestructurales interpuestos por el torneo mundial son factores de vocación y identidad turística, (FERREIRA E SILVA, 2009).*

**Palabras clave:** *Programa de Aceleración del Crecimiento. Copa del Mundo 2014 Turismo en Natal / RN.*

### **1 Introdução: contextualizando**

Segundo o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2015) o Plano de Aceleração do Crecimiento (PAC) foi criado em 2007 para atender a uma demanda de infraestrutura – social, urbana, logística e energética – do Brasil para retomar o desenvolvimento das cidades de maneira contínua e sustentável. Consiste na injeção de investimentos públicos e privados em setores considerados prioritários do país para também garantir a oferta de emprego e geração de renda. No ano de 2011 o PAC entrou em sua segunda fase que incluiu investimentos direcionados as cidades sedes da Copa do Mundo de 2014.

A cidade de Natal, capital do Rio Grande do Norte, foi anunciada como cidade sede ao lado de mais 11 capitais brasileiras em 31 de maio de 2009, recebendo investimentos que mais tarde foram incluídos na agenda do PAC Copa do Mundo de 2014. Dentre os investimentos destacam-se a construção Arena das Dunas<sup>1</sup> e o melhoramento dos acessos ao local dos jogos para livre escoamento do tráfego dentro da cidade e região metropolitana. Tais ações, no decorrer da preparação da cidade para o torneio, estiveram acompanhadas do argumento de que “os transtornos são momentâneos, mas os benefícios eternos” e buscaram reforçar a ideia de convivência harmoniosa entre atributos naturais e qualidade da infraestrutura urbana (BARBOSA, 2014).

Em Natal, a implementação das obras do PAC Copa do Mundo de 2014 tem a ver com a “marca” administrativa deixada como uma espécie de “legado”: um processo da secularização da atuação das esferas públicas e privadas em de coalisões pró-crecemento dos negócios urbanos (SILVA, 2014) que, no caso específico da capital, tomam como alibi a disponibilidade de belezas naturais e a imagem da cidade de sol e mar (FERREIRA E SILVA, 2009).

Esse fenômeno, portanto, está na base do que se conhece como marketing urbano que, conforme Vainer (2000), se caracteriza pela venda de atributos específicos das cidades (metrópoles ou em processo de metropolização), a partir da

---

<sup>1</sup> Nome dado ao novo estádio que substituiu o antigo denominado João Cláudio de Vasconcelos Machado (“Machadão”), construído na década de 1970. (PEREIRA et al., 2010).

identificação do perfil dos “compradores” e/ou consumidores. Essa espécie de marketing se situa em ações de planejamento estratégico que se define por uma postura da política urbana local no contexto da globalização que prioriza uma visão empresarial da gestão (HARVEY, 1996 E CUENYA et al. 2013, p.11), uma vez que as cidades estariam submetidas aos mesmos desafios das empresas tais como metas de produtividade e competitividade, fenômenos também característicos do processo de globalização.

Segundo Vainer (2000, p. 78), daí advém a necessidade das representações públicas (quase sempre os prefeitos e governadores) e seus apoiadores se comportarem mais como “vendedores ambulantes” do que dirigentes políticos. O discurso dessas representações parece estar apoiado em um objetivo principal: fazer valer seu poder de influência e articulação com outras esferas (de natureza privada) utilizando como escudo a necessidade, nem sempre urgente, de transformação urbana de modo a valorizar a certas potencialidades locais, para demandas de consumidores soldáveis e que representem receitas e divisas.

No cenário natalense, sabe-se que uma expressiva fatia dessas receitas e divisas é oriunda da valorização da atividade turística desde pelo menos os anos de 1980, através da atuação do Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (PRODETUR/NE) e que resultou em investimentos em obras de infraestrutura viária que se materializaram em uma espécie de integração dos cenários costeiros, a exemplo dos projetos Via Costeira/Parque das Dunas e Rota do Sol (FERREIRA E SILVA, 2009).

Este estudo (fragmento de pesquisa de doutoramento em execução) representa um esforço de compreensão do discurso de natureza nacional e local em inserir a cidade de Natal na rota do marketing urbano provocado pelo contexto da Copa do Mundo de 2014 e as obras do PAC. Serão aqui considerados relatórios e balanços nacionais e regionais emitidos pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão bem como artigos, notícias e entrevistas de jornais locais, de onde se extraem sintomas de valorização de uma vocação local. Esses textos, portanto, parecem expressar a necessidade de conectar essas iniciativas aos requisitos de valorização da paisagem que por sua vez entram no discurso político como prioridade de ação no sentido de fomentar cada vez mais a atividade turística local, como melhor alternativa de inserção da cidade no mundo globalizado.

## **2 À guisa de esclarecimento: marketing urbano, O PAC Copa do Mundo 2014 e o caso de Natal**

### ***2.1 O marketing urbano no contexto do empreendedorismo urbano***

As grandes cidades contemporâneas têm presenciado um processo de readequação econômica, desde pelo menos a década de 1960, que em muito se deve ao chamado “empreendedorismo urbano”. Segundo Harvey (1996), isso significa que as administrações locais, na maioria dos casos articuladas com as administrações centrais, começaram a enfrentar questões como a desindustrialização, o desemprego, a gradual perda de controle sobre os fluxos financeiros de empresas multinacionais e os rigores fiscais por intermédio das negociações com o capital financeiro internacional. O objetivo, portanto, é fazer com que localmente as cidades figurem como atrativos econômicos com vistas a

permanecerem (e/ou adentrarem) definitivamente nos requisitos urbanos do mundo globalizado e do desenvolvimento capitalista, iniciando um regime de acumulação flexível<sup>2</sup> em substituição ao regime fordista<sup>3</sup> (já em crise nos anos 60 e que deu bases para o surgimento do pós-fordismo<sup>4</sup>).

Diferentemente da governança urbana, que consiste na legitimidade e responsabilidade das estruturas públicas, com ênfase na ação estatal, no fomento de decisões junto a camadas da sociedade civil, o empreendedorismo urbano inaugura uma fase de riscos financeiros por parte de setor público, a partir do momento em que firma parcerias público-privadas na execução de ações de planejamento estratégico, o que interfere sensivelmente no espaço urbano e arquitetônico. Essas ações, segundo Harvey (1996) e Vainer (2000), são modelos de planejamento adotados por governos locais que têm cunho gerencial e que são impulsionadas a partir da percepção de que as cidades estão submetidas às mesmas condições e desafios que as empresas. A iniciativa privada em parceria com as administrações públicas locais e centrais tem propagado cada vez mais a campanha de que a economia e a comunicação se mundializaram produzindo crescente competitividade entre territórios e pontos nodais (LIMA JR., 2003).

Vainer (2000) enumera três tipos de analogias atribuídas às cidades no discurso do planejamento estratégico: (a) a cidade mercadoria, entendida como objeto de luxo onde se vendem seus atributos específicos<sup>5</sup> e que atrai uma demanda de consumidores também específica e soldável, seduzidos pela imagem de uma sociedade “justa e democrática” e com qualidade de vida; (b) a cidade empresa, lócus da produtividade, da competitividade e da obediência à lógica e ditames do mercado, sujeita à atuação dos empresários para alcançar a margem de lucratividade almejada nas ações de planejamento estratégico transformando-a em ator econômico; (c) a cidade-pátria que é aquela revestida de consenso em torno de um mesmo projeto, dependente de uma unificação no intuito de que o plano estratégico obtenha sucesso.

Todas essas analogias atribuídas à cidade em torno do êxito nas ações de planejamento estratégico dependem de um trabalho de marketing urbano, ou seja, a produção de imagens com vistas à valorização local e internacional que funcione como fator de atração para investidores. O marketing urbano tem sido aplicado, segundo Sánchez (1999), na divulgação dos principais produtos oferecidos pelas cidades objeto de planejamento estratégico urbano. Dentre esses produtos estão o turismo, a cultura e os serviços de ponta. Nesse sentido, projetos urbanos que

---

<sup>2</sup> A acumulação flexível caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. Como consequência surgiu um movimento de novos empregos no setor de serviços, bem como a consolidação de áreas e setores industriais em regiões tidas como subdesenvolvidas.

<sup>3</sup> Modelo de produção idealizado pelo empresário estadunidense Henry Ford (1863-1947), aplicável inicialmente à indústria automobilística, caracterizado pela produção em massa mediante linhas de montagem visando baratear a produção.

<sup>4</sup> O pós-fordismo fundamenta-se na idéia de flexibilidade da produção, trabalhando com estoques reduzidos e em poucas quantidades. O objetivo, portanto, é suprir demandas localizadas e atender a um mercado diferenciado, caracterizado por públicos cada vez mais específicos.

<sup>5</sup> Dentre esses atributos específicos estão os insumos valorizados pelo capital transnacional que incluem os espaços de feiras e megaeventos, oficinas de informação e assessoramento a investidores e empresários, torres de comunicação e comércio, segurança, estrutura hoteleira de luxo, disponibilidade de infra-estrutura aeroportuária internacional, etc.

contém quase sempre a arquitetura dita de grife (assinada por arquitetos da “moda”<sup>6</sup>, o city branding<sup>7</sup>) nem sempre trazem consigo a melhoria do sistema de circulação de pedestres e transportes e/ou a facilidade de acesso aos meios de comunicação, sobretudo em países emergentes e/ou em desenvolvimento. No entanto têm sido requisitos suficientes para que conjuntos de intervenções urbanas, mesmo que apenas no campo projetual, reforcem a noção de urbanismo espetáculo (ou espetacular), fenômeno que usualmente objetiva gerar sintomas de pertencimento (SÁNCHEZ, 1999) à cidade por parte dos residentes. Tais sintomas respondem pela campanha massiva na propaganda da “cidade modelo”, geralmente associada à animação cultural e de lazer, e portanto, disposta a oferecer qualidade de vida a moradores e “chegantes” (NEVEROVSKY, 2005). Harvey (1996) crê que cidades de cunho turístico são expressivas desse contexto uma vez que

A ênfase no turismo, na produção e no consumo de espetáculos, na promoção de eventos efêmeros numa dada localidade representam os remédios favoritos para economias urbanas moribundas. Investimentos urbanos desse tipo podem ser paliativos imediatos apesar de efêmeros aos problemas urbanos. Mas estes são, em geral, altamente especulativos. (HARVEY, 1996, p. 59).

O autor ainda acrescenta,

..., financiamentos a crédito de shoppings centers, estádios esportivos e outras facetas de consumo conspícuo constituem projetos de alto risco que podem facilmente falir em maus tempos e, dessa maneira, agravar – (...) – os problemas de superacumulação e do superinvestimento para os quais tende facilmente o capitalismo (HARVEY, 1996, p. 60).

Outros autores como Somekh (2008) e Ultramari et al (2007) reforçam que em países emergentes os grandes projetos urbanos ainda não foram capazes de operar transformações substanciais como ocorreu em Baltimore, Barcelona, Manchester e Bilbao. As discussões acerca dos impactos provocados por esses projetos, especialmente quando são implantados em cidades que sediam megaeventos, ficam restritas ao âmbito arquitetônico e de custos, desconsiderando questões de ordem mais ampla levantadas até mesmo por parcelas significativas da população que deles usufruirão.

Em alguns casos, projetos engavetados, são retomados e incorporados a programas em cronogramas específicos de execução que darão suporte ao megaeventos. Assim, conforme Ultramari et al (2007), se transformam em argumento para que sejam concluídos e façam parte da criação de ícones urbanos que visam firmar na história determinado projeto político-partidário.

Nesse sentido, os grandes projetos urbanos de megaeventos, que segundo Cuenya (2013, p.10) são intervenções que consistem na construção da infraestrutura urbana e arquitetônica de grande porte inauguram fases de rupturas que, na compreensão de Vainer (2013) podem ser enumeradas em 7 tipos: (1) institucionais – parceria público-privada; (2) urbanísticas – descontinuidades do tecido urbano e paisagens urbanas pré-existent; (3) legais – fragmentação do espaço legal da cidade; (4) mercado imobiliário – facilidade de alterar os preços da terra e a distribuição espacial dos modos de usos do solo; (5) Políticas –

---

<sup>6</sup> Frank Gehry, Santiago Calatrava, Renzo Piano, Norman Foster, Rem Koolhaas são personalidades emergentes do mundo da arquitetura de grife atual.

<sup>7</sup> A “Cidade Marca”.

reconfigurações das coalisões que disputam legitimidade e hegemonia no espaço urbano; (6) Simbólicas – novas representações da imagem da cidade; (7) Escalares: novas relações entre as esferas local, regional, nacional e internacional.

Compre destacar que os grandes projetos urbanos quando inseridos em programas governamentais de investimento – a exemplo do PAC Copa do Mundo de 2014 e o caso de Natal - tendem a materializar um contexto de flexibilidade reguladora, isto é, em face da emergência das realizações das obras, esferas locais e centrais, pressionadas pelos cumprimentos dos prazos, abrem mão de certas normativas urbanísticas ou articulam modos de “adequação” dos projetos para que o empreendimento seja viabilizado. É nesse ínterim que ocorre também a articulação entre as esferas privadas, materializadas nas parcerias público-privadas, que consistem em uma alternativa de realização de grandes projetos urbanos a partir da escolha de uma empresa ou consórcio de empresas, uma vez que o as esferas públicas não detém o montante financeiro total para a realização (HARVEY, 1996). Nesse caso, as administrações centrais e locais entram como agilizadoras de processos nos interesses de planos estratégicos, seja abrindo mão de certos aspectos legais, ou cedendo certas localidades em troca da dinamização econômica do lugar.

Essa iniciativa quase sempre enseja em benefícios para o ente privado uma vez que, mediante acordo, explora economicamente o equipamento depois das obras realizadas. Para Vainer (2013, p. 138) e Cuenya (2013), por um lado, essa postura referenda a conexão do marketing urbano às iniciativas de planejamento estratégico, e por outro inaugura fases de riscos financeiros uma vez que nem sempre os grandes equipamentos para megaeventos são plenamente utilizados depois. Ou seja, diante da natureza especulativa dos empreendimentos, e dos riscos que a elas estão inerentes, para que a empresa contratada tenha desvantagem, explorar economicamente o empreendimento é a solução mais adequada.

## **2.2 O PAC Copa do Mundo 2014 em Natal/RN**

Criado em 2007 O PAC compreende seis eixos principais: o cidade melhor (ações de saneamento, prevenção em áreas de risco, mobilidade urbana e pavimentação); comunidade cidadã (serviços comunitários nas áreas de saúde, educação e cultura); o Minha Casa Minha Vida (oferta de habitação em larga escala financiada para a população de baixa renda); água e luz para todos (suprir o déficit de acesso a água e energia no país); transportes (facilitação do escoamento da produção brasileira através da revitalização e construção de vias e ferrovias), e o energia (suprimento da energia mediante fontes renováveis e limpas, bem como o fomento de novas jazidas de petróleo). Desde 2011 o PAC encontra-se na segunda fase que contempla investimentos direcionados as cidades sedes da Copa do Mundo de 2014 (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2015).

A respeito do PAC Copa do Mundo de 2014, de acordo com a SINAENCO/SP<sup>8</sup> (2010), os gastos previstos com mobilidade urbana no Brasil chegam à R\$ 11,6

---

<sup>8</sup> Sindicato da Arquitetura e da Engenharia de São Paulo.

bilhões, e o Rio Grande do Norte tem participação de cerca de 4% desse montante<sup>9</sup>, isto é, R\$ 411, 10 milhões, só perdendo em nível de Nordeste para Pernambuco (6%), Bahia (5%) e o Ceará (5%).

Investimentos como o PAC Copa do Mundo geralmente utilizam o argumento do legado e da espetacularização para estabelecer coalisões urbanas de um lado (SILVA, 2014), onde as intervenções e controle da terra urbana passam a ser justificadas em função da atração de negócios internacionais e de economia turística, e de outro para garantir um “estado de exceção” (OLIVEIRA, 2013), isto é, intervenções são impostas a partir de resoluções e decretos, que pelo caráter emergencial adquirem força de lei, se sobrepondo à normativa urbanística prevalente que seria praticada sem a existência do evento. Nesse sentido, tal investimento, no contexto dos megaeventos esportivos, garante um estado de anomia urbana, seja pela implantação de novos projetos, seja pela por ações incorporadas ao programa e que antes dele se arrastavam durante anos por entraves legais ou discordâncias entre organismos específicos. Por isso mesmo que Domingues et al (2011) afirma que os prováveis benefícios trazidos com o evento para países em desenvolvimento são difíceis de estimar em função da prioridade em propaganda que se costuma dar a eventos como esse e também para se chegar a um nível de visibilidade turística capaz de gerar rendimentos e divisas, ou mesmo redinamizar um panorama econômico de “vocação” local.

O PAC parecer ter tido impacto significativo no Rio Grande do Norte e em específico em Natal, uma vez que investimentos em três aspectos principais podem ser verificados: a constru o da Arena das Dunas e a readequa o viária do seu entorno; a integra o e a constru o do novo aeroporto de São Gonçalo do Amarante através de vias de acesso, setor hoteleiro e amplia o da avenida Prudente de Moraes que parte do centro da cidade e segue rumo ao sul em dire o ao município de Parnamirim.

O caso da constru o da Arena das Dunas merece ser detalhado porque reflete exemplarmente procedimentos que caracterizam o planejamento estratégico, como relatado no item anterior: a parceria público-privada. Segundo PARCERIA (2012), no caso específico de Natal, a empresa escolhida foi a OAS/Coesa que juntamente ao Governo do Estado manteve aliança<sup>10</sup> que só foi desfeita depois de finalizadas as obras do estádio. A partir da  a empresa contratada passaria a administrar o equipamento embolsando parte do lucro que adv m do seu aluguel para eventos de outra natureza, que não somente os esportivos.

Importante observar que a constru o da Arena das Dunas e o Aeroporto de São Gonçalo do Amarante representam duas facetas para a visibilidade nacional e (quicá) internacional: a forma o de ícones arquitet nicos urbanos (BARBOSA, 2014) e a atra o de visitantes. Ambos os casos são de grande importância para a permanência do caráter turístico da cidade que mant m os processos de marketing urbano nele embutidos.

---

<sup>9</sup> Saliente-se que esses dados não contemplam o gasto total depois do evento, uma vez que, segundo a SINEAENCO (2010), algumas revisões e licita es elevaram ainda mais essa estimativa.

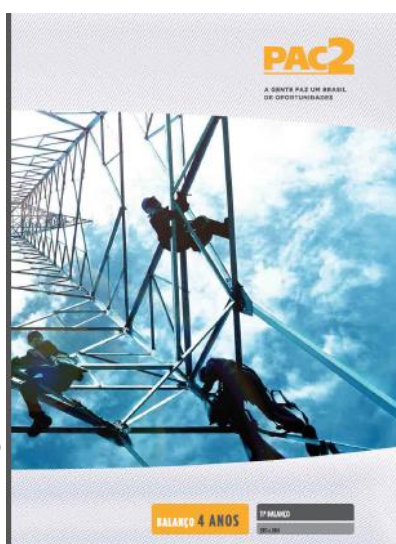
<sup>10</sup> De acordo com ainda com a matéria, o edital da PPP, garantia além dos 100 milhões de reais por ano que o estado pagaria a Construtora OAS, esta receberia terrenos públicos em áreas valorizadas da cidade bem como royalties de petróleo, já que a OAS contraiu financiamento de mais de 300 milhões de reais junto ao BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Social) para o início das obras da Arena.

### 3 Identificando conexões com o ideário do marketing urbano em nível nacional, local e o PAC: o discurso em prol do turismo

Em face das discussões anteriores, procura-se estabelecer relações entre as palavras das administrações centrais (governo federal), gestores locais e personalidades envolvidas direta ou indiretamente com o contexto do PAC Copa do Mundo de 2014, com requisitos do ideário do marketing urbano preconizado pelo planejamento estratégico como nova modalidade de gerenciamento das cidades. Importante reforçar que, a forma de “vender” a cidade de Natal num contexto nacional e até mesmo internacional tem se concentrado no turismo e em áreas que lhe dão suporte (BARBOSA, 2014).

Não se procura aqui vincular a cidade de Natal a requisitos de cidades globais, uma vez que, há certos requisitos a cumprir que a cidade de Natal não contém, como por exemplo (1) a representatividade enquanto ponto nodal entre as economias nacional e mundial, (2) a forte atuação do turismo de negócios que é diferente do turismo de entretenimento, (3) a presença de empresas de caráter transnacional do segmento bancário, financeiro e de serviços de ponta (telecomunicações, informática, etc.), (3) a disponibilidade de bolsas de valores, (4) alto grau de especialização do emprego, (5) concentração de sedes de empresas cujas receitas são provenientes do ramo de exportações, só para citar algumas. O que se afirma aqui é que nem sempre o marketing urbano nas cidades é capaz de torna-las cidades de economia global, mas muitas vezes funcionam como uma espécie de “escudo” diante de um momento de crise objetivando a captação de outras fontes de investimentos e emprego (SASSEN, 1999 apud FERREIRA, 2003).

Em se tratando de um discurso nacional, no 11º Balanço Geral do PAC de 2014 (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2015), podemos identificar o discurso de posição ufanista e pró-ativo que mostra uma espécie de valorização do PAC enquanto plano estratégico nacional e que tem pretensamente buscado minimizar as desigualdades sociais a partir da redução do índice de desemprego no país. Sabendo-se que o desemprego é um dos maiores problemas ao longo de décadas no Brasil, quando as administrações centrais tomam essa demanda como bandeira para a necessidade de um programa de investimento percebe-se uma filiação entre planejamento estratégico e tentativas de mostrar a capacidade de regeneração social que detém o programa. Essa regeneração social se dá também com a participação da iniciativa privada, mesmo que por outro lado, a cartilha reforce que p PAC “redefiniu o papel do Estado com indutor do investimento” conforme relatado nos trechos a seguir (texto 1). Ou seja, o Estado admite a necessidade da participação do setor privado como fator de desenvolvimento.



Pela primeira vez em décadas, o País mantém um plano estratégico contínuo que resgatou o planejamento em infraestrutura, retomou investimento em setores estruturantes, fez renascer setores estagnados, redefiniu o papel do Estado como indutor do investimento e do setor privado como parceiro fundamental e está, ano a ano, construindo a infraestrutura necessária para sustentar o desenvolvimento do Brasil.



O PAC 2 também é diretamente responsável pelo menor índice de desemprego já atingido no País, 4,7% em outubro de 2014 (PME/IBGE). Esse cenário é invejado por diversos países do mundo. Só nos setores de obras de infraestrutura e de construção de edifícios, que têm como carro chefe um dos programas do PAC, o Minha Casa, Minha Vida, foram 154,3 mil postos de trabalho gerados desde 2011, chegando a quase 2 milhões de empregos diretos.

Texto 1: Cartilha 11º Balanço Geral do PAC 2011-2014 e trechos introdutórios.

Fonte: MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (2015).

Nessa mesma publicação, esclarece-se que antes de 2014 a economia passou por uma fase de solidez que tem relação com os investimentos diretos em infraestrutura, e também com os investimentos diretos estrangeiros. Por outro lado, há um discurso que justifica a necessidade do PAC diante do enfraquecimento e desaceleração da economia em função da queda do poder de consumo e crédito das famílias brasileiras em 2014, e posteriormente, o mesmo texto procura confortar o leitor reforçando que o crédito demonstra sinais de melhoria apesar de se apresentar aquém do esperado (texto 2). Revela-se assim que o plano estratégico parece depender da injeção de investimentos internacionais para garantir o bem estar econômico do país.

fundamentais. A ampliação dos investimentos em infraestrutura, combinada ao elevado nível de reservas internacionais, às elevadas entradas de investimentos diretos estrangeiros, ao sistema financeiro doméstico sólido e ao mercado de trabalho robusto compuseram o quadro de solidez econômica do Brasil nestes últimos anos.

É importante mencionar que a demanda interna mostrou enfraquecimento ao longo de 2014, situação que pode ser observada, por exemplo, pelo comportamento do consumo das famílias, que apresentou, na variação trimestral, queda de 0,2% no primeiro trimestre, estabilidade no segundo e nova queda de 0,3% no terceiro trimestre. Esse quadro refletiu, em parte, a escassez de crédito em um ambiente de restrição monetária para combater a inflação. É importante destacar que o crédito começa a dar sinais de melhora, mas ainda está aquém do necessário para levar a taxa de crescimento do consumo das famílias para uma situação de normalidade.

Texto 2: Cartilha 11º Balanço Geral do PAC 2011-2014 - trechos do Capítulo 1 (Quadro Econômico).

Fonte: MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (2015, p.08).

No capítulo 05 (Eixo Transportes) menciona-se a necessidade de implementação do PAC à luz do discurso pautado na integração nacional, que seria capaz de reduzir dificuldades logísticas para viabilizar menores insumos da produção do mercado interno e externo. Assim, nesse contexto, o Governo Federal demonstra interesse em transformar alguns territórios em pontos nodais de fluxos de produtos e serviços, um dos requisitos para que cidades sejam vistas como “globais” como esclarecido anteriormente. O texto 3 exemplifica que para isso foram realizados investimentos em mais de 37 terminais aeroportuários, entre readequações e construções de novos aeroportos, mencionando o de São Gonçalo do Amarante, na região Metropolitana de Natal. Interpreta-se assim que o discurso é revelador do afã de uma integração nacional, mas que não pode ser desvinculado

de uma interpretação de natureza turística, afinal essa síntese do PAC2 ocorre nos quatro anos que antecedem o acontecimento da Copa do Mundo.

A integração de diversas regiões do Brasil contribui para eliminar os gargalos logísticos, e os investimentos do PAC 2 em rodovias, ferrovias, hidrovias, portos e aeroportos permitem que a produção nacional alcance menores custos para os mercados interno e externo, assim como diversificam e integram a malha de transporte nacional.

Nos últimos quatro anos, foram concluídos 37 empreendimentos em Aeroportos, como a concessão dos aeroportos de Brasília/DF, Campinas/SP, Guarulhos/SP e São Gonçalo do Amarante/RN; a reforma do Terminal de Passageiros 2 do Galeão, no Rio de Janeiro; a recuperação de pistas e pátios dos aeroportos de Foz do Iguaçu/PR e Campo Grande/MS; e a construção do Terminal 4, em Guarulhos/SP. Essas e outras intervenções ampliaram a capacidade dos aeroportos em mais de 70 milhões de passageiros por ano.

Texto 3: Cartilha 11º Balanço Geral do PAC 2011-2014 - trechos do Capítulo 5 (Eixo Transportes).

Fonte: MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (2015, p.58).

Em nível local, o discurso da Cartilha do 10º Balanço do PAC entre março e junho de 2014 (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2015) acompanha e sintetiza os resultados apresentados na cartilha nacional exposta anteriormente (texto 4) a saber: o resgate do papel no Estado como responsável pelas iniciativas desenvolvimentistas de um lado, e de outro, valorizando a aliança com a esfera privada para atingir o nível desejado de bem estar social.

O PAC2 entra em sua reta final, cumprindo o compromisso de realizar a infraestrutura que eleva a competitividade do País, gerar empregos, resgatar o papel do Estado como indutor do desenvolvimento, incentivar os investimentos públicos e privados e reduzir as desigualdades regionais do Brasil.

Texto 4: Cartilha 10º Balanço: março a junho de 2014 no RN - trecho da apresentação.

Fonte: MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (2015, p.02).

É fundamental que dentro de um plano estratégico o bem estar social seja também entendido a partir de elementos que favoreçam o marketing urbano. No contexto da cidade de Natal a infraestrutura turística adequada parece ser um argumento forte ao menos nos discursos dos gestores locais, porém, quando analisados os valores investidos nos balanços emitidos pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão percebe-se que há um descompasso entre investimentos entre infraestrutura turística e grandes equipamentos urbanos. Na comparação entre as tabelas 1 e 2, se percebe um pesado investimento da estrutura aeroportuária frente aos demais investimentos de ordem infraestrutural direcionado ao turismo.

**Tabela 1: Tabela Transportes RN - Cartilha 10º Balanço: março a junho de 2014 no RN. Destaque para os investimentos em aeroportos**

**TRANSPORTES RIO GRANDE DO NORTE**

Tipo	2011 a 2014 Exclusivo (R\$ milhões)	Pós 2014 Exclusivo (R\$ milhões)	2011 a 2014 Regional (R\$ milhões)	Pós 2014 Regional (R\$ milhões)
Rodovias	672,06	251,98	-	-
Ferrovias	-	-	-	-
Portos	165,03	97,20	172,34	79,36
Hidrovias	-	-	-	-
<b>Aeroportos</b>	<b>731,14</b>	-	<b>9,00</b>	-
Equipamentos para Estradas Vicinais	125,32	-	-	-
Marinha Mercante	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1.693,55</b>	<b>349,18</b>	<b>181,34</b>	<b>79,36</b>

Fonte: MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (2015, p.06).

**Tabela 2: Tabela Cidade Melhor RN - Cartilha 10º Balanço: março a junho de 2014 no RN. Destaque para os investimentos em infraestrutura turística**

**CIDADE MELHOR RIO GRANDE DO NORTE**

Tipo	Investimento 2011 a 2014 (R\$ milhões)	Investimento após 2014 (R\$ milhões)
Saneamento*	254,73	1.010,31
Prevenção em Áreas de Risco*	40,38	114,72
Pavimentação	37,91	-
Mobilidade Urbana	550,09	862,22
Cidades Históricas	5,83	37,65
<b>Infraestrutura Turística</b>	<b>12,00</b>	<b>18,00</b>
Equipamentos de Esporte de Alto Rendimento	-	-
Equipamentos Metroviários	154,00	-
Cidades Digitais	1,28	2,99
<b>TOTAL</b>	<b>1.056,22</b>	<b>2.045,89</b>

Fonte: MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (2015, p.22).

Por outro lado, no discurso do Presidente da Fiern (Federação das Indústrias do Estado Rio Grande do Norte) – Amaro Sales de Araújo - em reportagem intitulada “Turismo como Vetor do Desenvolvimento” no caderno Opinião (TRIBUNA DO NORTE, 2014<sup>11</sup>), percebe-se a insistência de que a vocação turística local será a mola propulsora dos negócios internos com os investimentos advindos com a Copa de 2014. O conteúdo desse texto que exalta uma postura vocacional nordestina e natalense expõe o sucesso da propaganda “boca a boca” do visitante para que crescentes demandas dos mesmos aconteçam: “Para que o turista volte ao Rio

<sup>11</sup> 26 abr. 2014

Grande do Norte e propague suas belezas e serviços para que outros venham. Todos – os daqui e os de fora – ganharão”. (ARAÚJO, 2014, p. 02).

Noutro trecho há uma convicção do surgimento de novas oportunidades de emprego e serviços trazidas com a infraestrutura aeroportuária, materializadas pela construção do novo aeroporto de São Gonçalo do Amarante ao mesmo tempo que a mercantilização da paisagem, representada pelo termo “vitrine”, figura como combustível para o setor turístico. De acordo com as palavras de Araújo (2014):

Ademais, vamos viver momentos importantes nos próximos meses com a inauguração do aeroporto Aluísio Alves, em São Gonçalo do Amarante, e a realização dos jogos da copa do Mundo de Futebol de Natal. São oportunidades para as quais devemos emprestar a melhor e mais apurada atenção, (...), sem esquecer a qualidade da acessibilidade e de informação. São, em resumo, vitrines importantes para o turismo e, afinal, todos nós sabemos da atração de uma bela vitrine, da repercussão do atendimento com qualidade e da efetiva entrega de um produto desejado pelo cliente. Em síntese, o cliente compra, divulga e repete. (ARAÚJO, 2014, p. 02)

Percebe-se que esse discurso é coerente com o investimento que se faz no aeroporto, presente na tabela 1. Não se fala, portanto, da infraestrutura turística a exemplo da melhoria dos acessos, rodovias, etc., mas no potencial que um grande equipamento de impacto urbano (no caso o Aeroporto de São Gonçalo do Amarante) é capaz de gerar na economia trazida com a incidência de visitantes.

Em 26 de janeiro de 2014, no caderno Notícia do jornal Tribuna do Norte, o arquiteto Danilo Carvalho responsável pelo projeto do estádio Arena das Dunas, utiliza um discurso pautado no empresariamento urbano, assumindo assim uma postura de “arquiteto empresário”. Destaca o sucesso, segundo crê, da parceria público-privada que viabilizou a construção da Arena das Dunas, e também da expressividade do estádio enquanto novo ícone arquitetônico local ao lado de outros registrados por Barbosa (2014) a exemplo da torre/mirante do Parque da Cidade (projeto de Oscar Niemeyer). Termos como “...esteticamente o projeto ficou muito bonito...”, “...algumas artes remetendo à cultura local...”, “...até a parte cultural está incluindo o estádio propriamente dito como uma referência da cidade” resguardam filiações com o sentido de pertencimento que as ações de marketing urbano buscam propagar, ao mesmo que forçosamente, remetem a referências culturais e da imagem da paisagem<sup>12</sup> (texto 5).

---

<sup>12</sup> Há argumentos de que cobertura da arena simboliza a sinuosidade das dunas do Parque Das Dunas, distante poucos quilômetros do estádio. O Parque das Dunas é uma área de proteção ambiental e também de administração do Exército Brasileiro. É o segundo maior parque urbano do Brasil e si situa entre a parte mais adensada da cidade e a Via Costeira, autoestrada a leste que confere integração com praias urbanas e onde se localiza o parque hoteleiro de luxo local.



desde a sua criação, ficou um partido muito agradável. Todo desenvolvimento do nosso projeto, agora que vemos a Arena pronta, foi mantido e esteticamente o projeto ficou muito bonito. Em relação a viabilidade o Governo fez uma modelagem de licitação em PPP (Parceria Público Privada). Ou seja, transferiu a responsabilidade da operação do estádio para um ente privado, que vai assumir, e tem a responsabilidade por desenvolver e criar eventos para justificar o investimento que eles estão fazendo. Então acredito que tenha sido um sucesso tanto da parte técnica, projeto, conceituação, como da parte de viabilidade e a modelagem adotada que foi uma PPP. Cheguei a ver algumas artes remetendo a cultura local e incluindo a plástica do estádio a alguns elementos locais que ficou bem legal. Acho que até a parte cultural está incluindo o estádio propriamente dito como uma referência da cidade. Como Natal é uma cidade muito importante no turismo brasileiro, acho que será um ponto turístico de atratividade para cidade.

Texto 5 : Trecho da entrevista do arquiteto Danilo de Carvalho, responsável pelo projeto da Arena das Dunas, concedida ao Jornal Tribuna do Norte em 26 de janeiro de 2014.

Fonte: DANILO (2014).

Em função disso, assim como presidente da FIERN, Danilo crê que a atração de visitantes é uma grande incentivadora do turismo local e isso se reitera a partir do consumo da imagem da paisagem por um perfil específico de visitante: “Natal é uma cidade muito importante no turismo brasileiro, acho que será um ponto turístico de atratividade para a cidade”. Essa interpretação, portanto, é tomada a partir da força simbólica produzida pela da Arena das Dunas. Essa parece ser uma medida mitigadora para compensar o impacto urbano e as rupturas – espaciais e urbanísticas - que esses empreendimentos costumam operar, conforme discutido por Vainer (2013).

Além disso, esse contexto parece entrar em concordância com a visão de Ultramarini (2006). O autor relembra que quando um projeto de escala local é incorporado ao discurso do legado das intervenções do evento, o empreendimento acaba por ser revestido de um sentido de sucesso. O caso de Natal é exemplar quanto às intervenções viárias realizadas no entorno da Arena das Dunas, uma vez que a área de sua implantação é reconhecida tradicionalmente pela intensa acessibilidade e caos viário. “uma característica importante e que pode garantir um potencial positivo aos GPUs é a possibilidade de integrar ou não um projeto maior de cidade. Ai repousa, parece, a maior fonte de credibilidade.” (ULTRAMARINI, 2006, p.07).

Assim, há duas interpretações que se sintonizam e conectam às estratégias de marketing urbano nos dizeres de Danilo e de Amaro Araújo, respectivamente: (1) a defesa da transformação da imagem da cidade em “portifólio urbano”, em defesa da integração entre belezas naturais e símbolo arquitetônico, e (2) a visão de mercado exposta a partir do argumento de esses símbolos aliados aos investimentos em grandes equipamentos de recepção de visitantes (Aeroporto de São Gonçalo do Amarante), são capazes de referendar o turismo como principal fonte de lucro.

## 4 Considerações finais

À luz dos discursos analisados pode-se perceber que o pensamento sobre grandes projetos urbanos parte primordialmente das obras de maior ruptura urbanística e simbólica. As primeiras concernentes às descontinuidades do tecido urbano e paisagens urbanas pré-existentes, e a segunda delimitada pelas novas representações da imagem da cidade. A articulação entre essas rupturas, do que se pode apreender dos discursos, se mostra como catalizador da indústria turística.

Essa percepção é revelada desde as cartilhas de balanços gerais e locais, que direcionam o maior investimento em estruturas aeroportuárias e de execução do torneio (arenas), até os diálogos dos gestores e atores envolvidos direta ou indiretamente com o evento.

Em um panorama nacional, o discurso que atesta a importância do PAC enquanto mecanismo de planejamento estratégico revela a responsabilidade do governo federal enquanto indutor do desenvolvimento focando na melhoria da infraestrutura dos centros urbanos brasileiros, isto é, fator de geração de justiça social. Além disso, o governo aparece como um facilitador das negociações entre esferas públicas e privadas, ao mesmo tempo em que defende o papel do Estado como o indutor do desenvolvimento objetivando a redução das desigualdade regionais no país a partir das obras que facilitem a integração entre as diversas regiões.

É nesse momento então que se identificam certas incongruências nos balanços pesquisados cabendo questionar: porque a infraestrutura turística recebe menos investimentos se é exatamente a bandeira das administrações centrais para valorizar as vantagens de planos estratégicos? Como o maior investimento em arenas e aeroportos tem sido maior se são equipamentos que evidenciam riscos financeiros quando não devidamente usados de acordo com as demandas locais? Até que ponto o discurso do PAC é garantia de um panorama de justiça social, se apenas algumas potencialidades locais são valorizadas?

As respostas dessas questões podem estar veladas no discurso a exemplo do que se verificou em nível local. As matérias e as entrevistas aqui exemplificadas revelam que certas coalisões políticas funcionam como uma espécie de “anteparo” para desmaterializar os reais interesses econômicos, sobretudo dos agentes privados. A parceria público-privada - além de representar uma espécie de entrega do espaço social da cidade para a exploração econômica de empresas privadas - toma o discurso das vantagens turísticas e da valorização da paisagem, através de ícones urbanos, como algo que reforça a sensação de pertencimento no processo de marketing urbano, tornando exponencial a visibilidade nacional e internacional. Esse ideário é revelado pela postura de gestores que veem no turismo local um transformador da cidade em vitrine.

## **5 Agradecimentos**

Cabe agradecer aqui ao apoio da CAPES (Coordenação de Apoio de Pessoal de Nível Superior-MEC) e ao PPGAU/UFRN (Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte), esta última na figura do coordenador Prof. Dr. Rubebilson Brasão Teixeira. Agradecimentos também a Prof(a) Dra. Natália Miranda Vieira-de Araújo e Prof(a). Dra. Edja Bezerra Faria Trigueiro, respectivamente orientadora e co-orientadora, do autor deste artigo e docentes do mesmo programa, pelo incentivo e pelo auxílio no aprofundamento da pesquisa de doutorado.

## 6 Referências

ARAÚJO, Amaro Sales de. Turismo como vetor de desenvolvimento. **Tribuna do Norte**, Natal, 26 abr. 2014. Caderno Opinião, p.02.

BARBOSA, Luciano César Bezerra. **Ícones urbanos da cidade de Natal: arquitetura e desenvolvimento urbano na cidade de sol e mar**. Natal, 2014, 260p. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo). Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

CUENYA, Beatriz, NOVAIS, Pedro, VAINER, Carlos. **Grandes projetos urbanos: olhares críticos sobre a experiência argentina e brasileira**. Porto Alegre: Masquatro Editora Ltda, 2013.

DANILO Carvalho: “A Arena foi projetada para ser viável”. **Tribuna do norte**, Natal, 26 jan. 2014. Disponível em: <http://tribunadonorte.com.br/noticia/danilo-carvalho-a-arena-foi-projetada-para-ser-viavel/272828>. Acesso em 18 set 2015.

DOMINGUES, Edson Paulo, et. al. **Quanto Vale um show?** Impactos econômicos dos investimentos da Copa do Mundo de 2014 no Brasil. 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-41612011000200008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-41612011000200008). Acesso em 21 set. 2015.

FERREIRA, Ângela Lúcia, SILVA, Alexsandro Ferreira Cardoso da, FONSECA, Maria Aparecida Pontes. **Dinâmica imobiliária, turismo e meio ambiente: novos cenários metropolitanos**. In: CLEMENTINO, Maria do Livramento, PESSOA, Zoraide Souza. (org). **Natal: uma metrópole em formação**. São Paulo: Educ – editora PUC-SP, 2009, p. 115-142.

FERREIRA, João Sette Whitaker. **São Paulo: o mito da cidade global**, 2003, Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo). Faculdade de Arquitetura e Urbanismo. Universidade de São Paulo.

LIMA JR, Pedro de Novais. **Uma Estratégia Chamada “Planejamento Estratégico”**. Deslocamentos Espaciais e a atribuição de sentidos na teoria do planejamento urbano. Tese Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional. Rio de Janeiro, 2003.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **PAC2 (Rio Grande do Norte): 10 ° Balanço** (março a junho de 2014) . 2015. Disponível em: <http://www.pac.gov.br/sobre-o-pac/publicacoesregionais>. Acesso: 05 de mar. 2015.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **PAC2: Balanço 4 anos** (2011-2014). 2015. Disponível em: <http://www.pac.gov.br/sobre-o-pac/publicacoesnacionais>. Acesso: 05 de mar. 2015.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Programa de Aceleração do Crescimento**. 2015. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/ministerio.asp?index=61&ler=s881>. Acesso: 05 de mar. 2015.

NEVEROVSKY, Catarina. **Da gata borralheira à cinderela**: nova espacialidade decorrente do desenvolvimento turístico, diferenciada pelo estilo de vida em Ponta Negra. Natal, 2005. 188 p. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo). Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

OLIVEIRA, Fabrício Leal de. et al. 2012. **Grandes projetos metropolitanos**. Rio de Janeiro: Letra capital, 2012.

OLIVEIRA, Nelma Gusmão de. **A produção da cidade através do espetáculo esportivo**. *Metrópolis*, n.º 13, p. 10-19, jun. 2013.

PARECERIA viabiliza construção da arena. **Tribuna do Norte**, Natal, 22 abr. 2012. Disponível em: <http://tribunadonorte.com.br/noticias/parceria-viabiliza-construcao-da-arena/218324>. Acesso em 18 set. 2015.

PEREIRA, Marizo Vitor. VELOSO, Maísa, VIEIRA-DE-ARAÚJO, Natália. 2010. **Crônica de uma morte anunciada**: Arquitetura moderna em Natal x Copa de 2014. Disponível em: [http://projedata.grupoprojetar.ufrn.br/dspace/bitstream/123456789/887/1/Artigo%20Docomomo%20Norte%20Nordeste%202010\\_VELOSO\\_Maisa\\_VIEIRA\\_Natalia\\_PEREIRA\\_Marizo.pdf](http://projedata.grupoprojetar.ufrn.br/dspace/bitstream/123456789/887/1/Artigo%20Docomomo%20Norte%20Nordeste%202010_VELOSO_Maisa_VIEIRA_Natalia_PEREIRA_Marizo.pdf) . Acesso em 20 set. 2015.

RODRIGUES, Arlete Moysés. **Os megaeventos na produção e reprodução do espaço urbano**. In: *Geotextos*, Vol. 9, n.2. pp. 13-25. 2013.

SÁNCHEZ, Fernanda. **Políticas urbanas em renovação**: uma leitura crítica dos modelos emergentes. In: *Revista brasileira de estudos urbanos e regionais*, n. 1, p.115-132, maio 1999.

SASSEN. Saskia. **Las ciudades em el ilimitado espacio de la red global**. In: *Cordoba: ciudad e desarrollo: la nueva economia urbana de la ciudad*. Municipalidad de Córdoba. Argentina, ano V, n.º.11, setembro de 1999.

SILVA, Alexsandro Ferreira Cardoso, et al. **Natal/RN: Os impactos, processo e dinâmicas na cidade do Natal**. 2013. Disponível em: [http://www.observatoriodasmegacidades.net/download/megaeventos\\_natal.pdf](http://www.observatoriodasmegacidades.net/download/megaeventos_natal.pdf) > Acesso em: 09 set. 2014.

SILVA, Alexsandro Ferreira Cardoso da. **Coalizões urbanas no país do futebol: copa do mundo 2014 e o mercado imobiliário**. *Revista Brasileira Estudos Urbanos e Regionais*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 13-26, Nov.2014.

SILVA, Alexsandro Ferreira Cardoso da. **O litoral e a metrópole**: dinâmica imobiliária, turismo e expansão urbana na Região Metropolitana de Natal. Natal,



2010, 436p. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo). Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

SINAENCO/SP. **Pac da Copa do Mundo**: arena e mobilidade urbana. 2010. Disponível em: <  
[http://www.sinaenco.com.br/downloads/Relat%C3%B3rio%20PAC%20da%20Copa.p  
df](http://www.sinaenco.com.br/downloads/Relat%C3%B3rio%20PAC%20da%20Copa.pdf)> Acesso em: 05 mar. 2015.

SOMEKH, Nadia. **Projetos Urbanos e Estatuto da Cidade**: limites e possibilidades. 2008. Disponível em:  
<http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/09.097/131>. Acesso em 09 jul 2013.

ULTRAMARI, C., REZENDE, Denis. **Grandes projetos urbanos**: conceitos e referenciais. Ambiente Construído. 2007. Disponível em:  
<http://seer.ufrgs.br/ambienteconstruido/article/viewFile/3733/2086>. Acesso em: 09 jul 2013.

ULTRAMARI, Clóvis. **Grandes Projetos Urbanos no Brasil**: conceitos, contextualização e discussão de três casos. 2006. Disponível em:  
<http://www.ifch.unicamp.br/ojs/index.php/urbana/article/view/1008>. Acesso em: 21 set. 2015.

VAINER, Carlos. **Grandes projetos urbanos**. Significado e formas de avaliação. In: CUENYA, Beatriz, NOVAIS, Pedro, VAINER, Carlos. **Grandes projetos urbanos: olhares críticos sobre a experiência argentina e brasileira**. Porto Alegre: Masquatro Editora Ltda, 2013.

\_\_\_\_\_. **Pátria, empresa e mercadoria**: notas sobre a estratégia discursiva do planejamento estratégico urbano. In: MARICATO, Erminia, VAINER, Carlos, ARANTES, Otilia. **A cidade do pensamento único: desmanchando consensos**. Petrópolis: Vozes, 2000.