

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARKETING DE LUGARES: ESTUDO DE IMPACTOS DO RECIFE
ARTIFICIAL MULTIFUNCIONAL

Marco Antonio de Moraes Ocke

Orientadora: Prof^ª Dr^ª. Ana Akemi Ikeda

SÃO PAULO

2015

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARCO ANTONIO DE MORAES OCKE

**MARKETING DE LUGARES: ESTUDO DE IMPACTOS DO RECIFE
ARTIFICIAL MULTIFUNCIONAL**

Tese apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade
de São Paulo como requisito para obtenção do
título de Doutor em Ciências

Orientadora: Prof^ª Dr^ª. Ana Akemi Ikeda

SÃO PAULO

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Ocke, Marco Antonio de Moraes
Marketing de lugares: estudo de impactos do recife artificial multifuncional / Marco Antonio de Moraes Ocke. – São Paulo, 2015
290 p.

Tese(Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2015.
Orientador: Ana Akemi Ikeda.

1. Marketing 2. Marketing de lugares 3. Estudo de impactos 4. Recife artificial multifuncional I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.8

AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, pela oportunidade de desenvolvimento acadêmico e realização da pesquisa.

À Prof^a Dr^a Ana Akemi Ikeda pela confiança e orientação ao longo do curso e do desenvolvimento desta tese.

Aos professores e colegas que contribuíram com discussões construtivas acerca de temas relevantes durante as aulas e na realização dos trabalhos requisitados.

Ao Programa de Excelência Acadêmica CAPES-PROEX pela bolsa de estudos concedida para realização da pesquisa.

À Rosângela Gama, minha esposa, pelo apoio e compreensão durante o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

Marketing de lugares se caracteriza como uma ferramenta para a gestão das trocas que ocorrem no âmbito territorial possibilitando o fortalecimento da competitividade e da imagem de uma determinada localidade através da geração e entrega de valor a seus diferentes mercados e da atração de investimentos que assegurem seu desenvolvimento no longo prazo. Neste cenário, esta pesquisa apresenta como objeto de estudo o recife artificial multifuncional, estrutura implantada em ambiente marinho com a finalidade de promover a proteção costeira, aprimorar as condições de surfe e criar novos habitats marinhos. Sob a perspectiva de marketing, o potencial benefício deste programa de ação está ancorado no desenvolvimento do lugar e na entrega de valor aos seus públicos a partir da manutenção da infraestrutura local de forma sustentável, da oferta de lazer aos usuários, do aumento do número de visitantes e do incremento da rede de serviços. Neste contexto, o objetivo da tese é a investigação dos impactos resultantes da implantação do recife artificial multifuncional e da relação entre as bases conceituais do marketing de lugares com suas implicações práticas a fim de incentivar o avanço desta linha de pesquisa, principalmente no Brasil, onde o conhecimento da área se encontra em estágio embrionário. Para tanto, a pesquisa qualitativa exploratória aqui presente se divide em duas partes. A primeira apresenta a revisão teórica abordando o conceito de marketing de lugares e três grandes blocos do marketing para fundamentar o raciocínio: produto, segmentação e posicionamento. A segunda parte desenvolve o estudo de caso da cidade de *Gold Coast* na Austrália contando com coleta de dados por meio de análise documental e entrevista. Os resultados observados na pesquisa indicam que a implantação do recife artificial multifuncional trouxe uma significativa contribuição para o desenvolvimento de longo prazo da localidade analisada e que grande parte das implicações práticas do marketing de lugares observadas no caso encontra-se alinhada à teoria revisitada. O estudo permite ainda sugerir recomendações para localidades que planejam implantar o recife artificial multifuncional em seus programas de ação.

Palavras-Chave: Marketing de Lugares, Recife Artificial Multifuncional, Estudo de Impactos.

ABSTRACT

Place marketing is characterized as a tool for the management of exchanges that take place in the territorial scope thus strengthening competitiveness and image of a particular place by generating and delivering value to its different markets and attracting investments to ensure its development in the long term. In this scenario, this research presents as the object of study the multipurpose artificial reef, a structure implemented in the marine environment in order to promote coastal protection, improve surfing conditions and create new marine habitats. From a marketing perspective, the potential benefit of this action program is anchored in place development and value delivering to its stakeholders, through the maintenance of local infrastructure in a sustainable way, the leisure offer to users, increasing the number of visitors and the enhance in services network. In this sense, the objective of the thesis deals with the investigation of impacts resulting from the implementation of multipurpose artificial reef and the relationship between the conceptual bases of place marketing with its practical implications in order to encourage the advancement of this field of research, especially in Brazil, where knowledge of the area is in the embryonic stage. To that end, the exploratory qualitative research hereby is divided into two parts. The first presents a theoretical review addressing place marketing concept and three major marketing blocks to support the reasoning: product, targeting and positioning. The second part develops the case study of Gold Coast City in Australia relying on data collection through documents analysis and interview. The results from this research indicate that the implementation of the multipurpose artificial reef brought a significant contribution to the long term development of the place in analysis and much of the practical implications of place marketing observed in the case are in line with theory revisited. The study also allows suggesting recommendations for places planning to deploy multipurpose artificial reef in their action programs.

Keywords: Place Marketing, Multipurpose Artificial Reef, Impacts Study.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE GRÁFICOS	10
LISTA DE FIGURAS	11
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objeto de Estudo	15
1.2 Problema de Pesquisa	17
1.3 Objetivos.....	18
1.4 Organização do Trabalho.....	18
2 REVISÃO TEÓRICA	22
2.1 Marketing de Lugares	23
2.1.1 Principais Abordagens Teóricas	34
2.1.2 Evolução do Conceito.....	44
2.2 Produto do Lugar	49
2.2.1 Produto Ampliado	49
2.2.1.1 Infraestrutura e Serviços Públicos	53
2.2.1.2 Superestrutura e Atrações	57
2.2.1.3 Sustentabilidade.....	63
2.2.1.4 Marca	68
2.2.2 Quadro-Resumo: Produto do Lugar	73
2.3 Segmentação	77
2.3.1 Residentes Atuais e Potenciais	80
2.3.2 Negócios Locais e Atração de Investimentos.....	87
2.3.3 Mercado de Turismo.....	95
2.3.4 Exportação de Produtos e Marcas	106
2.3.5 Quadro-Resumo: Segmentação	115
2.4 Posicionamento.....	118
2.4.1 Identidade Competitiva	120
2.4.2 Imagem dos Lugares.....	126
2.4.3 Modelo de Posicionamento dos Lugares	128
2.4.4 Quadro-Resumo: Posicionamento	130
3 METODOLOGIA DE PESQUISA DE CAMPO	133
3.1 Tipo de Pesquisa.....	135
3.2 Método de Estudo de Caso	135
3.3 Coleta de Dados e Evidências	138
3.4 Estratégias e Técnicas de Análise.....	142
3.5 Protocolo do Estudo de Caso.....	143
4 ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO	144
4.1 Contextualização do Caso <i>Gold Coast</i>	146
4.1.1 Recife Artificial Multifuncional de <i>Narrowneck</i>	147
4.1.1.1 Objetivos do Programa	148
4.1.1.2 Aspectos Técnicos	149
4.1.1.3 Monitoramento	151
4.2 Análise de Impactos.....	153
4.2.1 Sustentabilidade e Desenvolvimento.....	154
4.2.2 Economia do Turismo	162
4.2.3 Surfe e Ecologia Marinha	170
4.2.4 <i>Benchmarking</i> para Casos Múltiplos	176

4.3	Análise de Proposições Teóricas	185
4.3.1	Evidências da Literatura X Evidências do Caso.....	186
4.3.2	Produto do Lugar	195
4.3.3	Segmentação.....	211
4.3.4	Posicionamento.....	236
5	CONCLUSÕES.....	247
5.1	Recomendações	251
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	256
6.1	Avanços e Limitações da Pesquisa.....	257
6.2	Propostas para Novos Estudos.....	258
	REFERÊNCIAS	259
	APÊNDICE	280
	ANEXOS	293

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais Características do Marketing de Lugares	10
Quadro 2 - Organização do Estudo	17
Quadro 3 - Participantes do Marketing de Lugares	24
Quadro 4 - Resumo das Abordagens em Marketing de Lugares	42
Quadro 5 - Quadro-Resumo: Produto em Marketing de Lugares	70
Quadro 6 - Principais Segmentos de Mercado das Localidades.....	76
Quadro 7 - Características do Lugar: Antigas e Novas	87
Quadro 8 - Segmentação do Mercado Turístico	94
Quadro 9 - Impactos da Economia do Turismo.....	101
Quadro 10 - Impactos Socioculturais do Turismo.....	102
Quadro 11 - Impactos Ambientais do Turismo	103
Quadro 12 - Quadro-Resumo: Segmentação em Marketing de Lugares.....	112
Quadro 13 - Principais Atributos Competitivos da Localidade.....	122
Quadro 14 - Quadro-Resumo: Posicionamento em Marketing de Lugares.....	127
Quadro 15 - Pontos Fortes e Fracos das Técnicas de Documentação e Entrevista	136
Quadro 16 - Tipos de Fontes de Informação para Entrevistas em Profundidade	138
Quadro 17 - Estratégias e Técnicas de Análise em Estudos de Caso	139
Quadro 18 - Programa de Ação NGCBPS e Implantação do RAM de <i>Narrowneck</i>	149
Quadro 19 - Força de Trabalho do Turismo e Hospitalidade	162
Quadro 20 - Evidências da Literatura e Implicações Práticas do Caso	188
Quadro 21 - Princípios de <i>Design</i> Urbano para <i>Gold Coast</i>	195
Quadro 22 - Produto <i>Gold Coast</i> e Evidências Teóricas	207
Quadro 23 - Segmentação em <i>Gold Coast</i> e Evidências Teóricas	229
Quadro 24 - Posicionamento em <i>Gold Coast</i> e Evidências Teóricas	240
Quadro 25 – Fontes de Informação na Análise Documental.....	278
Quadro 26 – Informante e Descrições para Entrevista em Profundidade.....	280
Quadro 27 – Questões do Estudo de Caso.....	281

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Crescimento Populacional em <i>Gold Coast</i>	153
Gráfico 2 - País de Origem da População de <i>Gold Coast</i> e <i>Queensland</i>	154
Gráfico 3 - Força de Trabalho e Setores da Indústria.....	157
Gráfico 4 - Cenário Varejista em <i>Queensland</i> e Austrália	158
Gráfico 5 - Economia do Turismo e Hospitalidade em <i>Gold Coast</i>	161
Gráfico 6 - Ancestrais Populacionais em <i>Gold Coast</i> e <i>Queensland</i>	211
Gráfico 7 - Qualificação Educacional de Residentes em <i>Gold Coast</i> e <i>Queensland</i>	212
Gráfico 8 - Valor Agregado por Indústria 2013/2014	217
Gráfico 9 - Produção de <i>commodities</i> em <i>Gold Coast</i>	227
Gráfico 10 - Exportação Internacional em <i>Gold Coast</i> e Australia.....	228
Gráfico 11 - Exportação Doméstica em <i>Gold Coast</i> e <i>Queensland</i>	229

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Funcionamento do Recife Artificial Multifuncional	13
Figura 2 - Modelo de Posicionamento Competitivo de Lugares	126
Figura 3 - Mapa da Austrália, Estado de <i>Queensland</i> , Cidade de <i>Gold Coast</i>	143
Figura 4 - Distrito de <i>Surfers Paradise</i> e faixa costeira de <i>Narrowneck</i>	144
Figura 5 - Esquema de Construção do RAM e Vista Aérea da Estrutura	147
Figura 6 - Largura da Praia de <i>Narrowneck</i> em 1996 e 2011.....	151
Figura 7 - Distritos Comerciais em <i>Gold Coast</i>	156
Figura 8 - Condições Favoráveis para o Surfe em <i>Narrowneck</i>	169
Figura 9 – Biodiversidade Marinha em <i>Narrowneck</i>	172
Figura 10 – Atividade de Mergulho em <i>Narrowneck</i>	173
Figura 11 – Logomarca do <i>Commonwealth Games 2018</i>	200
Figura 12 – Ação Promocional da Marca <i>Gold Coast</i>	206

1 INTRODUÇÃO

O aumento da popularidade do estudo de marketing de lugares durante as últimas duas décadas pode causar a impressão de se tratar de um fenômeno recente, entretanto, há mais tempo as localidades sentem a necessidade de se diferenciarem uma das outras a fim de afirmar sua individualidade e características distintas, desenvolvendo vetores de atratividade no âmbito econômico, político e social. Esta tentativa consciente dos governos de moldar uma identidade local especificamente projetada e promovê-la aos mercados identificados, seja interna ou externamente, é quase tão antiga quanto o próprio governo (DINNIE, 2004; KOTLER *et al.*, 2006; ASHWORTH, KAVARATZIS, 2008; ANHOLT, 2010).

Nota-se que ao longo da década de 1980, alguns lugares aperfeiçoaram sua visão de desenvolvimento para um esquema mais amplo de técnicas e incorporaram às suas ações de administração pública estratégias sofisticadas de marketing. Esta visão busca criar mercados competitivos, atingir compradores específicos e fazer com que os recursos da comunidade sejam canalizados de maneira que possam responder mais precisamente às necessidades e aos desejos de seus públicos de interesse em cenários altamente competitivos (PORTER, 1989). Neste cenário, o conceito de marketing de cidades ganhou notoriedade na década de 1980, porém, em virtude da sua limitação à municipalidade, foi posteriormente designado *place marketing* por Kotler *et al.* (1993) em função de sua abrangência.

Assim, o termo lugar, amplamente difundido na literatura atual, é usado para significar as diferentes especificidades e dimensões das localidades tais como comunidades, cidades, estados, regiões e nações. Seu significado relaciona-se à aplicação do processo de troca estabelecido pelo conceito de marketing entre uma determinada região, cidade, estado ou país, com os habitantes locais, visitantes, organizações e investidores com o objetivo de gerar valor às partes envolvidas. Sob esta perspectiva, os conceitos, estratégias e práticas do marketing se estendem ao âmbito de lugares, caracterizando a disciplina como uma importante ferramenta para a gerência das trocas que ocorrem no âmbito da localidade, possibilitando a atração de investimentos e recursos que assegurem o desenvolvimento econômico e social do lugar (ASHWORTH, VOOGD,

1990; KOTLER *et al.*, 1993; RAINISTO, 2003; ALMEIDA, 2004; ANHOLT, 2008; KAVARATZIS, 2009).

O interesse pelo tema deve compreender a ampliação do estudo do marketing de forma a ultrapassar as barreiras corporativas e sua aplicação exclusivamente nas organizações de bens de consumo (KOTLER, LEVY, 1969). Desta forma, a pesquisa em marketing de lugares não se limita a um campo científico, em vez disso, é um campo multidisciplinar de investigação, envolvendo uma gama de perspectivas, diferentes pontos de partida, terminologias, estruturas teóricas e abordagens empíricas. Assim, embora envolver uma gama de disciplinas seja claramente vantajoso, também há um risco evidente de desentendimento em uma seara que atravessa fronteiras disciplinares.

Neste sentido, este trabalho ressalta a necessidade de uma compreensão coletiva e valorização do conceito como um processo de longo prazo e a sua expansão para campos mais amplos e diversificados que possam se beneficiar do seu conhecimento. Portanto, o conceito de marketing de lugares preconizado nesta tese destaca o fenômeno como uma ferramenta de gestão eficiente das trocas que ocorrem no âmbito territorial e que possibilita o fortalecimento da competitividade e da imagem de uma determinada localidade por meio da geração e entrega de valor a seus diferentes mercados, e a conseqüente atração de investimentos e recursos que assegurem seu desenvolvimento socioeconômico no longo prazo.

O Quadro 1 a seguir resume as características principais do marketing de lugares que dão sustentação ao desenvolvimento deste trabalho.

MARKETING DE LUGARES	
<i>O que é?</i>	Conceitos, estratégias e práticas do marketing que se estendem ao âmbito de lugares. Seu significado relaciona-se à aplicação do processo de troca entre uma determinada região, cidade, estado ou país, com os residentes, visitantes, organizações e investidores com o objetivo de gerar valor às partes envolvidas atraindo recursos que assegurem o desenvolvimento econômico e social da localidade.
<i>Como fazer?</i>	A premissa principal propõe um quadro linear de planejamento estratégico, incluindo uma fase de análise e diagnóstico através de uma auditoria

	sistemática de lugar; declarações de visão e formulação de objetivos e metas; definição de estratégias de segmentação e posicionamento; desenvolvimento de um plano de ação; avaliação e controle.
<i>Para que fazer?</i>	Ajuda a preparar os lugares a lidar com um futuro incerto afetado por forças do ambiente externo que estão fora do seu controle afetando o equilíbrio econômico e que são provocadas por rápidas mudanças, concorrência mundial e variáveis políticas. Possibilita a identificação de causas de problemas emergentes e a definição de um rumo para o desenvolvimento local através de um instrumento de racionalização de investimentos em estratégias e ações concretas.
<i>Quem faz?</i>	Envolve a participação de diversos atores e funciona como uma ferramenta de interação e diálogo junto aos diversos níveis da administração pública e privada no tocante à realização de investimentos e à coordenação de ações e medidas. A gestão eficiente deve listar componentes-chave para cada atividade, incluindo uma matriz de responsabilidades, formas de operação e implantação de planos de ação, custos operacionais e cronogramas de execução.
<i>Quais os segmentos de mercado?</i>	Quatro grandes mercados-alvo podem ser identificados em marketing de lugares: (I) residentes atuais e potenciais; (II) negócios locais e atração de investimento; (III) mercado de turismo; (IV) exportação de produtos e marcas.
<i>Quais os atributos competitivos?</i>	Os principais vetores competitivos identificáveis dos lugares: (I) atributos físicos e estruturais, incluindo os recursos e a prestação de serviços públicos e privados; (II) atributos econômicos, incluindo a contribuição dos setores da indústria, risco de investimento, índice inflacionário e níveis de emprego; (III) atributos socioculturais, incluindo a diversidade histórica e cultural e a oferta de lazer e entretenimento; (IV) atributos governamentais, incluindo a liderança e articulações eficientes que privilegiem o desenvolvimento da localidade com base no interesse dos mercados em detrimento de interesses político-partidários; (V) atributos ambientais, incluindo as políticas de preservação ambiental e de desenvolvimento sustentável.
<i>Como criar e entregar valor?</i>	Os lugares devem contar com a presença de infraestrutura e serviços básicos que sirvam as necessidades dos mercados particulares e organizacionais, favorecer serviços e atrações que fomentem a dinâmica socioeconômica do lugar, adotar ações de sustentabilidade, envolver a participação de cidadãos e líderes em um processo de comunicação dos atributos que possam divulgar uma imagem diferenciada para a localidade.

<i>Quais os desafios?</i>	Coordenação de um imenso número de atores do setor público e privado que podem impactar o desempenho e a imagem de um lugar; conflitos crônicos, onde grupos de interesse lutam pelo poder e forçam seus programas e estratégias de competição; limitação de recursos e o tempo exigido para mudanças estruturais.
---------------------------	--

Quadro 1 – Principais características do marketing de lugares. Elaborado pelo autor.

Apesar da dificuldade de implantar o marketing de lugares em função da complexidade política e de gestão das localidades, é fundamental compreender o conceito como um processo de longo prazo que deve ser embasado em formas eficazes de integrar métodos para ajudar a preparar os lugares a lidar com um futuro incerto, uma vez que, assim como as empresas, também são afetados por forças importantes provocadas por mudanças de variáveis do ambiente que estão fora do seu controle e afetam seu equilíbrio. A aplicação dos métodos deve reconhecer a importância da participação do mercado interno nas etapas decisórias e a necessidade de constituir um organismo de coordenação das ações de atores do setor público e privado, além de incluir formas de avaliação dos resultados atingidos com base nos objetivos propostos pelos programas de ação no desenvolvimento do marketing de lugares.

1.1 Objeto de Estudo

Para delimitação do objeto de estudo, esta pesquisa reconhece o papel dos avanços na engenharia oceanográfica no estudo, pesquisa, desenvolvimento e implantação de programas de gestão costeira que utilizam os recifes artificiais multifuncionais (RAM). Esta atividade baseia-se em afundar estruturas sólidas em ambiente marinho para criação de recifes artificiais atuando na recuperação de áreas degradadas na zona costeira como forma de combater a erosão da faixa litorânea. Entretanto, a potencialidade deste tipo de estrutura representa um novo conceito de engenharia costeira a fim de propiciar múltiplos usos e beneficiar um maior número de usuários potenciais. Segundo os desenvolvedores do conceito, seu vetor de atratividade está na convergência dos principais benefícios gerados: (I) proteção costeira através do aumento da largura da praia adjacente ao recife; (II) melhores condições de ondas para a prática do surfe; (III) aumento da biodiversidade e biomassa de organismos pela criação

de habitats marinhos (MEAD, BLACK, 2002; HILIAU, PHILLIPS, 2003; TEN VOORDE *et al.*, 2009; JACKSON *et al.*, 2012).

Sua eficácia consiste no fato de que na medida em que a ondulação entra em uma baía, as pontas laterais se movem mais devagar que a parte central. Desta forma, como indicado na Figura 1, uma vez que a ondulação vai se ajustando ao fundo, o recife natural ou artificial contribui com o processo de refração da onda concentrando sua energia em um ponto, aumentando sua altura e moldando sua conseqüente arrebenção (MEAD, BLACK, 2002).

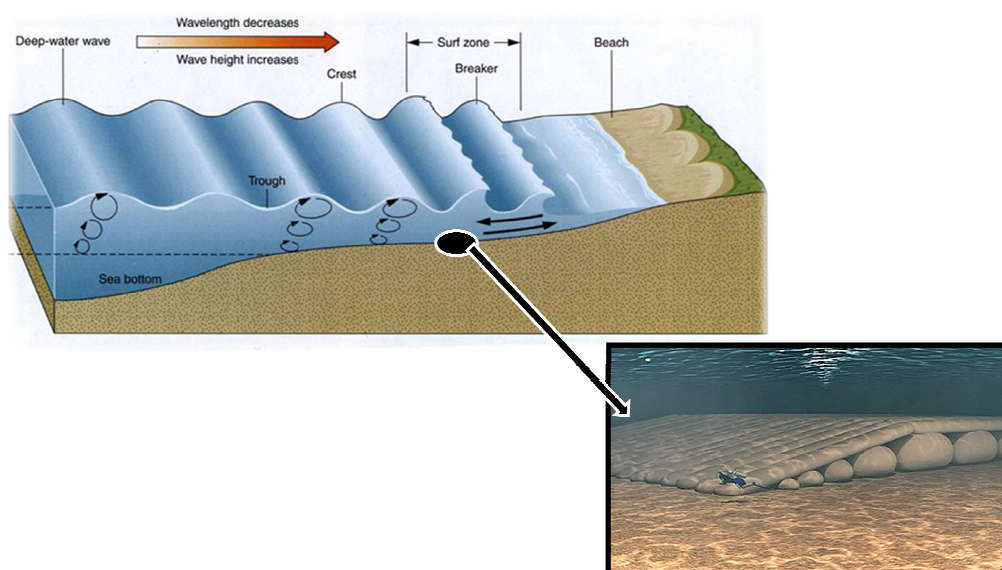


Figura 1- Funcionamento do Recife Artificial Multifuncional. Fonte: Mead e Black (2002).

No caso analisado nesta tese descrito no Capítulo 4, a cidade de *Gold Coast* na Austrália, o principal aspecto da construção do recife artificial multifuncional consiste da criação de um ponto de controle de energia de ondas aumentando a retenção de areia, provocando o alargamento da praia e, conseqüentemente, atuando como uma ferramenta de longo prazo para proteção costeira. Este programa de ação incluiu em seu planejamento o objetivo de proporcionar melhores condições de surfe, um importante atributo da cultura e economia local. Ainda, a localidade buscou investir em projeto e métodos de construção inovadores e na utilização de materiais que, além de ecologicamente apropriados, pudessem favorecer o enriquecimento da biodiversidade marinha. Os resultados da análise do caso demonstraram que a implantação do recife

artificial multifuncional realizada entre os anos de 1999 e 2000 contribuiu significativamente com os avanços identificados na localidade nos dias atuais.

Por se tratar de um conceito recente e poucos serem os RAM existentes, a literatura sobre o tema é limitada, sendo em sua grande parte produzida por profissionais ligados às companhias que os projetaram ou construíram. Desde a implantação da primeira estrutura no estado da Califórnia nos Estados Unidos em 1999, diferentes tecnologias e projetos foram desenvolvidos e hoje pode ser encontrado um total de sete recifes artificiais multifuncionais no mundo, sendo dois na Nova Zelândia; dois na Austrália; um na Índia; um na Inglaterra. Vale ressaltar que embora o recife artificial multifuncional possa favorecer múltiplos usos, sua capacidade de propiciar melhores condições de surfe tem sido a principal característica atrativa para experiências realizadas nestas e outras localidades. Neste cenário, é importante enfatizar que apesar de um número expressivo de lugares em diversos continentes ter demonstrado interesse em adotar tais estruturas, estudos independentes analisando o desempenho dos recifes artificiais multifuncionais nas suas diferentes funções e seus impactos ambientais, sociais e econômicos são praticamente inexistentes.

1.2 Problema de Pesquisa

Conforme exposto na delimitação do tema e objeto de estudo desta pesquisa, o problema em investigação parte do seguinte questionamento:

Como o marketing pode contribuir com o desenvolvimento dos lugares tendo como base a análise de impactos resultantes da implantação do recife artificial multifuncional?

Para auxiliar a investigação do problema de pesquisa, este trabalho aborda a questão de forma a compreender que a implantação deste programa de ação estaria ancorada em um processo de desenvolvimento do produto do lugar a fim de entregar valor aos seus públicos de interesse a partir da manutenção da infraestrutura local de forma sustentável, da oferta de lazer aos usuários, do aumento do número de visitantes e do incremento da rede de serviços da localidade. Assim, o potencial benefício da implantação de recifes artificiais multifuncionais em comunidades costeiras está

ancorado no desenvolvimento sustentável do lugar e na entrega de valor aos seus públicos de interesse, reforçando a identidade competitiva e a imagem da localidade.

1.3 Objetivos

O **objetivo central** deste trabalho é investigar os impactos resultantes da implantação do recife artificial multifuncional na localidade selecionada para o estudo. Esta análise visa contribuir com o preenchimento de uma lacuna no conhecimento, uma vez que não há registros de estudos de acompanhamento de impactos gerados pela estrutura que possam justificar seu investimento. De forma complementar, os resultados da análise permitem indicar recomendações para localidades que planejam implantar o recife artificial multifuncional em seus programas de ação.

Como **objetivo secundário**, esta pesquisa busca relacionar as bases conceituais do marketing de lugares, apresentadas em extensa revisão e organização do corpo teórico, com suas implicações práticas. Desta forma, o estudo busca contribuir com o avanço desta linha de pesquisa que apesar de difundida mundialmente, encontra-se em estágio embrionário no Brasil.

1.4 Organização do Trabalho

Introdução: (I) Conceitos fundamentais que constituem a cerne do marketing de lugares utilizados no trabalho; (II) Descrição do objeto de pesquisa e sua pertinência ao tema de estudo da tese; (III) Apresentação do problema de pesquisa a ser investigado; (IV) Descrição dos objetivos da pesquisa.

Revisão Teórica: (I) Principais conceitos e abordagens teóricas em marketing de lugares e sua evolução, iniciando-se numa perspectiva puramente promocional, passando para uma visão de planejamento estratégico e, mais recentemente, evoluindo para uma concepção de lugar como marca; (II) Produto do lugar – evidencia os atributos de desenvolvimento aplicados dentro do produto ampliado do lugar, incluídos a infraestrutura e serviços públicos, superestrutura e atrações, sustentabilidade e marca;

(III) Segmentação – apresenta especificidades dos principais mercados-alvo das localidades, sendo estes os residentes atuais e potenciais, negócios locais e atração de investimentos, turismo e exportação; (IV) Posicionamento – aborda características do posicionamento de mercado em relação à competitividade dos lugares e a composição de uma identidade competitiva, assim como a gestão da imagem da localidade.

Metodologia de Pesquisa de Campo: (I) Apresentação dos aspectos fundamentais da metodologia de pesquisa de campo escolhida; (II) Tipo e método de pesquisa; (III) Estratégias para coleta de dados e análise dos resultados; (IV) Visão geral do protocolo de pesquisa de campo.

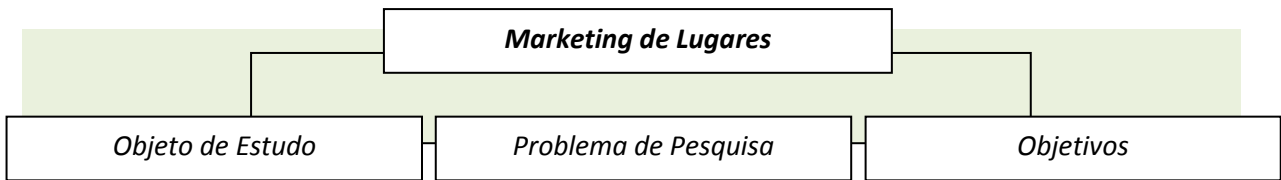
Análise da Pesquisa de Campo: (I) Contextualização do caso selecionado; (II) Análise dos impactos; (III) Conclusões e recomendações; (IV) Análise de proposição teórica.

Considerações: (I) Indicadores de avanço no conhecimento; (II) Apresentação dos limitadores da pesquisa; (III) Sugestões para pesquisas futuras.

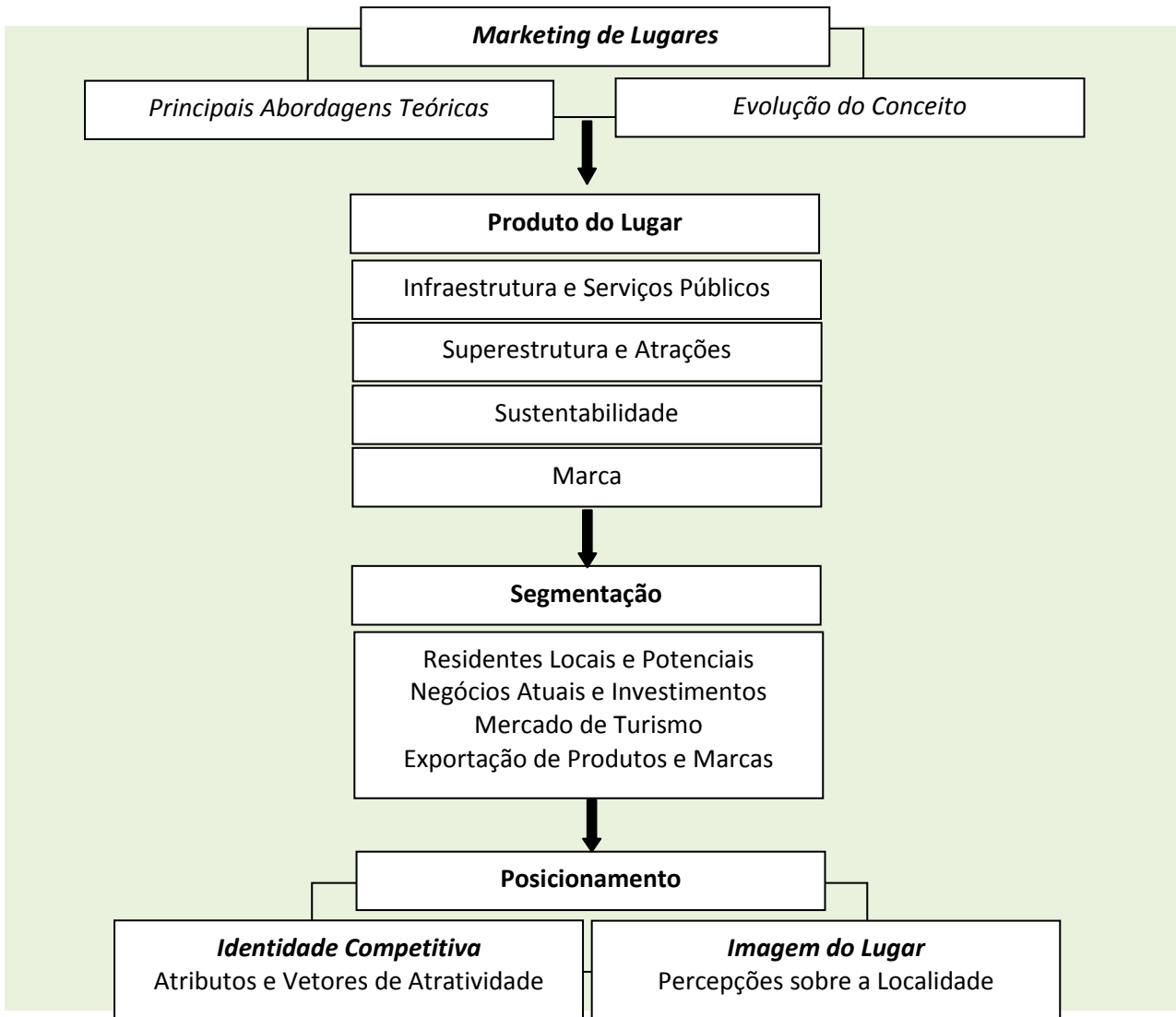
Apêndice e Anexos: (I) Protocolo do Estudo de Caso; (II) Resumo de publicações frutos desta tese.

O Quadro 2 a seguir ilustra o fluxograma de desenvolvimento e organização do trabalho.

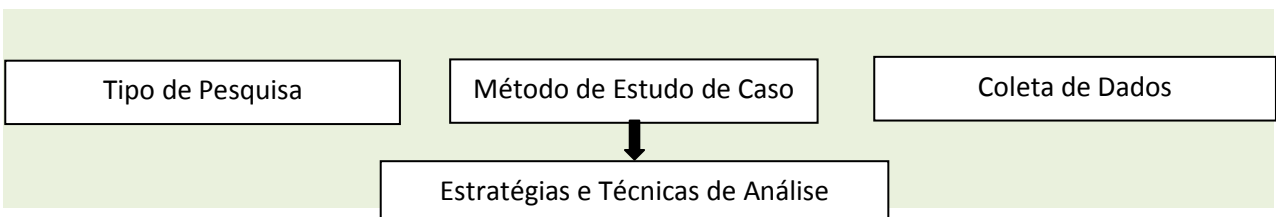
INTRODUÇÃO

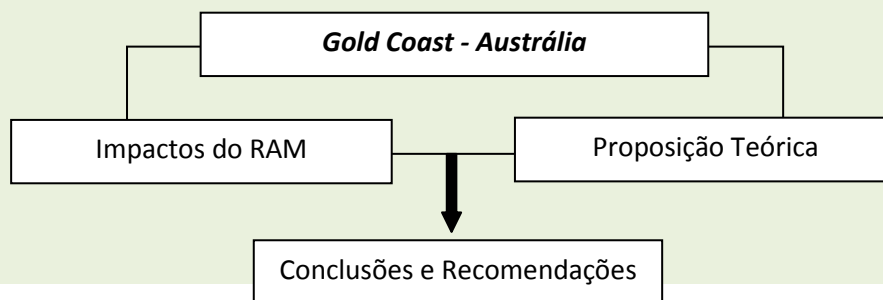


REVISÃO TEÓRICA



METODOLOGIA DE PESQUISA DE CAMPO



ANÁLISE DO CAMPO**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Quadro 2- Organização do Estudo. Elaborado pelo autor.

2 REVISÃO TEÓRICA

O segundo capítulo deste trabalho apresenta o respaldo teórico utilizado na pesquisa. Esta parte tem o objetivo de trazer à tona estudos, análises, reflexões e conceitos já desenvolvidos por pesquisadores a fim de realizar uma cobertura ampla e atualizada sobre o assunto foco da tese. Este levantamento é realizado através da análise de livros, periódicos, artigos, documentos e demais formas de pesquisas de dados secundários no intuito de empregar um arcabouço teórico no início do estudo (CRESWELL, 1994).

A revisão teórica aqui presente inicia-se pela apresentação do conceito de marketing de lugares e seu desenvolvimento nos últimos anos, uma vez que seus pressupostos teóricos se consolidaram ao longo do tempo passando por fases distintas, mas convergentes. Em seguida, são evidenciados três grandes blocos do marketing para fundamentar o raciocínio e, ao final de cada um, o relatório apresenta um Quadro-Resumo para favorecer a compreensão do levantamento. Os blocos estão organizados da seguinte forma:

- *Produto do Lugar* – descreve os aspectos referentes à infraestrutura e serviços públicos, superestrutura e atrações, sustentabilidade e gestão de marca dos lugares.
- *Segmentação* – apresenta especificidades dos principais grupos de interesse do marketing de lugares, sendo estes os residentes atuais e potenciais, negócios locais e atração de investimentos, mercado de turismo e a exportação de produtos e marcas.
- *Posicionamento* – propõe um modelo de posicionamento dos lugares com base na relação entre os atributos que compõem sua identidade competitiva e a gestão de sua imagem junto aos diferentes mercados.

Para Collis e Hussey (2005), com a investigação do material disponível, o pesquisador tem a oportunidade de organizar uma sequência lógica de ideias para construção do referencial teórico que vai lhe oferecer elementos para o modelo de pesquisa de campo escolhido.

2.1 Marketing de Lugares

De acordo com a *American Marketing Association* – AMA (2015), marketing de lugares é desenvolvido para influenciar certos grupos de interesse a se comportarem positivamente em relação a produtos e serviços associados a uma determinada localidade. Esta perspectiva pode ser observada em estudos de associação à marca-país por parte de organizações em processo de internacionalização e o efeito país de origem neste processo (GIRALDI, IKEDA, 2009; CRESCITELLI, GIRALDI, 2009; MACHADO, 2013). Entretanto, a literatura de marketing de lugares apresenta diferentes abordagens com base nas características de sua natureza multidisciplinar. A maioria dos estudos busca conceituá-lo com referência ao desenvolvimento sustentável dos lugares, visando satisfazer segmentos-alvo, identificados como atual e potencial, com o intuito de criar, ou gerar, valor positivo aos envolvidos, bem como, fortalecer a atratividade e competitividade de um lugar com foco em mercados externos e internos (ASHWORTH, KAVARATZIS, 2008). Os estudos em marketing de lugares buscam abordar o conceito com referência ao desenvolvimento e o fortalecimento da competitividade de uma determinada região, cidade, estado ou país com base no processo de troca estabelecido pelo conceito de marketing entre a localidade e seus públicos de interesse.

Go e Govers (2009) indicam que as pesquisas em marketing de lugares, em sua maioria, enfocam o conceito de imagem de marca e a tomada de decisão em relação ao comportamento do consumidor no turismo. Ainda, Anholt (2002) analisa um total de 147 trabalhos que se concentram em imagens de destinos turísticos entre 1973 e 2000, onde a maioria busca identificar os atributos da localidade em relação a sua imagem de destino turístico. Para o autor, este viés pode ser compreendido pela intensa presença de elementos simbólicos dos atributos turísticos nas ações de comunicação dos lugares. No entanto, as localidades não são apenas destinos turísticos e a concentração do esforço de marketing apenas na captação de visitantes limita sua eficácia e reduz os elementos que contribuem para formação de sua identidade, além de dotar o lugar de significado que pode não ser necessariamente baseado nas aspirações dos moradores (ZENKER, 2011).

A literatura de marketing de lugares apresenta um corpo variado de escritos. Enquanto alguns trabalhos abordam perspectivas das melhores práticas do marketing de lugares

como um processo de gestão e planejamento da localidade (KOTLER *et al.*, 1993; VAINER, 2000; RAINISTO, 2003; ALMEIDA, 2004; SANCHEZ, 2010; MINCIOTTI, SILVA, 2011), outros abordam marketing de lugares como uma ferramenta de gerenciamento de lugares enquanto marcas (ASWORTH, VOOGD, 1990; ASWORTH, KAVARATZIS, 2008; BERGLUND, OLSSON, 2009; ANHOLT, 2010). Apesar de sua natureza multidisciplinar, marketing de lugares deve ser considerado um processo estratégico de longo prazo que consiste em várias etapas e que não podem ser implementadas parcialmente, e este aspecto tem sido descrito desde o início das explorações teóricas em marketing de lugares (ASHWORTH, VOOGD, 1990; KOTLER *et al.*, 1993; RAINISTO, 2003; ANHOLT, 2005; KAVARATZIS, 2009; HOSPERS, 2010).

A adoção do marketing de lugares demanda um processo de planejamento de longo prazo que possibilita a elaboração de um diagnóstico, identificando as causas dos problemas emergentes e a definição de um rumo claro para o desenvolvimento local através de um instrumento de racionalização de investimentos em estratégias e ações concretas. A premissa principal propõe um quadro linear de planejamento estratégico, incluindo uma análise e diagnóstico através de uma auditoria sistemática de lugar; declarações de visão e formulação de objetivos e metas; definição de estratégias de segmentação e posicionamento; implementação de um plano de ação; avaliação e controle (ASHWORTH, VOOGD, 1990; KOTLER *et al.* 1993; RAINISTO, 2003). Neste cenário, o marketing pode ajudar a preparar os lugares a lidar com um futuro incerto, uma vez que, assim como as empresas, os lugares também são afetados por forças importantes que afetam o equilíbrio econômico das comunidades e são provocadas por rápidas mudanças tecnológicas, concorrência mundial e variáveis políticas do ambiente externo que estão fora do seu controle (KOTLER *et al.*, 2006).

Para Kotler *et al.* (1993), a análise da parte interna de um local deve ser feita através de uma auditoria, isto é, uma análise sistemática das características de um local, classificando-as em pontos fortes e fracos, permitindo uma melhor definição das orientações estratégicas a implementar. Neste contexto, cada localidade precisa avaliar sua população, seu poder aquisitivo, sua competência, o mercado habitacional, a estrutura industrial e o mercado de trabalho, o perfil da saúde, os recursos naturais, as facilidades de transporte, a qualidade de vida e as instituições de educação e pesquisa.

Ashworth e Kavaratzis (2008) enfatizam que numa localidade é importante identificar quais das suas características representam pontos fortes e fracos, em relação aos seus mercados-alvo. A definição dos pontos fortes ou fracos é resultante da análise destas variáveis internas, que mostram em situação absoluta ou relativa, como se encontra a organização quanto a cada um dos itens verificados e sua capacidade competitiva frente ao ambiente.

As forças do ambiente externo também interferem no desenvolvimento da localidade, tendo estas um grau de dificuldade maior para que possam ser controladas pelos gestores locais (ANHOLT, 2010). Tais choques e forças externas são evidenciadas pelas mudanças tecnológicas, competição global, políticas econômicas e alternâncias do poder intergovernamental. Para Kotler *et al.* (1993) existem outros fatores que surgem como macroevoluções e têm forte influência no desenvolvimento das comunidades, cabendo as mesmas avaliar seus efeitos e tomar medidas para reagir as seguintes transformações: menos recursos de fontes federais e estaduais; forças e regulamentos ambientais interferindo no futuro dos negócios sediados no local; aumento da força dos clientes da comunidade que não aceitam mais financiar os investimentos com o aumento de impostos e exigindo sua redução.

Kotler *et al.* (1993) apontam para a necessidade de estabelecer objetivos e programas de ação que permitam maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças encontradas no diagnóstico. Os autores recomendam que um lugar deve dispor de cinco recursos básicos para aproveitar as oportunidades ou defender-se das ameaças, sendo eles expressos pela: (I) cultura, atitudes e valores; (II) coesão social; (III) recursos próprios; (IV) organização industrial; e (V) liderança governamental.

- (I) A cultura, atitudes e valores despontam como um dos principais fatores que reforçam o desenvolvimento dos lugares. Os cidadãos e organizações podem assumir tanto uma cultura individualista como com um perfil comunitário, com propostas coletivas. Os valores e atitudes também podem interferir no desenvolvimento da nação, com poderes regionais, atitudes nacionalistas, provincianas, poupadoras ou intervencionistas.

- (II) Quanto à coesão social, em várias nações coexistem culturas e etnias, que quando divergentes, estão sujeitas a criar conflitos. O sucesso da criação da riqueza de um lugar depende da união desses grupos, da forma como trabalham; em conjunto ou distantes, sendo necessário que seus gestores criem ambientes favoráveis, onde se perceba que os benefícios da coesão social estejam trazendo benefícios de maneira uniforme para todos.
- (III) Com relação aos recursos próprios, estão divididos em naturais, grandeza populacional e atributos geográficos, capital físico, tecnologia e infra-estrutura.
- (IV) A organização industrial está dividida em organizações setoriais, grupos industriais, formação de distritos e trocas de cooperação entre organizações e representa um importante aumento da competitividade de qualquer nação.
- (V) Quanto à liderança governamental, existem quatro grandes fatores que podem atrapalhar o desenvolvimento nacional: corrupção, gastos excessivos, má alocação de recursos e instabilidade política. É necessário que a liderança governamental seja visionária, planeje o futuro, garanta o longo prazo e que venda estas idéias a seus cidadãos e organizações, como também a todo o mercado internacional.

A manifestação do conceito de marketing de lugares definido por Guy (1994) trata o assunto como um processo de planejamento e tomada de medidas para melhorar a vitalidade do lugar como um todo, envolvendo a participação de ambos os setores públicos e privados. Assim, o marketing de lugares demanda o envolvimento de diversos atores e funciona como uma ferramenta de interação e diálogo junto aos diversos níveis da administração pública e privada, no tocante à realização de investimentos e à coordenação de ações e medidas. Para Kotler *et al.*, (2006), a gestão eficiente deve listar componentes-chave para cada atividade, incluindo uma matriz de responsabilidades, formas de operação e implementação de planos de ação, custos operacionais e cronogramas de execução. A vantagem de trabalhar com estes elementos está no fato de que cada entidade envolvida deva saber exatamente o que fazer, ao mesmo tempo em que seja possível verificar se as várias ações estão sendo

implementadas a contento, além do controle sobre os custos em relação ao orçamentos programados.

PRINCIPAIS PARTICIPANTES DO MARKETING DE LUGAR
Participantes locais
<p>Participantes do setor público</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administradores da localidade 2. Departamento de desenvolvimento empresarial na localidade 3. Departamento de planejamento urbano (transporte, educação, saneamento, etc.) 4. Departamento de turismo 5. Departamento de convenções 6. Departamento de informações públicas
<p>Participantes do setor privado</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cidadãos 2. Empresas líderes 3. Imobiliárias e incorporadoras 4. Instituições financeiras (bancos e seguradoras) 5. Empresas de eletricidade, gás e telecomunicações 6. Câmaras de comércio e outras organizações empresariais 7. Setor de recepção e varejista (hotéis, restaurantes, lojas de departamentos, outros varejistas, centros de exposição e convenções) 8. Agências de viagem 9. Organizações do mercado de trabalho 10. Arquitetos e Urbanistas 11. Empresas de transporte (táxi, trem, avião) 12. Mídia (jornal, rádio, TV)
<p>Participantes regionais</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agências de desenvolvimento econômico 2. Governo municipal, estadual e federal 3. Conselhos regionais de turismo 4. Participantes nacionais 5. Chefes de governo 6. Agências de investimento interno 7. Conselhos nacionais de turismo
<p>Participantes internacionais</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Embaixadas e consulados 2. Agências de investimentos internos 3. Agências de desenvolvimento econômico, especificamente ligadas a uma região ou cidade 4. Empreendimentos internacionais com elos com determinado lugar

Quadro 3 - Participantes do marketing de lugares. Fonte: Kotler *et al.* (1993)

Para Kavartzis (2009), um grande desafio na implantação do marketing de uma localidade é a coordenação de um imenso número de atores do setor público e privado que podem impactar o desempenho e a imagem de um lugar e, ainda, outro fator agravante é a limitação de recursos e o tempo exigido para mudanças estruturais. A falta de coordenação e a fragmentação das estratégias de marketing que normalmente

resultam das estruturas administrativas podem levar a inconsistência das políticas executadas resultando em um obstáculo para eficácia do marketing de lugar no longo prazo. A criação de um organismo que terá a tarefa de reunir todos os interessados e coordenar ações é obviamente uma necessidade para qualquer esforço de marketing e um passo importante da sua implantação.

O marketing aplicado aos lugares deve ser desenvolvido em conjunto pelas forças vivas do local e de modo compartilhado. As bases econômicas precisam ser diversificadas e os lugares devem criar mecanismos para se adaptar às novas condições. As localidades precisam desenvolver e alimentar características empreendedoras e fazer parcerias com o setor privado para executar suas tarefas (KOTLER *et al.*, 1993). Localidades que buscam se transformar e adquirir características inovadoras e empreendedoras na busca de sucesso e desenvolvimento deverão perseguir um conjunto de metas, definir uma visão estratégica para alcançar seus objetivos e daí desenhar um plano de ação coerente. As comunidades, cidades, estados, regiões e países têm de adotar uma perspectiva de mercado em relação a seus produtos e clientes, precisam estabelecer qualidade em seus programas e serviços para competir com outras e divulgar eficientemente suas vantagens competitivas (NYSETH, VIKEN, 2009).

Kotler *et al.* (1993) enfatizam quatro diferentes perfis de localidades em relação à capacidade estratégica e de gerenciamento. Os perdedores incluem os lugares que não têm capacidade de adotar medidas em nenhuma dimensão. Os frustrados têm a capacidade de pensar estrategicamente, mas faltam-lhes as habilidades de implementação. Os apostadores têm habilidade de execução, mas falta-lhes a aptidão estratégica e de planejamento. Os expansores são localidades hábeis em estratégias e implementação de programas de ação. Kanter (1996) argumenta que as localidades podem transformar-se em locais excelentes de promoção de novas estratégias, ou elas podem diferenciar-se por potencializar a sua competência produtiva. Assim, a fonte da vantagem competitiva dos lugares pode entender-se em três cenários de ligação do global ao local: como “pensadores”, ou como “fazedores” ou como “intermediários”. Assim, as localidades podem transformar-se em locais de desenvolvimento de novos conceitos, porque os inovadores podem aí florescer, entrar em contato com novas formas de pensar e encontrar apoio para transformar suas ideias em novos negócios. Ou elas podem diferenciar-se por potencializar sua competência produtiva, mantendo

consistentemente altos padrões industriais e uma mão-de-obra altamente qualificada. Ou, então, podem ser regiões que se baseiam em criar conexões para redes globais, em que os negócios podem encontrar recursos e parceiros que lhes fazem a ponte para outros mercados (KANTER, 1996).

Rainisto (2003) sugere que o sucesso do marketing de lugares depende de uma combinação de oito fatores. Cinco fatores deste esquema são denominados fatores de ação interna: grupo de planejamento, visão e análise estratégica, identidade e imagem do lugar, parcerias público-privadas e liderança. Tais fatores representam a capacidade de implementação e organização de um lugar. Os demais três fatores devem cobrir os desafios propostos pelo macro ambiente: mercado global, desenvolvimento local e unidade política. Neste contexto, o autor enumera uma série de atividades para que os lugares seja bem sucedidos: (I) precisam estabelecer uma visão estratégica e estabelecer um processo de planejamento estratégico orientado para o mercado; (II) devem adotar um compromisso genuíno de marketing para seus produtos e clientes; (III) precisam desenvolver qualidade em seus programas e serviços para competir com outros lugares; (IV) necessitam de habilidade para se comunicar e promover suas vantagens competitivas de forma eficaz (V) devem desenvolver mecanismos para se adaptarem com flexibilidade a novas condições; (VI) devem contar mais com o setor privado para realizar suas tarefas; (VII) cada lugar precisa desenvolver seus processos de mudança que decorram de diferenças em sua cultura, política e processos de lideranças; (VIII) localidades devem desenvolver mecanismos organizacionais e processuais para sustentar o desenvolvimento local e manter sua dinâmica.

Segundo Ashworth e Kavaratzis (2008), o marketing de lugares envolve uma fase de análise e diagnóstico visando conhecer os pontos fortes e fracos de toda a região, bem como os aspectos positivos e negativos em relação a cada um dos segmentos de mercado. Para os autores, um dos aspectos mais importantes dessa etapa é conhecer as expectativas de benefício desses segmentos e identificar a capacidade da região em satisfazê-las. Na mesma linha de raciocínio, Sanchez (2010) afirma que as localidades devem proporcionar aos seus mercados os diferentes produtos que os lugares são capazes de oferecer, administrando eficazmente os recursos disponíveis. Neste sentido, observa-se a necessidade de delinear as estratégias do composto de marketing de localidade para cada segmento e produzir um documento a ser compartilhado entre

todos os parceiros envolvidos relatando o conteúdo do plano de marketing, apontando os instrumentos de controle que garantam que as ações previstas estão atingindo os resultados esperados.

Ashworth e Voogd (1990) descrevem marketing de lugares como um planejamento de orientação para o mercado no qual os locais são analisados como produtos, constituídos por recursos moldados de acordo com as necessidades e desejos dos mercados-alvo. Os autores abordam o conceito, de certa forma, como sinônimo de planejamento de mercado e apresentam uma visão da maneira como o pensamento de marketing pode ser aplicado com o objetivo de estabelecer uma nova relação entre os lugares e seus usuários. Para Minciotti e Silva (2011) a apropriada gestão de marketing de lugar envolve a observação de duas condições elementares: a primeira condição é levar em conta as expectativas de benefício dos residentes em relação às atividades de marketing de lugar. A segunda é não adotar modelos aplicados em outras localidades sem antes confrontá-los com as condições locais, por mais êxito que possam ter alcançado, uma vez que cada lugar possui suas especificidades e, portanto, pedem planejamentos singulares em função de seus atributos e peculiaridades.

Middleton (1988) afirma que as localidades incluem uma série de diferentes grupos de interesse sendo necessário atender as necessidades de todos eles no longo prazo. Para o autor, isto pode ser alcançado através de uma abordagem de planejamento estratégico que equilibre uma orientação de marketing que enfoque o mercado externo, mas ao mesmo tempo com uma orientação que enfatize as necessidades da população local. Neste sentido, Rainisto (2003) afirma que as ações de marketing de lugares requerem que se trabalhe a localidade para que ela satisfaça as necessidades dos seus usuários e são bem sucedidas quando os contribuintes, tais como os cidadãos, os trabalhadores e as empresas, obtêm satisfação da comunidade e, quando os seus visitantes, novos negócios e investidores atingem suas expectativas. Este pensamento é comum a outros acadêmicos e está presente em estudos que buscam identificar as características dos grupos de interesse das localidades (KOTLER *et al.*, 1993; CAROLLI, 1999; VAN DEN BERG, BRAUN, 1999; GERTNER, KOTLER, 2002; DINIS, 2004). Tais estudos permitem evidenciar os quatro grandes mercados-alvo em marketing de lugares: (I) residentes atuais e potenciais; (II) negócios locais e atração de investimentos; (III) mercado de turismo; (IV) exportação de produtos e marcas.

Gerir as localidades para um futuro sustentável significa promover a produtividade no uso dos recursos e fortalecer as vantagens competitivas (PORTER, 1989). Anholt (2006) afirma que a identidade competitiva de um lugar está diretamente relacionada com as percepções de seus mercados-alvo e pode ser melhor assimilada como uma simplificação de um grande número de crenças, impressões e informações ligadas a um lugar, o que inclui diversos fatores, como sua história, geografia, arte, música e cidadãos famosos. Desta forma, a identidade de uma localidade é o conjunto de elementos que lhe confere uma personalidade ou que lhe dá uma imagem (ANHOLT, 2006).

Rainisto (2003) argumenta que para que o esforço de marketing favoreça efetivamente a competitividade, a criação de valor de um lugar numa perspectiva mercadológica deve contemplar não apenas a comunicação dos atributos e posicionamento territorial através de estratégias integradas de comunicação, mas também levar em conta a concepção e a presença de infraestrutura e serviços básicos que sirvam as necessidades dos mercados particulares e organizacionais; o desenvolvimento de atrações (culturais, financeiras, ou outras) que assegure a dinâmica econômica e simultaneamente contribua para a captação de investimentos e atração de pessoas criando e estimulando novas centralidades; o envolvimento e participação de cidadãos, líderes e instituições numa missão partilhada de desenvolvimento territorial contribuindo para atrair pessoas, empresas e investimento.

Para Kotler *et al.* (1993) a competição por investimentos torna imperativo que os lugares cuidem de sua imagem para se tornar uma opção competitiva. Esta visão é condizente com estudos que têm demonstrado a importância de identificar os atributos de competitividade dos lugares (FAINSTEIN, 1990; KRESL, 1995; GRABOW *et al.*, 1995, ANHOLT, 2006; KOTLER *et al.*, 2006; DINNIE, 2007; ZENKER, 2009). A partir destes trabalhos, é possível considerar como principais atributos competitivos: (I) atributos físicos e estruturais, incluindo os recursos e a prestação de serviços públicos e privados; (II) atributos econômicos, incluindo contribuições fiscais, risco de investimento, setor industrial, índice inflacionário e taxas de desemprego; (III) atributos socioculturais, incluindo a diversidade histórica e cultural e a oferta de lazer e entretenimento; (IV) atributos governamentais, incluindo a liderança e articulações eficientes que privilegiem o desenvolvimento da localidade com base no interesse dos

mercados em detrimento de interesses político-partidários; (V) atributos ambientais, incluindo aqui as políticas de preservação ambiental e de desenvolvimento sustentável.

A população local certamente pode fazer a diferença na atmosfera de um destino uma vez que sua participação é essencial na prestação do serviço de turismo, porém, o marketing pode ajudar em muitos aspectos do desenvolvimento e atratividade do lugar, não só para os visitantes, mas para os demais públicos de interesse, começando com seus próprios residentes. Inclusive, a literatura indica que ambos, visitantes e residentes, são os mercados alvo principais dos esforços de marketing (ZENKER, 2011). Assim, as necessidades e desejos das comunidades locais devem ser integrados no conjunto de objetivos ao mesmo tempo em que os cidadãos devem ser participantes ativos em todas as etapas de formulação, elaboração e implementação de uma estratégia de marketing de lugar. Ainda, uma questão muito importante que precisa de maior entendimento é a participação das atividades empresariais de diferentes naturezas operando localmente, uma vez que, em muitos casos, contribuem diretamente para o desenvolvimento econômico do lugar (KAVARATZIS, 2009; LUCARELLI, BERG, 2011).

O desenvolvimento de marketing de lugares segundo Kotler *et al.* (1993), está focado em importantes fatores onde a localidade deve assegurar serviços básicos e prover infraestrutura em comunhão com o desenvolvimento de projetos urbanísticos, em seguida acrescentar atrações, estimular a hospitalidade dos seus habitantes e posteriormente divulgar uma imagem diferenciada. De forma complementar, Casella (1997) evidencia quatro aspectos que um lugar necessita possuir para desenvolver um bom programa de implementação das atividades de marketing: (I) assegurar a satisfação dos cidadãos, investidores e visitantes por meio do fornecimento de serviços e infraestruturas básicas; (II) criar novas atrações que melhorem a qualidade de vida das pessoas residentes, e manter as empresas existentes; (III) comunicar o seu estilo de vida e melhorias ocorridas através de uma imagem vigorosa e um programa de comunicação; (IV) os cidadãos e as empresas devem ajudar na criação de uma imagem hospitaleira e entusiástica, de modo a atrair novas empresas, investimentos e visitantes para essa localidade.

Almeida (2004) reforça, ainda, que a solução em longo prazo envolve a melhoria de quatro fatores principais encontrados em todas as localidades: (I) assegurar o

fornecimento de serviços básicos e da manutenção de uma infraestrutura satisfatória para seus cidadãos, empresas e visitantes; (II) o local, pode precisar de novas atrações para melhorar a qualidade de vida e, com isso, manter os negócios atuais e o auxílio público, atraindo novos investimentos, empresas e pessoas; (III) a comunidade precisa divulgar suas melhorias e qualidade de vida, por meio de uma imagem e de um programa de comunicação vigorosos; (IV) o lugar deve obter o apoio de seus cidadãos, líderes e instituições para torná-lo hospitaleiro e entusiasmado com a ideia de atrair novas empresas e novos investimentos para a comunidade.

Kotler *et al.* (2006) sugerem que, em primeiro lugar, é necessário assegurar o fornecimento dos serviços básicos e da manutenção de uma infraestrutura satisfatória para seus cidadãos, empresas e visitantes. Desta forma, o local pode obter o apoio de seus residentes, líderes e instituições para torná-lo hospitaleiro e entusiasmado com a ideia de atrair novas empresas e novos investimentos para a comunidade. Em segundo lugar, o local pode precisar de novas atrações para melhorar a qualidade de vida e, com isso, manter os negócios atuais e o auxílio público, atraindo novos investimentos, empresas ou pessoas. Posteriormente, a comunidade precisa divulgar suas melhorias e qualidade de vida, por meio de uma imagem e de um programa de comunicação vigorosos.

A aplicação do marketing é mais difícil para comunidades e regiões do que para empresas (KAVARATZIS, 2004; DINNIE, 2007; ANHOLT, 2010). As corporações costumam trabalhar com uma linha de autoridade e hierarquia clara, assim como balanços e demonstrações de lucros e perdas para medir o progresso periódico. As comunidades, por outro lado, são áreas de atuação em conflitos crônicos, onde grupos de interesse lutam pelo poder e forçam seus programas e estratégias de competição. De acordo com Anholt (2007), enquanto o setor privado consegue lutar por uma meta unificadora de lucro, o desenvolvimento econômico da localidade corre o risco de ficar comprometido por múltiplos interesses, incluindo os de ordem político-partidária, eleições periódicas e parcerias público-privadas com finalidades diversas. A parceria da administração pública com a iniciativa privada e as forças comunitárias propiciam obtenção de melhores resultados na atração de empresas e investimentos para os locais e consegue reforçar o conceito de desenvolvimento socioeconômico a partir da utilização de técnicas de marketing disponíveis e conhecidas.

Para Kavaratzis (2009), a aplicação prática do marketing de lugares tem demonstrado uma imensa dificuldade da realidade política e administrativa integrar ações de marketing eficientes, porém, a realização de uma cooperação mais ampla pode ser extremamente compensatória no intuito de garantir equidade na tomada de decisões, apoio para as estratégias escolhidas e as ações implementadas. Neste cenário, a questão da alocação de papel e responsabilidades para todos os participantes no processo de planejamento serve ainda para evitar a duplicação de ações e, ainda mais importante, evitar ações conflitantes dentro da própria localidade. Entretanto, a forma de alcançar este grande nível de participação e cooperação é certamente difícil de ser estabelecida (LUCARELLI, BERG, 2011).

2.1.1 Principais Abordagens Teóricas

O crescimento da popularidade do estudo de marketing de lugares ao longo das últimas três décadas vem se desdobrando a partir de pontos de vista que se diferem em padrões, abordagens e objetivos. Estas especificidades podem ser agrupadas sob três fases que não seguiram uma cronologia específica, apresentam distinções relativamente indefinidas e coexistem na essência do conceito. Estas fases podem ser agrupadas sob três abordagens amplamente desenvolvidas – promoção, planejamento e *branding* - mas que não seguiram necessariamente um cronograma específico, tampouco apresentam uma distinção claramente definida. Ainda, cada etapa não foi substituída pela seguinte, mas coexistem de modo que, a qualquer momento, aspectos característicos de uma determinada fase podem ser encontrados agindo sobre o mesmo objeto. A partir dos achados da literatura, observam-se nítidos avanços no conhecimento, principalmente no que diz respeito à transição do fragmentado conceito de promoção e comercialização de lugares para o processo de planejamento estratégico de marketing, culminando em uma abordagem de *branding*, aparentemente mais sofisticada, de orientação para os mercados interno e externo.

a) Abordagem Promocional – Place Promotion

A obra de Lynch (1960) apresenta um marco teórico para o início da concepção do marketing aplicado a lugares sob uma perspectiva puramente promocional. Grande parte

dos estudos empíricos nesta linha de pesquisa busca descrever os aspectos da atividade promocional como uma ferramenta para a comercialização de cidades. Esse entendimento do conceito de marketing de lugar é abordado sob a premissa do uso consciente da publicidade e outras atividades promocionais para comunicar imagens seletivas de localidades e áreas geográficas específicas para um público-alvo (HUBBARD, 1998; WARD, 1998; GRIFFITHS, 1998; SHORT, KIM, 1999).

A promoção ufanista, conforme descrito em muitos casos por Gold e Ward (1994), não surgiu de uma ideia do século XIX, mas como uma reação à crescente competitividade entre lugares ocasionada pela nacionalização e globalização dos mercados. A necessidade de colonização agrícola em terras recém assentadas envolvia tanto a venda da própria terra como a promoção das cidades e seus serviços para atender os primeiros moradores. Agências governamentais, ferrovias, empresas de desenvolvimento imobiliário entre outros facilitadores fizeram pleno uso de dispositivos promocionais para atrair tanto os agricultores como exploradores de terras (ASHWORTH, KAVARATZIS, 2008).

Da mesma forma, no decorrer do século XIX, o desenvolvimento urbano apresenta uma tendência de diversidade funcional, quando uma maior diferenciação das especificidades das regiões tornou-se aparente em sistemas urbanos cada vez mais amadurecidos. Neste contexto, nota-se que o elemento turístico das localidades faz parte do início do processo de desenvolvimento de marketing de lugares. Com o despertar das primeiras sociedades para o acesso à mobilidade e lazer na Europa Continental e América do Norte, a difusão da venda de terras em estâncias turísticas aumentou, dando início ao processo de diferenciação de regiões balneárias e montanhosas em relação aos demais lugares (BERGLUND, OLSON, 2010).

Posteriormente, o foco se deu sobre a promoção do lugar industrial onde a ênfase não era exatamente na venda da terra, mas a promoção de inúmeros incentivos para atração de indústrias (WARD, 1998). Esta abordagem preocupava-se com a geração de empregos na indústria, atraindo empresas com subsídios, promessas de custos baixos de operação, além de uma ampla possibilidade de habitação, educação, lazer e vantagens culturais em relação aos potenciais rivais (BURGESS, 1982). Na medida em que a economia industrial foi sendo substituída pela economia de serviços, as ações

promocionais passaram a direcionar seus esforços aos trabalhadores em localidades que apresentavam certo nível de crescimento. Há ainda tentativas de atrair plantas de outras localidades, mas a essência das mensagens promocionais incluía a melhoria de infraestrutura, formação profissional e a boa cooperação público-privada. As propostas continuavam a mencionar os custos baixos de operação, mas também abordavam a profissionalização da comunidade local e a noção de qualidade de vida com foco em lazer, além da crescente popularidade das indústrias culturais como motores do crescimento e desenvolvimento econômico (FLORIDA, 2002).

Na literatura, muita atenção é dedicada à forma como os lugares são retratados, ou seja, o conteúdo das imagens apresentadas pela promoção do local. Gold e Ward (1994) identificaram vários estudos que apontam conclusões semelhantes em relação às imagens promovidas. Na busca por diferenciação, o posicionamento das localidades parece ser padronizado em contextos promocionais que comunicam mensagens semelhantes. Assim, muitos estudos indicam uma série de declarações de posicionamento recorrentes atribuídas à localidade, como por exemplo, “exclusivo”, “reinventado na cultura urbana”, “dinâmico e vibrante” e “central, com a localização vantajosa”. (HOLCOMB, 1999; BARKE, HARROP, 1998; GRIFFITHS, 1998; BERGLUND, OLSON, 2009). Em contrapartida, pesquisas críticas questionam a forma como lugares são retratados e argumentam que suas imagens são higienizadas e simplificadas e, assim, transmitidas seletivamente, representando uma dentre as muitas maneiras de retratar a realidade (BARKE, 1999; GOLD, WARD, 1994; HOLCOMB, 1999).

Mesmo em seu caráter limitado, porém introdutório ao marketing de lugar, a perspectiva promocional permite compreender que é necessário examinar e mapear a cultura da região, características, costumes, e entender como estes recursos podem beneficiar sua imagem. Aspectos geográficos como clima, natureza, localização e atrações famosas são fatores decisivos na construção dos atributos que formam a imagem de uma localidade, mas não atuam de forma isolada. Devem ser levados em conta outros elementos de formação de sua identidade como os setores econômicos que determinam parcialmente as vantagens competitivas do lugar em conjunto com sua indústria, recursos, legislação e política, parte integrante das relações e um importante canal de informação através da diplomacia e influência na consolidação da imagem de um lugar.

Na sequência do processo de evolução do conceito de marketing de lugar, surgiram os primeiros estudos referentes ao planejamento estratégico, onde evidencia-se que muitos lugares desejam crescer, transformando sua infraestrutura física através de desenvolvimentos urbanos modernos, criação de instalações de alta tecnologia, implementando estratégias de desenvolvimento econômico e gerenciando uma imagem forte no intuito de atrair grupos de investidores que possam gerar novas oportunidades, prosperidade e crescimento. Este conceito pode ser considerado mais do que simplesmente a realização de algumas atividades promocionais de curto prazo, mas incorpora iniciativas de planejamento específicas destinadas a iniciar um processo de incentivo à atração de novos investimentos para melhorar a infraestrutura e fortalecimento dos serviços públicos e privados.

b) Abordagem de Planejamento – Place Planning

Porter (1989) afirma que ao longo da década de 1980 alguns lugares aperfeiçoaram sua visão de desenvolvimento para um esquema mais amplo de técnicas e incorporaram às suas ações de administração pública estratégias sofisticadas de marketing tendo como objetivo atingir compradores específicos fazendo com que os recursos da comunidade pudessem responder às necessidades e aos desejos dos públicos de interesse em mercados competitivos. Nesse cenário, argumenta-se que todos os lugares, independentemente da sua posição econômica mundial, precisam ser comercializados, a fim de lidar com mudanças internas e externas. Desta forma, o fortalecimento da competitividade e a atratividade de um lugar passam a ser uma questão de sobrevivência e a única estratégia sustentável de longo prazo que assegure o desenvolvimento social e econômico da localidade (KOTLER *et al.*, 1993).

Nesta abordagem, o uso do marketing e as ferramentas de planejamento estratégico passam a ser pesquisados e replicados em prol do desenvolvimento de comunidades, cidades e países no intuito de impulsionar exportações, atrair indústrias e investidores, ampliar a captação de visitantes, residentes e eventos (RAINISTO, 2003). O conceito de planejamento estratégico de marketing aplicado a lugares implica em ação ao invés de reação considerando a necessidade da localidade ser adaptável às mudanças e aproveitar as oportunidades dos cenários.

O processo de desenvolver e implementar estratégias têm sido descrito como planejamento de longo prazo, planejamento estratégico, administração estratégica e administração estratégica de mercado. Todos esses termos têm significados semelhantes e são muitas vezes usados como sinônimos. Porém, quando são colocados em uma perspectiva histórica, algumas distinções importantes são percebidas (AAKER, 1992). Para o autor, a administração estratégica é a arte e a ciência da formulação, implementação e avaliação das decisões que permitem à organização atingir seus objetivos. Esta definição implica que o foco da administração estratégica é na integração da administração, marketing, finanças e contabilidade, produção e operações, pesquisa e desenvolvimento, e sistemas de informação para atingir o sucesso organizacional. Assim, a formulação da estratégia inclui o desenvolvimento de uma visão e missão para a localidade, a identificação de oportunidades e ameaças externas à organização, a determinação das forças e fraquezas internas, o estabelecimento dos objetivos no longo prazo, a geração de estratégias alternativas, e a escolha da estratégia em particular a ser seguida.

A abordagem de planejamento fomenta uma linha de pesquisa prescritiva que visa descrever a importância do marketing de lugar, as partes interessadas que devem estar envolvidas no processo, os grupos que devem ser alvo, e como executar os programas de ação da melhor maneira possível (KOTLER *et al.*, 1993). As pesquisas prescritivas apresentam diretrizes gerais de como trabalhar a fim de atrair mercados externos. A premissa principal propõe um quadro linear de planejamento estratégico, incluindo (I) uma auditoria sistemática de lugar, (II) declarações de visão e formulação de planejamento de metas e estratégias, (III) a realização de um plano de ação (IV) implementação e avaliação (KOTLER *et al.*, 1993; ASHWORTH, VOOGD, 1990; RAINISTO, 2003). Nesta acepção, é explicitamente notável que o marketing de lugar envolve muito mais do que a atividade de promoção. Para Kavaratzis (2007), na verdade, a auditoria sistemática de lugar é a tarefa mais importante do processo de planejamento ao passo que a promoção, isoladamente, não seria capaz de lidar com os desafios propostos pela competitividade.

Principalmente concentradas no modelo de como atrair investimentos, novos moradores e visitantes, as pesquisas prescritivas desta fase retratam preocupações embasadas principalmente na forma de satisfazer a demanda dos mercados externos. Os mercados

internos, ou seja, aqueles que já vivem, trabalham e fazem negócios em um determinado lugar, são considerados elementos representativos da localidade e, acima de tudo, vistos como produtores indiretos, ao invés de consumidores finais (HAIDER, 1992, KOTLER *et al.*, 1993, RAINISTO, 2003). Partindo deste escopo, Gertner e Kotler (2004) enumeram os principais mercados-alvo que um local pode tentar atrair em suas atividades de marketing: (I) visitantes – constituído pelo grupo de visitantes a negócios e a lazer; (II) moradores e trabalhadores – grupo formado por profissionais especializados, pessoas de alto poder aquisitivo, investidores e empreendedores; (III) negócios e indústrias – que podem variar entre indústrias montadoras, de tecnologia e prestadores de serviço; (IV) mercados de exportação – incluindo a capacidade de uma nação produzir bens e serviços que outros lugares, pessoas e empresas estejam dispostas a comprar.

Para Kotler *et al.* (1993), as maneiras de um lugar melhorar suas condições de habitação, investimento e visitação são formadas por quatro componentes que não são mutuamente excludentes. O primeiro componente está relacionado ao caráter de um lugar e sua atratividade e qualidades estéticas. O segundo componente refere-se aos recursos do lugar e a compatibilidade de sua infraestrutura básica com seu ambiente natural. O terceiro componente diz respeito aos serviços públicos prestados pelo lugar e a manutenção da qualidade destes serviços. O quarto componente evidencia aspectos de entretenimento e recreação do lugar que possam servir a residentes e visitantes. Para os autores, a atenção a esses componentes faz parte dos esforços coletivos do lugar e são pré-requisitos para a competitividade se enquadrando no escopo da responsabilidade pública e privada e conferindo valor real para residentes, negócios e visitantes.

Kotler *et al.* (1993) apresentam uma abordagem para a revitalização de localidades e sugerem que a solução a longo prazo envolva a melhoria de fatores principais encontrados em todas as comunidades: (I) desenvolvimento de serviços comunitários – baseado no princípio de criar um ambiente de qualidade para as pessoas que vivem e trabalham na localidade por meio de prestação de serviços básicos de qualidade incluindo segurança, educação, saúde e infraestrutura; (II) planejamento urbano – com enfoque nas características arquitetônicas e urbanísticas que buscam priorizar o desenvolvimento de áreas públicas, melhoria no fluxo de tráfego e zoneamento, densidade e controle de trânsito; (III) desenvolvimento econômico - foco em na

captação de novas indústrias, e a conseqüente criação de empregos, através de benefícios fiscais para atração deste mercado; (IV) atrações - estratégia de evidenciar um ou alguns tipos de atrativos naturais e artificiais que possam satisfazer seus moradores e visitantes; (V) hospitalidade – através de serviços, cidadãos, líderes e instituições que promovam uma identidade hospitaleira e entusiasmada, de maneira que estes sentimentos possam ser percebidos pelos interessados potenciais; (VI) imagem – comunicação de seus atributos, suas características e qualidades, no intuito de conquistar uma imagem compatível com seus objetivos.

Estabelecendo um contra argumento ao modelo de planejamento estratégico de marketing aplicado aos lugares onde nota-se uma preocupação excessiva com atração de públicos externos surge uma corrente crítica de pensamento que parte de uma perspectiva na qual o marketing de lugar é encarado como uma ideia neo-liberal (NYSETH, VIKEN, 2009) e visto como uma prática de negócios não aplicável à gestão e ao planejamento público (GOLD, WARD, 1994). Mais precisamente, esta linha de fundamentação observa o conceito com uma preocupação sociocultural, e questiona o papel ideológico que marketing de lugar exerce nas sociedades capitalistas (HARVEY, 1989; EISINGER, 2000). Na pesquisa crítica, há muito ceticismo em relação à hipótese de que a prática de investimentos em marketing de lugar aumenta a prosperidade de determinada região e, no longo prazo, cria condições para melhorar o bem-estar social. Para Harvey (1989) e Crilley (1993) tais iniciativas ocorrem à custa do investimento na melhoria das condições sociais das comunidades e, ainda, as populações ricas são priorizadas em detrimento dos pobres, assim como os mercados externos são priorizados em detrimento do mercado interno. Além disso, observa-se que o planejamento urbano sem preocupação com comunidades locais pode contribuir para a polarização de injustiças sociais (JUDD, FAINSTEIN, 1999; EISINGER, 2000).

A pesquisa crítica também chama a atenção para o papel ideológico do conceito e prática do marketing de lugar. No âmago da crítica reside a argumentação de que a fabricação de paisagens urbanas espetaculares e as imagens que as acompanham não só dão origem às injustiças sociais e culturais, mas, de fato, servem como um subterfúgio para desviar a atenção dos cidadãos locais evitando a contestação popular dessas desigualdades. Assim, o viés característico neste campo crítico aponta uma dupla especificidade do marketing de lugar: uma vez que as cidades são redesenhadas para

atrair mercados externos, as comunidades locais são convencidas dos benefícios de tais empreitadas. Neste sentido, a aprovação das populações locais é compreendida como um processo de falsa consciência das relações sociais que visa legitimar e naturalizar as práticas do marketing na administração de cidades e países (HUBBARD, 1998; HUBBARD, HALL, 1996).

Entre o fim da década de 1980 e início dos anos de 1990 as pesquisas conceituais sobre tema, em menor número em comparação a outros tipos de pesquisa, relacionam o conceito de marketing de lugar ao planejamento público definindo-o como uma aplicação integral do pensamento e gestão de marketing no planejamento da administração dos lugares (ASWORTH, VOOGD, 1988; BOCHERT, 1994). Assim, na pesquisa conceitual, marketing de lugar é definido como uma maneira de pensar e trabalhar o planejamento público com base na teoria de marketing como uma atividade social e sem fins lucrativos que não deve ser confundida com a comercialização de lugares e ideias neo-liberais de como organizar a sociedade (ASWORTH, VOOGD, 1990). Ashworth e Voogd (1990) abordam o conceito, de certa forma, como sinônimo de planejamento de mercado e apresentam uma visão da maneira como o pensamento de marketing pode ser aplicado no planejamento público com o objetivo de estabelecer uma nova relação entre os lugares e seus usuários. Os autores descrevem marketing de lugar como um planejamento de orientação para o mercado no qual os locais são analisados como produtos, constituídos por recursos moldados de acordo com as necessidades e desejos dos mercados-alvo. Neste contexto, a demanda é um constructo central, porém, vagamente definido e é tratado como um composto de necessidades e desejos dos mercados internos e externos (BERGLUND, OLSSON, 2010; ASHWORTH, VOOGD, 1990).

Ashworth e Kavaratzis (2008) apontam para a necessidade de diálogos inclusivos em que as partes interessadas devem chegar a um consenso sobre a visão, os objetivos e as ações de marketing do lugar. Berglund e Olsson (2009) defendem o tema a partir da participação dos cidadãos no intuito de obter conhecimento sobre a demanda dos mercados internos através de técnicas de pesquisa como um complemento para o desenvolvimento do marketing de lugar. Portanto, o marketing de lugar não é visto como uma forma de atração de mercados externos apenas, como na maioria das pesquisas neste campo de desenvolvimento. Pelo contrário, é visto como uma forma de

pensamento com orientação para o mercado interno e que pode ser aplicado em todos os aspectos da administração pública, especialmente na área de planejamento urbano. Nota-se que há duas visões diferentes sobre o significado do marketing de lugar como uma prática de planejamento. Os primeiros estudos trataram com maior enfoque do processo de planejamento linear e aparentemente racional presente na abordagem prescritiva. Trabalhos contemporâneos, no entanto, chamam a atenção explicitamente para o marketing de lugar como uma ferramenta que envolve um grande número de interessados, incluindo os cidadãos, no processo de planejamento.

Com o objetivo de aperfeiçoar e evoluir o conceito, os estudos e práticas de marketing de lugar passaram a trafegar em uma área correlata que agregou importantes considerações a este campo do conhecimento. O surgimento da concepção de lugar como marca é um processo que retrata uma visão estratégica competitiva e atraente para a localidade. Neste contexto, o objetivo é buscar a valorização de um lugar em função de seus atributos, pontos fortes e comportamentos positivos em relação ao local. Esta dimensão pode oferecer um espectro mais amplo de investigação uma vez que tem atraído interesse de áreas de sociologia, história, geografia, política, marketing e comunicação. No entanto, o *branding* de lugares permanece uma área predominantemente prática onde a pesquisa acadêmica, apesar do crescimento, tem sido relativamente lenta em acumular e avançar no conhecimento.

c) Abordagem de Marca – Place Branding

Nos últimos anos, o foco no debate sobre marketing de lugar vem se deslocando para uma perspectiva de *branding* (ASHWORTH, KAVARATZIS, 2008). Um indicador da atual popularidade do conceito de lugar como marca pode ser representado no grande número de artigos publicados em periódicos internacionais desde 2000, na proliferação de livros sobre o tema, e no aumento significativo de investimento em *branding* de lugares em diferentes escalas - países, regiões, cidades, distritos (LUCARELLI, BERG, 2011). Entretanto, esta prática vem demonstrando alguns desencontros conceituais que limitam seu papel em explorar oportunidades reais de desenvolvimento de lugares (KAVARATZIS, 2005). Tais interpretações envolvem os aspectos de determinação dos atributos que compõem a marca de um lugar, assim como a participação de diferentes públicos de interesse no gerenciamento desta marca e a diversidade de mercados-alvo

que representam diferentes níveis de atratividade para uma localidade. Tal diversidade é levantada por Kavaratzis (2005) que demonstra que as pesquisas sobre *branding* de lugar englobam inúmeras iniciativas, incluindo temas como o lugar de origem - “*place of origin branding*”, cultura e entretenimento “*culture and entertainment branding*”, países - “*nation branding*”, e turismo - “*destination branding*”.

A introdução de rankings de marcas de cidades como o *Anholt-GMI City Brands Index* (ANHOLT, 2008) pode exemplificar este novo esforço, muito embora a análise de lugares sob esta perspectiva seja mais antiga e ancorada nas estratégias de marcas corporativas (KNOX, BICKERTON, 2003). Pesquisas e práticas de *branding* demonstram se tratar de uma potente ferramenta para as empresas obterem vantagem competitiva no mercado gerando valor tanto para o produtor como para os consumidores (KELLER, 1993). O alcance e poder estratégico das atividades das marcas provocaram uma série de estudos na área, com o objetivo de explorar o assunto a partir de diversas perspectivas, enriquecendo a compreensão do problema por meio do desenvolvimento de uma variedade de conceitos como identidade, imagem e personalidade de marca (AAKER, 1997; KAPFERER, 2000).

Kavaratzis e Ashworth (2005) sugerem que os lugares são entidades passíveis de *branding* se suas características podem diferenciá-los uns dos outros. Tais esforços para diferenciar lugares têm sido freqüentemente observados nos últimos anos, como o aumento da intensidade de competição por recursos, investidores, força de trabalho qualificada e visitantes (GERTNER, KOTLER, 2002; VAN DEN BERG, BRAUN, 2003). Neste contexto, o *branding* de lugar refere-se à aplicação de estratégias adequadas, a fim de diferenciar as cidades, regiões e países da concorrência, no que diz respeito ao desenvolvimento econômico, social, político e cultural.

A perspectiva de estudo de lugar como marca pode ser fundamentalmente diferente de marcas de produtos, mas isso não significa que lugares não possam ser trabalhados como marcas corporativas (SHIMP *et al.*, 1993). Dentro desta especificidade, observa-se que o *branding* corporativo e de lugares têm raízes multidisciplinares, envolvem diversos grupos de interesse, têm um alto nível de intangibilidade e complexidade, lidam com múltiplas identidades e precisam de um desenvolvimento de longo prazo. Desta forma, o gerenciamento de marcas corporativas aplicado ao contexto de lugares

pode fornecer valiosas possibilidades de pesquisas e práticas do marketing de lugar (GO, GOVERS, 2009). Estudos realizados destacam a gestão da imagem da marca do lugar, sugerindo se tratar de uma ferramenta estratégica para atrair investimento doméstico ou estrangeiro e melhorar as condições urbanas (WARNABY, 2009). Partindo deste princípio, os administradores de lugares têm percebido que na concorrência por habitantes, empresas, estudantes e visitantes não é suficiente investir em infraestrutura, equipamentos culturais e outras amenidades, sendo assim, a imagem de um lugar pode valorizar a sua atratividade e desenvolvimento econômico no longo prazo (ASHWORTH, VOOGD, 1990; VAN DEN BERG; BRAUN, 1999).

A partir de literatura, nota-se que desenvolver o *branding* de lugar é um processo dotado de maior complexidade em relação a produtos e serviços, uma vez que envolve muitos fatores e associações a serem considerados, tais como a geografia, atrações, recursos naturais, produtos locais, características dos moradores, turistas, instituições e infraestrutura (DINNIE, 2004). Mais especificamente, pode-se sugerir que os atributos de lugares são difíceis de definir, incluindo sua imagem e as associações numerosas que evocam em oposição a bens e serviços. Além disso, a propriedade da marca de um local é incerta devido à existência de múltiplos grupos de interesse (ANHOLT, 2007).

2.1.2 Evolução do Conceito

Esta seção identifica e descreve alguns aspectos do marketing de lugares que devem ser considerados a fim de contribuir com o desenvolvimento de pesquisas conceituais e empíricas, bem como colaborar com a aplicação prática do planejamento estratégico de marketing na administração pública com foco no desenvolvimento econômico, cultural e social de cidades, estados e países de forma independente ou em conjunto. Em linhas gerais, as questões aqui levantadas dizem respeito às lacunas entre a teoria do marketing de lugar e a forma como é compreendida e praticada, assim como as dificuldades específicas para sua implementação causada pela realidade política e administrativa.

A partir da análise dos processos de evolução constatados na literatura, é possível considerar que parece haver certa lacuna sobre a compreensão do tema (LUCARELLI, BERG, 2011) No entanto, como os autores demonstram, há um volume notável de

trabalhos publicados nesta área, por isso é improvável que a dificuldade de progresso teórico esteja relacionada com a falta de interesse. Sendo assim, parece mais provável que a falta de avanços que estabeleçam um terreno comum para a comunidade acadêmica esteja relacionada com a complexidade natural deste campo de estudo. De forma complementar, para Ocke e Ikeda (2014) o estudo de marketing de lugares e seu desenvolvimento apresentam uma influência de conhecimentos agregados oriundos de outras disciplinas.

Para Kavartzis e Ashworth (2008), desde o início da década de 1980, um grande número de pesquisas foi publicado, entretanto a uniformidade do conteúdo conceitual ainda parece padecer de definições claras e objetivas. Para os autores, marketing de lugares é observado a partir de ângulos diversos e há, evidentemente, diferentes pontos de vista e abordagens na literatura devido ao seu caráter multidisciplinar. Porém, há também um consenso sobre a necessidade de adequar a aplicação do marketing de lugares, enfatizando que as localidades devem, de fato, ser comercializadas de forma tão eficiente quanto o mercado de produtos e serviços. O Quadro 4 a seguir integra as descrições das fases evolutivas do conceito.

<i>Abordagem</i>	<i>Período</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Características</i>
Promocional	Sec XIX	Venda de bens tangíveis – terras/casas.	Diversidade e diferenciação funcional urbana. Foco apenas promocional.
Promocional	De 1930 a 1970	Crescimento do setor Industrial.	Promoção de incentivos para indústria, crescimento do setor e criação de empregos de manufatura
Promocional	Década de 1980	Comercialização das cidades.	Simple promoção do lugar, seus serviços e atrações a fim de incentivar o consumo das cidades por diferentes públicos.
Planejamento	Início da Década de 1990	Comercialização do espaço pós-industrial.	Intervenções para melhoria do espaço urbano em reação à intensa competitividade entre regiões.
Planejamento	Meio da Década de 1990	Atender as necessidades dos residentes, atrair investimentos e turismo.	Uso do marketing como instrumento de planejamento social e econômico. Aumento da qualidade de vida, melhoria da infraestrutura e cooperação público-privada.
Planejamento	Final da Década de 1990	Atração de mercados externos e correção de imagens.	Mudar imagens desgastadas ou melhorar imagens neutras. Maior concentração de propagandas e mensagens da imagem dos lugares.
<i>Branding</i>	Início da Década de 2000	Identificar e gerenciar associações com o lugar.	Uso do <i>branding</i> corporativo como instrumento de gerenciamento de lugar como marca. Foco no aspecto comunicativo dentro das atividades de marketing.
<i>Branding</i>	Final da	Priorizar o mercado	Maior compreensão da complexidade do

	Década de 2000	interno e construir uma marca competitiva.	assunto. Desenvolvimento de atributos físicos e emocionais favoráveis a todos os públicos de interesse.
--	----------------	--	---

Quadro 4 - Resumo das Abordagens em Marketing de Lugares. Fonte: Kavaratzis e Ashworth (2008)

É possível notar fases de avanços, principalmente a partir do conceito de promoção local dos últimos dois séculos, onde, na prática, foi adotada a implementação de atividades puramente promocionais empreendidas por atores independentes com interesse em comercializar os espaços da localidade. A abordagem promocional permite compreender que é necessário diagnosticar o constructo formador da identidade regional a fim de corretamente gerenciar sua imagem. Este aspecto se relaciona com a abordagem de *branding* que sugere que as características dos lugares podem diferenciá-los uns dos outros em um cenário competitivo. Posteriormente, a atenção se deslocou para a tentativa de descobrir o que potenciais consumidores desejavam experimentar abrindo espaço para que as ações de planejamento estratégico de marketing pudessem ser praticadas ao lado de outras técnicas de planejamento e administração dos lugares. A abordagem de planejamento enfatiza que muitas localidades desejam evoluir e aprimorar sua infraestrutura implementando estratégias de desenvolvimento econômico e gerenciando uma imagem forte com foco em diferentes grupos de interesse que possam gerar prosperidade. Finalmente, o estudo se estabelece em um estágio aparentemente mais refinado e orientado para o mercado interno e externo, onde as criações de novas formas de representação de lugares e as principais preocupações sobre a imagem transcendem mera publicidade e, assim, as localidades são gerenciadas no intuito de desenvolver ações de *branding*.

Para Kavaratzis e Ashworth (2008), grande parte das pesquisas se desenvolve a partir de uma perspectiva espacial ou de marketing onde a primeira tende a considerar trabalhos de conteúdo empírico ou crítico e a segunda abordando investigações prescritivas ou conceituais. Para os autores, é notável ainda, que parece haver uma dificuldade por parte de alguns pesquisadores em tentar avançar as generalizações com base em seus trabalhos empíricos e, da mesma forma, como afirmam Zucarelli e Berg (2011), quaisquer teorias ou modelos utilizados são geralmente emprestados da pesquisa em marketing, entretanto, esta perspectiva deve considerar o fato de que os lugares não são produtos espacialmente estendidos, sendo necessária maior preocupação com as conseqüências desta espacialidade. Ainda, a incapacidade para justificar despesas de marketing de lugares através de seu retorno financeiro continua a ser um problema que

deve ser enfrentado com a evolução do conhecimento e melhor compreensão do conceito (ASWORTH, VOOGD, 1990; ASHWORTH, KAVARATZIS, 2008; BERGLUND, OLSSON, 2009).

Para que o marketing seja capaz de fornecer respostas com credibilidade é preciso identificar e sugerir formas eficazes de integrar métodos que possam ser usados para medir e avaliar os resultados de seus esforços. Utilização de dados referentes ao turismo receptivo por si só não são suficientes para representar adequadamente os efeitos alcançados, tornando necessária a análise de outros *rankings* (ANHOLT, 2006). Entretanto, para Berglund e Olsson (2009), a metodologia utilizada e os objetivos implícitos das organizações que realizam tais pesquisas podem ter naturezas diversas. Kotler *et al.*, (2006) indicam que outro aspecto importante é o monitoramento da imagem da localidade e suas mudanças, contudo, não há formas precisas de relacionar a imagem de um lugar ao aumento ou diminuição do número de visitantes ou mudanças nos níveis de satisfação dos cidadãos e empresas em relação às ações de marketing realizadas.

Rainisto (2003) afirma que na maioria dos casos, a implementação do marketing de lugares trata de uma reação às novas condições onde as localidades necessitam se adequar para prosperar em um cenário de grande concorrência. Neste ambiente competitivo, a comparação direta entre localidades e a forma como estas implementam atividades de marketing, é uma atividade popular em metrópoles desenvolvidas que atribuem também, grande importância a vários rankings que são publicados regularmente (DINNIE, 2007). A concorrência pode, em muitas maneiras, estimular as localidades a tornarem-se mais eficazes em suas decisões de marketing. Desta forma, um problema significativo que necessita maior investigação é a natureza dessa competitividade. Em contrapartida, as localidades, principalmente no âmbito das cidades, devem examinar as possibilidades e benefícios da cooperação. Para Kotler *et al.*, (2006), a compreensão mais ampla do marketing de lugares, particularmente, no início do processo de planejamento e diagnóstico pode revelar áreas onde as cidades concorrentes na mesma região podem se complementar em vez de substituir umas as outras em um processo de cluster de atratividade. Além disso, este mecanismo pode ainda revelar oportunidades de projetos em comum que resultarão na ampliação do mercado para todas as cidades da rede, em contraponto a concorrência intermunicipal.

A pesquisa em marketing de lugares não se limita a um campo científico, em vez disso, é um campo multidisciplinar de investigação, envolvendo uma gama de perspectivas, diferentes pontos de partida, terminologias, estruturas teóricas e abordagens empíricas. Embora envolver uma gama de disciplinas seja claramente vantajoso, também há um risco evidente de desentendimento em uma seara que atravessa fronteiras disciplinares. Esta dimensão permite sugerir a necessidade de uma compreensão coletiva e valorização do conceito como um processo de longo prazo e a sua expansão para campos mais amplos e diversificados que possam se beneficiar do seu conhecimento. A partir dos pontos abordados ao longo deste levantamento teórico, evidencia-se que marketing de lugares deve ser encarado como uma importante ferramenta para a gestão eficaz das trocas que ocorrem no cenário territorial e com enfoque em diferentes grupos de interesse. Apesar da dificuldade de sua implementação em função da política e gestão das localidades, é fundamental compreender o conceito como um processo de longo prazo que deve ser embasado em formas eficazes de integrar métodos que possam ser usados para medir e avaliar os resultados de seus esforços; reconhecer a participação do mercado interno nas etapas decisórias; constituir um organismo de coordenação das ações de atores do setor público e privado; examinar as possibilidades de cooperação entre cidades e regiões para o alcance de objetivos em comum.

2.2 Produto do Lugar

Para o desenvolvimento desta seção, o trabalho irá abordar o conceito do produto do lugar e seus elementos fundamentais para a compreensão da proposta de implementação de um programa de ação eficaz e apropriado para o desenvolvimento sustentável de localidades. Aspectos intrínsecos ao produto básico envolvem questões estruturais e prestação de serviços básicos de primeira necessidade, elementos pertinentes ao produto central e de responsabilidade da administração pública. A natureza do produto e a estratégia de posicionamento de mercado possibilitam determinar quais serviços suplementares devam ser vantajosamente adicionados para agregar valor, aumentar as percepções de qualidade do consumidor e elevar o nível dos serviços ofertados. Assim, podem ser considerados elementos suplementares do produto do lugar as organizações de hospitalidade, lazer e recreação; as redes de varejo, atrações e demais serviços específicos. Esta composição do produto do lugar deve levar em consideração, ainda, os aspectos de sustentabilidade e preocupação ambiental da localidade, além das atividades de gestão de sua marca.

2.2.1 Produto Ampliado

A compreensão da complexidade de operação do composto de marketing de lugares é fundamental para que as localidades possam responder de forma proativa às ameaças dos ambientes que as cercam. No composto de marketing de lugares o produto é o próprio espaço territorial e seus recursos valorizáveis no mercado; o preço representa os custos, financeiros ou não, associados à obtenção dos benefícios, ou seja, os custos de usufruir da localidade; a promoção é o conjunto de atividades de comunicação no sentido de conscientizar os mercados-alvo acerca do produto e seus benefícios; e a distribuição é o conjunto de atividades que tornam o produto disponível e acessível a estes mercados (MINCIOTTI, SILVA, 2011). A interpretação do lugar como um produto toma por base a identidade de ativos físicos e psicológicos do território em toda a sua complexidade e a relação dialética entre os elementos emissores e receptores do lugar é construída com base na análise dos perfis e das necessidades dos mercados, bem como na articulação de variáveis controláveis de marketing para a satisfação das

expectativas e necessidades dos mercados, buscando, simultaneamente, o alcance dos objetivos de desenvolvimento territorial (GAIO, GOUVEIA, 2007).

O modelo molecular de Shostack (1977) favorece a compreensão do produto do lugar, assim como serve de referência para o entendimento do produto no âmbito do marketing de serviços (HOFFMAN *et al.*, 2010). Nesta proposta há uma analogia com a química para ajudar a visualização do produto ampliado, onde o benefício básico se concentra no núcleo da molécula e se dirige às necessidades básicas do cliente, vinculadas a uma série de outras características da oferta. Este modelo propõe a determinação de elementos tangíveis e intangíveis para a formulação de uma política de produto. Eiglier e Langeard (1977) propuseram um modelo baseado em serviços centrais e periféricos, onde o produto central é envolvido por um círculo que contém uma série de serviços periféricos específicos a esse produto particular. Neste contexto, os autores questionam se os serviços periféricos são necessários para facilitar o uso do atributo central do produto ou se simplesmente trata-se de aspectos agregados para acrescentar apelo extra ao produto central. Lovelock e Wright (2001) empregam o termo serviços suplementares em lugar de serviços periféricos porque esses elementos podem adicionar valor ao produto básico e garantir uma margem competitiva. Para os autores, a natureza do produto ajuda a determinar quais serviços suplementares devem ser oferecidos e quais podem ser vantajosamente adicionados para agregar valor ao produto nuclear.

Ashworth e Voogd (1994) argumentam que a definição das atividades que compõem a oferta da localidade é problemática, e leva a um dos principais entraves inerentes à aplicação dos princípios gerais de marketing de lugares. Em relação à perspectiva de lugares como produtos, os autores identificam uma série de questões que militam contra uma definição simples do produto do lugar. O produto possui um dualismo inerente - que consiste na convergência do lugar como uma entidade holística com serviços específicos, atributos e instalações que ocorrem dentro da localidade. Sleipen (1998) abordou esta dualidade dividindo o produto do lugar em duas partes principais: o produto nuclear e os elementos contributivos. O produto nuclear fornece o benefício central dirigido às necessidades específicas do cliente. Ele define o caráter fundamental da atividade da organização. Os elementos contributivos ao serviço suprem benefícios adicionais para aumentar o produto básico e diferenciá-lo das ofertas dos concorrentes. Para Lovelock e Wright (2007) estes elementos contributivos são designados serviços

suplementares. Para os autores existem potencialmente dezenas de serviços suplementares diferentes sendo divididos em serviços suplementares de facilitação, ou seja, capazes de facilitar o uso do produto básico ou que são necessários para a entrega do serviço, e serviços suplementares de ampliação que podem acrescentar valor adicional para os consumidores do produto.

Como Ashworth e Voogd (1994) enfatizam, o melhor que se pode fazer é estar constantemente alerta à existência paralela dos atributos centrais do produto e os elementos associados a eles, bem como os resultados práticos que resultam desta complexidade. Neste contexto, os administradores da localidade têm potencialmente pouco controle sobre a experiência do consumidor em relação ao produto nuclear e os elementos contributivos do lugar o que resulta em uma experiência única para cada pessoa.

Warnaby (1997) argumenta que o principal papel do marketing de lugares é facilitar a capacidade de o consumidor criar seu pacote de benefícios a partir da oferta de serviços e experiências disponíveis na localidade em relação às necessidades e desejos do consumidor. Para sustentar sua argumentação, o autor se apropria do modelo *servuction* desenvolvido por Lengeard *et al.* (1981), que destaca o aspecto experiencial do consumo de bens ou serviços, enfatizando que todos os produtos entregam um pacote de benefícios para o consumidor. O conceito de que o consumidor recebe o seu próprio pacote individual de benefícios decorrentes da experiência do processo interativo com os elementos visíveis e com outros clientes, pode ser aqui considerado no que tange o fato do consumidor criar o seu próprio produto, gama de serviços e experiências disponíveis na localidade.

No marketing de lugares, o elemento visível proposto pelo modelo *servuction* (LENGEARD *et al.*, 1981) poderia potencialmente compreender dois fatores: o espaço físico e o meio social, o que equivale ao ambiente inanimado e o pessoal de contato ou fornecedores de serviços (WARNABY, 1997). A configuração física seria, obviamente, a composição tangível dos lugares e dos locais de prestação de serviços em si e, em termos de extensão, alcance e qualidade do fornecimento destes serviços dentro da área urbana. No entanto, se o produto do lugar é considerado uma entidade holística (ASHWORTH, VOOGD, 1990; SLEIPEN, 1988), a integração dos serviços

suplementares com outros usos da área urbana será um fator para determinar a percepção do consumidor tanto da imagem da localidade como um todo, assim como a percepção da qualidade dos serviços ofertados. Neste cenário, os consumidores podem ser atraídos para destinos específicos por causa do fornecimento de instalações adicionais como lazer, cultura ou outras atividades, permitindo, assim, que o consumidor possa criar o seu próprio produto do lugar (ASHWORTH, VOOGD, 1990). O segundo elemento visível irá incluir o pessoal de contato e provedores de serviços. Neste sentido, fatores socioculturais da localidade como simpatia e hospitalidade da população, bem como os costumes locais, podem ser atributos consideráveis para os consumidores avaliarem suas experiências.

O elemento invisível é sustentado por uma gama de serviços de apoio e operações logísticas para suportarem ambos os elementos do ambiente físico assim como a configuração geral da oferta. No marketing de lugares estes serviços de apoio podem ser conceituados em dois níveis diferentes: limiar de serviços e serviços motivacionais (WARNABY, 1997). Para o autor, limiar de serviços compreende a adequada prestação de serviços básicos para facilitar um agradável consumo do lugar e podem ser fornecidos tanto por entidades públicas como organizações privadas. Esses fatores por si só não seriam capazes de motivar os consumidores do lugar, mas a sua ausência pode gerar insatisfação. Por outro lado, serviços motivacionais compreendem uma maior ordem de serviços que poderiam atuar como motivadores para atração e satisfação dos consumidores do lugar. Estes serviços incluem o fornecimento mais extenso de serviços destinados a um número de consumidores de diferentes segmentos, permitindo que a localidade possa se diferenciar dos concorrentes atuais e potenciais. No entanto, o limiar de serviços assim como os serviços motivacionais não devem ser considerados como mutuamente excludentes, na medida em que a importância de um fator específico pode sofrer variações para cada perfil de consumidor.

Segundo Ashworth e Voogd (1990) o marketing de lugares é composto por uma escala espacial, definida como um processo pelo qual as atividades urbanas são intimamente relacionadas às demandas dos mercados-alvo, de modo a maximizar a eficiência social e econômica do lugar de acordo com os objetivos estabelecidos. Desta forma, um lugar é, inevitavelmente, apenas um componente em uma hierarquia de escalas espaciais. As cidades, por exemplo, existem dentro de contextos locais, regionais e nacionais, assim,

como resultado, pode haver discrepâncias na definição do produto do lugar entre aqueles que o administram e aqueles que o consomem. A questão multifacetada da natureza do produto do lugar é um ponto crucial no desenvolvimento das atividades de marketing. Grande parte da ênfase nas pesquisas e aplicações práticas tem sido a comercialização de localidades como destinos turísticos ou como locais para atração de investimento econômico, entretanto, o mesmo espaço físico e muitas das instalações e atributos desse espaço são comercializados simultaneamente para diferentes grupos de clientes com finalidades diversas. Como Ashworth e Voogd (1990) comentam, a cidade residencial é comercializada ao mesmo tempo em que o patrimônio histórico é promovido, assim como os atributos da cidade de compras, a cidade desportiva ou muitas outras cidades para o mesmo ou diferentes consumidores.

Aspectos intrínsecos ao produto básico envolvem questões estruturais e prestação de serviços básicos de primeira necessidade e, desta forma, o conceito do produto ampliado do lugar aqui apresentado considera elementos pertinentes ao produto central a infraestrutura e prestação de serviços básicos de responsabilidade da administração pública. A natureza do produto e a estratégia de posicionamento de mercado possibilitam determinar quais serviços suplementares devam ser vantajosamente adicionados para agregar valor, aumentar as percepções de qualidade do consumidor e elevar o nível dos serviços ofertados. Assim, podem ser considerados elementos suplementares de ampliação do produto básico as organizações de hospitalidade, lazer e recreação; as redes de varejo, atrações e demais serviços específicos. Esta forma amálgama dos elementos que compõem o produto da localidade pode ser também analisada pela relação entre infraestrutura e superestrutura (INSKEEP, 1991). Estes elementos devem ainda convergir com aspectos de sustentabilidade e preocupação ambiental, assim como todo o composto do produto deve ser dotado de atividades de gestão de marca para uma eficiente promoção de sua imagem.

2.2.1.1 Infraestrutura e Serviços Públicos

A implementação da infraestrutura básica de um local é ponto de partida para as outras estratégias, pois nem a imagem nem as atrações ou outras atividades podem dar a resposta completa ao desenvolvimento do local. Infraestrutura é descrita como a

representação de todas as formas de construção acima ou abaixo do solo necessárias para uma área habitada sendo essencial para uma localidade (COOPER *et al.*, 1993). É reconhecida e tratada como investimento público e se materializa principalmente na forma de transporte, serviços de utilidade pública e outros serviços básicos. Ainda, a infraestrutura é normalmente compartilhada por residentes e visitantes, e, neste sentido, a sazonalidade é um entrave para o desenvolvimento da rede de infraestrutura, uma vez que seu planejamento é feito para atender a uma porcentagem de capacidade de carga da região (HEALTH; WALL, 1992). Os diferentes públicos de um lugar têm que contar com bons meios de transportes, acesso à energia suficiente e barata, educação de qualidade e oportuna para todos, segurança, acesso à água potável e saneamento básico adequado, normas rígidas e adequadas de urbanização e construção.

Embora uma infraestrutura excelente e bem mantida não possa garantir o crescimento da localidade, sua ausência é um grave problema, pois é necessária para sustentar a qualidade de vida e apoiar a produtividade econômica. Embora os custos exatos da deterioração, da negligência e do mau planejamento possam ser apenas estimados, vários estudos documentaram perdas para governos, negócios, empresas e pessoas em razão da insuficiência de investimentos ou de investimentos que deveriam ter sido aplicados em infraestrutura (KOTLER *et al.*, 2006). Neste sentido, a má condição das estradas aumenta consideravelmente o custo de operar veículos motorizados. Comunicações deficientes estão diretamente ligadas ao lento crescimento das nações. A falta de conexões ferroviárias eficientes entre os recursos naturais e os portos cria um gargalo grave para os investidores. Sistemas de água e esgoto deficientes impedem o desenvolvimento habitacional e diminuem os investimentos das empresas. Os congestionamentos de trânsito nas grandes cidades aumentam o tempo de percurso com conseqüente perda de produtividade. A falta de disponibilidade de energia elétrica e fornecimento pouco confiável desses serviços constituem uma desvantagem competitiva maior na era da informação do que os altos custos de energia. Quando se permite que ocorra a deterioração das moradias além de certo ponto, os custos de substituição podem exceder as despesas de reforma. Assim, é vital que as localidades examinem sua infraestrutura objetivamente e passem a corrigir as deficiências para concorrer no mercado global.

Kotler e Lee (2008) afirmam que cada localidade precisa prover um padrão básico de serviços para atrair e reter pessoas, empresas e visitantes. De fato, não existem padrões uniformes, a não ser aqueles estabelecidos pela legislação referentes à saúde e segurança. As questões sobre quem paga, quem administra e quem presta os serviços ficam obscurecidas por sistemas complexos de governos, organizações públicas e comunidades. Assim, todos os lugares estão sujeitos a graus variáveis de responsabilidade pelo transporte, pelas estradas, pelo fornecimento de água e energia e pelo cumprimento dos padrões ambientais. Os autores ponderam que programas ambientais, de transporte e de conservação de energia costumavam ser conduzidos por políticas públicas separadas. Pouco a pouco, tais programas estão se vinculando de tal forma que, cada vez mais, afetam tudo o que os lugares fazem em nome de seu desenvolvimento, incluindo habitação, zoneamento, saúde pública e educação. Em consequência, os lugares poderão acabar sofrendo de excesso de sistemas, legislações contrárias e contraditórias impostas por níveis governamentais mais altos que podem resultar na paralisação operacional.

Toda sociedade necessita de um setor público, cuja função mais importante é definir os princípios operacionais dessa sociedade. Está claro que o setor público precisa priorizar seu desempenho real, assim como a percepção que se tem dele, a fim de aumentar a confiança e a satisfação dos usuários da localidade, principalmente dos residentes e, conseqüentemente, obter maior apoio destes públicos. No setor público o mantra do marketing é a valorização e a satisfação do cidadão. Kotler e Lee (2008) afirmam que é função dos governos nacional e local realizar serviços públicos que são imprescindíveis aos interesses do cidadão, como responsabilidade pela defesa, segurança, policiamento, zoneamento, energia, saneamento, construção de estradas, educação e atendimento de saúde. E, ainda, outra função seria fornecer serviços públicos necessários, que nem o setor privado nem setores sem fins lucrativos queiram ou possam administrar com os recursos existentes. Assim os governos podem oferecer assistência de maneira independente ou em parceria com agências de setor sem fins lucrativos.

Debarba (2008) afirma que por meio dos gestores públicos a prática do marketing vem a se tornar pública, pois é exercida por servidores, gestores e legisladores públicos, tendo como principal objetivo a satisfação do interesse público. O foco principal não se encontra nas personalidades do momento, e vem transcender a autopromoção pessoal e

se focar nos benefícios que as práticas trarão para a sociedade. Para o autor, a prestação de serviços públicos deve ser transparente, uma vez que absolutamente todas as suas ações precisam ser de interesse público. Entretanto, segundo o autor, projetos são elaborados, decisões são tomadas e normalmente o público diretamente afetado não possui o mínimo conhecimento sobre os reais critérios para a tomada de decisão. Desta forma, a consequência emerge em forma de desconfiança e questionamento da credibilidade pública, sendo assim, somente por meio da ética e da transparência, mesmo durante os momentos de crise e dificuldade, será possível esperar que a sociedade venha a se tornar parceira do poder público ao invés de opositora.

Kotler e Lee (2008) preconizam que a evolução das necessidades do setor público conduz a uma nova direção com relação ao marketing, uma vez que o aumento das ofertas de bens particulares não tem sido acompanhado por um aumento correspondente de bens públicos acarretando um desequilíbrio social. Os autores citam como exemplo o aumento no consumo de automóveis que exige um aumento no fornecimento adequado de condições nas ruas, nas estradas, no controle de tráfego e estacionamento. Além disso, também aumentam a necessidade de se disponibilizar policiamento civil e rodoviário, serviços de socorro e hospitais. Entretanto, na medida em que a sociedade acumula cada vez mais bens particulares, mais se anseia por bens públicos: ar puro, cidades limpas, parques adequados, ruas seguras, estradas em boas condições, boas escolas e atendimento à saúde. Os autores apontam para dois fatores que residem na raiz desse desequilíbrio social bruto. O primeiro fator está nas atitudes públicas, ou seja, a justa alocação dos recursos públicos – taxas de impostos que oneram o cidadão e a consequente contrapartida de ofertas de serviços públicos condizentes. O segundo fator justifica-se pela administração pública de caráter retrógrado que a leva a se deslocar rapidamente de seus mercados-alvo. Continuando, os autores ressaltam que as instituições públicas começam, a princípio, com um mandato claro e com intenções de servir a certa classe de necessidades humanas, porém, com o passar do tempo tornam-se orientadas para dentro e para atender seus próprios interesses.

Kotler e Lee (2008) argumentam que na medida em que uma orientação de marketing aprimora o serviço e a eficiência pública de uma agência, fornecerá, também, um poderoso argumento para o apoio continuado de suas atividades. Além disso, a mesma orientação a marketing leva a agência a ser mais sensível com referência aos

legisladores, como se fossem um de seus públicos e, nesse sentido, ela poderá ser mais eficaz em aprimorar seus serviços e comunicações com esse grupo. Ainda, se as atividades de marketing tornarem-se explícitas e se forem colocadas sob uma responsabilidade e controle centralizados, será mais fácil realizar a auditoria dessas atividades e avaliar seus gastos e seu grau de satisfação. Os autores consideram que o objetivo de adoção de marketing no setor público é selecionar metas e ações que sirvam para o bem comum, ou seja, aquelas que criem o maior nível de bem estar para o maior número de pessoas possível. Nesse contexto, os autores indicam que bem do setor público é definido em termos de bem social, bem econômico e bem ambiental – medidas geralmente referenciadas como os três resultados almejados pelas ações da esfera pública. Acselarad (1999) salienta que, para que todo esse processo funcione é necessário que os gastos públicos sejam canalizados em infraestruturas adequadas – os denominados investimentos públicos – e em despesas sociais – educação, saúde e cultura – de modo a criar uma sólida estabilidade de natureza macroeconômica.

2.2.1.2 Superestrutura e Atrações

De acordo com Minciotti e Silva (2011), as instituições públicas têm um papel fundamental no mundo dos negócios, criando estruturas físicas e sociais, políticas, fiscais e monetárias de investimento, políticas de industrialização e de trocas, servindo de intermediárias entre os potenciais investidores e os vários serviços municipais. Porém, não cabe apenas ao setor público tomar a iniciativa de desenvolvimento de uma região ou cidade, mas também do setor privado que aparece como agente dinamizador, bem como impulsionador desta ação. Neste sentido, a superestrutura é normalmente uma atividade do setor privado, uma vez que é o elemento gerador de lucro de uma localidade (KOTLER *et al.*, 1993). Na composição do produto do lugar, podem ser considerados elementos da superestrutura do produto básico as redes de varejo, organizações de hospitalidade, lazer e recreação e demais serviços específicos. Ainda que o setor público se responsabilize por fornecer infraestrutura como um pré-requisito para o desenvolvimento da superestrutura pelo setor privado, em muitos casos combinações de recursos privados e públicos são utilizados para potencializar o desenvolvimento das localidades (ALASTAIR, 2012).

Os modelos de gestão das organizações envolvidas com o receber humano, utilizam estratégias e ferramentas para atração de clientes e obtenção de vantagens competitivas e, neste cenário, a superestrutura abrange diversos segmentos produtivos, como hospedagem, serviços de alimentação, transportes, entretenimento, eventos, *shopping centers*, bancos, clubes, atrações, museus, galerias, teatros, instalações esportivas, entre outros. Percebe-se que para o consumo das atividades suplementares do produto do lugar, está implícita a necessidade de tempo livre em contraponto com o tempo de trabalho o que leva à reflexão do conceito de lazer proposto por Dumazedier (1973) que aponta para um conjunto de atividades às quais os indivíduos podem exercer por livre vontade com a finalidade de descanso, divertimento, recreação, entretenimento e desenvolvimento pessoal. Neste contexto, recreação e entretenimento possuem um significado próximo, pois ambos estão ligados às ações de lazer e acontecem por vontade própria do indivíduo durante seu tempo livre e carregam consigo uma carga de restabelecimento e recuperação das obrigações cotidianas, porém, o entretenimento está mais relacionado à indústria cultural e à comunicação de massa que criam, produzem e distribuem produtos e serviços específicos (TRIGO, 2003).

Na sociedade contemporânea, a melhor compreensão da complexidade das relações humanas é um fator estratégico tanto para a criação de vínculos com clientes e *stakeholders*, como para o desenvolvimento de relações pessoais visando à melhoria da qualidade de vida nas comunidades. Nessa direção, Lashley, Lynch e Morrison (2006) demonstraram que o campo da hospitalidade vem ganhando importância dentro da área de turismo, enquanto estudo das formas de hospedagem, porém ampliando sua abrangência para outros aspectos além da infraestrutura hoteleira, como aqueles relacionados com a infraestrutura urbana com uma visão integrada de diferentes aspectos da hospitalidade: negócios, relações humanas e sustentabilidade. Estudos atuais têm destacado que o conceito de hospitalidade não se limita às empresas que oferecem serviços de hospedagem e de alimentos e bebidas, mas trata das dimensões conceituais e epistemológicas dos estudos sobre o convívio com estruturas sociais na cidade e nos espaços rurais, abarcando diferentes áreas do conhecimento como sociologia, antropologia, nutrição, gastronomia, geografia entre outras (CAMARGO, 2005).

Para atrair novos investimentos, negócios e turistas, pode ser necessário investir em novas atrações, visando à melhoria da qualidade de vida no local. Este caminho consiste na estratégia de evidenciar um ou alguns tipos de atrativos que possam satisfazer seus moradores e atrair pessoas de fora. Alguns locais podem possuir atrações naturais, outros se beneficiam de uma extraordinária herança de edifícios históricos e outros investem na construção de monumentos famosos. Há ainda as atrações de grande vulto e as que se apresentam de maneira mais discreta, porém de grande repercussão. Sem a existência das atrações não haveria a necessidade de implantação de uma rede de serviços paralelos e até mesmo a atividade turística como um todo não existiria por completo. Enquanto as atrações são geralmente unidades delimitadas geograficamente com base em características individuais, as localidades que as recebem são áreas maiores que incluem um número de atrações que se complementam aos serviços de infraestrutura e superestrutura (HEALTH; WALL, 1992). Desta forma, existe um elo entre as atrações e os serviços de suporte sendo que em alguns casos é o surgimento da atração que determina a necessidade de uma cadeia de serviços e estimula o desenvolvimento do lugar. Uma vez que a localidade passa a crescer, outras atrações podem continuar surgindo e, em muitos casos, os serviços de hospitalidade, incluindo alojamento, alimentação e transporte podem se transformar nas próprias atrações de determinada localidade.

Não há definição única que seja geralmente aceita de forma relevante e que seja crível a todos os tipos de atração, muito embora exista grande parcela de contribuição na literatura que deve ser revista para a propriedade deste trabalho. É possível depreender dos achados bibliográficos que as atrações são um componente integral do produto do lugar e pode ser observado que certas atrações são, em si, tão interessantes, que oferecem uma motivação única para seu consumo. Neste contexto, Walsh-Heron e Stevens (1990) estabeleceram alguns critérios conceituais das atrações com foco nas seguintes características: designadas a atrair visitantes locais e turistas; capazes de proporcionar diversão e experiências prazerosas para o lazer dos usuários; gerenciadas apropriadamente para levar satisfação ao consumidor; acompanhada de uma rede de serviços complementares para atender as necessidades e interesses dos visitantes; podem ou não ter sua utilização precificada.

Em virtude das similaridades entre as possíveis definições e tipologias presentes na literatura, vale revisar outros aspectos relevantes ao viés conceitual das atrações, como a proposta trazida por Gunn (1988) e enfatizada por Inskip (1991) de separar as atrações entre aquelas que demandam longas jornadas para serem consumidas resultando em estadas temporárias dos visitantes na localidade e as atrações de fácil acesso sem necessidade de permanência na localidade. Neste cenário, Clawson e Knetsch (1966) adotam um enfoque espacial que distingue os atrativos segundo sua proximidade aos mercados, seu nível de singularidade e sua intensidade de uso, independentemente dos recursos que existam na região. Boniface e Cooper (1987) abordam uma distinção entre atrativos reproduzíveis e não reproduzíveis, sendo os primeiros caracterizados por criação humana e carentes de significados culturais ou históricos e que podem ser reproduzidos em qualquer lugar e os últimos como atrativos que incluem elementos naturais ou culturais que de nenhuma maneira podem ser reproduzidos em outros lugares. Ainda, as atrações artificiais baseadas no legado histórico-cultural não podem ser reproduzidas sem que haja gastos consideráveis e alterações em sua autenticidade, diferentemente das atrações projetadas especificamente para entretenimento que podem ser replicadas.

Inskip (1991) defendeu uma tipologia tripartida de atrações segmentadas naquelas baseadas em recursos naturais, nas resultantes de fenômenos culturais e naquelas criadas artificialmente. Swarbrooke (1995) atenta que embora não haja uma definição clara, é possível abordar aspectos relacionados à tipologia das atrações, mas mesmo assim, a distinção entre elas faz parte de uma linha tênue, assim, são desenhadas as quatro principais tipologias: (1) as atrações naturais tendo como representante as praias, cachoeiras, fauna e flora, entre outros; (2) atrações criadas pelo homem, mas não planejadas com a intenção de atrair visitantes, tais como as catedrais, monumentos e prédios históricos; (3) atrações criadas pelo homem com a intenção de atrair visitantes, como por exemplo, os parques temáticos, museus, cassinos e demais atrativos com esta roupagem; (4) eventos especiais como festivais, encontros, feiras, exposições e competições.

Cooper (1993) esclarece que para maior conveniência analítica, é importante a adoção de uma classificação direta de divisão das atrações entre as baseadas em recursos naturais e as resultantes de produtos artificiais. Entretanto, a divisão entre atrações

naturais e atrações artificiais não é muito clara uma vez que muitas atrações naturais requerem investimentos consideráveis de estrutura e gerenciamento para serem utilizadas para fins recreacionais. No caso das atrações naturais, tradicionalmente, os recursos baseados em água, sejam litorais ou lagos têm sido os mais importantes recursos e ainda o são, porém, com o aumento na periodicidade de férias que as pessoas desfrutam, o campo e as paisagens pitorescas têm obtido crescimento de experiência de sua utilização (COOPER *et al.*, 1993). Ainda, vale lembrar que as amenidades naturais não estão limitadas à paisagem, mas incluem também o clima, vegetação e a vida selvagem. Os recursos naturais, geralmente, são uma oferta fixa e somente são capazes de fornecer uma quantidade limitada de serviços em um dado período de tempo.

Sobre as considerações acerca das atrações artificiais, é importante mencionar que além das edificações deixadas pelo legado histórico e cultural, há inúmeras atrações produzidas, cujo principal objetivo é o entretenimento. Estas atrações são orientadas ao usuário e são capazes de atender grande demanda de visitantes diariamente (KOTLER, 1994). Tais atrações incluem parques temáticos e de lazer, locais esportivos, teatros, cinemas, museus, centros de compra e eventos. Estes últimos podem ser atividades complementares utilizadas para promover a imagem de uma destinação, um fator que está por trás da grande concorrência por megaeventos esportivos e de entretenimento (KOTLER *et al.*, 2006). Importante ainda é a distinção que se estabelece entre as atrações e os recursos que a elas dão origem. Neste sentido, Gunn (1993) aponta que os recursos naturais e culturais são o fundamento para o posterior desenvolvimento de determinada atração. Assim, podem ser oferecidas regiões litorâneas, áreas montanhosas, patrimônio histórico e cultural de um país, porém, a não ser que tais elementos estejam situados em localidades acessíveis e válidas para o consumo, não podem ser considerados realmente atrativos.

Grande parte dos estudos apresentados na literatura aponta as definições e tipologias das atrações com foco na abordagem do desenvolvimento turístico, entretanto, as atrações são dotadas de certa complexidade de definição, principalmente em sua relação com o desenvolvimento socioeconômico dos lugares. De forma complementar, Swarbrooke (1995) enfatiza que o surgimento das atrações não são exclusivamente ações desenvolvidas em prol da atividade turística, mas um elemento regional visando o bem estar da comunidade que recebe a atração em sua localidade. Isto ocorre na medida em

que a área de influência do atrativo abrange residentes locais e visitantes de lugares próximos. Sob esta ótica, é possível compreender o planejamento de localidades para a implantação de atrações para benefício do lugar através de recursos de lazer e entretenimento para a população residente, bem como para a captação de visitantes que permanecem na região por diferentes períodos de tempo fomentando a economia de serviços.

Entretanto, as atrações são indiscutivelmente um dos componentes mais importantes do sistema turístico e podem ser os principais fatores motivacionais para as viagens constituindo o núcleo do produto turístico (SWARBROOKE, 1995). Corroborando com este enfoque, Leiper (1990) afirma que os viajantes se deslocam da região de origem até o destino turístico, porque ali é onde encontram os atrativos que desejam conhecer. Normalmente, a demanda de muitos elementos da experiência de consumo do turismo deriva-se do desejo dos viajantes de conhecer determinadas atrações no destino escolhido, portanto, nesses casos, os serviços de hospitalidade se interrelacionam com a atração e a falta deles dificultará ou impossibilitará o desenvolvimento da experiência turística (GUNN, 1993). A localidade receptora, através de uma estrutura conveniente, gera o encontro da demanda com a oferta e, em vários aspectos, é o elemento mais importante do fenômeno turístico, já que as localidades e suas redes de imagem, infraestrutura, pessoas e atrações motivam a visita e, portanto, corroboram como todo o sistema turístico captando investimento, desenvolvimento social e econômico para a localidade (LEIPER, 1990).

Para Middleton (1988) as localidades enquanto destinos turísticos incluem uma série de diferentes grupos de interesse formados por residentes, turistas, o setor público e o sistema de turismo como um todo. Assim, é necessário atender as necessidades de todos eles no longo prazo e isto pode ser alcançado através de uma abordagem de planejamento estratégico que equilibre uma orientação de marketing que enfoque o turista com uma orientação de planejamento que enfatize as necessidades da população local. O autor definiu as atrações como um recurso permanente que pode ser controlado e gerenciado com o propósito de gerar entretenimento, aproveitamento, encantamento e educação do público visitante. Piperloglou (1967) afirma que o desenvolvimento turístico é um problema de encaixar os recursos naturais ou históricos de um lugar com

a demanda e preferências dos turistas atuais ou potenciais e, desta forma, os recursos em sua forma original são apenas a matéria-prima de futuras atrações.

Kotler *et al.* (1993) chamam a atenção para a construção de grandes atrativos pelas localidades, cujo empreendimento muitas vezes é de resultado incerto, demandando altos montantes de recursos, cada vez mais escassos, não proporcionando o retorno desejado, podendo deixar a localidade em situação de risco. Entretanto, as atrações permanecem sendo o ponto focal para um novo gerenciamento de visitantes e técnicas de controle destinadas a diminuir a pressão de grandes quantidades de turistas e garantir que os recursos naturais estejam protegidos e sustentados. Cooper (1993) aponta que como área de investigação e estudos, as atrações estão se tornando cada vez mais importantes. Sua contribuição para o produto do lugar tem sido reconhecida e, conforme inovações tecnológicas são aplicadas nesse domínio, o perfil de muitas atrações tem melhorado significativamente. Cada vez mais a intervenção artificial proposta pelo homem tem sido utilizada para ampliar a experiência de consumo das atrações naturais, causando uma fusão conceitual entre atrações naturais e artificiais (OCKE, IKEDA, 2013).

2.2.1.3 Sustentabilidade

Embora os conceitos de sustentabilidade e de desenvolvimento sustentável venham sendo discutidos de forma intensa pelo menos desde o início dos anos 80, não se pode dizer que haja, até hoje, consenso a respeito de definições universais. Isto ocorre porque estes conceitos são fortemente influenciados por fatores que variam de pessoa para pessoa, de grupo para grupo, de cidade para cidade, de região para região, e assim por diante. Algumas definições destacam, como requisitos para a sustentabilidade, a importância de um maior equilíbrio entre regiões e países desenvolvidos e não-desenvolvidos e a importância de se promover o desenvolvimento atual sem colocar em risco o desenvolvimento futuro (WCED, 1987). Neste sentido, há uma definição clássica presente no Relatório Nosso Futuro Comum de 1987, popularizado Relatório *Brundtland*, segundo a qual o desenvolvimento sustentável seria aquele que atende às necessidades da geração atual sem pôr em risco a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades. Isto reflete uma preocupação com os padrões de

utilização de recursos naturais ainda em curso, dado que as principais fontes de energia em uso continuam sendo não-renováveis (CMMAD, 1998).

A noção de sustentabilidade e de desenvolvimento sustentável como o processo que permite sua execução, converteu-se em um dos paradigmas norteadores das civilizações humanas no terceiro milênio. O desenvolvimento sustentável surge como uma nova matriz discursiva, sendo um ponto de inflexão no diálogo entre as noções sobre meio ambiente e desenvolvimento. Isso coincide com a época na qual o ambientalismo se firma como uma poderosa ideologia (ELMQVIST, 2010). Na realidade, a concepção de desenvolvimento sustentável faz parte de um projeto mais generalizado que é a institucionalização da problemática ambiental, sendo uma meta relatada, um princípio universal aceito pelos governos e um campo polinucleado do poder. Na atualidade o que predomina é a existência de uma ampla gama de concepções de desenvolvimento sustentável e de interpretações sobre as categorias conceituais básicas de meio ambiente e sustentabilidade (ALBERTI, 2008; MARZLUFF, 2008)

Segundo BOYD (1998), somada à questão do risco de esgotamento das principais fontes de energia estava a questão ambiental que aparecia exatamente como consequência do modelo energético adotado, fortemente baseado em combustíveis fósseis. A partir do ponto de vista ambiental, a urbanização provoca intensos impactos nas áreas urbanas e seus campos de influência e se ampliam nos espaços vazios ou re-naturalizados, com impactos cada vez mais intensos e difusos sobre o meio natural. Os territórios urbanos se converteram cada vez mais nos espaços onde a gestão se faz mais complexa, já que neles os efeitos da crise civilizatória se fazem mais claros e evidentes as localidades ocupam o epicentro da problemática ambiental (PESCI, 1995). Embora muitas das primeiras preocupações com o desenvolvimento sustentável tenham se originado exatamente a partir de problemas ambientais, em parte produzidas com o expectativa de um potencial esgotamento de recursos naturais que seriam fundamentais para a sobrevivência da espécie humana, hoje já não se admite o conceito com um foco somente no ambiente. As questões econômicas e sociais já assumem peso equivalente ao das questões ambientais na busca por um desenvolvimento sustentável. (FORMAN, GODRON, 1986; FORMAN, 2010)

A sustentabilidade proposta pelos economistas ecologistas parte do conceito de espaço ambiental, o qual implica considerar a situação socioambiental em todos os locais que se interrelacionam economicamente. Uma postura ecologista implica, portanto, pressionar o mercado para que passe a considerar os custos sociais. Defende também a criação de regulamentos e políticas públicas restritivas de ações dos agentes econômicos que prejudiquem, e estimuladores para as empresas que contribuam na preservação do meio ambiente (ALMEIDA *et al.*, 2007). Neste sentido, enquanto o ecodesenvolvimento estaria focado ao atendimento das necessidades básicas da população, através da utilização de tecnologias apropriadas aos diversos ambientes, e pela promoção da autonomia das populações envolvidas no processo, o desenvolvimento sustentável prioriza o papel de uma política ambiental, a responsabilidade com os problemas globais e com as futuras gerações. O denominador comum de ambos é, sem dúvida, a dimensão ambiental do desenvolvimento sob a nova ótica proposta (ANCONA, 1993).

De acordo com Acselrad (2001) o desenvolvimento das localidades está associado à noção de sustentabilidade das cidades, tendo origem nas articulações das políticas pelas quais um conjunto de atores envolvidos na gestão do espaço urbano buscar materializar suas perspectivas, evidenciando a compatibilidade das mesmas com os propósitos de dar sustentabilidade ao desenvolvimento. Isto porque, não se pode deixar de associar à noção de sustentabilidade urbana a estratégias de implementação da metáfora cidade-empresa, que projetam na cidade sustentável alguns dos supostos atributos de atratividade de investimentos no cenário de competição global. O paradigma da sustentabilidade urbana, parte essencial da concepção de desenvolvimento sustentável, se vislumbra como uma nova visão que deverá constituir a essência de uma reestruturação dos lugares. A visão mais geral e conhecida é a definição oficial das Nações Unidas, que tem seis décadas geracionais, considerando que se trata de garantir a necessária convergência entre os interesses do presente e do futuro, através de uma relação harmônica entre cidade e seu meio ambiente. Para Carriozza (2001), a cidade sustentável, somente se vislumbra a partir de um ponto de vista físico, ou seja, é aquela na qual toda a energia é obtida dos aportes atuais diretos do sol e todos os recursos não renováveis são reciclados. No extremo, a definição de cidade sustentável deveria ter um intercâmbio de bens e serviços, cujos fluxos de energia e matéria não alteram o capital

de recursos naturais que lhe dão sustento, já fora do seu lugar de assentamento ou na região onde exerce influência (LACY, 1996).

O espaço urbano se constitui por um ambiente heterogêneo formado por áreas edificadas com diferentes padrões do espaço construído, junto com outras áreas com vegetação entrelaçada, por vias que permitem a circulação de todo o fluxo humano, estando conformado pelo tecido social (SAUER, 1925). Ao definir a sustentabilidade ambiental urbana, espaço e paisagem são considerados formas concretas do meio ambiente, ou seja, como a relação entre os sistemas humanos com seu entorno natural e social na superfície do globo. Ao falar de desenvolvimento sustentável, se considera a sustentabilidade ambiental como uma emergência sistêmica, dos espaços e suas paisagens, e como o elemento direcionador, ao qual devem adequar-se e adaptar-se as outras categorias de sustentabilidade: social, econômica e cultural (MATEO, 2002; SACHS, 1993).

Os ecossistemas urbanos são sistemas abertos, dinâmicos, complexos e interrelacionados, que requerem grandes quantidades de energia e matéria, com equivalente geração de resíduos e poluição. Os seus impactos vão muito além de seus limites geográficos e podem ser medidos através de sua pegada ecológica (BEATLEY, 2000; NEWMAN, JENNINGS, 2008; BOUTAUD, GONDRAN, 2009). A infraestrutura verde possibilita que as cidades diminuam essa pegada, ao proporcionar alternativas que consomem menos energia, não emitem gases de efeito estufa, capturam carbono, evitam a sedimentação dos corpos d'água, protegem e aumentam a biodiversidade, fornecem serviços ecossistêmicos no local, previnem ou diminuem a poluição das águas, do ar e do solo, entre outros benefícios (ELMQVIST, 2010).

A infraestrutura verde, também chamada de infraestrutura ecológica (YU, PADUA, 2006; IGNATIEVA, 2010) é um conceito emergente baseado nos princípios da ecologia da paisagem de: estrutura, função e mudança. A forma do mosaico da paisagem depende não apenas de seus aspectos geobiofísicos, mas do uso e ocupação ao longo do tempo (FORMAN, 1995; BENEDICT, McMAHON, 2006; AHERN, 2007). A infraestrutura verde consiste em intervenções de baixo impacto na paisagem e alto desempenho, com espaços multifuncionais e flexíveis, que possam exercer diferentes funções ao longo do tempo - adaptável às necessidades futuras. Visa também, buscar

oportunidades de transportes alternativos não poluentes que estimulam uma vida urbana ativa e saudável, e promover o uso de energias renováveis sempre que possível. Esses espaços ganhos dos veículos são devolvidos para os cidadãos para que ruas voltem a ser lugares vivos, de encontros sociais e com comércio e serviços ativos (JACOBS, 1992).

Os lugares podem proporcionar alta qualidade de vida, com espaços verdes públicos multifuncionais, bem planejados e de fácil acesso (AHERN, 2007; OWEN, 2009). O planejamento de uma infraestrutura verde propicia a integração da natureza na cidade, de modo a que venha ser mais sustentável. Favorece também a mitigação de impactos ambientais e a adaptação para enfrentar os problemas causados pelas alterações climáticas, como por exemplo: chuvas mais intensas e frequentes, aumento das temperaturas, desertificação, perda de biodiversidade (AHERN, 2007). A infraestrutura verde consiste em redes multifuncionais de fragmentos permeáveis e vegetados, preferencialmente arborizados, interconectados que reestruturam o mosaico da paisagem. Visa manter ou restabelecer os processos naturais e culturais que asseguram a qualidade de vida urbana. Bem planejada, implementada e monitorada a infraestrutura verde pode se constituir no suporte para a resiliência dos lugares. Pode ser um meio de adaptar e regenerar o tecido urbano de modo a torná-lo resiliente aos impactos causados pelas mudanças climáticas e também preparar para uma economia de baixo carbono. Ela aumenta a capacidade de resposta e recuperação a eventos climáticos, propicia mudança das fontes de energias poluentes ou de alto custo para fontes renováveis, promove a produção de alimentos perto da fonte consumidora, além de melhorar a saúde de seus habitantes ao possibilitar transportes ativos como caminhada e bicicleta (HERZOG, 2010).

Exemplos de ações visando à conservação e a proteção de meio ambiente, e a implantação de diretrizes para ambientes sustentáveis a serem implementadas nas localidades, ou por seus órgãos administradores ou pelos moradores urbanos, são: 1) reestruturação e recolocação das indústrias com base em políticas enérgicas administrativas; 2) ampliação das áreas verdes; 3) despoluição dos rios; 4) coleta seletiva de lixo; 5) redução da poluição do ar; 6) construção de ciclovias; e 7) priorização do transporte público. A concepção de sustentabilidade como trajetória progressiva rumo à eficiência eco energética é normalmente acompanhada da constituição de uma base social de apoio a projetos de mudança técnica urbana, pela via

da educação ambiental da disseminação de uma consciência ecológica, de projetos comunitários de reciclagem ou pelo engajamento de uma política de reciclagem. (ACSELRAD, 2001). Neste contexto, é imprescindível que a localidade perceba as possibilidades de agir diferente com atitudes atinentes a um melhor aproveitamento dos recursos e constante preocupação com a proteção do ambiente urbano. Portanto, a educação ambiental deve ser uma guia à sustentabilidade a se seguir.

A identificação dos problemas e entraves para a implantação de uma localidade sustentável mostra-se tarefa imprescindível na busca de soluções alternativas. Dentre os problemas mais comuns podemos facilmente identificar os seguintes: crescimento demasiado da população urbana, ocupação espacial desordenada e ilegal do solo urbano, marginalização da população de baixa renda e exclusão social, concentração de renda, desigualdades sociais, dilapidação dos recursos naturais não-renováveis, adoção de sistemas produtivos e tecnologias poluentes, baixa eficiência energética e expansão ilimitada do consumo. A partir dessa identificação devem ser descritas as premissas e estratégias para a criação e implantação de um modelo sustentável de desenvolvimento (HOUGH, 1994). O modelo de cidade sustentável, surgido no âmbito dos organismos internacionais, é a extensão, para a esfera local, da operacionalização da noção de desenvolvimento sustentável, concebido como aquele que assegura o atendimento das necessidades do presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras satisfazerem também as suas (ACSELRAD, 2001). Conforme destaca o autor, o desafio da construção de localidades, com novos parâmetros, não se pode restringir as concepções de um urbanismo ecologizado que se satisfaça em promover cidades compactas, capazes de economizar espaço e energia, nem tampouco que tenha na sustentabilidade um mero atributo simbólico adicional para a competição interurbana. Trata-se, isto sim, de pensar um novo modelo de desenvolvimento urbano, baseado nos princípios da democratização dos territórios, no combate à segregação socioespacial, na defesa dos direitos de acesso aos serviços urbanos e na superação da desigualdade social manifesta também nas condições de exposição aos riscos urbanos.

2.2.1.4 Marca

Uma marca, de acordo com a *American Marketing Association* - AMA (2015), é um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, com a intenção de identificar bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e para diferenciá-los dos concorrentes. Shimp (2002) ainda acrescenta que as marcas desempenham outros importantes papéis para as empresas que as comercializam, tais como: proporcionar economias de escala, criar barreiras de entrada para concorrentes, aumentar o poder dos fabricantes frente aos intermediários, oferecer ao consumidor garantias de desempenho consistente, fornecer símbolos de status. Além disso, Kotler e Keller (2006) apontam que as marcas podem simplificar a tomada de decisão dos consumidores e reduzir os riscos envolvidos na transação, pois os mesmos podem acreditar que uma delas satisfaça melhor às suas necessidades. Nilson (2000) acredita que uma marca é um símbolo com um grande potencial que pode ser expresso de muitas formas diferentes. Assim, trata-se de uma entidade perceptual que é baseada na realidade, mas reflete as percepções e, talvez, as idiosincrasias dos consumidores (KOTLER; KELLER, 2006).

Uma marca existe quando uma entidade de marketing recebe seu próprio nome, termo, sinal, assinatura, desenho ou qualquer combinação específica desses elementos na forma de identificação a fim de diferenciá-la da concorrência (SHIMP, CRESCITELLI, 2013). A marca, porém, não trata apenas de atributos visuais identificáveis, mas engloba tudo que uma oferta específica da organização representa em comparação a outras marcas na categoria do produto (KOTLER, KELLER, 2006). Desta forma, o nome do lugar é uma marca e, semelhante a outros tipos de marcas, as pessoas podem compartilhar um grupo consistente de características, imagens ou emoções quando eles recordam ou experimentam um determinado lugar (GUDJONSSON, 2005; KERR; BALAKRISHNAN, 2012). Localização ou nomes de lugares podem identificar e diferenciar uma localidade de outras e, neste sentido, uma série de autores, incluindo Olins (2002), Anholt (2003), Kavartzis (2005) reconheceram que existem semelhanças entre a marca corporativa e marca de um local e sugeriram que as ações de desenvolvimento de lugares como marcas podem aprender com literatura mais extensa e prática de marcas corporativas.

Numa perspectiva processual, a gestão da marca do lugar envolve o esforço de selecionar atributos da identidade da localidade, traduzi-los e comunicá-los através de

uma estratégia de posicionamento, materializada por símbolos, argumentos e técnicas de comunicação, que distingam o lugar dos concorrentes e representem valor para todos os seus públicos. Neste contexto as técnicas utilizadas pelas localidades para identificar e comunicar os seus atributos e mais-valias constituem-se como um instrumento precioso ao serviço da competitividade dos lugares. As localidades possuem identidades com atributos patrimoniais, económicos, tecnológicos, relacionais, sociais e simbólicos que constituem a base dos processos de construção de imagem dos territórios. Assim, a marca, através da sua dimensão funcional e simbólica, tem a capacidade de consubstanciar e valorizar essa identidade promovendo identificação e envolvimento com os públicos e simultaneamente distinguindo-a de localidades concorrentes. Desta forma, as estratégias de gestão de marcas dos lugares atuam num *continuum* entre os atributos do território e o reconhecimento e interesse dos públicos por essas características, ou seja, num *continuum* entre a identidade e a imagem do lugar (GAIO, GOUVEIA, 2007).

No âmbito da atividade do marketing de lugares a marca assume-se como um elemento nuclear. De acordo com Pennington (2004) a concepção de marca aplicada aos lugares potencializa uma ligação sinérgica com o desenvolvimento económico contribuindo quer para atrair e reter pessoas e empresas quer para favorecer o *co-branding* através da extensão da imagem e atributos da marca da localidade aos produtos e *clusters* locais promovendo novas e múltiplas centralidades no território. Kavartzis e Ashworth (2005) sugerem que os lugares são entidades passíveis de serem gerenciadas como marca se suas características podem diferenciá-los uns dos outros. Tais esforços para diferenciar lugares têm sido frequentemente observados nos últimos anos, como o aumento da intensidade de competição por recursos, investidores, força de trabalho qualificada e visitantes (GERTNER, KOTLER, 2002; VAN DEN BERG, BRAUN, 2003).

A força da marca é definida como o conjunto de associações e comportamentos, por parte dos consumidores, membros do canal e da organização controladora, que permitem à marca usufruir vantagem competitiva diferenciada e sustentável. Já o valor da marca é o resultado financeiro decorrente da capacidade de gerir a força da marca mediante ações táticas e estratégicas que proporcionem lucros a baixo risco no presente e no futuro. Dessa forma, o valor depende da adequação da marca aos objetivos da

organização, aos recursos disponíveis e às condições competitivas de mercado (SRIVASTAVA, SHOCKER, 1991).

As ações de marca buscam trabalhar o conceito de *brand equity* (AAKER, 1991). De forma geral, está implícita no conceito a busca de estabelecimento de uma relação profícua entre consumidores e produtos, figurando a marca como o moderador dessa relação. Numa interpretação dos fatores que constituem o *brand equity* de uma marca definidos por Aaker (1991), a marca acrescenta valor e assume-se como um vetor dinâmico de atratividade e competitividade da localidade na medida em que conduz o consumidor no processamento de informações sobre o local, transmitindo confiança no processo de decisão e, ao aumentar a notoriedade e a qualidade percebida, potencializa sua satisfação e fidelização. Entretanto, o *brand equity* não é algo espontâneo e tem que ser gerenciado e para isso, existe a atividade de *branding*, compreendido como um conjunto de atividades que visa otimizar a gestão das marcas de uma organização para criação de diferencial competitivo e, além disso, tem como finalidade trabalhar dois conceitos multidimensionais: força da marca e valor da marca e dotar a marca de *brand equity* (SHIMP *et al.*, 1993)

Shimp *et al.* (1993) utilizaram a expressão “*country equity*” para descrever o valor emocional que os consumidores associam a um país. Isso acontece quando o nome de um país os ajuda a avaliar os produtos provenientes dali e a tomar suas decisões de compra. Mesmo quando um país não administra conscientemente sua marca, as pessoas guardam uma imagem dele que resulta de inúmeras características e determina atitudes e comportamentos em relação ao lugar e que pode ser trazida à tona pela simples menção de seu nome. Isso tem a capacidade de influenciar as decisões no que se refere a compras, investimentos, mudança de domicílio e viagens (DINNIE, 2007).

Para Therkelsen e Halkier (2004) a procura de um eixo comunicacional que interesse simultaneamente aos diversos mercados-alvo conduz ao risco da promessa se tornar dispersa e abstrata, o que corresponde a uma não marca; insípida, não apelando a nenhum público e demasiado semelhante a outras localidades concorrentes; ou orientada apenas a um determinado perfil de público deixando os outros de fora. Para os autores a promoção de imagens de interesse comum a áreas funcionais distintas estão numa clara dependência de uma extensiva cooperação entre atores públicos e privados na

concentração de esforços para uma estratégia unificadora que conduzam a uma visão partilhada do lugar e não de esforços fragmentados que disperse o investimento e conseqüentemente a marca do lugar.

Anholt (2005) salienta que a adoção de uma estratégia de marca guarda-chuva para as localidades que identifiquem objetivos convergentes permite agregar um conjunto de competências e instrumentos que, de outra forma, atuariam de maneira fragmentada. Para o autor, esta marca única torna-se mais poderosa do que as marcas fragmentadas e permite alcançar mais facilmente valias competitivas, maior projeção e notoriedade, melhores condições para o desenvolvimento de parcerias estratégicas, maior facilidade no estabelecimento e desenvolvimento de relações com públicos, capitalizar os investimentos em marketing, aumentar a proteção face à concorrência e ampliar o poder da oferta. Porém, no que tange a gestão de imagem do lugar de forma análoga à gestão de imagem de marca, é necessário a reflexão deste viés de raciocínio que resulta em desdobramentos polêmicos na academia e que se reflete na literatura de marketing de lugares.

Alguns dos principais argumentos dos críticos contra a concepção de trabalhar a imagem de lugares de forma como se trata a gestão de marcas corporativas, residem na eventual manipulação da cultura do lugar associada à comercialização de localidades como produtos e a complexidade de gerenciamento da marca do lugar (ANHOLT, 2002). Entretanto, os marcos na literatura evidenciam que aplicações da marca corporativa possuem raízes multidisciplinares, múltiplos grupos de interesse, um elevado nível de intangibilidade e complexidade, a necessidade de levar em conta a responsabilidade social, e habilidade para lidar com múltiplas identidades e, assim, tais características também são válidas na construção e gerenciamento de lugares como marca (KAVARATZIS, 2005).

A gestão de marcas corporativas e de lugares possui raízes multidisciplinares, envolvem uma diversidade de públicos, têm um nível elevado de intangibilidade e complexidade, lidam com múltiplas identidades e precisam de um desenvolvimento de longo prazo. Apesar das iniciativas, lugares não possuem diretrizes específicas como as organizações de bens e serviços para a gestão estratégica de marca. Neste contexto, é possível depreender que a administração pública pode se espelhar nas práticas de gerenciamento

de marcas corporativas, contanto que se observe a necessidade de adequar estes modelos para as condições específicas e características dos lugares. Isto significa que aplicar o conceito de marca a lugares deve ser encarado como uma forma distinta de *branding*, e esta tentativa é o que vem sendo observado nos estudos que estão na fronteira do conhecimento.

2.2.2 Quadro-Resumo: Produto do Lugar

AUTORES PESQUISADOS		PRODUTO DO LUGAR	
Eiglier e Langeard (1977)		Produto central envolvido por uma série de serviços periféricos.	
Ashworth e Voogd (1994)		Convergência do lugar com serviços específicos, atributos e instalações que ocorrem dentro da localidade.	
Warnaby (1997)		Ambiente inanimado apoiado por uma gama de limiar de serviços (básicos) e serviços motivacionais (complementares).	
Sleipen (1998)		Produto nuclear e elementos contributivos.	
Gaio e Gouveia (2007)		Identidade de ativos físicos e psicológicos do território em toda sua complexidade.	
Minciotti e Silva (2011)		Espaço físico e seus recursos valorizáveis no mercado.	

↓

MODELO ADOTADO			
Infraestrutura e Serviços Públicos	Superestrutua e Atrações	Sustentabilidade	Marca

↓

PRODUTO AMPLIADO DO LUGAR
<p>Infraestrutura e Serviços Públicos - Infraestrutura é descrita como a representação de todas as formas de construção acima ou abaixo do solo necessárias para uma área habitada sendo essencial para uma localidade. É reconhecida e tratada como investimento público e se materializa principalmente na forma de transporte, serviços de utilidade pública e outros serviços básicos. Embora uma infraestrutura excelente e bem mantida não possa garantir o crescimento da localidade, sua ausência é um grave problema, pois é necessária para sustentar a qualidade de vida e apoiar a produtividade econômica. Embora os custos exatos da deterioração, da negligência e do mau planejamento possam ser apenas estimados, vários estudos documentaram perdas para governos, negócios, empresas e pessoas em razão da insuficiência de investimentos ou de investimentos que deveriam ter sido aplicados em infraestrutura. Toda sociedade necessita de um setor público, cuja função mais importante é definir os princípios operacionais dessa sociedade. Está claro que o setor público precisa priorizar seu desempenho</p>

real, assim como a percepção que se tem dele, a fim de aumentar a confiança e a satisfação dos usuários da localidade, principalmente dos residentes e, conseqüentemente, obter maior apoio destes públicos. É função dos governos nacional e local realizar serviços públicos que são imprescindíveis aos interesses do cidadão, como responsabilidade pela defesa, segurança, policiamento, zoneamento, energia, saneamento, construção de estradas, educação e atendimento de saúde. E, ainda, outra função seria fornecer serviços públicos necessários, que nem o setor privado nem setores sem fins lucrativos queiram ou possam administrar com os recursos existentes.

Superestrutura e Atrações - Ainda que o setor público se responsabilize por fornecer infraestrutura como um pré-requisito para o desenvolvimento da superestrutura pelo setor privado, em muitos casos combinações de recursos privados e públicos são utilizados para potencializar o desenvolvimento das localidades. Neste sentido, a superestrutura é normalmente uma atividade do setor privado, uma vez que é o elemento gerador de lucro de uma localidade. Na composição do produto do lugar, podem ser considerados elementos da superestrutura do produto básico as redes de varejo, organizações de hospitalidade, lazer e recreação e demais serviços específicos. Para atrair novos investimentos, negócios e turistas, pode ser necessário investir em novas atrações, visando à melhoria da qualidade de vida no local. Este caminho consiste na estratégia de evidenciar um ou alguns tipos de atrativos que possam satisfazer seus moradores e atrair pessoas de fora. Sem a existência das atrações não haveria a necessidade de implantação de uma rede de serviços paralelos e até mesmo a atividade turística como um todo não existiria por completo. Enquanto as atrações são geralmente unidades delimitadas geograficamente com base em características individuais, as localidades que as recebem são áreas maiores que incluem um número de atrações que se complementam aos serviços de infraestrutura e superestrutura. Desta forma, existe um elo entre as atrações e os serviços de suporte sendo que em alguns casos é o surgimento da atração que determina a necessidade de uma cadeia de serviços e estimula o desenvolvimento do lugar.

Sustentabilidade - Na definição presente no Relatório Nosso Futuro Comum de 1987, popularizado Relatório *Brundtland*, o desenvolvimento sustentável seria aquele que atende às necessidades da geração atual sem pôr em risco a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades. A sustentabilidade parte do conceito de espaço ambiental, o qual implica considerar a situação socioambiental em todos os locais que se interrelacionam economicamente. Uma postura sustentável implica, portanto, pressionar o mercado para que passe a considerar os custos sociais. Defende também a criação de regulamentos e políticas públicas restritivas de ações dos agentes econômicos que prejudiquem, e estimuladores para as empresas que contribuam na preservação do meio ambiente. Exemplos de ações visando à conservação e a proteção de meio ambiente, e a implementação de diretrizes para ambientes sustentáveis a serem implementadas nas localidades, ou por seus órgãos administradores ou pelos moradores urbanos, são: 1) reestruturação e realocação das indústrias com base em políticas enérgicas administrativas; 2) ampliação das áreas verdes; 3) despoluição dos rios; 4) coleta seletiva de lixo; 5) redução da poluição do ar; 6) construção de ciclovias; e 7) priorização do transporte público.

Marca - O nome do lugar é uma marca e, semelhante a outros tipos de marcas, as pessoas podem compartilhar um grupo consistente de características, imagens ou emoções quando eles recordam ou experimentam um determinado lugar. Localização ou nomes de lugares podem identificar e diferenciar uma localidade de outras e, neste sentido, existem semelhanças entre a marca corporativa e marca de um local. A gestão da marca do lugar envolve o esforço de selecionar atributos da identidade da localidade, traduzi-los e comunicá-los através de uma estratégia de posicionamento, materializada por símbolos, argumentos e técnicas de comunicação, que distingam o lugar dos concorrentes e representem valor para todos os seus públicos. Assim, a marca, através da sua dimensão funcional e simbólica, tem a capacidade de consubstanciar e valorizar essa identidade promovendo identificação e envolvimento com os públicos e simultaneamente distinguindo-a de localidades concorrentes. Desta forma, as estratégias de gestão de marcas dos lugares atuam num *continuum* entre os atributos do território e o reconhecimento e interesse dos públicos por essas características, ou seja, num *continuum* entre a identidade e a imagem do lugar. As ações de marca buscam acrescentar valor e assume-se como um vetor dinâmico de atratividade e competitividade da localidade na medida em que conduz o consumidor no processamento de informações sobre o local, transmitindo confiança no processo de decisão e, ao aumentar a notoriedade e a qualidade percebida, potencializa sua satisfação e fidelização.

Quadro 5 – Produto em Marketing de Lugares. Elaborado pelo autor.

2.3 Segmentação

Cravens (1994) define segmentação como o processo de examinar diferenças entre os compradores de um produto-mercado formando grupos que respondam de forma similar a uma estratégia de posicionamento de marketing determinada. A similaridade nas respostas é indicada pela quantidade de frequência de compras, lealdade à marca e outras métricas de responsividade. É importante que o escopo não seja amplo demais e que as reavaliações sejam frequentes, pois os mercados contemporâneos mudam muito. O autor enfatiza que podem ser usadas uma ou mais variáveis para segmentar, como características geográficas e demográficas ou de estilo de vida e de personalidade; situação de uso do produto; necessidades e preferências dos compradores; comportamento de compra. Há variáveis diferentes para os mercados consumidores e os mercados organizacionais.

Como comentam Kotler e Keller (2006), os consumidores escolherão onde e o que consumir a partir do que pensam e sentem a respeito de uma organização, marca, produto ou serviço a partir de sua opinião sobre a melhor proposta de entrega de valor. Valor como resultado da relação entre os benefícios e os custos, tangíveis e intangíveis, monetários e psicológicos, percebidos pelo consumidor. Neste contexto, depreende-se a importância do processo de segmentação para a efetiva entrega de valor ao cliente. Assim como afirmam diversos autores como Webster (1991), Cravens (1994) e Lambin (2000), por exemplo, o planejamento estratégico deve se desenvolver a partir da segmentação de mercado. Ela é o alicerce de toda a estratégia de marketing. Desta forma, é possível afirmar que a segmentação e o consequente posicionamento compõem o binômio que eleva o marketing a uma posição estratégica (TOLEDO, 2012).

Hooley e Saunders (1996) esclarecem que os segmentos devem ter algum nível de similaridade, mas também devem ser alcançáveis por uma oferta distinta. Em outras palavras, é imperativo que a entidade ofertante consiga atingir e se comunicar com o segmento, oferecendo uma proposta de valor específica para o grupo que o compõe. Ainda que possa parecer atraente, um segmento que não pode ser atingido não é adequado para a organização em questão. Neste sentido, o processo de segmentação, além de identificar, também envolve a atividade de selecionar os segmentos mais

atrativos, bem como o atuar sobre os grupos que a organização resolva almejar, conforme ressaltado por Campomar e Ikeda (2006).

Com relação à atratividade dos segmentos, Cravens (1994) sugere a análise de cinco requisitos. Os segmentos devem: i. apresentar diferenças em suas respostas: para que os segmentos sejam diferentes, devem responder de maneiras diferentes às ações de marketing, como determinação de preço, recursos de produto e promoção; ii. ser identificáveis: as diferenças descritivas entre os compradores de um produto-mercado devem ser combinadas às diferenças de resposta; iii. ser acionáveis: é necessário que o programa de marketing possa ser direcionado para cada um dos segmentos; iv. apresentar uma relação benefício-custo favorável: a segmentação deve ser financeiramente atraente; embora as despesas de pesquisa e marketing agregado sejam maiores, as vendas e margens também devem ser mais altas; e v. ter estabilidade ao longo do tempo: os segmentos devem ter estabilidade suficiente para que os investimentos de marketing produzam efeitos favoráveis.

Quando se trata dos segmentos de mercado no marketing de lugares, o mais comum de se imaginar é que os clientes do lugar sejam seus moradores, empresas e visitantes (VAN DEN BERG *et al.*, 1990; ASHWORTH E VOOGD, 1990). Na mesma linha de pensamento, Van den Berg e Braun (1999) e Braun *et al.* (2003) distinguem quatro categorias gerais de clientes potenciais: moradores, empresas, visitantes e investidores. Estes autores demonstram a opção de incluir o grupo de investidores de forma explícita como investidores profissionais, tais como fundos de pensão, empresas imobiliárias, bancos, capitalistas de risco, entre outros. Esses investidores são muito importantes para o desenvolvimento de novos projetos habitacionais, novos desenvolvimentos de empresas, novas atrações, infraestrutura, entretanto, apesar de investirem capital em locais e projetos na localidade, não necessariamente os investidores são moradores da localidade.

No decorrer da década de 1990, Kotler *et al.* (1999) apresentaram uma visão em que os mercados de visitantes, moradores e funcionários, negócios e indústrias, mercado de exportação seriam os grupos-alvo do marketing de lugares. Basicamente, existem duas diferenças entre esta visão e a abordagem de Van den Berg e Braun (1999). A primeira é que Kotler *et al.* (1999) estudaram pequenos países, portanto, incluíram mercados de

exportação como um mercado alvo. Neste contexto, para as cidades com uma comunidade de negócios altamente internacionalizada, exportar substancialmente produtos e serviços pode ser visto como um grupo especial de clientes, entretanto, isto não é verdade para localidades pouco industrializadas. A segunda diferença diz respeito ao grupo de moradores e trabalhadores. Alguns moradores são funcionários de empresas da localidade, alguns são empregados em outros lugares e outros podem não estar empregados (BRAUN *et al.*, 2003).

Para Middleton (1988) as localidades incluem uma série de diferentes grupos de interesse sendo necessário atender as necessidades de todos eles no longo prazo e isto pode ser alcançado através de uma abordagem de planejamento estratégico que equilibre uma orientação de marketing com enfoque no mercado externo e uma orientação de planejamento que enfatize também as necessidades da população local. Caroli (1999) afirma que o marketing de lugares tem como função o desenvolvimento sustentável do local, visando satisfazer segmentos-alvo, identificados como atual e potencial, com o intuito de criar, ou gerar, valor positivo aos envolvidos. Kotler *et al.* (2006) ressaltam que o marketing de lugares sucede quando ambos os mercados são atendidos em suas necessidades específicas. Para tanto, a análise, o planejamento e a implementação de programas que visam criar, construir e manter relacionamentos e processos de trocas favoráveis com os mercados-alvo em prol do desenvolvimento político, econômico e social do local são essenciais.

Segundo Dinis (2004), é possível identificar dois grupos-alvo sob a ótica do marketing de lugares: os residentes e os não residentes. Ambos usufruem, ou podem usufruir – cada um a sua maneira – da oferta de uma localidade. Esta distinção tem implícita a ideia de que as necessidades e desejos de cada grupo são distintos e, portanto, também o são, os seus critérios de valor. Enquanto os residentes nativos procuram, sobretudo uma melhoria do seu bem-estar social e econômico, os não residentes procuram outra série de atributos. A distinção entre esses dois grupos permitirá, também, distinguir entre o marketing interno, dirigido à própria população e negócios locais, e o marketing externo – dirigido aos clientes externos.

As ferramentas de planejamento estratégico são aplicadas em prol do desenvolvimento de localidades no intuito de impulsionar exportações, atrair indústrias e investidores,

ampliar a captação de visitantes, residentes e eventos (RAINISTO, 2003). Para tanto, o plano de ação deve englobar ações de desenvolvimento comunitário e econômico, design e planejamento urbanístico, investimento em atrações, desenvolver a hospitalidade da comunidade e promover sua imagem. Neste contexto, Gertner e Kotler (2002) enumeram os principais mercados externos que um local pode tentar atrair em suas atividades de marketing: (1) visitantes – constituído pelo grupo de visitantes a negócios, à lazer e outras razões; (2) negócios e indústrias – que podem variar entre indústrias montadoras, de tecnologia e prestadores de serviço; (3) moradores e trabalhadores – grupo formado por profissionais especializados, pessoas de alto poder aquisitivo, investidores e empreendedores; (4) mercados de exportação – incluindo a capacidade de uma nação produzir bens e serviços que outros lugares, pessoas e empresas estejam dispostas a comprar.

Caroli (1999)	Van den Berg e Braun (1999)	Kotler <i>et al.</i> (1993, 1999)	Gertner e Kotler (2002)	Rainisto (2003)	Dinis (2004)
Atual e potencial	Moradores; empresas; visitantes; investidores	Visitantes; negócios e indústrias; moradores e trabalhadores; mercados de exportação	Visitantes; negócios e indústrias; moradores e trabalhadores; mercados de exportação	Indústria e investidores; mercados de exportação; residentes; visitantes	residentes e não residentes

Quadro 6 - Principais segmentos de mercado das localidades. Elaborado pelo autor.

O Quadro 6 apresenta a perspectiva de segmentação de mercado dos lugares de acordo com os autores estudados. A partir desta análise, nas próximas seções serão abordados os mercados com a proposta de identificar os segmentos em quatro grupos principais. Em primeiro lugar o grupo composto por residentes atuais e potenciais evidenciando a importância deste mercado e as questões relevantes à satisfação dos residentes e aspectos de atração de novos moradores. Em segundo lugar, o trabalho identifica o grupo composto por negócios locais e atração de investimentos com ênfase na retenção de bons negócios, bem como nos desdobramentos da atração de indústrias e serviços. O terceiro grupo apresentado é composto pelo mercado de turismo, contemplando as especificidades da demanda e os impactos desta atividade nas localidades. O quarto grupo é caracterizado como grupo de exportação de produtos e marcas, evidenciando aspectos de marketing internacional produtos e marcas globais e estratégias de marca-país. Nota-se que os dois primeiros grupos – residentes e negócios atuais e potenciais –

incorporam elementos inerentes aos mercados interno e externo, enquanto que os dois grupos posteriores – turismo e exportação – evidenciam especificidades do mercado externo somente. Ao conhecer as especificidades de cada grupo é possível concluir que são muitas as particularidades de cada um, fazendo com que a estratégia de segmentação aplicada a localidades seja complexa e extremamente necessária para definição de seu posicionamento e planos de ação com foco em um ou mais segmentos.

2.3.1 Residentes Atuais e Potenciais

Para recrutar e reter residentes qualificados, as estratégias de marketing de lugar devem considerar as motivações, expectativas e necessidades dos moradores atuais e potenciais. Existem requisitos básicos para se viver, trabalhar e divertir-se em comunidades urbanas que a maioria das pessoas compartilha: acesso à habitação, mobilidade, saúde, educação e formação, lazer e recreação e as oportunidades de interação social (WILLIAMS *et al.*, 2008). Esta lista pode variar em função de experiências anteriores de um indivíduo que moldam suas expectativas, motivações e atitudes para com o lugar. Por sua vez, a satisfação de um residente com o local onde mora é formada, em parte, pela natureza ou qualidade percebida desses ambientes interligados. Pessoas de fora, visitantes e empresas, também estão interessadas no nível de satisfação dos moradores do local. Isto ocorre em virtude de alguns fatores de consideração no processo decisório de investimento empresarial (BIEL, 1993). Neste contexto, serão apresentados a seguir dois itens relevantes para o desenvolvimento deste tema: a) Residentes Atuais e a Satisfação com o Lugar; b) Atração de Novos Moradores.

a) Residentes Atuais e a Satisfação com o Lugar

A manutenção de uma população estável, diversificada e qualificada adequadamente é vital para a sustentabilidade de um lugar. Comunidades, cidades, estados e países, pela própria natureza, dependem de seus moradores para o seu desenvolvimento econômico, vitalidade social, cultural e ambiental. Guhathakurta e Stimson (2007) argumentam que o objetivo final de lugares não é o sucesso financeiro, mas o bem-estar e satisfação de seus moradores. Neste contexto, os autores comentam que com o declínio na qualidade

de vida, o crescimento econômico pode diminuir ou mesmo tornar-se negativo. Essa ideia, por sua vez, se baseia na suposição de que os moradores têm um papel fundamental na formação da prosperidade econômica, cultural e social de um lugar, especialmente em nível local - as comunidades, vilas e cidades - onde as pessoas interagem. Interações únicas, repetidas ou contínuas com os outros moradores e também com pessoas de fora, como turistas, ajudam a desenhar o caráter e a atmosfera do lugar, elementos cruciais para a construção de uma estratégia de marketing de lugares (BLICHFELDT, 2005).

Kotler *et al.* (1993,1999) defenderam um enfoque econômico e externo para os mercados-alvo de lugares, onde observa-se uma redução do papel dos moradores para apenas trabalhadores produtivos, subestimando o papel dos residentes. Rainisto (2003) utiliza outra classificação orientada externamente onde são considerados mercados-alvo apenas os novos residentes. Ainda, teoria e práticas de marketing de lugares apresentam poucas considerações sobre o papel dos moradores no processo de planejamento estratégico das localidades (OLSSON, BERGLUND, 2009; INSCH, FLOREK, 2010). Os estudos de Bennett e Savani (2003) e Merrilees *et al.* (2009) ilustram a necessidade de uma análise mais aprofundada sobre o papel deste segmento. Bennett e Savani (2003) demonstraram que os moradores muitas vezes não são considerados como parte integrante nas ações de reconstrução da imagem de lugares em suas estratégias de *branding*. As conclusões de Merrilees *et al.* (2009) revelam uma lacuna em pesquisas anteriores no que tange a compreensão das atitudes e percepções dos residentes em relação as ações estratégicas das localidades.

Kavaratzis *et al.* (2013) sugerem que os residentes da localidade devam ser priorizados uma vez que formam o público mais importante para o marketing de lugares. Neste sentido, residentes são participantes vitais no marketing estratégico de lugar e não apenas beneficiários passivos ou clientes lugar, mas podem ser considerados parceiros ativos e co-produtores de bens públicos, serviços e políticas públicas (FREIRE, 2009; HOSPERS, 2010; OLSSON, BERGLUND, 2009). Este aspecto do papel dos residentes tem ressonância significativa com a noção do cliente como co-criador de valor (ACHROL, KOTLER *et al.*, 1999) ou como co-criador de todo o produto do lugar (WARNABY, 2009).

De forma complementar, Therkelsen e Halkier (2004) argumentam que o grupo de moradores é um segmento central no processo de planejamento estratégico de lugares, principalmente em campanhas de comunicação da imagem dos lugares. Assim, moradores satisfeitos e com a percepção positiva de seu lugar de residência podem reforçar associações favoráveis àquele lugar. Por outro lado, um morador insatisfeito pode prejudicar a imagem da localidade diante de visitantes e potenciais novos residentes através de publicidade negativa. Uma vez que as interações que os moradores têm com visitantes são geralmente incontroláveis, é de interesse dos gestores do lugar garantir que seus moradores sejam clientes satisfeitos, cidadãos orgulhosos e embaixadores da localidade. A autenticidade percebida e a confiabilidade da comunicação boca-a-boca destaca o papel importante dos moradores no processo de comunicação da identidade local (BRAUN, 2011). As opiniões dos residentes são significativas para os mercados-alvo externos, pois são naturalmente consideradas informais e autênticas, além de fontes privilegiadas de informação sobre o lugar.

A natureza complexa dos lugares em geral e as percepções desses ambientes por parte dos indivíduos, apresentam a necessidade de uma revisão multidisciplinar sobre o conceito de satisfação. A partir de uma ampla revisão da literatura, três campos principais que vêm abordando o conceito de satisfação podem ser identificados - psicologia, sociologia e marketing. A noção de satisfação de consumo definida na literatura de marketing de lugares, em linhas gerais, é mais evidente para serviços e tem sido definida como a satisfação resultante da utilização de bens e serviços em determinada comunidade (LEE, SIRGY, 2004). A natureza das localidades sugere a extensão do consumo de serviços para a conceituação de satisfação com o lugar uma vez que as localidades são pacotes de serviços vividos pelos consumidores. Como o setor de serviços em geral, o consumo de um residente da comunidade ou de uma cidade não pode ser possuído ou inventariado (LEE, SIRGY, 2004). Assim, para melhorar o bem estar de moradores e conseqüentemente o grau de satisfação e avaliações objetivas do lugar, planejadores de serviços públicos e privados devem dirigir seus esforços para maximizar os benefícios dos residentes em todo o conjunto de oferta de serviços do local.

Kotler *et al.* (1993) afirmam que a escolha de um lugar é baseada na relação entre as suas expectativas e desempenho percebido do lugar. No caso de residentes, eles são

expostos ao desempenho do lugar o tempo todo, uma vez que vivem lá e experimentam o local de forma contínua e em muitos aspectos diferentes dos visitantes. As expectativas estão, no entanto, sujeitas a alterações uma vez que sua presença permanente na localidade pode influenciar suas expectativas em relação ao desempenho temporário. Ainda de acordo com os autores, acredita-se que os moradores vivam em localidades que melhor satisfaçam suas preferências, porém, nem sempre isto é verdade, uma vez que as pessoas podem achar que é arriscado ou difícil mudar para outro lugar, permanecendo no mesmo lugar. A complexidade desta situação tem duas consequências: as pessoas podem se arriscar e buscar locais mais competitivos e atrativos ou permanecer em suas localidades mesmo que continuem insatisfeitos com elas. Ambas as situações são desfavoráveis e, por estas razões, uma medição precisa e rigorosa da satisfação do residente deve ser uma prioridade para os gestores lugar.

Para Shumaker e Taylor (1983) se os recursos sociais e físicos dos ambientes locais são convenientes para satisfazer as necessidades e preferências dos residentes, o apego pelo para o lugar pode ocorrer. Tal como acontece com outras pessoas ou objetos é possível criar vínculos emocionais e estreitos com lugares (LOW, ALTMAN, 1992). Como Rubinstein e Parmelee (1992) sugerem, a experiência pessoal e a interação social são aspectos cruciais para vincular pessoas a lugares específicos e, ainda mais, para fazer do lugar parte da própria identidade do residente e vice-versa. Isto significa que a experiência é necessária para avaliar a satisfação de um indivíduo, como consequência de um choque de expectativas com a realidade de um lugar. O apego a um lugar também pode ser um efeito das características das pessoas do lugar, influenciando, assim, atitudes e comportamentos para com a localidade (SHUMAKER, TAYLOR, 1983). Da mesma forma, Rubinstein e Parmelee (1992) compreendem o sentido de lugar, como resultado de experiências de vida das pessoas, as circunstâncias específicas e interpretações individuais. Consequentemente, a satisfação pessoal pode diferir significativamente dos indicadores objetivos de avaliação de qualidade de vida.

Com o tempo, o nível de satisfação de um residente e suas experiências naquele lugar podem influenciar a sua decisão de permanecer ou procurar alternativas. Vários fatores pessoais e situacionais também podem estimular ou desencadear a avaliação das qualidades que o lugar tem para oferecer e do valor percebido que o local proporciona. Portanto, monitorar a satisfação do residente local é um indicador de desempenho

essencial para a localidade, as autoridades territoriais regionais e outros. Além dos fatores tradicionais, a qualidade de vida é avaliada por executivos de empresas e suas famílias em sua decisão de mudar e investir. Além disso, a qualidade de vida está interligada a outros fatores considerados durante o processo decisório, como o mercado de trabalho local, infraestrutura, transporte, educação e oportunidades de formação. Assim, alcançar o nível desejado de satisfação entre os cidadãos deve ser o objetivo final de gestores do lugar (GUHATHAKURTA, STIMSON, 2007; KOTLER *et al.*, 1999).

Moradores escolhem seus representantes do governo local, têm poder político e participam de decisões políticas. Esta participação é, simultaneamente, um direito e uma obrigação para os cidadãos, o que significa que é também obrigação das autoridades garantirem essa participação e proporcionar oportunidades para os cidadãos contribuírem ativamente para a tomada de decisão. Mesmo que a participação de residentes nos processos decisórios seja absolutamente necessária para uma estratégia de marketing de lugares bem sucedida, esta é uma tarefa muito desafiadora. Lugares são compostos muito complexos e os moradores estão organizados em estruturas heterogêneas, com as suas diferentes origens culturais, valores e crenças, necessidades e desejos.

Favorecer a participação a todos os diversos grupos de moradores é mais complexo que em estruturas hierárquicas corporativas, mas envolver uma porção principal de residentes no lugar pode ser benéfico. Neste contexto, o marketing de lugares precisa fortalecer a comunicação entre moradores e autoridades da localidade, bem como dar maior controle para os próprios residentes no planejamento estratégico do lugar, o que significa consultá-los e ouvi-los em todas as fases do processo. Trata-se de um exercício muito exigente em termos de vontade política e de participação de risco, porque as autoridades do lugar podem encontrar-se fora do que Ind e Bjerke (2007) chamam de zona de conforto. Este papel dos residentes exige envolvimento e participação no esforço de marketing de lugar, uma vez que esse envolvimento aumenta a chance de tornar-los embaixadores da localidade, cidadãos fortemente envolvidos, e, conseqüentemente, demonstrando um comportamento positivo que favoreçam as ações de gerenciamento de imagem e reputação externa.

b) Atração de Novos Moradores.

Para Schwartz e Exter (1991), mesmo antes dos governos e da lei, as localidades competiam por comerciantes, colonizadores, proprietários, pastores e trabalhadores. Seja por conquista, escravidão ou sistemas feudais, as políticas dos locais eram frequentemente voltadas para a exploração de mão de obra barata ou para povoar novos mercados. A Inglaterra povoou os Estados Unidos com aqueles que estavam fugindo de perseguições religiosas, enquanto que os Estados Unidos abriram suas terras para cultivo, para a expansão de ferrovias que importavam dezenas de trabalhadores chineses e, nas cidades industrializadas, trabalhadores preenchiam as vagas de trabalho nas linhas de produção. A Europa pós-guerra apresentou exemplos de esforços para atração de mão de obra barata, com turcos e iugoslavos para a Alemanha; os argelinos para a França; os italianos para a Suíça. No entanto, as políticas de atração de pessoas mudam de acordo com a economia, além das políticas de imigração que mudaram constantemente ao longo dos anos. (KOTLER *et al*, 1993).

Na medida em que o capital humano foi se tornando um determinante cada vez mais importante do bem estar econômico de um local, coube aos administradores públicos decidir entre capacitar seu capital internamente ou atraí-lo de outro lugar. Dentro deste escopo, Kotler *et al* (1993), afirmam existir uma grande diferença entre os esforços das localidades para aumentar, diminuir ou manter o número de seus moradores. Com a taxa de crescimento geral do país diminuindo e das principais regiões metropolitanas também, o crescimento provém de: (1) aumento natural: índice de nascimentos menos índice de mortes; (2) migração grandemente reduzida de regiões não-metropolitanas; (3) migração de outras regiões metropolitanas; (4) migração do exterior. Consequentemente, a estabilização depende em grande parte da combinação economia-negócios que o lugar estabelece e da qualidade de sua mão de obra (SCHWARTZ, EXTER, 1991).

No cenário atual, as localidades estão competindo ativamente por moradores que tenham certos perfis e características, uma vez que a escassez de mão de obra qualificada aumentou a demanda de trabalhadores especializados (DEBARBA, 2013). Ainda, lugares onde a população está envelhecendo, apresentam gastos com aposentadoria e menor população em idade produtiva. Neste sentido, as localidades

tentam atrair certos grupos e, na mesma moeda, não estimular outros. Os grupos visados são geralmente compostos de profissionais, investidores, pessoas de alto poder aquisitivo, famílias jovens, aposentados e pessoas com habilidades específicas que possam convergir com as necessidades do lugar. Ao mesmo tempo, os lugares podem tentar desencorajar famílias de baixa renda, desabrigados, refugiados, criminosos e imigrantes legais. O negócio de atrair certos grupos de pessoas e desestimular outros são fenômenos que aumentam em termos de visibilidade e importância com o decorrer do tempo. Drucker (1989) afirma que as responsabilidades do governo, no tocante à distribuição de renda e definição de padrões de igualdade social, mudaram com base na preocupação por mais igualdade e a necessidade de mais eficiência. A maneira como esses problemas são solucionados depende grandemente do crescimento econômico do país como um todo. Desta forma, na ausência de uma economia em crescimento, há uma tendência ainda maior das localidades de selecionar, tentando atrair alguns segmentos da população e excluindo outros.

Kavaratzis (2009) observa que, a partir de uma perspectiva geográfica, é possível considerar que, em teoria, os lugares afetam os indivíduos, tanto no aspecto emocional como em termos socioeconômicos, o que torna as pessoas, moradores e empresários, menos dispostas a mudanças e, se o fizerem, se movem ao longo de distâncias curtas. Neste contexto, sugere-se que o uso do marketing de lugares pode atrair imigrantes e novas empresas de forma limitada. Para começar, as autoridades locais devem ser as mais específicas possíveis na definição de grupos-alvo para o lugar. Moradores e empresas diferem de visitantes e também dentro desses grupos necessidades e desejos são amplamente diferentes. Dados de migração simples podem ajudar a descobrir as preferências e padrões de comportamento desses grupos e suas subdivisões. O autor sugere ainda que devam ser diferenciados grupos externos com interesse econômico de grupos que tenham algum tipo de envolvimento com a localidade. Em outras palavras, para o autor, pode ser mais interessante para o lugar investir em residentes e negócios locais do que tentar atrair pessoas novas.

Compreensivelmente, os esforços para atrair certos tipos de pessoas ou excluir outros continuam sendo um assunto polêmico e complexo. Portanto, atrair pessoas, seja por meio das políticas de imigração de um país, seja por meio de estrutura fiscal de um estado ou por intermédio de serviços públicos em nível local, é uma das atividades mais

complicadas do marketing de lugares numa sociedade democrática. Assim como as políticas nacionais de imigração mudaram para refletir a concorrência pelas pessoas especializadas, talentosas e ricas, as localidades entraram no concurso pelos moradores. Essa concorrência é amplamente levada adiante por meio de vários esforços de marketing que visam atrair grupos e segmentos de população específicos. A atração de pessoas tende a se tornar um aspecto ainda mais importante na competitividade entre as localidades.

2.3.2 Negócios Locais e Atração de Investimentos

Conforme visto anteriormente, os lugares podem melhorar suas economias aperfeiçoando a qualidade dos serviços públicos para seus residentes e atraindo pessoas, futuros moradores que possam contribuir com o desenvolvimento econômico do lugar. Além disso, as localidades ainda criam mecanismos de manutenção e atração de investimentos, mais precisamente, no intuito de atrair o segmento de indústrias e serviços. Todo local desempenha certas funções econômicas. Alguns lugares têm uma economia diversificada, enquanto outros são dominados por uma única indústria. Certas localidades são centros de prestação de serviços, enquanto outras são comunidades agrícolas. Neste contexto, esta seção se subdivide em três tópicos: a) Negócios Locais; b) Atração de Indústrias; c) Atração de Serviços.

a) Negócios Locais

Na década de 1970 as localidades passaram por uma transição econômica de uma economia industrial estável, que dominava os mercados mundiais, para uma economia intensiva de conhecimento sujeita à uma concorrência acirrada e de constante volatilidade. Sem um entendimento básico da dinâmica de mercado ou das estruturas competitivas da indústria, os locais correram para substituir os empregos ou negócios perdidos esforçando-se para captar relocadores, fossem eles de dentro ou de fora do país. Quando essa estratégia deixou de apresentar resultados ou se mostrou proibitivamente cara, as localidades se voltaram para a tarefa de manter as indústrias ou os negócios que já possuíam ou de ajudar os negócios já existentes a crescer (KOTLER *et al*, 1993). Apesar dos esforços, a estratégia se mostrou apenas moderadamente eficiente

e ficou aquém das expectativas, uma vez que essa abordagem não fazia frente à tendência de novas tecnologias de informação e comunicação, às forças competitivas e à reestruturação industrial. Nesse cenário, as localidades buscaram desenvolver suas próprias economias e negócios através de programas que utilizavam recursos públicos e privados para auxiliar indústrias maduras a se adaptarem; desenvolver e aplicar novas tecnologias; melhorar habilidades da mão-de-obra; apoiar a instalação de novos negócios e facilitar seu crescimento.

Fosler (1991) elencou alguns desdobramentos oriundos da estratégia de retenção e expansão de negócios locais. Primeiro, o autor aponta que embora esta estratégia tenha maior potencial do que a atração de investimento externo, as políticas e programas de manutenção devem ser compatíveis com as forças e tendências do mercado, em vez de servirem a interesses especiais. Segundo, apesar das vantagens comparativas da localidade em relação à concorrência fornecer indícios de oportunidades, as forças competitivas das localidades ainda estavam muito acima da influência ou controle da administração do lugar. Terceiro, era necessário um composto de incentivos que pudessem abranger várias e complexas atividades de desenvolvimento das localidades, sendo necessária uma visão mais ampla e dinâmica. Quarto, evidencia-se a necessidade de adotar estratégias equilibradas de retenção e atração de negócios em conjunto com a oferta de serviços básicos de qualidade, ao invés de condicionar tudo apenas ao desenvolvimento econômico.

No que se refere aos incentivos aplicados pelas localidades para a expansão e captação de negócios, Hamilton *et al.* (1985) argumentam que trata-se de uma técnica limitada uma vez que isto significa custo para aquele que os fornece e benefício para aquele que os recebe. Nesse sentido, os autores esclarecem que os incentivos, na maioria dos casos, envolvem o subsídio de capital e crédito, o que decorre de um custo mais alto para o governo que fornece os subsídios do que os próprios benefícios para a empresa. Incentivos fiscais oferecem uma vantagem temporária, uma vantagem competitiva. Na medida em que mais nações, regiões e cidades passam a participar da competição dos incentivos, as vantagens vão diminuindo, como acaba acontecendo com todas as iniciativas de *benchmarking*.

Toda localidade está usando algum tipo de incentivo financeiro, incluídos incentivos pequenos e grandes, como isenção de impostos, períodos de aluguel gratuito ou de preço reduzido, treinamento gratuito ou subsidiado da mão de obra, descontos especiais para energia elétrica, projetos de marketing e estudos de viabilidade pagos pela localidade, reservas especiais isentas de impostos, juros subsidiados entre outros (KOTLER *et al*, 2006). Apesar da guerra por incentivos financeiros, o desenvolvimento bem sucedido de um local requer políticas e estratégias que transcendem a utilização restrita de incentivos. O desenvolvimento de um lugar envolve também o desenvolvimento de capital humano, educação e treinamento, infraestrutura e superestrutura, serviços públicos e privados de qualidade, estabilidade fiscal, regulamentação comercial e ambiental. Na medida em que estes outros elementos ganham um reconhecimento e uma visibilidade maior na escala de importância do desenvolvimento de um local, os incentivos financeiros perdem importância e passam a ser usados em menor escala.

Na transição de importância de fatores de custos para outros elementos, os aspectos de qualidade do lugar ganharam proeminência e adquiriram várias formas: qualidade de educação pública, mão de obra especializada, estabilidade política e fiscal, telecomunicações modernas, boa infraestrutura, oferta de serviços que possam influenciar as condições de vida da localidade. As preocupações ambientais também cresceram em importância levando em consideração as normatizações e observância dos regulamentos referentes ao ar, água, solo e à eliminação de resíduos (DUERKSEN, 1984).

b) Atração de Indústrias

A atração de novos negócios dominou o cenário econômico das localidades, principalmente no continente norte americano, no período de 1930 a 1975, com o objetivo de substituir empregos perdidos ou aumentar o nível de emprego. No final da década de 1970, essa estratégia deu lugar a uma ênfase na manutenção e expansão dos negócios, o que permaneceu uma prioridade básica desde então. De forma complementar, do início para a metade da década de 1980, as localidades se voltaram também para a promoção do crescimento interno, adotando estímulos para a criação de novos negócios e ajudar pequenos negócios a crescer. (KOTLER *et al.*, 1993). Durante

o período de 1970-1990, as necessidades da indústria mudaram, o que significa que as vantagens competitivas, os pontos fortes e os pontos fracos das localidades também mudaram. Como indica o Quadro 7, novos fatores não econômicos tornaram-se cada vez mais importantes para as decisões de localização-expansão do setor industrial.

Características	Antigas	Novas
Mão de Obra	Baixo custo, não especializada	Qualidade, altamente especializada
Política Fiscal	Impostos baixos, serviços de baixo nível	Impostos modestos, serviços de alto nível
Incentivos	Produção de custo mínimo, terra barata	Profissionais adaptáveis, mão de obra com valor agregado
Serviços	Moradia, transporte	Cultura, recreação, museus, shoppings, aeroportos
Educação Superior	Não é primordial	Escolas de qualidade e locais de pesquisa
Escolas	Disponíveis	Escolas de qualidade
Regulamentos	Mínimos	Qualidade de vida e compatibilidade, flexibilidade comercial
Energia	Baixo Custo	Alcance e Confiabilidade
Comunicação	Básica	Tecnologia de informação e comunicação
Negócios	Câmara de comércio agressiva	Sociedades e parcerias

Quadro 7 - Características do Lugar: Antigas e Novas. Fonte: Kotler *et al.*, (1993)

Neste processo, muitas indústrias mudaram seu critério de classificação de lugares devido à crescente concorrência estrangeira. Desta forma, para expansão de suas atividades, as organizações precisavam ou de custos reduzidos, mão de obra mais qualificada, mais lugares centrais, melhor qualidade de vida ou, por outro lado, de um ambiente que proporcionasse maior apoio para suas ações. Schmenner (1982) salienta que o processo de seleção de uma indústria para expansão de seus negócios para outra localidade passa por duas etapas. A primeira envolve a busca e uma futura seleção de uma região que ofereça as vantagens econômicas desejadas. A seleção da localidade baseia-se em critérios econômicos gerais ligados aos fatores de produção: custos e sindicalização de mão de obra, transporte e proximidade dos mercados e seus recursos,

e, por fim, a qualidade de vida proporcionada na região. O autor enfatiza que a importância relativa desses e outros fatores depende do tipo de indústria e das necessidades específicas da empresa. A segunda etapa consiste em escolher um local dentro da região selecionada, fazendo com que o processo de seleção se reduza a lugares específicos onde outros vetores de atratividade e elementos mais subjetivos possam surgir no processo decisório.

Porter (1999) argumenta que localidades com várias indústrias similares têm maior probabilidade de atrair empresas de negócios similares. O autor afirma que essas organizações concorrentes ou complementares formam conglomerados de excelência que aumentam a produtividade por meio da concorrência e do compartilhamento dos ativos. Neste sentido, as localidades deveriam incentivar a concorrência, pois isso força as empresas a inovar para que se mantenham competitivas e, assim, possam atrair talentos de classe mundial. O autor propõe que cada local, seja um país, uma região, ou uma cidade, tem normalmente um conjunto único de características que determina a capacidade competitiva das empresas aí estabelecidas. A vantagem competitiva de um local, região ou cidade não surge normalmente em empresas isoladas, mas em conglomerados de empresas, ou seja, em empresas da mesma indústria, ligadas entre si através de relações do tipo cliente/fornecedor. Os conglomerados representam massa crítica de capacidades, informação, relações e infra-estruturas numa determinada área. Desta forma, se os locais originam conglomerados que levam ao desenvolvimento econômico, criando novas capacidades, novas empresas e novas indústrias, isto numa perspectiva de grandes áreas geográficas ou países. O autor considera tal teoria relevante para áreas menores como as cidades. A aplicação desta teoria para as cidades passa por identificar as suas vantagens competitivas e o modo como os negócios aqui localizados podem forçar ligações com economias urbanas e regionais circundantes.

A partir deste conceito, Kotler *et al.* (2006) refletem que um local que já tenha um conglomerado precisa expandir sua base financeira e de habilidades, antevendo as necessidades dos conglomerados e oferecendo melhor qualidade. Por outro lado, lugares que estão em um estágio que pode ser denominado “pré-conglomerado” podem escolher como alvo empresas de um setor específico com o objetivo de desenvolver um conglomerado. Em alguns casos, o lugar pode contar apenas com poucas empresas sem uma semelhança entre si, levando à necessidade de realizar uma análise da situação do

local, seus recursos e força de trabalho para determinar a combinação adequada de empresas a serem atraídas para a área. Uma meta principal para muitas localidades é atrair sedes de empresas. Entretanto, Kotler *et al.* (2006) atentam para o fato de que transferências de sedes de empresas não são freqüentes e as localidades não podem persuadir uma empresa a se mudar se isso não estiver em seus planos. Neste sentido, a mudança terá mais probabilidade de ocorrer se a empresa estiver sofrendo pressões, como aquisições, fusões, cisões, reorganizações ou quando o ambiente empresarial local se torna oneroso em decorrência de maiores custos operacionais, impostos pesados que geram problemas de recrutamento, declínio da qualidade de vida ou uma imagem do lugar pouco atraente.

c) Atração de Serviços

O setor de serviços é uma das três categorias mais importantes de uma economia desenvolvida, junto da indústria e da agricultura e, tradicionalmente, essa transição se dá a partir de economia agrícola para industrial e, conseqüentemente, para serviços. Este último é caracterizado pela existência de nove super setores – educação e serviços de saúde, atividades financeiras, governo, informações, turismo e lazer, serviços profissionais e administrativos, serviços de utilidade pública e de transportes, comércio atacadista e de varejo e outros serviços. Os nove setores descritos ilustram a diversidade dentro do setor de serviços, inclusive evidenciados em critérios de classificação, porém, muitas organizações enfrentam desafios inerentes à categoria como um todo e, neste sentido, se faz necessária a aprendizagem em comum com experiências dentro desta categoria. Ainda, diversos fatores determinam e influenciam o ritmo de crescimento do setor e, entre estes fatores, podemos destacar os aspectos tecnológicos que incrementaram a produção de serviços via web, e os fatores socioculturais que incluem os aspectos demográficos das sociedades, ocasionando a exportação de serviços (HOFFMAN *et al.*, 2010).

Bens são definidos como objetos, ao passo que serviços são definidos como ações, esforços ou desempenhos e, neste sentido, poucos produtos podem ser classificados como bens puros ou serviços puros e, por este motivo, esta relação é pautada por um *continuum* de tangibilidade (LOVELOCK, WRIGHT *et al.*, 2004). Quando um consumidor compra um serviço, ele adquire uma experiência pautada em um ambiente

físico de serviços, nos provedores de serviços, na presença de outros clientes e nos sistemas invisíveis e inerentes à organização. Todos estes fatores contribuem para a experiência de utilização do serviço, seja esta boa ou ruim. Resumidamente, a área de serviços possui determinadas características ancoradas na intangibilidade, heterogeneidade, precibilidade de resultados e simultaneidade da produção e consumo e, possivelmente, a distinção fundamental entre bens e serviços esteja no fato de que os clientes extraem valor dos serviços sem obter propriedade permanente de qualquer elemento tangível.

Os serviços devem ser idealizados e produzidos de acordo com as necessidades da demanda, ter um preço compatível à realidade, ser distribuídos por canais convenientes e ativamente promovidos junto aos seus públicos (HOFFMAN *et al.*, 2010). Em virtude das diferenças entre a produção de bens e serviços, é essencial a consciência de que há uma cadeia envolvendo a produção de serviços: qualidade interna desta produção, que significa a seleção e treinamento de funcionários adequados para o relacionamento com o consumidor; satisfação dos funcionários, gerando lealdade e força de vontade na execução das tarefas; qualidade na prestação do serviço, resultando em uma percepção de valor agregado e melhor qualidade na entrega do serviço; satisfação do cliente, que acaba por produzir uma relação de fidelidade entre cliente e marca aumentando intensidade e frequência de consumo; lucratividade e crescimento dos serviços, resultado de uma prestação de serviço de alta performance. Além destes elementos, é importante uma análise constante dos ambientes internos e externos com foco na competitividade e inovação, criando serviços complementares, agregando valor ao serviço básico e, assim, obtendo excelência na prestação do serviço enquanto produto ampliado (HOFFMAN *et al.*, 2010).

Um lugar pode atrair indústrias de serviços e novos empreendedores dessa área e o potencial de crescimento pode ser especialmente significativo se a localidade estiver no mercado no início do processo empreendedor. Segundo Kotler *et al.* (2006), muitos projetos de design e planejamento urbano são desenvolvidos desde o início para acomodar certos ramos de serviços. Para o autor, esses projetos podem incluir um bairro projetado especificamente para atrair companhias de seguros, uma área onde agências de viagem e locação de carros possam se instalar ou uma área de compras com determinado perfil de serviços entre outros projetos para demais áreas. Ainda de acordo

com o autor, estes serviços podem se conectar com a implementação de vários programas convergentes ou um projeto pode assumir a forma de incubadora para pequenas empresas ou centro de serviços em larga escala, especificamente equipado com tecnologia da informação e outras atrações embutidas.

Kotler *et al.* (2006), argumentam que os fenômenos mais decisivos de localização de negócios na transformação da paisagem e da economia de um lugar têm sido as forças mutantes do varejo. Os autores enfatizam que esse tem sido um processo evolucionário, que viu vendedores serem substituídos por lojas de departamento que, então, deram lugar aos grandes centros de compras suburbanos ancorados no varejo, aos centros de compras não ancorados e aos minicentros de lojas especializadas. O setor pode ser dividido em duas categorias principais: negócios atacadistas definidos como unidades que atuam na revenda de bens a fabricantes e outros para processamento, e negócios varejistas definidos como distribuidores ao consumidor final.

Parente (2000) esclarece que para que um produto chegue às mãos do consumidor final, ele passa por diversos canais, sendo necessário que isso seja feito em menor tempo e com melhores condições de exposição do produto, custo e uso. Selecionar o canal de distribuição (atacado, varejo, distribuidores, redes de vendas a domicílio) exige a seleção de uma forma de estreitar o relacionamento com os clientes. O varejista é um negociante que vende produtos e serviços, de uso pessoal ou familiar, aos consumidores, sendo ele o último negociante de um canal de consumidores. O fabricante confecciona os produtos e os vende para atacadistas e varejistas. O atacadista compra do fabricante e revende ao varejo que, por sua vez, revende aos consumidores. O varejista encarrega-se de negociar e efetuar funções que aumentem o valor dos produtos e serviços revendidos aos consumidores. O autor conclui que o varejo compreende todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais, tendo como atividade básica a solução de necessidades dos consumidores, podendo ser através do lojista (*in store retailing*) e dos não lojistas (*nonstore retailing*), procurando transformar o produto-serviço adquirido em momentos prazerosos, com muita magia e sedução (PARENTE, 2000).

Muitas localidades gostariam de atrair negócios que possam contribuir para um importante conglomerado varejista, entretanto, existem dois grandes perigos para o

cenário varejista em relação às localidades. O primeiro é a tendência de grandes operadores de produtos especializados que estão entrando prioritariamente apenas em centros de cidades desenvolvidas. O segundo é o número crescente de consumidores dispostos a comprar pela internet. Como resposta a essas ameaças, os lugares terão de planejar suas capacidades de captação de redes varejistas de maneira tão atraente que os clientes queiram conhecê-las e pagar pela experiência, seleção e serviço prestado.

2.3.3 Mercado de Turismo

O fluxo de pessoas em busca de novas vivências, experiências, e conhecimentos continua a crescer, incentivando o desenvolvimento do turismo em diversas regiões. As pessoas não conseguem produzir tudo que desejam consumir e no mercado turístico esta relação não poderia ser diferente. Cada região apresenta particularidades, gerando produtos que não são encontrados em outros lugares, e sempre existem pessoas, em diferentes regiões, interessadas nestes produtos (DIAS, 2003). O turismo permeia grande parte das ações humanas e da economia mundial e pode ser compreendido como um fenômeno de saída e de retorno do ser humano do seu lugar habitual de residência, por motivos revelados ou ocultos, que pressupõe hospitalidade, encontro e comunicação com outras pessoas e utilização de tecnologia, entre inúmeras outras condições, gerando experiências variadas e impactos diversos (PANOSSO NETTO, 2005). Esta seção aborda os aspectos referentes ao mercado de turismo com base em três pilares: a) Características da Demanda; b) Destinos Turísticos; c) Impactos do Turismo.

a) Características da Demanda

O termo turismo se relaciona de perto com os termos recreação, entretenimento, lazer, mobilidade, deslocamento; mas é do termo viagem que está mais próximo, sendo, muitas vezes, os dois empregados sem uma definição clara, tendo, inclusive, conotações diferentes em diversas partes do mundo. Chias (2007) ressalta que o viajante é o indivíduo que se desloca de uma origem a um destino, quer este deslocamento seja temporário, quer seja permanente, independentemente do motivo existente para este deslocamento. Ainda, dentro do universo composto pelos viajantes, existe o subgrupo de visitantes, incluído nas estatísticas de turismo, que é dividido em duas categorias:

turistas (que pernoitam no local visitado) e excursionistas (visitantes que não pernoitam no local visitado).

Outro conceito que se relaciona de perto com o turismo é a hospitalidade. Pizam (2009) diferencia a indústria da hospitalidade das indústrias de turismo e viagens de forma a enfatizar que a hospitalidade não se encontra apenas no turismo, podendo estar presente em hospitais, no varejo, na prestação de serviços públicos e privados de diversas naturezas. Desta forma, o autor esclarece que onde está o turismo deve estar a hospitalidade, porém, onde há hospitalidade não obrigatoriamente está o turismo, uma vez que os habitantes de um lugar usufruem da hospitalidade presente no local. Partindo desta perspectiva, Camargo (2005) define a hospitalidade como o ato humano que pode ser exercido no contexto doméstico, público e profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat natural. Nota-se então, que a hospitalidade representa um fenômeno social que engloba elementos que transcendem a prestação de serviços em meios de hospedagem e alimentos e bebidas, e que são consumidos simultaneamente por visitantes e residentes.

Para Chias (2007), a heterogeneidade das pessoas que compõem a demanda é um dos fatores que movimentam o mercado turístico, e sempre abre portas para novas oportunidades de negócios. Isso ocorre, pois cada pessoa tem demandas próprias, e muitas vezes, diferentes das demandas de seus amigos, parentes ou grupos de convívio. E estas demandas estão sempre se atualizando e sendo modificadas, em função da diversidade de ofertas de produtos turísticos e de novas experiências que são vivenciadas pelos visitantes. Em linhas gerais, o processo de decisão que influencia os turistas a comprarem ou não um determinado produto turístico pode ser explicado a partir de dois tipos de fatores: os determinantes e os motivadores (SWARBROOKE, HORNER, 2002). Os fatores determinantes se referem aos facilitadores ou às resistências que m indivíduo tem para viajar, em geral, ou para uma viagem em particular. Basicamente, os fatores determinantes podem ser divididos entre aqueles de caráter externo ao visitante – opiniões, comunicação de marketing, fatores políticos, ambientais e econômicos do destino – e os que se referem ao contexto pessoal do visitante, incluindo seu conhecimento, atitudes e percepções dos destinos, além de suas experiências passadas. Os fatores motivacionais determinam as necessidades pelas quais

uma pessoa viaja. Em geral, estas necessidades surgem a partir de fatores físicos, culturais, emocionais, interpessoais, prestígio e de desenvolvimento pessoal.

A natureza intangível da oferta do produto turístico exerce um considerável efeito sobre o consumidor durante o processo de tomada de decisão que envolve a compra. Os produtos do turismo apresentam muitos aspectos distintos e, neste sentido, o comportamento do consumidor será naturalmente diferente daqueles que envolvem o processo decisório de bens de consumo. Para tratar as dadas diferenças, definições e modelos de comportamento do consumidor adaptado ao turismo foram desenvolvidos e, como tais, apresentam dados que variam desde definições mais gerais até modelos mais detalhados (MIDDLETON, 1988; GILBERT, 1991; MATHIESON; WALL, 1994). Todos os modelos proporcionam alguns esclarecimentos sobre o processo de comportamento do consumidor nos estágios de decisão de compra e no pós-compra. Para Swarbrooke e Horner (2002) o problema destes modelos é que pouca pesquisa empírica tem sido realizada para testá-los. Ainda, é possível notar que a maior parte dos modelos de comportamento do consumidor de turismo parece ser linear e limitada se comparada aos modelos mais gerais de comportamento do consumidor. Isto ocorre em virtude das diversas características do turismo que implicam uma inevitável complexidade no comportamento de consumo e nos estágios do processo decisório (COOPER *et al.*, 1993).

A segmentação do mercado turístico aumenta diariamente com grupos que são subdivididos, enquanto outros se reagrupam e se transformam em um novo segmento (VAZ, 1999; BENI, 2001; ANSARAH, 2005). Panosso Netto e Lohmann (2012) estabeleceram inúmeros segmentos de mercado relacionados com diferentes bases de segmentação conforme demonstrado no Quadro 8 a seguir.

Base de Segmentação	Segmentos
Idade	Turismo Infantil Turismo Juvenil Turismo de meia-idade Turismo de terceira Idade Turismo de quarta idade (acima de 80 anos)
Base de Segmentação	Segmentos
Econômica	Turismo Social Turismo Popular Turismo de classe média Turismo de luxo

Base de Segmentação	Segmentos
Meios de Transporte	Turismo de Caminhada Turismo Aéreo Turismo Rodoviário Turismo Ferroviário Turismo Marítimo Turismo Fluvial Cicloturismo
Base de Segmentação	Segmentos
Permanência no Destino	Turismo de curta duração/itinerante Turismo de média duração Turismo de longa duração
Base de Segmentação	Segmentos
Distância do Mercado Consumidor	Turismo local Turismo regional Turismo nacional Turismo continental Turismo intercontinental
Base de Segmentação	Segmentos
Tipo de Grupo	Turismo <i>Single</i> Turismo de casais Turismo de famílias Turismo de grupos
Base de Segmentação	Segmentos
Sentido do Fluxo Turístico	Turismo emissivo Turismo receptivo
Base de Segmentação	Segmentos
Condição Geográfica do Destino	Agroturismo Ecoturismo Turismo de praia e sol Turismo de montanha Turismo de campo Turismo de neve Turismo hidrotermal Turismo cênico Turismo habitacional (segunda residência) Turismo rural Turismo urbano
Base de Segmentação	Segmentos
Aspecto Cultural	Turismo científico Turismo congressual Turismo cultural Turismo de estudos Turismo de intercâmbio Turismo educacional Turismo pedagógico Turismo de megaeventos Turismo genealógico Turismo esotérico Turismo étnico Turismo folclórico ou artesanal Turismo histórico Turismo lingüístico Turismo literário Turismo religioso
Base de Segmentação	Segmentos

Grau de Urbanização do Destino	Turismo comunitário Turismo em grandes metrópoles Turismo de pequenas cidades Turismo em áreas naturais
Base de Segmentação	Segmentos
Motivação da Viagem	<i>Backpacker</i> Enoturismo Turismo de atividade física Turismo bariátrico Turismo de saúde Turismo bíblico Turismo cervejeiro Turismo cinegético (de caça) Turismo cívico Turismo de negócios Turismo mórbido Turismo de aventura Turismo de contato social Turismo esportivo Turismo de esportes de inverno Turismo de eventos Turismo de excentricidades Turismo hedonista Turismo de golfe Turismo de incentivo Turismo de jogos e cassinos Turismo de lazer Turismo de compras Turismo de pesca Turismo de recreação e entretenimento Turismo de repouso Turismo de ruínas ou de guerra Turismo espacial Turismo filantrópico Turismo gastronômico Turismo industrial Turismo insular Turismo para deficientes físicos Turismo romântico Turismo temático Turismo virtual Viagens corporativas

Quadro 8 - Segmentação do mercado turístico. Fonte: Panosso Netto e Lohmann (2012)

A extensa lista de segmentos reflete a busca da especialização do mercado turístico e também mostra que as pessoas estão colocando no turismo algumas de suas necessidades e desejos, gerando uma hipersegmentação característica da sociedade pós-industrial, na qual os indivíduos procuram novos tipos de experiências que venham dar mais significado em suas vidas. Entretanto, vale observar que esta relação é passível de crítica, pois um mesmo segmento pode ter duas ou mais bases que irão determinar os

segmentos. Ainda, vale lembrar que as motivações das viagens *per se* são elementos cruciais para definição do perfil destes segmentos.

b) Destinos Turísticos

Qualquer viagem turística possui pelo menos duas regiões geográficas: a região de origem e a do destino (BENI, 2001). A origem, também conhecida como lugar de residência permanente é o ambiente usual de convivência do visitante, o qual precisa transpor a fim de que sua viagem se caracterize como turística. Além do número de pessoas morando numa determinada área, outros fatores podem influenciar que uma região seja emissora ou receptora de turistas, como a renda da população, o custo de vida do local, fatores políticos, econômicos e ambientais (PEARCE, 2001). O destino turístico refere-se ao lugar onde os visitantes pretendem passar o tempo quando estão longe de casa. Esta localidade pode ser uma vila ou vilarejo, uma cidade, uma região, uma ilha ou um país inteiro. Ainda, o destino pode ser uma única localidade, um conjunto de múltiplos destinos, ou um destino móvel (*tours* e cruzeiros marítimos)

Leiper (1990) propôs um modelo de sistema turístico composto por cinco elementos, incluindo três elementos geográficos, que são a região de origem dos visitantes; uma região de trânsito que interliga a origem dos destinos; e a região de destino turístico. Os outros dois elementos são o turista e a indústria de turismo e viagens. O modelo também apresenta onde estão localizados os vários fornecedores que compõem o sistema turístico. Na região geradora de turismo estão as agências de viagens emissivas e as empresas de marketing e promoção que desejam influenciar a demanda turística. Entre as regiões geradoras e os destinos estão os meios de transporte e canais de distribuição e comunicação. Por fim, na região de destino turístico, encontram-se o setor de meios de hospedagem e as atrações turísticas.

Neste sentido, a oferta turística do destino é tudo aquilo que faz parte do consumo do turista, podendo ser bens, serviços públicos e privados, recursos naturais e culturais, eventos, atividades recreativas, dentre outros (DIAS, 2003). O consumo é referente a todos os gastos feitos para a preparação (vacinação, passaporte, aquisição de malas), para a realização (visitação, hospedagem, alimentação e outros serviços) ou mesmo posteriores à viagem (*souvenir*, excesso de bagagem, revelação de fotos etc.). O

consumo dos visitantes não se restringe às atividades ligadas diretamente à viagem, mas também a toda atividade de suporte para fazer da viagem uma experiência agradável. Assim, se o visitante não encontra na oferta turística todos os recursos para atender suas necessidades e desejos, pode haver frustração em relação ao destino (GOELDNER *et al.*, 2002).

Cho (2000) considera ainda que os principais vetores de atratividade de um destino turístico incluem: acessibilidade - facilidade de acesso e locomoção dentro da localidade; conveniências – composto pela infraestrutura e superestrutura de serviços; atrações – naturais e artificiais; imagem – impressões sobre o destino. Assim, a elaboração dos produtos turísticos ofertados pelos destinos deve estar intrinsecamente relacionada à demanda desejada. Dessa forma, as combinações de bens e serviços, de recursos e infraestrutura da localidade devem estar ordenadas e disponíveis ao consumo de forma que ofereça vantagens ao cliente, satisfazendo suas necessidades e expectativas (BALANZÁ; NADAL, 2003). Para satisfazer os consumidores, os produtos podem sofrer adequações conforme as exigências dos diversos segmentos de mercado, evitando uma oferta padronizada para todos os turistas.

Como visto, a oferta turística é tudo que está disponível para o turista, sendo composta dos diversos produtos turísticos de uma localidade, devendo estar organizada para ser oferecida e gerar experiências positivas para um visitante com demandas específicas. Não é adequado que uma localidade dependa de um único produto, principalmente se ele for sazonal (o turismo de sol e praia, por exemplo, aumenta seu fluxo no período de verão), mas sim oferecer um cardápio de produtos, tais como eventos locais vinculados a datas comemorativas, que possam atender os visitantes em diferentes períodos do ano (IGNARRA, 1999). Deve-se então fazer uma análise aprofundada da oferta turística de uma região, cidade, ou localidade para que se possam entender as possibilidades de composição de diferentes produtos para os diferentes perfis de visitantes que se deseja atender.

Sendo assim, não se pode pensar em produtos turísticos de uma forma individual, mas sim como o conjunto de experiências relacionadas à viagem (de deslocamento, alimentação, hospedagem e de outros fatores) vividas pelos turistas antes, durante e depois de sua realização. Conclui-se, então que para definir um produto turístico é

necessário criar a combinação entre os atrativos disponíveis em uma localidade com os equipamentos, serviços, e infraestrutura para disponibilizar para o visitante uma experiência de visitação prazerosa por um preço competitivo. Neste contexto, para criar um produto turístico com foco em um segmento, deve-se identificar os atrativos de maior potencial e as condioes para criar atividades relacionadas com as características do segmento a ser trabalhado, que gerem uma identidade do destino; definir a identidade do destino e identificar como os turistas a percebem e qual o valor atribuído; decidir o segmento de demanda turística que se deseja atrair para a localidade e identificar as necessidades e expectativas destes turistas sobre o destino.   necessário, portanto, que o produto turístico atenda às necessidades e demandas do público-alvo, que seja viável para comercializaao, que seja sustentável para a localidade e que gere lucratividade para as empresas que trabalharam para ofertá-lo.

c) Impactos do Turismo

Impactos do turismo são as mudanças que ocorrem com os componentes do sistema turístico como conseq u ncia desta atividade. Segundo Wall (2000), os estudos estão focados nos impactos na localidade receptora, entretanto vale lembrar que a região emissiva, assim como os próprios turistas também são afetados por esta atividade. Para estudar os impactos da atividade turística, normalmente são utilizadas três abordagens: a análise pós-fato, o monitoramento e a simulaçao. A primeira abordagem, usada na maioria dos estudos, documenta e analisa os impactos após sua ocorrência, portanto, não permite identificar as atividades causadoras de impacto. A segunda abordagem pressupõe um acompanhamento da atividade turística no momento em que ela está se desenvolvendo, necessitando tempo e investimento. A terceira abordagem, geralmente empregada em estudos de meio ambiente em locais onde o turismo possa vir a acontecer, permite estabelecer as relaoes entre os agentes de mudança e seus impactos, porém não é indicada para o estudo de impactos econômicos e sociais (WALL, 2000).

Segundo estudos de Jafari (2005), após a década de 1950, quando o turismo começou a se desenvolver mundialmente, surgiram duas plataformas de estudo dos impactos do turismo sendo a primeira concentrada apenas no estudo dos impactos positivos do turismo e posteriormente, a segunda plataforma, preocupava-se com a análise de impactos negativos do fenômeno. Em linhas gerais, os principais impactos do turismo

são econômicos, sociais, culturais e ambientais. Panosso Netto e Lohmann (2012) enfatizam que algumas abordagens incluem os impactos políticos e psicológicos dentro do contexto social, enquanto outras somam os impactos econômicos aos sociais gerando estudos de impactos socioeconômicos, assim como os impactos ambientais podem ser agregados aos sociais desdobrando-se em impactos socioambientais. Por fim, a integração de impactos sociais aos impactos culturais, originam os impactos socioculturais. Para facilitar o desenvolvimento do tema, serão abordados a seguir os impactos econômicos, socioculturais e ambientais em suas especificidades positivas e negativas.

I- Impactos Econômicos

O impacto econômico do turismo é um dos elementos mais divulgados nos meios de comunicação, escolas, congressos e nos discursos políticos interessados no desenvolvimento da atividade, tornando-se assim, o mais conhecido e também mais estudado tipo de impacto da atividade turística (FLETCHER, 2000). O conceito pode ser compreendido como a mudança do nível de uma atividade do setor produtivo de um sistema econômico, causando mudanças na economia. Tribe (2003) destacou que efeito multiplicador do turismo é tido como um dos principais impactos econômicos, pois funciona como uma cadeia pela qual o dinheiro passa a ser distribuído: primeiro, entre as empresas e os trabalhadores do turismo; depois, entre as organizações e os trabalhadores de outros setores que mantêm interface com o turismo; e, por fim, entre setores que não possuem relação com a atividade turística. Em resumo trata-se da circulação que o dinheiro gasto com o turismo teria dentro do setor econômico de um determinado local. Ainda, o efeito multiplicador do turismo pode ser estimado por meio da análise dos efeitos diretos (que ocorrem na linha de frente dos estabelecimentos relacionados com o turismo), indiretos (subseqüentes, como resultados dos efeitos diretos) e induzidos (resultantes dos efeitos diretos e indiretos gerando renda aos residentes e à economia local) dos gastos com o turismo (TRIBE, 2003).

Outra metodologia de mensuração dos impactos econômicos do turismo surgida na década de 1990 foi a *Tourism Satellite Account* (TSA) ou Conta Satélite do Turismo, adotada por inúmeros países, inclusive o Brasil. Em linhas gerais, esta metodologia extrai uma variável à parte do total de contas do Produto Interno Bruto (PIB) de um país

ou região, atribuindo para cada um dos setores da economia, uma participação percentual correspondente ao turismo, em termos de receitas, salários e empregos gerados em função da atividade turística. Os resultados da TSA apresentam informações que compreendem o consumo turístico, produção e estrutura produtiva das atividades turísticas, valor adicionado ao PIB, emprego gerado, serviços públicos e indicadores físicos como número de turistas na localidade, meios de transporte utilizados e características de alojamento, entre outros (KADOTA, RABAHY, 2003). Soma-se a isso, as receitas dos impostos estaduais e locais geradas pelos turistas. O Quadro 9 resume os impactos econômicos positivos e negativos do turismo.

Impactos Econômicos Positivos	Impactos Econômicos Negativos
Estímulo à geração de renda e emprego para a população envolvida com o turismo.	Exploração de mão de obra local e baixos salários.
Ingresso de divisas que ajudam a equilibrar a balança comercial.	Especulação imobiliária e sazonalidade.
Efeito multiplicador do turismo e redistribuição de riquezas.	Preços elevados em destinos turísticos gerando pressão inflacionária.
Melhoria das condições de infraestrutura e superestrutura.	Alta dependência do setor em lugares exclusivamente turísticos.
Aumento da rede de serviços diretos e indiretos.	Supervalorização do setor e descaso com outras atividades.
Outras taxas de arrecadação por meio de cobrança de taxa de visitação.	Desequilíbrio de desenvolvimento entre localidades com maior e menor atratividade.

Quadro 9 - Impactos da economia do turismo. Fonte: Panosso Netto e Lohmann (2012)

Outro elemento marcante no desenvolvimento da indústria do turismo, principalmente como influência em seu desenvolvimento econômico é a sazonalidade, na maioria das vezes, é considerado um dos principais obstáculos para a evolução do setor. Butler (1994) considera o fenômeno um desequilíbrio temporal que pode ser expresso por número e gastos de visitantes, tráfego nas estradas e outros modais, emprego e geração de renda na prestação de serviços turísticos diretos e indiretos. O autor ainda evidencia que os fatores primordiais para o efeito sazonal residem em condições climáticas, fatores de decisão humana e imposições sociais. Jang (2004), afirma que a sazonalidade é fortemente influenciada por componentes espaciais, sendo mais acentuada em zonas rurais e regiões remotas do que em grandes centros urbanos, entretanto, aponta para possíveis benefícios do efeito sazonal para o meio ambiente e para residentes de localidades turísticas.

II- Impactos Socioculturais

A prática do turismo afeta a sociedade como um todo e os impactos sociais são originários das relações estabelecidas entre os visitantes e os visitados. O tipo de impacto gerado estará de acordo com as características sociais dos visitantes, anfitriões e da própria formação cultural da região. Martinez (2005) afirmou que alguns dos problemas sociais mais comuns nos centros turísticos são o crescimento explosivo da população, o desenvolvimento urbano paralelo sem controle. Logicamente, há impactos positivos como a melhora do bem estar da população por meio da mobilidade social proporcionada pelo turismo. O Quadro 10 resume os impactos socioculturais positivos e negativos do turismo.

Impactos Socioculturais Positivos	Impactos Socioculturais Negativos
Inclusão social e vínculo entre os residentes	Valorização do turista em detrimento da sociedade local
Integração entre visitantes e residentes e possibilidade de intercâmbio cultural	Processo de aculturação e visão estereotipada estabelecida entre residentes e visitantes
Melhorias de infraestrutura beneficiando moradores e turistas	Aumento da violência e crescimento desordenado
Participação da comunidade na tomada de decisões	Discurso turístico usado para benefício de alguns grupos de interesse
Resgate e valorização da cultura local	Banalização da cultura local e perda de identidade e autenticidade.

Quadro 10 - Impactos socioculturais do turismo. Fonte: Panosso Netto e Lohmann (2012)

Com a prática do turismo, as localidades tendem a se modificar por influências dos costumes e das necessidades dos turistas podendo gerar uma falta de identidade comunitária (DIAS, 2003). Esta perda de autenticidade, principalmente em pequenas comunidades, ocorre geralmente pela constante troca cultural que existe no contato entre turistas e residentes. Dias (2003) pondera que, para satisfazer as necessidades e desejos da demanda turística, os anfitriões elaboram eventos e desenvolvem modos de viver que podem interferir na cultura local transformando-a em um fenômeno inautêntico.

III- Impactos Ambientais

Para Ding (2000), os impactos ambientais positivos e negativos do turismo se relacionam com aspectos físicos, biológicos, econômicos ou culturais. Neste contexto, dois conceitos são fundamentais para os estudos de impactos ambientais do turismo:

zoneamento turístico e capacidade de carga. O zoneamento turístico é uma maneira de regulamentar a planificação do desenvolvimento de um destino turístico, procurando definir as finalidades específicas para o uso do solo, a fim de separar as atividades que são incompatíveis ou de permitir que usos compatíveis coexistam (COOPER *et al*, 1993). Um propósito fundamental do zoneamento em turismo é a conservação de áreas específicas, incluindo sítios arqueológicos e históricos, formações geológicas e preservação de espécies de vegetação, entre outras.

Capacidade de carga refere-se à capacidade que um determinado meio ou ambiente possui para suportar o afluxo de visitantes sem perder as características de sua originalidade ou ter ameaçada sua integridade (PIRES, 2005). A capacidade de carga não é o nível a partir do qual os impactos passam a existir, uma vez que qualquer atividade turística irá sempre gerar um impacto. Além disso, o autor aponta que a capacidade de carga também não é o limite de saturação do meio ambiente, uma vez que se pressupõe que, dentro da capacidade de carga, haja sempre a possibilidade de manter a atividade turística de modo sustentável garantindo a qualidade do meio ambiente físico e social e a experiência do visitante. A grande questão da capacidade de carga é balancear a preservação do ambiente explorado pelo turismo e o gerenciamento do seu crescimento de maneira sustentável (WILLIAMS, GILL, 2001). O Quadro 11 resume os impactos ambientais positivos e negativos do turismo.

Impactos Ambientais Positivos	Impactos Ambientais Negativos
Conscientização da importância de preservação ambiental	Transformação da paisagem, erosão e contaminação do solo
Aumento da renda local por taxas cobradas para visitação em unidades de conservação	Falta de planejamento e crescimento desordenado
Valorização da natureza no âmbito econômico e paisagístico	Diminuição de áreas verdes e aumento de construções de infraestrutura

Quadro 11 - Impactos ambientais do turismo. Fonte: Panosso Netto e Lohmann (2012)

Segundo a Organização Mundial de Turismo - OMT, nos últimos anos, os consumidores dos países desenvolvidos vêm demonstrando uma crescente preocupação com as questões ambientais. Sendo assim, destinos que cresceram desordenadamente com a destruição do meio ambiente vêm sendo substituídos por outros em que as questões são respeitadas e a natureza não está degradada.

2.3.4 Exportação de Produtos e Marcas

As localidades com certeza podem melhorar suas economias aperfeiçoando a qualidade dos serviços para seus residentes atuais e potenciais, retendo e atraindo negócios, desenvolvendo o turismo, mas também, os lugares podem crescer a partir dos estímulos para suas empresas exportarem, uma vez que tenham em sua natureza condições agrícolas, tecnológicas ou industriais para tal atividade (KOTLER *et al*, 1993). As exportações são a quantidade e o valor dos bens e serviços produzidos num local e enviados para outro lugar para serem comercializados. As exportações não servem apenas para pagar as importações, mas em muitos países são também a base para seu poder e prosperidade. O benefício que um local obtém do comércio exterior depende em grande parte do fato de suas indústrias serem voltadas para a exportação resultando em efeitos positivos deste processo, aumentando o emprego e o poder aquisitivo local (KOTLER *et al*, 1993). As estratégias de exportação se aplicam tanto aos grandes quanto aos pequenos negócios, tanto aos produtores de bens quanto aos prestadores de serviço, e tanto às pequenas quanto às grandes localidades. Neste sentido, o marketing de lugares a partir da perspectiva da exportação de produtos, serviços e marcas, pode favorecer a localidade em seu desenvolvimento a partir de geração de empregos e equilíbrio da balança comercial de um país. Esta seção apresenta as características deste mercado subdividindo o assunto em: a) Breve Histórico do Comércio Exterior; b) Marketing Internacional; c) Produtos e Marcas Globais; d) Estratégia de Marca-País.

a) Breve Histórico do Comércio Exterior

Segundo Keegan (1989), após a segunda grande guerra o mundo experimentava um período de recuperação com investimentos e crescimento econômico. Neste contexto, havia uma sobre demanda e as empresas tinham um mercado consumidor em expansão que garantia a absorção da produção. Tal situação perdurou durante a década de 1950, período em que as empresas investiam em produtos diferenciados e iniciaram um movimento de expansão para outros mercados em busca de novos consumidores em países europeus que se recuperavam dos efeitos da guerra ou até em direção a países latino americanos e asiáticos que atingiam taxas de crescimento econômico que faziam surgir uma classe média incipiente com algum poder de compra. A partir dos anos 1960

as taxas de crescimento econômico entraram em declínio e, apesar de ainda acusarem crescimento, elas já não eram suficientes para fazer escoar a produção industrial que também havia capturado ganhos de produtividade relevantes. Nesta época, o foco do marketing começou a se deslocar da orientação de produção para a orientação para o mercado (DOUGLAS, CRAIG, 1999). Neste ambiente econômico, as empresas intensificaram sua busca por novos mercados consumidores e o acirramento da concorrência tornou o conceito de estratégia competitiva um imperativo empresarial. Naturalmente os EUA, que haviam ocupado um amplo espaço nos pós-guerra, paulatinamente cedendo posição para Europa e posteriormente Japão e mais recentemente China.

Os anos 1970 foram marcados por duas crises do petróleo e as dificuldades em crescer dentro das fronteiras de cada país acirraram a concorrência no plano internacional. O excedente proveniente da recessão precisava ser escoado e novas formas de internacionalização surgiram ou se aprofundaram. A exportação para outros países foi acrescida de outras práticas tais como: licenciamento para que empresas estrangeiras produzissem ou vendessem produtos da empresa em seus mercados locais e a própria instalação de unidades de produção no exterior. O crescimento destas formas de expansão da produção atingiu tal ponto que, atualmente, não é incomum se verificar que a maior parte da produção e receitas das empresas multinacionais ou globais é gerada fora da jurisdição dos países originários (PORTER, 1985).

Nos anos 1990, após a crise provocada pela elevação dos juros no mercado norte americano que detonou o colapso das economias endividadas dos países antes chamados terceiro mundo (anos 80), a orientação ao cliente já era uma prática corrente. Além da busca pela ampliação de mercados, outro fator que impulsionou esta tendência foi à elevação de custos salariais e sociais nos países mais ricos que tornaram a produção atraente em países agora conhecidos como emergentes. Sendo assim, ao longo da década de 1980 e começo de 1990, conforme os países foram abrindo suas economias, de fato os consumidores estavam ávidos por produtos de melhor qualidade, ainda que não se adequassem totalmente às suas necessidades. Isso incentivou o comércio internacional e a cifra movimentada quase triplicou entre 1980 e 2000 (QUELCH, 2003).

Mais recentemente, após os anos 1990 e início dos anos 2000, o aumento da produção, a renda e riqueza dos países emergentes criaram uma classe média com padrão de consumo e hábitos que os tornaram mercados mais atrativos. Segundo Kotabe e Helsén (1999), a partir de uma renda per capita de \$ 10.000 já se verifica renda disponível para consumo de produtos mais elaborados e elevação do patamar educacional e cultural que aproxima os hábitos de consumo entre os diferentes países. Promover o comércio e o investimento estrangeiros surgiu como uma estratégia importante de desenvolvimento das localidades, igualando-se às atividades de atração, instalação e manutenção de negócios. O que começou em 1970 como uma extensão das abordagens tradicionais do desenvolvimento econômico dos lugares, como atrair indústrias por meio de incentivos, evoluiu para uma abordagem mais ampla e equilibrada da globalização econômica. Na medida em que os interesses divergem e a diferenciação econômica acontece regional ou subnacionalmente, as estratégias de desenvolvimento de localidades exigirão cada vez mais um raciocínio universal e um marketing estratégico para separar uma localidade, seus habitantes e seus negócios de outras localidades ou regiões (KOTLER *et al.*, 2006).

b) Marketing Internacional

Antes de entrar em mercados internacionais, muitas empresas focam apenas seu próprio país tendo a estratégia de marketing desenvolvida conforme informações baseadas nas necessidades de consumidores do mercado interno assim como análise de tendências setoriais. As empresas com base no marketing doméstico tendem a ser etnocêntricas e não observam com propriedade a dinâmica do mercado global sendo afetadas pelas ações da concorrência doméstica e estrangeira (COREY, 1991). Neste sentido, o marketing no ambiente internacional é composto por atividades referentes ao sistema de informações internacionais, a segmentação desses mercados, posicionamentos de produtos e marcas, decisões de produtos, preço, distribuição, promoção e organização de marketing, sendo todas sistematizadas no planejamento e no controle de marketing.

O primeiro ciclo de internacionalização das empresas ocorre, geralmente, através da exportação mesmo, em muitos casos, enfrentando uma série de dificuldades que incluem restrições às exportações e custos logísticos. Pressões externas e saturação do mercado doméstico também levam as empresas às atividades de marketing de

exportação e assim que esta atividade torna-se parte integrante da estratégia empresarial, inicia-se um processo de busca por novas direções com enfoque policêntrico e adaptação de produtos e promoção com o objetivo de atender às necessidades do mercado internacional. Para Hax e Majluf (1991), na medida em que a administração percebe o benefício de economia de escala em desenvolvimento de produtos consolidando as atividades produtivas em bases regionais o marketing multinacional passa a ser predominante. O marketing torna-se global quando a corporação enfatiza a redução da ineficiência de custos, oportunidades de transferência de processos às subsidiárias e a conquista de clientes globais, em outras palavras, o marketing global é a disposição de uma empresa adotar uma perspectiva global em vez de uma perspectiva país a país, ou região a região, com foco em crescimento, desenvolvimento e competitividade.

Zou e Cavusgil (1996) definem estratégia global como a forma com que uma empresa compete no mercado global, o que tem um papel vital no desempenho dessa empresa. A estratégia global deve incluir a direção estratégica da corporação, assim como a coordenação global de fornecimento, pesquisa e desenvolvimento, manufatura e marketing. Como o marketing assume o papel de interação direta com os clientes e concorrentes no mercado, os autores afirmam que a estratégia de marketing é provavelmente o componente mais importante da estratégia global da corporação. É interessante notar que no *continuum* de evolução da estratégia global de marketing, quanto menos a estratégia é global, mais o composto de marketing é adaptado conforme o mercado de atuação seja ele doméstico ou não. Por outro lado, quanto mais a estratégia da empresa se aproxima do extremo do marketing global, mais o composto de marketing se torna padronizado com adaptações mínimas conforme o mercado. Essa última postura é resultado da busca cada vez maior de ganhos de escala não só na produção de produtos, mas também na comercialização dos produtos. Um exemplo disso são as frequentes propagandas globais que são veiculadas na televisão brasileira.

Outro ponto importante sobre o grau de globalização da estratégia de marketing diz respeito ao grau de dificuldade de adaptação do composto de marketing. Entende-se que a promoção juntamente com o produto são as variáveis mais fáceis de adaptação. Na seqüência, o preço seria a variável mais fácil de adaptação, pois é necessário conhecer o mercado local para saber quais são as formas mais efetivas de atuação da precificação.

Por fim, a adaptação da distribuição é a variável mais difícil de adaptação, pois é necessário muito conhecimento do mercado para entender quais são as melhores formas de acessar o mercado (JAWORSKI, AJAV, 1993).

c) Produtos e Marcas Globais

A fim de abordar as estratégias de produto global, deve-se primeiro defini-lo. O produto global é essencialmente aquele que é oferecido em todas as regiões do mundo, embora não necessariamente tenha o mesmo nome e a mesma imagem em todos os países (KEEGAN, 2005; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). A discussão sobre as estratégias de produto global gira muito em torno da padronização e da customização. Há os autores que defendem uma ou outra e aqueles que apenas colocam as duas possibilidades, com seus prós e contras.

Levitt (1983), em *The Globalization of Markets*, descreveu o surgimento de um mercado global de bens de consumo uniformizados, onde, segundo ele, tudo fica cada vez mais parecido, à medida que a estrutura de preferências do planeta é implacavelmente homogeneizada. Assim, Levitt foi o grande defensor da padronização, a qual foi seguida por muitas empresas multinacionais, que objetivavam reduções de custos, entre outros benefícios. Na época em que o artigo foi escrito, os países em desenvolvimento e subdesenvolvidos tinham suas economias fechadas e tinham acesso apenas a produtos produzidos localmente, muitas vezes com uma qualidade inferior aos produzidos nos países desenvolvidos, por falta de tecnologia e de vontade das empresas realizarem investimentos, dado que não sofriam forte concorrência. O contrário da padronização seria a customização de produtos (KOTABE; HELSEN, 1999; WELLS, 2000), que alavanca as diferenças inter fronteiras das necessidades e desejos dos consumidores-alvos da empresa. Nesse caso, as empresas estão claramente adotando uma orientação para mercado.

No que tange à construção de marcas globais, Aaker e Joachimsthaler (2000) declaram tratar-se de marcas cujo posicionamento, estratégia de comunicação e personalidade são na maioria dos aspectos os mesmos em diferentes países e mercados. Esses autores afirmam que é necessário desenvolver marcas sólidas nos vários mercados por meio de uma liderança de marca global, o que inclui utilizar estruturas organizacionais,

processos e culturas para alocar globalmente os recursos de construção da marca criando sinergias globais, além de desenvolver uma estratégia global de marca que coordene e potencialize as estratégias de cada país. Mas eles não deixam de apontar para o desafio de encontrar-se um equilíbrio entre potencializar a marca globalmente e respeitar as diferenças locais.

Kapferer (2004) questiona a simplificação do conceito de que uma marca é global quando é conhecida no mundo inteiro. Ele defende que privilegiar a unidade mais do que a diversidade é um modelo de gestão governado pelos custos e pela busca de eficiência. Embora a redução dos custos seja obviamente importante, é preciso reconhecer que as diferenças culturais ainda existem. Assim, o autor acredita que a marca tem três elementos globalizáveis: um “multissinal” (nome, identidade gráfica ou símbolo), um produto (bem ou serviço) e um posicionamento (promessa de qualidade). Logo, existem várias combinações de globalização entre esses três elementos. Para encerrar a discussão sobre as estratégias de marca global, cabe colocar a definição de Gelder (2005) para uma marca global sólida: aquela que oferece um valor excepcional aos seus diversos públicos de interesse, que moram em países muito diferentes, sob circunstâncias diferentes, com culturas diferentes e frequentemente necessidades diferentes.

Com o aumento da tendência da globalização e da quebra de barreiras internacionais de comércio, a concorrência por consumidores e investimentos diretos está ficando mais intensa entre os países. Neste sentido, percebe-se que os princípios de desenvolvimento e de gestão de marcas são de igual importância para países e produtos. Porém, os dois métodos são diferentes. Os países competem com vizinhos ou com blocos regionais pelo turismo, investimentos internos e produtos de exportação. Os países que começam seus negócios internacionais com uma reputação desconhecida ou negativa poderão ser limitados ou marginalizados, o que afetará seu sucesso comercial.

d) Estratégia de Marca-País

No mundo atual, marcado pela competição advinda do processo de globalização e das práticas capitalistas cada vez mais intensas, as ações de marketing passam por uma mudança nítida: não somente as empresas estão na busca pelo reconhecimento global,

mas também os países. Também para Papadopoulos e Heslop (2002), a globalização, o crescimento de novas tecnologias e outras forças contemporâneas têm gerado grandes transformações econômicas e sociais, resultando em um crescimento sem precedentes nos investimentos diretos estrangeiros. Um dos resultados desse novo ambiente é o aumento no número de países que realizam ações proativas para atrair investidores estrangeiros, como a realização de estratégias de comunicação e marcas. Para Brymer (2005), os benefícios de um programa de marcas para países podem ser observados em todas as regiões do mundo, incluindo a habilidade de receber mais investimentos diretos devido à imagem do país, que comunica elementos sobre taxaço, habilidades da mão-de-obra, segurança, ambiente, estabilidade política, além da oportunidade de usar um rótulo “fabricado em” nos produtos, de forma a melhorar as vendas.

Divulgar a imagem de um país passou a ser uma das tarefas primordiais para o governo e para as empresas de diferentes setores nos últimos anos. A melhoria da imagem de um país traz benefícios como aumento das exportações do produto (KLEPPE; IVERSEN; STENSAKER, 2002). Outra importante justificativa para o desenvolvimento da marca de países deve-se ao possível aumento nas vendas dos produtos fabricados no país. A marca-país pode emitir uma aura positiva ou negativa sobre todos os produtos e serviços do país, e essa percepção dos consumidores sobre um lugar pode influenciar os seus investimentos no país, o turismo e as suas decisões de compra (BALABANIS; MUELLER; MELEWAR, 1999). Os estereótipos que os consumidores possuem de países e pessoas podem transcender as avaliações de marcas ou produtos específicos e determinar, até certo ponto, as intenções de compra e o comportamento das pessoas.

Um aspecto da construção da imagem de marca de um país é a questão do efeito do país de origem no julgamento de marcas por parte dos consumidores. Liu e Johnson (2005) afirmam que diversos estudos têm mostrado que o país de origem pode influenciar o julgamento de consumidores a respeito do produto; os consumidores tendem a avaliar os produtos mais favoravelmente quando eles são originários de países que tenham uma imagem positiva. Os autores também citam estudos que assumem que, se a informação sobre o país de origem estiver disponível, os consumidores vão considerá-la relevante e deliberadamente a usarão na sua avaliação sobre os produtos. Entretanto, mencionam outro estudo que apresenta um paradoxo: a origem de fato importa, mas por alguma razão as pessoas não gostam de admitir isso. Os autores desenvolveram a hipótese de

que os estereótipos específicos de um país podem ser espontaneamente ativados pela simples presença de pistas sobre o país de origem no ambiente, e isso pode influenciar as avaliações sobre o produto mesmo quando consumidores não tenham a intenção de basear seus julgamentos na informação sobre o país de origem.

Este tipo de estratégia de valor agregado é uma forma de *co-branding* onde os nomes e atributos das localidades podem acrescentar valor extra a produtos, serviços e marcas comercializadas em mercados externos. Para Dinnie (2008), a área de estudo sobre marca de país é complexa e controversa. O entusiasmo deve-se ao fato de haver atualmente pouca teoria publicada, mas, ao mesmo tempo, muita prática no mundo real. A complexidade deve-se aos diversos níveis, às dimensões e às disciplinas consideradas para a criação desse tipo de marca, que vai além do escopo tradicional da gestão de marcas, como relações internacionais e diplomacia (ANHOLT, 2007). Por sua vez, a controvérsia advém do fato dessa atividade ser altamente politizada, gerando opiniões conflitantes. Keller (2003) propõe que a força de uma marca deriva das lembranças (espontâneas e estimuladas) e associações (conteúdo, direção e força) que ela possui. Logo, em primeiro lugar, os países precisam compreender como são percebidos no exterior, nos componentes que a tornam forte, e em segundo lugar, as características selecionadas para a identidade e a comunicação da marca-país devem ser reais, ou seja, inerentes ao país e relevantes para os seus negócios. Se a marca-país não refletir os valores nacionais e que se os produtos exportados não estiverem alinhados com a identidade da marca-país, todo o esforço de comunicação será em vão e soará falso. Neste contexto, autora destaca que, caso não seja viável investir na construção da marca-país, pode-se investir em marcas de setores ou produtos com potencial de penetração em mercados externos.

Como complemento, a atividade de beneficiar um lugar, principalmente um país, com a utilização desta ferramenta para apoiar marcas em busca de competitividade pode ser considerada um limitador do marketing de lugares. Estudos nesta área (ANHOLT, 2006; ZENKER, 2011) demonstram que esta concepção vem sendo analisada como forma de fortalecer a produção nacional, tornando a localidade mais competitiva no mercado internacional através da adição de valor às marcas do país na competitividade global e as protegendo de efeitos negativos oriundos das políticas de governo nacional e internacional. Sendo assim, os autores indicam que o objetivo das marcas em processo

de internacionalização é a venda de seus produtos e serviços e não seu lugar de origem, mesmo que este esteja sendo associado às ações de alavancagem de suas marcas (AAKER, 1991). Contudo, o inverso também pode ocorrer, isto é, uma localidade pode ser promovida com o auxílio de marcas corporativas e produtos físicos que podem gerar associações positivas em relação ao lugar colaborando com sua imagem. Neste caso, pode-se considerar uma estratégia de marketing de lugares uma vez que o produto físico está sendo usado para promover o lugar ao invés do contrário. Neste cenário, trabalhar um lugar como marca pode contribuir com a prosperidade, aumentando os padrões de vida em todos os aspectos do local, o que incorre de fatores econômicos, políticos e culturais (DINNIE, 2007).

2.3.5 Quadro-Resumo: Segmentação

AUTORES PESQUISADOS		MERCADOS ABORDADOS	
Carolli (1999)		Atual e Potencial	
Van Den Berg e Braun (1999)		Moradores, Empresas, Investidores, Visitantes	
Kotler <i>et al.</i> (1999)		Visitantes, Negócios e Indústrias, Moradores e Trabalhadores, Mercados de Exportação.	
Gertner e Kotler (2002)		Visitantes, Negócios e Indústrias, Moradores e Trabalhadores, Mercados de Exportação.	
Rainisto (2003)		Indústria e investidores; mercados de exportação; residentes; visitantes	
Dinis (2004)		Residentes e não residentes	

↓

MODELO ADOTADO			
Residentes Atuais e Potenciais	Negócios Locais e Atração de Investimentos	Mercado de Turismo	Exportação de Produtos e Marcas

↓

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS MERCADOS
Residentes Atuais e Potenciais - Para recrutar e reter residentes qualificados, as estratégias de marketing de lugares devem considerar as motivações, expectativas e necessidades dos moradores atuais e potenciais. Existem requisitos básicos para se viver, trabalhar e divertir-se em comunidades que a maioria das pessoas compartilha: acesso à habitação, mobilidade, saúde, educação e formação, lazer e recreação e as oportunidades de interação social. Esta lista pode variar em função de experiências anteriores dos indivíduos que moldam suas expectativas, motivações e atitudes para com os lugares.

Assim, a satisfação de um residente com o local onde mora é formada, em parte, pela natureza ou qualidade percebida desses ambientes interligados. As pessoas de fora, visitantes e empresas, também estão interessadas no nível de satisfação dos moradores do local em virtude de alguns fatores pertencentes ao processo decisório de mudanças e de investimento.

Negócios Locais e Atração de Investimentos - Toda localidade está usando algum tipo de incentivo financeiro, incluídos incentivos pequenos e grandes, como isenção de impostos, períodos de aluguel gratuito ou de preço reduzido, treinamento gratuito ou subsidiado da mão de obra, descontos especiais para energia elétrica, projetos de marketing e estudos de viabilidade pagos pela localidade, reservas especiais isentas de impostos, juros subsidiados entre outros. Apesar da guerra por incentivos financeiros, o desenvolvimento bem sucedido de um local requer políticas e estratégias que transcendem a utilização restrita de incentivos. Porém, o desenvolvimento de um lugar envolve também o desenvolvimento de capital humano, educação, infraestrutura e superestrutura, serviços públicos e privados de qualidade, estabilidade fiscal, regulamentação comercial e ambiental. Na medida em que estes outros elementos ganham um reconhecimento e uma visibilidade maior na escala de importância do desenvolvimento de um local, os incentivos financeiros perdem importância e passam a ser usados em menor escala. Na transição de importância de fatores de custos para outros elementos, os aspectos de qualidade do lugar ganharam proeminência e adquiriram várias formas: qualidade de educação pública, mão de obra especializada, estabilidade política e fiscal, telecomunicações modernas, boa infraestrutura, oferta de serviços que possam influenciar as condições de vida da localidade. As preocupações ambientais também cresceram em importância levando em consideração as normatizações e observância dos regulamentos referentes ao ar, água, solo e à eliminação de resíduos.

Mercado de Turismo - O turismo permeia grande parte das ações humanas e da economia mundial e pode ser compreendido como um fenômeno de saída e de retorno do ser humano do seu lugar habitual de residência, por motivos revelados ou ocultos, que pressupõe hospitalidade, encontro e comunicação com outras pessoas e utilização de tecnologia, entre inúmeras outras condições, gerando experiências variadas e impactos diversos. A segmentação do mercado turístico aumenta diariamente com grupos que são subdivididos, enquanto outros se reagrupam e se transformam em um novo segmento. Os principais vetores de atratividade de um destino turístico incluem: acessibilidade - facilidade de acesso e locomoção dentro da localidade; conveniências – composto pela infraestrutura e superestrutura de serviços; atrações – naturais e artificiais; imagem – impressões sobre o destino. Assim, a elaboração dos produtos turísticos ofertados pelos destinos deve estar intrinsecamente relacionada à demanda desejada. Os principais impactos do turismo são econômicos, sociais, culturais e ambientais.

Exportação de Produtos e Marcas - As localidades podem melhorar suas economias a partir dos estímulos para suas empresas exportarem, uma vez que tenham em sua natureza condições agrícolas, tecnológicas ou industriais para tal atividade. O benefício que um local obtém do comércio exterior depende em grande parte do fato de suas indústrias serem voltadas para a exportação resultando em efeitos positivos deste processo, aumentando o emprego e o poder aquisitivo local. As estratégias de

exportação se aplicam tanto aos grandes quanto aos pequenos negócios, tanto aos produtores de bens quanto aos prestadores de serviço, e tanto às pequenas quanto às grandes localidades. Neste sentido, o marketing de lugares a partir da perspectiva da exportação de produtos, serviços e marcas, pode favorecer a localidade em seu desenvolvimento a partir de geração de empregos e equilíbrio da balança comercial de um país. Divulgar a imagem de um país passou a ser uma das tarefas primordiais para o governo e para as empresas de diferentes setores nos últimos anos. A melhoria da imagem de um país traz benefícios como aumento das exportações do produto e a marca-país pode emitir uma aura positiva sobre os produtos e serviços do país, e essa percepção dos consumidores sobre um lugar pode influenciar os seus investimentos no país, o turismo e as suas decisões de compra. Um aspecto da construção da imagem de marca de um país é a questão do efeito do país de origem no julgamento de marcas por parte dos consumidores. O efeito país de origem pode influenciar o julgamento de consumidores a respeito do produto; os consumidores tendem a avaliar os produtos mais favoravelmente quando eles são originários de países que tenham uma imagem positiva. Este tipo de estratégia de valor agregado é uma forma de *co-branding* onde os nomes e atributos das localidades podem acrescentar valor extra a produtos, serviços e marcas comercializadas em mercados externos.

Quadro 12 – Segmentação em Marketing de Lugares. Elaborado pelo autor.

2.4 Posicionamento

O posicionamento é a consequência natural do processo de segmentação, representando a forma como a organização se propõe a entregar valor para seus clientes (CRAVENS, PIERCY, 2008). Por este motivo, é comum encontrar, na literatura de marketing, o conceito utilizado como sinônimo de proposição de valor (TOLEDO, 2012). O posicionamento é a declaração da proposta de valor que a organização busca entregar com seu produto ou marca. O objetivo é fazer com que o mercado-alvo perceba a organização, produto ou marca de forma distinta, em uma posição relevante, duradoura que seja considerada como diferenciada. Essa estratégia de posicionamento é comunicada através dos elementos do composto de marketing com o objetivo de persuadir os compradores a se posicionarem de forma favorável à organização.

O conceito de posicionamento, segundo Cravens (1994), retrata a percepção ou associação que a organização quer que os compradores do mercado alvo tenham dela ou de seus produtos. A partir dessa afirmação, o autor ressalta a importância da decisão de escolher uma posição estratégica, que é a combinação de ações de marketing e a implementação do conceito do produto em uma posição específica junto aos compradores-alvo. Cravens e Piercy (2008) entendem que o posicionamento deve partir dos valores, percepções, necessidades e desejos que o mercado-alvo aponta. Para tanto, é necessário também avaliar o posicionamento que os concorrentes apresentam, para então selecionar o posicionamento desejado pela organização. Para os autores o posicionamento é um sinônimo do processo de escolha dos segmentos de mercado em que a empresa atua.

Dimingo (1988), Cravens e Piercy (2008) afirmam que é necessária uma distinção dentro do conceito, onde sugere-se que o posicionamento de mercado ou estratégico é a posição desejável sob condições reais de seu ambiente competitivo através da declaração da proposta de valor que a organização busca entregar com seu produto ou marca. Neste contexto é fundamental verificar e definir quais diferenciais competitivos que a organização apresenta comparado à concorrência e a partir desta definição é possível fazer uma proposição de valor. Por outro lado, o posicionamento psicológico é a percepção que o consumidor desenvolve sobre a declaração de posicionamento que a

empresa comunica através das ferramentas de comunicação e das demais atividades de seu composto de marketing.

Merece destaque o trabalho de Levy (1969), pelo fato de ter introduzido na literatura de marketing a ideia de que as pessoas não compram com base no aspecto funcional dos produtos. A motivação de compra reside primordialmente no significado que os produtos ocupam em sua mente. Como Dimingo (1988), Cravens e Piercy (2008) afirmam, trata-se da percepção que o consumidor desenvolve sobre a declaração de posicionamento que a empresa comunica através de seu composto de marketing, com destaque para suas ferramentas de comunicação. Neste contexto, Al Ries e Trout (2003) concebem o posicionamento como as ações sobre a mente do cliente em perspectiva, ou seja, como a empresa posiciona o produto na mente do comprador em potencial. Para os autores, a técnica do posicionamento pode ser utilizada para promover uma causa, um produto, um candidato, uma empresa ou a si próprio. Nessa perspectiva, os autores ampliam a aplicabilidade da técnica, deixando em aberto até mesmo sua utilização para posicionar uma localidade.

Ries e Trout (2003) argumentam que se vive, hoje, em uma sociedade com excesso de comunicação e por esse motivo, conseguir um lugar na mente dos consumidores, torna-se uma tarefa difícil. Em função dos avanços tecnológicos, despeja-se pelos meios de comunicação, diariamente, uma avalanche de informação, cada vez mais acessível às pessoas. Sendo assim, alcançar uma posição exclusiva em sua mente pressupõe encontrar uma categoria que ainda não possua um concorrente forte e solidificado. Os mesmos autores salientam, ainda, que não é necessário inventar ou descobrir algo, mas sim, chegar antes à mente desses clientes em potencial. Para Ocke (2013), os meios de comunicação de massa tornam-se importantes instrumentos de fortalecimento de imagens locais, uma vez que, principalmente por atingirem um maior número de pessoas, passam a ser os maiores divulgadores e consolidadores de imagens e estereótipos. Assim, a internet, a literatura, a televisão, o cinema, a música e grandes eventos trazem importantes elementos para a criação, a divulgação e a consolidação de uma imagem local. Estes elementos, criados por diferentes agentes, são constantemente reutilizados por outros, também partícipes do processo de criação de uma imagem local. Portanto, a imagem de um lugar é formada por meio de um processo que envolve o conhecimento e a assimilação de informações, falsas ou verdadeiras, difundidas pela

produção cultural, pelos meios de comunicação e por setores interessados (OCKE, 2013).

Embora o conceito de posicionamento para pesquisadores da área, como Kotler (2000); Dimingo (1988); Cravens (1994); Lovelock e Wright (2003) esteja relacionado com o fato de a empresa alcançar uma presença única no mercado e tenha sido desenvolvido com o foco na gestão empresarial, os fundamentos conceituais e analíticos do termo são aplicáveis a uma localidade, considerando que o composto de marketing de uma localidade é um conjunto de atividades socioeconômicas que geram a produção de bens e serviços. A visão estratégica aborda a análise interna em relação às variáveis críticas controláveis e avalia as capacitações mercadológicas e competitivas do lugar, destacando-se as estratégias de produto, preço, promoção e distribuição. Nesse cenário, a análise se configura como um exame da prestação dos serviços básicos e as condições de infraestrutura e superestrutura, identificando o conjunto de fatores positivos que são percebidos pelos segmentos de mercado, buscando posicionar a localidade de forma competitiva no mercado e gerenciando uma imagem atraente (KAVARATZIS, 2009).

Este trabalho aborda o conceito de posicionamento alinhado à literatura de marketing estratégico com base nos construtos determinantes do posicionamento das localidades. Sendo assim, a argumentação aqui presente se subdivide em aspectos que constituem tanto o posicionamento estratégico com foco na identidade competitiva dos lugares, bem como o posicionamento psicológico com ênfase na gestão da imagem dos lugares. Esta composição permite uma compreensão adequada do conceito de posicionamento aplicado a localidades e se apropria da literatura de identidade e imagem corporativas para seu complexo desenvolvimento.

2.4.1 Identidade Competitiva

A competitividade entre os lugares tem sido um assunto extremamente interessante para muitos pesquisadores (KOTLER *et al.* 1993; CHESHIRE e GORDON, 1996), uma vez que, ao longo das últimas três décadas, o cenário mundial tem sido marcado por mudanças dramáticas na distribuição do poder econômico e nas características da globalização no que tange o comércio internacional, especialização de recursos

humanos, tecnologias de comunicação e mobilidade. Estes atributos influenciaram profundamente o perfil competitivo dos lugares, criando vetores poderosos de atratividade.

Kanter (1996) afirma que enquanto a economia se globaliza, a política em muitas partes do mundo fica mais localizada e aponta a competição entre os lugares pelo título de centros mundiais de pensamento, do fazer e da manufatura. Porter (1990) desenvolveu uma classificação para os estágios de competitividade econômica e os fatores responsáveis pelo crescimento, principalmente das economias localizadas. Seus estudos ilustram como o sucesso competitivo das organizações depende, em grande parte, dos ambientes econômico e cultural das localidades nas quais se baseiam. O autor apresentou boa parte das reflexões conceituais sobre a complexa mistura de sinergias regionais entre as empresas concorrentes em uma mesma indústria, seu agrupamento e suas redes de fornecedores. Para Pierce (1993) as cidades-estado que surgiam tinham um foco essencial na atividade econômica, na governança e na organização social. O autor observa que cidades geopoliticamente isoladas estavam sendo substituídas por regiões metropolitanas altamente competitivas, unidas por comunidades-núcleo e por parceiros empresariais fortes.

De acordo com Hatzichronoglou (1996) estamos diante de uma forma de competição com eixo principal na reconstrução industrial global. A mesma posição foi expressa por Chervant-Breton (1997), que mencionou que as cidades operam de forma competitiva, especialmente no que diz respeito à oferta de serviços, tecnologias avançadas e atração de investimento, a fim de apoiar seu desenvolvimento econômico. De forma complementar, Huggings (1997) argumentou que as cidades são os maiores centros dinâmicos de mudanças econômicas nas economias internacionais. Landis e Sawicki (1988), referindo-se às principais cidades da Alemanha, ressaltaram que a reconstrução econômica internacional aumentou a concorrência entre as localidades financeiramente desenvolvidas em nível continental e internacional, e, portanto, para lugares menos desenvolvidos, a competição tornou-se uma necessidade para a própria sobrevivência.

A competitividade consiste na habilidade ou talentos resultantes de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvidos pelos concorrentes. A concorrência inclui todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e

potenciais que um comprador possa considerar, gerando uma sucessão contínua de novos atributos para os produtos e serviços (TOLEDO, 2012). Se um novo atributo obtiver sucesso, vários concorrentes passarão a oferecê-lo. Para Kotler *et al.* (1999) um lugar pode se enquadrar em uma das seguintes categorias: (I) concorrente superior – que deve preocupar-se em proteger sua posição; (II) concorrente semelhante – o que pode acelerar o processo de desenvolvimento de estratégias competitivas ou até de cooperação; (III) concorrente fraco - que deve realizar o planejamento de mercado de longo prazo. Para Ferrel e Hartline (2009) a vantagem competitiva define o foco estratégico de todo o programa de marketing. Sem essa compreensão, as empresas ou, nesse caso, as localidades, provavelmente, não poderão ressaltar seu diferencial em relação à concorrência e, conseqüentemente, atrair um determinado público. Assim, é preferível que um lugar encontre seu próprio diferencial ao invés de tentar concorrer com lugares próximos que já tenham um posicionamento solidificado.

Para Kotler *et al.* (2006) a competitividade de um lugar muda com o decorrer do tempo. Num momento o local pode ser dinâmico, bem posicionado para crescer e se desenvolver e em outro pode perder empregos, negócios e pessoas. O tamanho e a posição geográfica por si já não garantem mais vitalidade econômica. Assim, os lugares podem progredir e decair com as novas tecnologias, novos concorrentes e as mudanças nas preferências do consumidor. Os autores evidenciam que grande parte das localidades na América Latina passa por problemas, em diferentes graus, como o alto crescimento populacional, falta de empregos, infraestrutura deficitária e uma gestão de serviços ineficaz. Para os autores as situações trafegam por um *continuum* de lugares em depressão crônica a lugares em depressão aguda, e de lugares em franca expansão a lugares em transformação econômica.

Kotler *et al.* (1993) argumentam que a competitividade consiste na definição de uma posição desejada diante dos segmentos de mercado que costumam procurar dados comparativos da atratividade de diferentes lugares e, neste cenário, as classificações de lugares ganharam espaço como resultado da intensificação da concorrência. Os autores demonstraram que alguns métodos de classificação buscavam determinar as cidades mais habitáveis, utilizando como base nove critérios de classificação: custo de vida, nível de emprego, criminalidade, assistência médica, transportes, educação, artes, recreação e clima. No caso das nações, os dados geralmente incluem o produto interno

bruto (PIB) *per capita* ajustado à paridade do poder de compra (PPP), taxa de inflação, taxa de juros, níveis de desemprego entre outros.

Posteriormente, Kotler *et al.* (2006) apresentam uma série de classificações e relatórios abordando o desempenho de lugares, mas enfatizam o método IMD – *Institute of Management Development* que estabelece um série de fatores que definem a capacidade de uma nação de proporcionar um ambiente que sustente a competitividade. Esses fatores são: (I) desempenho econômico – economia interna, comércio internacional, investimentos internacionais, nível de emprego, preços; (II) eficiência do governo – finanças públicas, política fiscal, estrutura institucional, legislação empresarial, estrutura social; (III) eficiência empresarial – produtividade, mercado de trabalho, finanças, práticas gerenciais, atitudes e valores; (IV) infraestrutura – básica, tecnológica, científica, saúde e meio ambiente, educação. Ainda, estes quatro fatores são desmembrados em 321 critérios, que agregam dezenas de milhares de pontos de dados durante um período de cinco anos, ao passo que aspectos menos tangíveis são medidos por meio de uma pesquisa de opinião mundial.

De acordo com Anholt (2010), as classificações de lugares oferecem um quadro rápido e conveniente e seus resultados podem ser explorados pelos administradores públicos em campanhas promocionais, entretanto, para os públicos de interesse trata-se de uma ferramenta exploratória que fornece dados iniciais que acabam sendo acrescidos de valores pessoais para a tomada de decisão. Apesar de sua importância, Kotler *et al.* (2006) apontam que as classificações de lugares possuem características questionáveis. Primeiro, diferentes serviços costumam produzir classificações incongruentes sobre um mesmo lugar. Segundo, o mesmo serviço de classificação pode mudar a posição do lugar de acordo com novas definições e métodos de coleta de dados. Terceiro, a dificuldade de classificar as milhares de comunidades e as dezenas de regiões oficialmente catalogadas.

Para Anholt (2010), cada nação tem uma identidade competitiva. Este termo é utilizado pelo autor para descrever um plano capaz de mobilizar estrategicamente atividades, investimentos, inovações e comunicação para refinar uma imagem como ampla, diferente e positiva para o mundo. Dentro deste raciocínio o autor destaca três pontos para construção de uma identidade competitiva: a sua estratégia, ou seja, uma visão de

longo prazo daquilo que o país almeja; as suas substâncias, aquilo que seja motivo de orgulho e que mereça reconhecimento; e as suas ações simbólicas, ou seja, ações que evidenciem o que o país faz efetivamente para conseguir ser reconhecido pela comunidade internacional.

Alguns trabalhos têm tentado operacionalizar os determinantes da identidade competitiva dos lugares. Kresl (1995), por exemplo, sugere que o grau de competitividade pode ser visto como uma função de determinantes econômicos tais como: fatores de produção, localização, equipamentos urbanos; e determinantes estratégicos incluindo: eficácia governamental e flexibilidade institucional. Essas abordagens oferecem ideias sobre os elementos que formam e restringem a capacidade de uma localidade para responder às exigências dos mercados.

Outro viés de estudo centra-se em respostas mais específicas, incluindo as interações entre as políticas do governo nacional e os poderes públicos locais, além das respostas organizacionais entre as instituições públicas e as parcerias locais (FAINSTEIN, 1990). O que é geralmente aceito é que a tarefa de governança pública tem focado na recriação de condições urbanas suficientemente atraentes para atrair capital para a área. Neste cenário Hall (1995) argumenta que na busca por diferentes e novas formas de garantir que um lugar seja mais competitivo, grande parte dos recentes rankings de qualidade de vida passaram a ter maior importância. A principal contribuição que a qualidade de vida faz no processo de atração de investimentos encontra-se na arena da comunicação de marketing do lugar, fazendo parte das ações de localidades para a gestão de imagens distintas (HARVEY, 1989).

Grabow *et al.* (1995) argumentam que as cidades possuem quatro categorias que podem ser consideradas num cenário de competição: (I) negócios – função econômica do lugar e setores/empresas dominantes; (II) cultura – mentalidade dos residentes associada à oferta cultural da região; (III) história – eventos históricos em geral; (IV) espaço – geografia, arquitetura, urbanismo e estrutura física do local. A introdução de rankings de marcas de cidades como o *Anholt-GMI City Brands Index* (ANHOLT, 2006) também contribuiu para a compreensão dos atributos competitivos das localidades a partir da construção de seis categorias: (I) presença – posicionamento e familiaridade internacional da cidade diante de seus mercados; (II) lugar – percepções acerca dos

atributos físicos do local; (III) potencial – oportunidades econômicas e educacionais que a cidade possa oferecer; (IV) pulso – a energia do estilo de vida e urbanismo local; (V) pessoas – como os residentes são vistos mundialmente; (VI) pré-requisitos – qualidade do lugar.

Zenker (2009) utiliza quatro categorias para elencar os atributos competitivos do lugar: (I) natureza e recreação – áreas verdes, índice de poluição e acesso à recursos naturais; (II) urbanismo e diversidade – atividades culturais, centros de compras, mentalidade e tolerância dos habitantes; (III) oportunidades de trabalho – níveis de salário e crescimento econômico; (IV) custo-benefício – índice de preços e custo de vida.

O Quadro 13 a seguir resume os principais construtos formadores de uma identidade competitiva para os lugares de acordo com os autores pesquisados. Nota-se que na década de 1990 havia uma preocupação maior com os atributos relacionados à capacidade das indústrias e que estas influenciavam diretamente a competitividade dos lugares. Além disso, é possível depreender que as ações e relações governamentais eram dotadas de importância significativa na construção de uma identidade competitiva. Com o passar dos anos e o desenvolvimento da economia de serviços, outros atributos conquistaram espaço na composição do produto competitivo dos lugares, incluindo elementos e particularidades que pudessem proporcionar uma maior oferta de oportunidades para mercados atuais e potenciais.

Fainstein (1990)	Kresl (1995)	Grabow <i>et al.</i> (1995)	Anholt (2006)	Kotler <i>et al.</i> (2006)	Zenker (2009)
interações entre políticas do governo nacional e poderes públicos locais; respostas organizacionais entre as instituições públicas e parcerias locais	fatores de produção, localização, equipamentos urbanos; eficácia governamental; flexibilidade institucional	negócios; cultura; história; espaço geográfico	presença; lugar; potencial; pulso; pré-requisitos.	desempenho econômico; eficiência do governo; eficiência empresarial; infraestrutura	natureza e recreação; urbanismo e diversidade; oportunidades de trabalho; custo-benefício.

Quadro 13 - Principais atributos competitivos das localidades. Elaborado pelo autor.

A partir da observação dos diversos elementos que compõem a identidade competitiva dos lugares, é possível propor que os principais aspectos do composto competitivo podem ser baseados em (I) atributos físicos e estruturais, incluindo os recursos e a

prestação de serviços públicos e privados; (II) atributos econômicos, incluindo contribuições fiscais, risco de investimento, setor industrial, índice inflacionário e taxas de desemprego; (III) atributos socioculturais, incluindo a diversidade histórica e cultural e a oferta de lazer e entretenimento; (IV) atributos governamentais, incluindo a liderança e articulações eficientes que privilegiem o desenvolvimento da localidade com base no interesse dos mercados em detrimento de interesses político-partidários. Ainda, vale salientar que além destes, esta pesquisa destaca a importância dos (V) atributos ambientais, incluindo aqui as políticas de preservação ambiental e de desenvolvimento sustentável, aspectos pouco presentes na literatura de marketing de lugares.

2.4.2 Imagem dos Lugares

Anholt (2006) afirma que a identidade competitiva pode ser melhor assimilada como uma simplificação de um grande número de crenças, impressões e informações ligadas a um lugar, o que inclui diversos fatores, como sua história, geografia, arte, música e cidadãos famosos. Desta forma, a identidade de uma localidade é o conjunto de elementos que lhe confere uma personalidade ou que lhe dá uma imagem. É a estrutura de conhecimento relativa ao lugar (KOTLER *et al.*, 1993). Consequentemente, a imagem de um local é um determinante básico da forma como os cidadãos e os negócios reagem a um lugar e, desta forma, um local deve tentar gerenciar sua imagem. Kotler *et al.* (1993) colocam de forma clara e objetiva a possibilidade de uma localidade promover suas qualidades e gerenciar sua imagem. De acordo com os autores, a competição por investimentos torna imperativo que os lugares cuidem de sua imagem para se tornar uma opção competitiva.

Para a gestão assertiva da imagem de uma localidade dentro do processo de marketing de lugares, se faz necessário examinar e mapear a cultura da localidade, características, costumes, e entender como estes recursos podem beneficiar sua imagem. Aspectos geográficos como clima, natureza, localização e pessoas famosas são fatores decisivos na construção dos atributos que formam a imagem de uma nação, estado, cidade ou comunidade, mas não atuam de forma isolada (OCKE, 2013). Devem ser levados em conta outros canais de promoção como os setores econômicos que determinam parcialmente as vantagens competitivas do local em conjunto com sua indústria,

serviços, recursos e legislação (PORTER, 1989). Neste contexto, a força da economia de uma nação junto com a cultura e características de seu povo, atua como exposição para o cenário mundial determinando ritmos de desenvolvimento e prosperidade. Ainda, a política é parte integrante das relações acima citadas e é um importante canal de informação através da diplomacia e influência em cada parte da imagem do lugar.

No caso do gerenciamento da imagem de uma nação, é preciso compreender a formação da identidade nacional que está intimamente ligada à projeção da imagem do país no exterior, entretanto, não é resultante unicamente da visão do estrangeiro a respeito do país, embora exista uma tendência a se analisar a situação somente sobre este aspecto (BIGNAMI, 2002). Para Gertner e Kotler (2004) as imagens que determinados países possuem são, na verdade, estereótipos culturais mundialmente compartilhados, e que perduram mesmo quando os consumidores experimentam os produtos do país ou interagem com sua cultura e atributos de formação de sua identidade. As imagens que as pessoas têm de um país muitas vezes não passam de simplificações extremas que não correspondem necessariamente à realidade. Com frequência, baseiam-se em informação desatualizada, em exceções em vez de padrões, em interpretações ao invés de fatos. O custo e a eficácia da estratégia de gestão de imagem dependem da imagem atual e dos verdadeiros atributos do local, atrações, infraestrutura e pessoas. Além disso, as localidades precisam projetar uma imagem forte e substancial para atrair potenciais compradores, através de um posicionamento original e diferenciado (GIRALDI, IKEDA, 2009).

Zenker e Braun (2010) definem a imagem de um local como uma rede de associações na mente dos consumidores com base nas expressões visuais, verbais e comportamentais de um lugar, que são representadas através dos objetivos, comunicação, valores e a cultura geral do composto do lugar. Para Kavaratzis (2004), há três formas de comunicar as expressões de um lugar: a comunicação primária, que inclui a arquitetura e os aspectos físicos da localidade; a comunicação secundária, que inclui a informação formal através dos canais oficiais, assim como as ações de publicidade e de relações públicas; a comunicação terciária, que se refere à comunicação boca-a-boca alavancada pelos meios de comunicação e pelos próprios moradores. Contudo, administrar a imagem de um lugar requer maior profundidade analítica, um estudo sobre os efeitos negativos e positivos que sua divulgação pode trazer aos locais ou

comunidades envolvidos e um planejamento de curto e longo prazo de ações que minimizem os efeitos negativos e garantam, inclusive, a manutenção dos atrativos, sem sua descaracterização.

Dinnie (2007) indica que enquanto a identidade é um conceito emissor, que remete para um fenômeno dinâmico entre a dimensão política, os tangíveis territoriais e os resultados das interações sociais, econômicas, tecnológicas das pessoas no espaço, a imagem é um conceito receptor, pois reflete a forma como é percebida pelos públicos e o processo de construção de imagem de um lugar toma por base um conjunto de sinais e/ou experiências que individualmente podem não ser decisivas na opinião do receptor, mas que no seu conjunto se tornam fundamentais para a construção de um juízo de valor. De forma complementar, Gaio e Gouveia (2007) apontam a gestão do território para a construção e administração de um conjunto de imagens do lugar de forma a promover identificação, notoriedade, envolvimento e comportamentos favoráveis ao desenvolvimento territorial por parte dos grupos-alvo e tomando por base uma atuação de marketing que contribua para promover o desenvolvimento de uma identidade positiva e competitiva. A comunicação desta identidade tem por objetivo, a par de outras áreas de planejamento e gestão dos lugares, contribuir para a criação de condições que favoreçam o desenvolvimento e manutenção de relações harmoniosas com os públicos envolventes atuando como um meio para atingir um fim que é o estabelecimento de conexão e do bom relacionamento com os públicos (GAIO, GOUVEIA, 2007).

2.4.3 Modelo de Posicionamento dos Lugares

Na medida em que cidades, estados e nações estão focadas na competitividade global, a identidade e a imagem dos lugares podem se tornar um traço distinto entre uma localidade e outra. A identidade competitiva de um lugar é a manifestação tangível e intangível de sua realidade, conforme transmitida através de seus atributos e vetores de atratividade de forma que possam ser percebidos por uma grande variedade de públicos. Embora haja diferenças inevitáveis no modo como esses elementos são percebidos pelos diversos públicos, é esse conjunto de fatores tangíveis e intangíveis que possibilita à localidade ter um ponto de partida para administrar sua identidade. Assim, a imagem é

uma função de como os diferentes públicos formam percepções acerca do lugar, portanto, a localidade deve desenvolver uma identidade competitiva e projetar uma série de imagens coerentes e consistentes para seus públicos. Neste contexto, o posicionamento competitivo do lugar é obtido ao longo do tempo quando identidade e imagem permanecem alinhadas conforme ilustrado na Figura 2 a seguir.

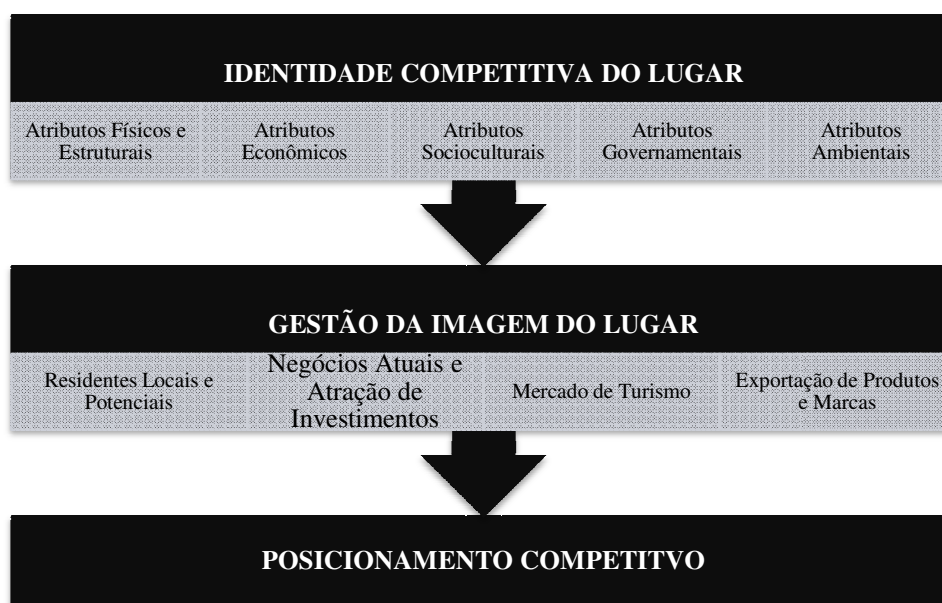
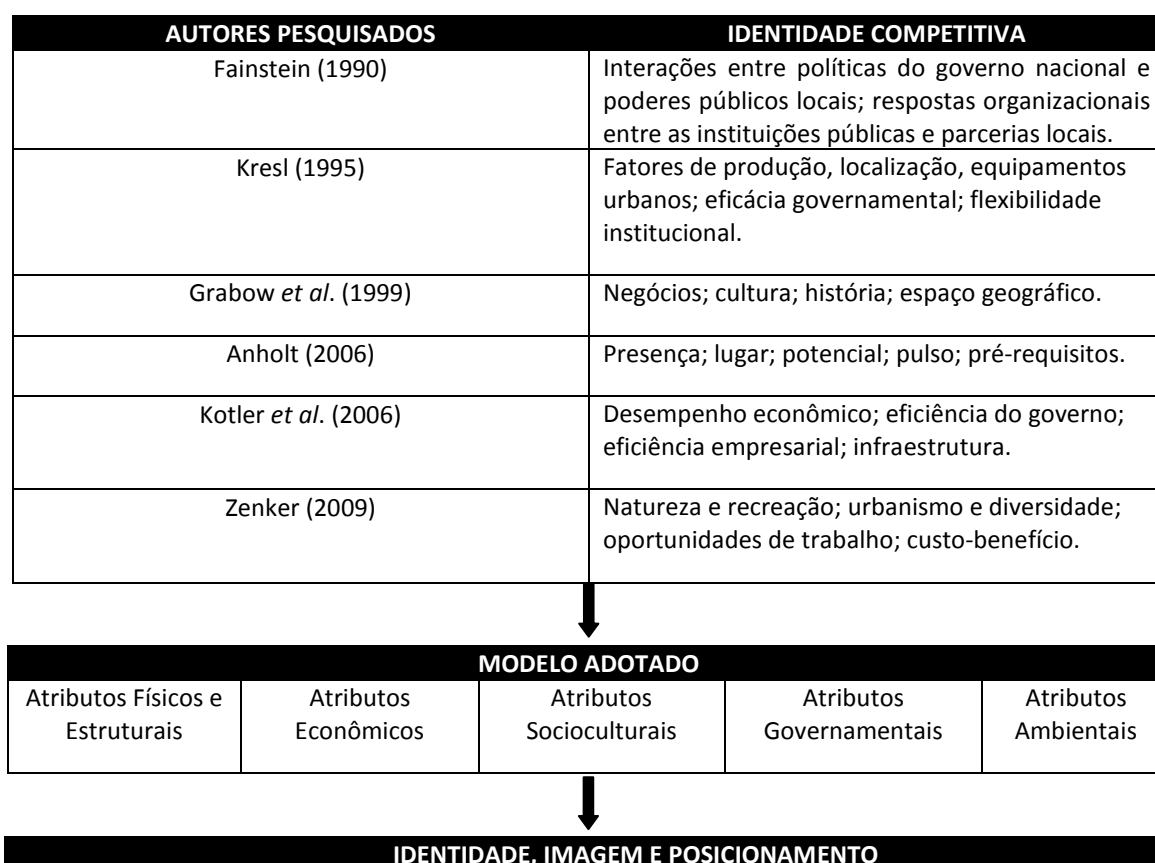


Figura 2 - Modelo de posicionamento competitivo de lugares. Elaborada pelo autor.

Para Kavatzis (2009), um grande desafio na gestão da imagem do lugar é a coordenação de um imenso número de atores do setor público e privado que podem impactar o desempenho e a imagem de um lugar e, ainda, outro fator agravante é a limitação de recursos e o tempo exigido para mudanças estruturais na posição competitiva de um lugar. Nesse cenário, os gestores não têm controle sobre fatores ambientais que afastam turistas e investidores, como desastres naturais, comoções políticas ou quedas na atividade econômica. Difícil também é controlar a maneira como os meios de comunicação divulgam problemas no país e impedir que eles criem ou perpetuem estereótipos nacionais. Pesquisas empíricas demonstram que as imagens que os países projetam são indicadores extrínsecos importantes nas avaliações de seus produtos e oportunidades de investimento, o que não deixa dúvida de que os países devem gerenciar sua marca de maneira consciente (ANHOLT, 2010; DINNIE, 2007; RAINISTO, 2003).

Para Kotler *et al.* (2006), neste ambiente competitivo, os lugares enfrentam riscos cada vez maiores como resultado do ritmo acelerado da mudança no ambiente econômico, político e tecnológico. Os lugares estão enfrentando um número crescente de competidores em seus esforços para atrair investimentos, exigindo que as localidades desenvolvam seus próprios recursos para enfrentar a concorrência. Assim, os países, estados, cidades e regiões precisam formar uma visão estratégica para enfrentar os desafios através de planejamento orientado para o mercado e que inclua a qualidade em seus programas e serviços. Além disso, as localidades precisam diversificar sua base econômica e desenvolver mecanismos para se adaptar de modo flexível às condições, fomentando e cultivando características empreendedoras, contando, inclusive com maior participação do setor privado. Por fim, todas as vantagens competitivas do local devem ser comunicadas de forma eficaz com o objetivo de construir e gerenciar uma imagem sólida condizente com seus atributos e coerente com as especificidades de seus públicos.

2.4.4 Quadro-Resumo: Posicionamento



Identidade Competitiva - A identidade competitiva pode ser bem assimilada como uma simplificação de um grande número de crenças, impressões e informações ligadas a um lugar, o que inclui diversos fatores, como sua história, geografia, arte, música e cidadãos famosos. Desta forma, a identidade de uma localidade é o conjunto de elementos que lhe confere uma personalidade ou que lhe dá uma imagem. A identidade é um conceito emissor, que remete para um fenômeno dinâmico entre a dimensão política, os tangíveis territoriais e os resultados das interações sociais, econômicas, tecnológicas das pessoas no espaço. A comunicação desta identidade tem por objetivo contribuir para a criação de condições que favoreçam o desenvolvimento e manutenção de relações harmoniosas com os públicos envolvidos atuando como um meio para atingir um fim que é o estabelecimento de conexão e do bom relacionamento com os mercados e que contribua para promover o desenvolvimento de uma identidade positiva e competitiva.

Imagem dos Lugares - A imagem é um conceito receptor, pois reflete a forma como é percebida pelos públicos e o processo de construção de imagem de um lugar toma por base um conjunto de sinais e/ou experiências que individualmente podem não ser decisivas na opinião do receptor, mas que no seu conjunto se tornam fundamentais para a construção de um juízo de valor. Para a gestão assertiva da imagem de uma localidade dentro do processo de marketing de lugar, se faz necessário examinar e mapear a cultura da localidade, características, costumes, e entender como estes recursos podem beneficiar sua imagem. Aspectos geográficos como clima, natureza, localização e pessoas famosas são fatores decisivos na construção dos atributos que formam a imagem de uma nação, estado, cidade ou comunidade, mas não atuam de forma isolada. Devem ser levados em conta outros canais de promoção como os setores econômicos que determinam parcialmente as vantagens competitivas do local em conjunto com sua indústria, serviços, recursos e legislação. Neste contexto, a força da economia de uma localidade junto com a cultura e características de seu povo, atua como exposição para o cenário mundial determinando ritmos de desenvolvimento e prosperidade. Ainda, a política é parte integrante das relações acima citadas e é um importante canal de informação através da diplomacia e influência em cada parte da imagem do lugar.

Posicionamento Competitivo - Na medida em que cidades, estados e nações estão focadas na competitividade global, a identidade e a imagem dos lugares podem se tornar um traço distinto entre uma localidade e outra. A identidade competitiva de um lugar é a manifestação tangível e intangível de sua realidade, conforme transmitida através de seus atributos e vetores de atratividade de forma que possam ser percebidos por uma grande variedade de públicos. Embora haja diferenças inevitáveis no modo como esses elementos são percebidos pelos diversos públicos, é esse conjunto de fatores tangíveis e intangíveis que possibilita à localidade ter um ponto de partida para administrar sua identidade. Assim, a imagem é uma função de como os diferentes públicos formam percepções acerca do lugar, portanto, a localidade deve desenvolver uma identidade competitiva e projetar uma série de imagens coerentes e consistentes para seus públicos. Neste contexto, o posicionamento competitivo do lugar é obtido ao longo do tempo quando identidade e imagem permanecem alinhadas.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA DE CAMPO

O capítulo anterior apresentou a revisão de literatura compreendida como a primeira parte da pesquisa. Este capítulo apresenta a descrição das escolhas referentes aos procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa de campo. Trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória com a utilização do método de estudo de caso. A coleta de dados ocorre por meio das técnicas de análise documental de fontes secundárias, assim como entrevista semi-aberta com fonte de informação selecionada em caráter intencional. Além da análise de impactos, objetivo central desta tese, a análise do caso também utiliza a estratégia de proposições teóricas (YIN, 2010).

3.1 Tipo de Pesquisa

Com relação ao processo de pesquisa, esta será uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa parte de aspectos de grande abrangência, que, ao longo do processo de investigação, começam a se determinar (CRESWELL, 2010). Este tipo de pesquisa envolve a captação de dados descritos em profundidade sobre indivíduos, lugares e processos interativos através do contato entre o pesquisador e seu objeto de estudo com o objetivo de compreender os fenômenos a partir da complementaridade dos elementos ativos da situação pesquisada. Creswell (2010) descreve a pesquisa qualitativa como análise e descrição de características ou propriedades, ou ainda das relações entre estas propriedades em determinado fenômeno, podendo, ainda, estabelecer relações entre as variáveis. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Ao utilizar essa abordagem é essencial o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação de estudo. Desta forma, o pesquisador deve ser o instrumento de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados.

Sobre o objetivo da pesquisa, esta pode ser classificada como pesquisa exploratória uma vez que será realizada quando existem poucos estudos sobre um determinado fenômeno e busca-se encontrar padrões, ideias ou proposições a seu respeito. O objetivo da pesquisa exploratória é se familiarizar com a área de investigação e obter conhecimento para uma análise mais rigorosa em estágios posteriores (SELLTIZ *et al.*, 1987). Em vez de apresentar respostas conclusivas para os problemas, a pesquisa exploratória indica caminhos para pesquisas futuras para maior profundidade no conhecimento. A pesquisa exploratória deve ser utilizada na busca de um maior conhecimento sobre o tema ou problema. A pesquisa qualitativa exploratória é planejada para fornecer ao pesquisador a flexibilidade necessária para que surjam novas idéias sobre o problema de pesquisa e não tem como premissa esgotar um assunto, mas ampliar o conhecimento sobre ele, permitindo novos desdobramentos sobre o tema (SELLTIZ *et al.*, 1987).

3.2 Método de Estudo de Caso

A literatura de marketing de lugares está repleta de pesquisas qualitativas com a utilização do método de estudo de caso (ALMEIDA, 2004; MINCIOTTI, SILVA, 2011;

VAINER, 2000; SANCHEZ, 2010). Tal predominância pode sugerir que o estudo de caso seja de fato o método de pesquisa mais viável no campo, uma vez que as estimativas quantitativas de, por exemplo, retorno sobre o investimento em esforços de marketing de lugar, raramente estejam disponíveis. Além disso, algumas características particulares ao método de estudo de caso justificam esta predominância. Para Yin (2010) o estudo de caso utiliza o raciocínio indutivo, onde generalizações surgem a partir da análise de dados particulares, buscando encontrar novas relações entre elementos e fenômenos. Ainda, o estudo se concentra em uma situação, acontecimento, programa ou fenômeno particular, proporcionando assim uma excelente via de análise prática de situações da vida real. Yin (2010) afirma ainda que o estudo de caso possui características descritivas detalhadas de um assunto submetido à investigação e auxilia na compreensão daquilo que está submetido à análise, formando parte de seus objetivos a obtenção de novas interpretações e perspectivas, assim como o descobrimento de novos significados e visões antes despercebidas.

Na literatura de marketing de lugares, grande parte dos estudos apresenta preocupação em analisar criticamente as forças motrizes, as expressões e os efeitos dos desenvolvimentos urbanos espetaculares e sua promoção nos mercados externos (GOLD, WARD, 1994; EISINGER, 2000; GAIO, GOLVEIA, 2007; KAVARATZIS, 2008). No continente europeu há um grande número de trabalhos com ênfase em cidades bem sucedidas em termos de competitividade internacional (MILLINGTON, 2002; NIEDOMYSL, 2004). Embora haja um número crescente de estudos de caso que tratam da gestão de problemas e as possibilidades competitivas de pequenas e remotas regiões (NYSETH, VIKEN 2009), nota-se uma falta de conhecimento geral e sistemática sobre como lugares com diferentes condições podem reforçar a sua atratividade e competitividade. As percepções dos públicos também são exploradas na literatura de marketing de lugares por meio de pesquisas empíricas usando métodos qualitativos como técnicas de grupo focal (HANKINSON, 2001; LODGE, 2002; MORGAN *et al.*, 2002), aplicação de questionários para avaliar diferentes atributos da localidade e livre associações de marca por diferentes públicos (MERRILES *et al.*, 2009; ZENKER, 2011). Métodos mistos como escala multidimensional (CARROL, GRENN, 1997), análises de rede (HENDERSON *et al.*, 2002), mapa conceitual (ROEDDER *et al.*, 2006) ou a técnica de *laddering* (GRUNERT, 2005; GUTMAN, 1982) não são amplamente utilizadas, entretanto, tais técnicas poderiam enriquecer o

debate e superar as eventuais lacunas observadas nos resultados das pesquisas presentes na literatura.

O caso selecionado para estudo nesta tese é o programa de proteção costeira desenvolvido pela cidade de *Gold Coast* na Austrália entre os anos de 1999-2000. A localidade representa o estado de vanguarda de iniciativas de gestão costeira desde a década de 1960 em virtude das recorrentes temporadas de tempestades e ciclones que atingem a região e o conjunto de técnicas desenvolvidas pela localidade já beneficiou outras comunidades costeiras ao redor do mundo e continuam sendo constantemente estudadas e aperfeiçoadas. O programa analisado teve como principal aspecto a construção de uma estrutura submersa, o recife artificial multifuncional, para atuar como um ponto de controle de energia de ondas aumentando a retenção de areia, provocando o alargamento da praia e, conseqüentemente, atuando como uma ferramenta de longo prazo para proteção costeira. A implantação do recife artificial multifuncional teve como objetivo secundário proporcionar melhores condições de surfe, um importante atributo da cultura e economia local. Ainda, a localidade buscou investir em projeto e métodos de construção inovadores e na utilização de materiais que, além de ecologicamente apropriados, pudessem favorecer o enriquecimento da biodiversidade marinha.

Para Yin (2010), estudo de caso é uma entre diversas formas de se fazer pesquisa nas ciências sociais. Em um contexto abrangente, os estudos de casos são as estratégias mais adequadas quando o investigador tem pouco controle sobre eventos, e quando o foco se concentra em um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real. Ainda, não se restringe a ser apenas uma técnica de coleta de dados, mas compreende uma estratégia de investigação ampla, abrangendo a lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas para a análise de dados (STOECKER, 1991). Em geral, os estudos de caso representam a estratégia adequada quando se colocam problemas de pesquisa com questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2010).

Entre os projetos de estudo de caso, são importantes dois pares principais (YIN, 2010). O primeiro par de categorias consiste em projetos de caso único e casos múltiplos. O segundo par, baseia-se na(s) unidade(s) de análise que deve(m) ser estudada(s), e faz uma distinção entre projetos de estudo de casos múltiplos, sendo o projeto de casos múltiplos holísticos onde há unidade única de análise e projeto de casos múltiplos incorporados onde há unidades múltiplas de análise. Yin (2010) observa que a escolha entre os dois tipos de projeto depende do fenômeno a ser estudado. Desta forma, o projeto holístico é recomendado quando não é possível identificar nenhuma subunidade lógica e quando a teoria em questão subjacente ao estudo de caso é de natureza holística. Por outro lado, o projeto incorporado é adequado quando o estudo envolve subunidades de análise.

Quanto aos estudos de caso aplicados ao marketing, Yin (2010) apresenta os seguintes estágios de pesquisa: (1) estágio inicial (*Drift Stage*) onde o pesquisador revisa a literatura relativa ao caso, estuda os conceitos, faz o projeto preliminar. É uma etapa de imersão no fenômeno objeto do estudo; (2) estágio do projeto – o objeto de coleta de dados é acessado e o refinamento das áreas de investigação destacadas pelo projeto preliminar; (3) estágio de predição – fase em que o pesquisador já possui um modelo das possíveis generalizações para teste e pode avaliar suas predições iniciais; (4) estágio de desconfirmação – quando se testam os limites e generalizações que não foram rejeitadas no estágio inicial.

3.3 Coleta de Dados e Evidências

Yin (2010) indica que o estudo de caso utiliza para a coleta de evidências, principalmente, seis fontes distintas de dados: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, cada uma delas requerendo habilidades e procedimentos metodológicos diferenciados. Outras fontes de informação são indicadas na literatura de metodologia de pesquisa como filmes, fotografias, vídeos, testes psicológicos, relatos de experiência entre outros (DUARTE, 2008). A lista pode ser extensa, entretanto nenhuma delas tem vantagem indiscutível sobre as outras e as fontes tendem a ser complementares. Neste contexto, esta pesquisa

buscará coletar dados a partir de duas técnicas principais: documentação e entrevistas. O Quadro 15 a seguir indica as características destas técnicas

Fonte de Evidências	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	Estável – pode ser revisada inúmeras vezes; Discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso; Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos.	Capacidade de Recuperação – pode ser baixa; Seletividade Tendenciosa – se a coleta não estiver completa; Relato de vieses – reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor; Acesso – pode ser deliberadamente negado.
Entrevistas	Direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso; Perceptivas – fornecem inferências causais percebidas.	Vieses devido a questões mal elaboradas; Imprecisões devido à memória do entrevistado; Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.

Quadro 15 – Pontos fortes e fracos das técnicas de documentação e entrevista. Fonte: Yin (2010)

Conforme explica a própria designação, a análise documental compreende a identificação, a verificação e apreciação de documentos para determinado fim (MOREIRA, 2008). No caso da pesquisa científica, a análise documental é ao mesmo tempo método e técnica. Método porque pressupõe o ângulo escolhido como base de investigação e técnica por ser um recurso que complementa outras formas de obtenção de dados, como a entrevista e o questionário. Para Moreira (2008), a análise documental é, na maioria das vezes, qualitativa e verifica o teor, o conteúdo do material selecionado para a análise. Apesar de mais rara, também existe na versão quantitativa, caso a finalidade do levantamento seja reunir quantidades de informação em contextos identificados como essenciais para o *corpus* da análise.

Yin (2010) indica que as fontes da análise documental, frequentemente, são de origem secundária, ou seja, constituem conhecimento, dados, informação já reunidos ou organizados. São fontes secundárias a mídia (impressa, eletrônica e digital) e relatórios técnicos. Porém, no âmbito da análise documental, o pesquisador pode deparar-se com material de fontes primárias tais como: escritos pessoais, cartas particulares, documentos oficiais, textos legais, documentos internos de empresas e instituições. Independentemente da documentação analisada, a utilidade de fontes primárias ou

secundárias não se baseia na sua acurácia ou na ausência de vieses (WIMMER, DOMINICK, 1987). Isso se reflete no pensamento de Yin (2010) que afirma que os documentos devem ser cuidadosamente utilizados, não se devendo tomá-los como registros literais de eventos que ocorreram. Neste sentido, o autor indica que para estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. Ainda para o autor, os documentos consultados foram escritos com algum objetivo central e para um público específico diferentes daqueles do estudo de caso que está sendo realizado, portanto, o pesquisador deve ser criterioso ao interpretar o conteúdo dessas evidências.

A entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte selecionada por deter informações que se deseja conhecer (STOECKER, 1991). Trata-se de uma técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. Esse tipo de técnica procura encontrar intensidade nas respostas, não-quantificação ou representação estatística. A entrevista como técnica de pesquisa exige elaboração e explicitação de procedimentos metodológicos específicos: o marco conceitual no qual se origina, os critérios de seleção das fontes, os aspectos de realização e o uso adequado das informações são essenciais para dar validade e estabelecer as limitações que os resultados possuirão (YIN, 2010).

A partir da proposta de Selltiz *et al.* (1987), a entrevista em profundidade é extremamente útil para estudos exploratórios que tratam de conceitos, percepções ou visões para ampliar conceitos sobre a situação analisada. As entrevistas são classificadas com grande variedade de tipologias, geralmente caracterizadas como abertas, semi-abertas e fechadas, originárias, respectivamente, de questões não estruturadas, semi-estruturadas e estruturadas. A entrevista aberta é essencialmente exploratória e flexível, não havendo sequência predeterminada de questões ou parâmetros de respostas. A entrevista semi-aberta, utilizada neste trabalho, tem origem em uma matriz, um roteiro de questões-guia que dão cobertura ao interesse de pesquisa e que tem origem no problema de pesquisa. A entrevista fechada é realizada a partir de questionários estruturados, com perguntas iguais para todos os entrevistados, de modo que seja possível estabelecer uniformidade e comparação entre as respostas (TRIVIÑOS, 1990).

A amostra, em entrevistas em profundidade, não tem seu significado mais usual, o de representatividade estatística de determinado universo (DUARTE, 2008). Está ligada à significação e à capacidade que as fontes têm de dar informações confiáveis e relevantes sobre o tema de pesquisa. Assim, a seleção dos entrevistados em estudos qualitativos tende a ser não probabilística por conveniência – quando as fontes são selecionadas por proximidade ou disponibilidade, ou intencional – quando o pesquisador faz a seleção por juízo particular, como conhecimento do tema ou representatividade subjetiva. Quivy e Campenhoudt (1992) propõem três categorias bastante abrangentes de interlocutores em entrevistas: a) docentes, investigadores especializados e peritos; b) testemunhas privilegiadas; c) público a que o estudo diz respeito. Com base nesta classificação, Duarte (2008) propõe cinco tipos de informantes para entrevistas em profundidade conforme indicado no Quadro 16 a seguir.

Tipo de Informante	Características
Especialista	Pesquisador, acadêmico ou pessoa de grande experiência/conhecimento no assunto, mas não diretamente envolvida com o problema de pesquisa.
Informante-chave	Fontes de informação consideradas fundamentais por estarem profunda e diretamente envolvidas com os aspectos centrais da questão.
Informante-padrão	Fonte envolvida com o tema de pesquisa, mas que pode ser substituída por outra sem que se espere prejuízo na qualidade das informações obtidas.
Informante complementar	Fontes de oportunidade surgidas no decorrer da pesquisa.
Informante-extremista	Aquele cuja percepção contraria as principais fontes por motivos ideológicos, políticos, pessoais ou por possuir visão muito particular do tema.

Quadro 16 – Tipos de fontes de informação para entrevistas em profundidade. Fonte: Duarte (2008)

Para garantir a qualidade da pesquisa, Yin (2010) aponta três princípios a serem empregados na atividade de coleta de dados: 1) utilização de várias fontes de evidências – um ponto importante na coleta de dados para um estudo de caso é a oportunidade de utilizar fontes diferentes de para a obtenção de evidências. Isso permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes, assim como ao desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa; 2) criação de um banco de dados para o estudo de caso – formado, em geral, por notas para o estudo de caso, documentos para o estudo de caso, tabelas e narrativas; 3) a manutenção de um

encadeamento de evidências – princípio que permite que um observador externo siga a origem de qualquer evidência, indo das questões iniciais da pesquisa até as conclusões finais do estudo de caso.

3.4 Estratégias e Técnicas de Análise

Para Yin (2010), analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não têm sido muito bem definidas. Independentemente da escolha das estratégias e técnicas, um desafio persistente é produzir análises de qualidade que consideram todas as evidências, exibam e apresentem as evidências separadas de qualquer interpretação e demonstrem interesse adequado para explorar interpretações alternativas. Yin (2010) sugere quatro princípios fundamentais para a qualidade na análise dos casos: em primeiro lugar, a análise deve deixar claro que se baseou em todas as evidências; em segundo lugar, a análise deve abranger todas as principais interpretações; em terceiro lugar, a análise deve se dedicar aos aspectos mais significativos do estudo de caso; em quarto lugar, o pesquisador deve utilizar seu conhecimento prévio de especialista em seu estudo de caso. O autor apresenta ainda três estratégias e cinco técnicas específicas para analisar os estudos de caso conforme Quadro 17 a seguir.

Estratégias de Análise de Estudo de Casos	1- Proposições teóricas; 2-Estrutura de explicações concorrentes; 3-Descrições de caso.
Técnicas de Análise de Estudo de Casos	1-Adequação ao padrão; 2-Construção da explicação; 3-Análise de séries temporais; 4-Modelos lógicos; 5-Síntese de casos cruzados.

Quadro 17 – Estratégias e Técnicas de Análise em Estudos de Caso. Fonte: Yin (2010)

Yin (2010) afirma que a estratégia baseada em proposições teóricas é a mais utilizada em análise de casos. Para o autor, os objetivos e o projeto originais do estudo basearam-se, presumivelmente, em proposições teóricas que, por sua vez, refletiram o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura e as novas proposições ou hipóteses que possam surgir. Desta forma, as proposições dariam forma ao plano da coleta de dados e, por conseguinte, estabeleceriam a prioridade às estratégias analíticas

relevantes. Selltiz *et al.* (1987) contribuem com a questão analítica, na medida em que indicam a necessidade da construção de categorias de análise para a reunião e organização do conjunto de informações colhidas a partir do fracionamento e da classificação em temas autônomos, mas interrelacionados. Neste contexto, os autores sugerem que um conjunto de categorias deve ser derivado de um único princípio de classificação; ser exaustivo, permitindo a inclusão de todos os elementos de determinado tema; as categorias devem ser mutuamente exclusivas, pois nenhum elemento deve ser classificado em mais de uma categoria. Richardson (1999) sugere ainda que para ajudar na redação e na compreensão, pode ser útil fazer uma introdução em cada categoria, definindo e explicando o que será tratado e, ao final, fazer um desfecho conclusivo, o que tenderá a deixar o capítulo de considerações mais sintético e abrangente.

3.5 Protocolo do Estudo de Casos

Na concepção de Yin (2010) o estudo de caso deve ser baseado em um protocolo a fim de proporcionar maior confiabilidade à pesquisa e se faz desejável sob todas as circunstâncias e é essencial, quando se tratar de um projeto de caso múltiplo. Neste sentido, o protocolo orienta o pesquisador, reforça o tema analisado e antecipa possíveis problemas que podem ocorrer no desenvolvimento da pesquisa. Campomar (1991) afirma que para realizar um estudo de casos, é imprescindível a preparação de um protocolo relacionado às atividades a serem realizadas e os procedimentos a serem seguidos. Neste sentido, o protocolo oferece os alicerces para a fase de coleta de dados, visando minimizar erros e vieses inerentes às pesquisas qualitativas. Yin (2010) observa que o protocolo deve ter: (1) uma visão geral do projeto do estudo de caso; (2) procedimentos de campo e fontes potenciais de informação; (3) questões do estudo de caso; (4) guia de relatório do estudo de caso. O protocolo completo de estudo de caso desta pesquisa encontra-se no Apêndice deste trabalho.

4 ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

Para Yin (2010), analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não têm sido muito bem definidas, entretanto, independentemente da escolha das estratégias e técnicas, um desafio persistente é produzir análises de qualidade que considerem todas as evidências e demonstrem interesse adequado para explorar interpretações alternativas. Selltiz *et al.* (1987) indicam a necessidade da construção de categorias de análise para a reunião e organização do conjunto de informações colhidas a partir do fracionamento e da classificação em temas autônomos, mas interrelacionados. De forma complementar, Richardson (1999) sugere que para ajudar na redação e na compreensão, pode ser útil fazer uma introdução em cada categoria, definindo e explicando o que será tratado e, ao final, fazer um desfecho conclusivo, o que tenderá a deixar o capítulo de considerações mais sintético e abrangente.

Com base no raciocínio apresentado acima e no intuito de atender o objetivo central deste trabalho que trata da investigação dos impactos resultantes da implantação do recife artificial multifuncional, a **primeira parte** do caso consiste das seguintes unidades de análise:

- *Contextualização do Caso* – introdução do programa de ação, incluindo suas características técnicas, objetivos e programas de monitoramento do recife artificial multifuncional.
- *Análise de Impactos* – desdobramentos observados na área de sustentabilidade e desenvolvimento, economia do turismo, surfe e ecologia marinha, *benchmarking* para casos múltiplos.

Como objetivo secundário, esta pesquisa busca relacionar as bases conceituais do marketing de lugares com suas implicações práticas. Desta forma, na **segunda parte** da análise do caso será utilizada a estratégia de proposições teóricas (YIN, 2010) que consiste das seguintes unidades de análise:

- Evidências da Literatura X Evidências do Caso

- Produto do Lugar
- Segmentação
- Posicionamento

Conforme mencionado no capítulo de metodologia de pesquisa de campo, a análise do caso tem como base a coleta dados a partir de duas técnicas principais: documentação e entrevista. Os documentos analisados são mencionados ao longo do capítulo e constam no Protocolo de Estudo de Caso no Apêndice deste trabalho.

4.1 Contextualização do Caso *Gold Coast*

A cidade de *Gold Coast* representa o estado de vanguarda de iniciativas de gestão costeira desde a década de 1960 em virtude das recorrentes temporadas de tempestades e ciclones que atingem a região. O conjunto de técnicas pioneiras desenvolvidas na localidade já beneficiou outras comunidades costeiras ao redor do mundo e continuam sendo constantemente estudadas e aperfeiçoadas. A gestão costeira da cidade inclui atividades de prevenção de desastres naturais e são baseadas em técnicas de dragagem em grande escala de bancos de areia para reabilitação da faixa litorânea, construção e manutenção de diques, plataformas, proteção costeira natural e artificial, e estruturas de apoio. Extensas atividades de planejamento são continuamente executadas para garantir a assertividade das decisões tomadas em relação a projetos e obras de gestão costeira, assim como um contínuo programa de monitoramento das ações para verificação e controle dos resultados obtidos.



Figura 3 - Mapa da Austrália, estado de *Queensland*, cidade de *Gold Coast*. Fonte: Google Images.

Para preservar seus recursos naturais, muitos programas de proteção costeira foram executados de forma eficaz ao longo das décadas, porém, a primeira medida de proteção de longo prazo para sustentação das praias só foi adotada com o programa NGCBPS *Northern Gold Coast Beach Protection Strategy* 1999- 2000. Este programa envolveu uma ação em grande escala de nutrição da faixa litorânea e a construção de uma estrutura submersa, o recife artificial multifuncional, para atuar como um ponto de controle de energia de ondas aumentando a retenção de areia, provocando o alargamento da praia em cerca de 30 a 50 metros e, conseqüentemente, atuando como

uma ferramenta de longo prazo para proteção costeira. A implantação do recife artificial multifuncional teve como objetivo secundário proporcionar melhores condições de surfe, um importante atributo da cultura e economia local. Ainda, a localidade buscou investir em projeto e métodos de construção inovadores e na utilização de materiais que, além de ecologicamente apropriados, pudessem favorecer o enriquecimento da biodiversidade marinha.

4.1.1 Recife Artificial Multifuncional de *Narrowneck*

O local ideal para a alocação do recife foi identificado em uma estreita faixa litorânea denominada *Narrowneck* situada entre um rio intercostal e o mar no distrito de *Surfers Paradise* ao norte da cidade. Além de apresentar condições específicas favoráveis para a implantação do programa, o trecho apresentava um histórico de prejuízos para a região, tendo sido parcialmente destruído pelas atividades marítimas por três vezes no último século, levando os membros do conselho da cidade a buscar alternativas para proteger sua área costeira (JACKSON; CORBETT, 2007). A Figura 4 a seguir ilustra o trecho de *Narrowneck* dentro do distrito de *Surfers Paradise* nos dias atuais.



Figura 4 - Distrito de *Surfers Paradise* e a faixa costeira de *Narrowneck*. Fonte: *Google Images*.

O crescimento da região ao longo dos anos, também contribuiu para que o local tivesse seu ecossistema alterado. O desenvolvimento urbano removeu grande parte da vegetação que ajudava a estabilizar as dunas de areia, uma proteção costeira natural, bem como diminuiu seu volume para fornecer melhores vistas e uma maior interação entre o ambiente natural e as estruturas residenciais na cidade o que, conseqüentemente, causou a perda de areia das dunas ameaçando as estruturas construídas ao longo das

zonas costeiras (MEAD, BLACK, 2002). Vale ressaltar que no início da década de 2000, o distrito de *Surfers Paradise* concentrava, aproximadamente, 50% da oferta de acomodações e de serviços da cidade, sendo crucial para a localidade preservar as receitas oriundas do fluxo turístico e atividades de lazer e recreação (RAYBOULD, MULES, 1999).

4.1.1.1 Objetivos do Programa

A implantação do recife artificial multifuncional de *Narrowneck* apresentava o objetivo central de estabilizar a zona litorânea através da ampliação de sua faixa de areia em cerca de 30 – 50 metros para acomodar a erosão causada pelas tempestades e as conseqüentes atividades de subida e recuo do nível do mar que alteravam a dinâmica estrutural da área. Os responsáveis pelo projeto avaliaram diferentes opções para atenuar os problemas de erosão costeira da região. Estruturas como molhes de pedras foram rejeitadas, uma vez que os gestores da cidade de *Gold Coast* não queriam qualquer obra que pudesse prejudicar a estética agradável existente ou que viesse a interferir no fluxo de pedestres. Mead e Black (2002) enfatizam que o desafio envolvia também mecanismos mais eficientes de transporte de sedimentos para minimizar ao máximo quaisquer problemas de erosão e a criação de um ambiente marinho que atendesse as regulamentações ambientais e que não oferecesse quaisquer riscos aos usuários.

Além do objetivo central de proteção costeira de longo prazo, os gestores da localidade apresentaram a proposta de inclusão, como objetivo secundário, da melhoria de condições de surfe na praia de *Narrowneck*. Para Jackson *et al.*, (2005) a inclusão desta atividade não foi surpreendente, dado que a cidade de *Gold Coast* tornou-se conhecida nas décadas de 1950 e 1960 a partir da imagem projetada do distrito de *Surfers Paradise* e dos internacionalmente reconhecidos *surf spots* da cidade tais como *Burleigh Heads*, *Snapper Rocks*, *Kirra Point*, e *Greenmount*. Este conjunto de praias fez parte de programas de ação de proteção costeira realizados anteriormente na região, o que contribuiu significativamente para formação de locais apropriados para a prática do surfe (MEAD, BLACK, 2002). Além disso, também como fator de influência, vale ressaltar a implantação do recife artificial em *Cable Station*, *Perth*, no oeste australiano

em 1999 com o objetivo de melhorar as condições para o surfe em uma região já reconhecida por praticantes deste esporte.

4.1.1.2 Aspectos Técnicos

Conforme detalhado por Raybould e Mules (1999), o programa NGCBPS apresentava um plano de proteção costeira de uma área aproximada de 15 km de praias da cidade de *Gold Coast*, a um custo de A\$ 8 milhões, dos quais cerca de 70 % seria gasto em nutrição da praia com a dragagem e alocação de bancos de areia em áreas apropriadas. Neste cenário, o recife artificial multifuncional de *Narrowneck*, construído durante o período de 1999-2000, apresentou um custo total, incluindo design, implantação e manutenção de A\$ 2.8 milhões (JACKSON, CORBETT, 2007). Para atender os objetivos do projeto, a solução encontrada foi a confecção de mega recipientes ecologicamente apropriados para serem preenchidos com areia dragada dos canais fluviais do rio *Broadwater* por maquinários de bombeamento. A proposta era a pré-fabricação de *geocontainers* de material de alta durabilidade, com métodos de costura para entrada e saída de bombas e que pudesse ser preenchido acima do nível da água para evitar a necessidade de um trabalho submarino (MEAD, BLACK, 2002). No total, foram utilizados 450 *containers* para a construção do recife, sendo 42 deles adicionados ao longo do período de manutenção cobrindo uma área de 450 metros de comprimento e 205 metros de largura.

Para Hiliau e Phillips (2003), o uso de *geocontainers* oferece uma série de vantagens em relação a outros tipos de materiais de construção de recifes artificiais. Em primeiro lugar, o uso de areia disponível localmente reduz a complexidade logística de transporte de materiais para o local de recife e em caso de danos ou vazamentos, o uso de areia local tem um efeito mínimo sobre o meio ambiente. Em segundo lugar, por serem mais suaves do que outros tipos de materiais são mais fáceis de remover e não oferecem perigo aos usuários. Mead e Black (2001) reforçam estas vantagens e afirmam que a utilização de *geocontainers* implica um custo 50% menor em relação a utilização e transporte de estruturas semelhantes compostas por rochas, que causariam também um impacto negativo no tráfego de veículos e emissão de gases poluentes, além da impossibilidade de remoção da estrutura em caso de falhas ou danos ambientais. Apesar

de apresentar vantagens em relação a outros tipos de estruturas, o conceito de recifes artificiais multifuncionais usando areia local para preenchimento de *geocontainers* é considerado um protótipo para a concepção para futuros projetos de proteção costeira e melhoria na qualidade de surfe em outras praias da cidade de *Gold Coast*. Reconhece-se ainda que o estado da arte no que se refere ao *design* de recifes artificiais multifuncionais necessita de maior desenvolvimento (JACKSON *et al.*, 2012).

A Figura 5 a seguir ilustra os elementos de construção do recife artificial multifuncional de *Narrowneck* e seu aspecto final após a implantação.

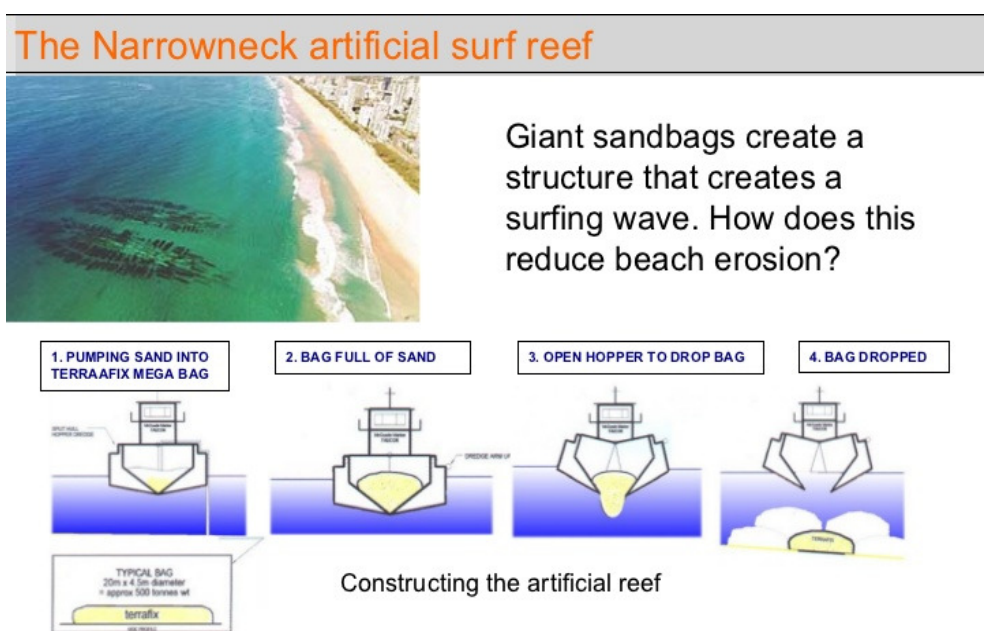


Figura 5 - Esquema de construção do RAM e vista área da estrutura. Fonte: Black (2002)

A empresa responsável pelo conceito e *design* do recife artificial multifuncional foi a ASR – *Amalgamates Solutions and Research* baseada na Nova Zelândia e comandada pelos engenheiros e oceanógrafos Prof^o Dr^o *Shaw Mead* e Prof^o *Kerry Black*. Atuando na gestão e implantação do projeto de engenharia para o programa NGCBPS, estava a empresa australiana ICM - *International Coastal Management*, cujo diretor era o engenheiro *Angus Jackson*. Por atuarem diretamente no desenvolvimento e implantação da estrutura, estes indivíduos serviram como autores de alguns artigos da área para avaliar o desempenho do recife de *Narrowneck* bem como projetos de implantação de recifes artificiais multifuncionais em outras localidades. (JACKSON *et al.*, 2005;

JACKSON *et al.*, 2007; JACKSON *et al.*, 2012; JACKSON, CORBETT, 2007; MEAD, BLACK, 2002; MEAD, BLACK, 2007).

4.1.1.3 Monitoramento

Devido à natureza inovadora do recife artificial multifuncional, tanto no projeto quanto na construção, programas de monitoramento de longo prazo foram planejados e seus resultados foram regularmente publicados em periódicos e congressos específicos (JACKSON *et al.*, 2005;. JACKSON *et al.*, 2007.; JACKSON, CORBETT, 2007; JACKSON *et al.*, 2012; BLACK *et al.*, 2007; SANTOS, PASSAVANTE, 2007; SIMIONI, ESTEVES, 2010).

A coleta de dados dos programas de monitoramento contou com a iniciativa do departamento de estudos oceanográficos da *Griffith University* e incluiu inspeções submarinas com registro de imagens para examinar o estado da estrutura a fim de identificar os *containers* danificados ou ausentes e avaliar as condições de desenvolvimento da ecologia marinha. Foram utilizados registros fotográficos aéreo, terrestre e submarino do recife artificial multifuncional e áreas adjacentes; digitalização de imagens de satélites; observações e testes de parâmetros de ondulações e mapas hidrográficos; levantamentos de erosão costeira; mergulhos de inspeção; observações de surfe e rastreamento de ondulações por GPS; análise das condições e estabilidade da estrutura.

O trabalho de Jackson *et al.*, (2012) é o estudo mais atual das condições do recife e enfatiza as descobertas feitas a partir do ano de 2008. Os registros mais significativos do programa de inspeção apontam para a preservação geral do recife após 11 anos de sua implantação, porém, indicam que a estrutura encontra-se parcialmente submersa, assim como a presença de *containers* danificados por hélices de pequenas embarcações, âncoras e material cortante para a prática de pesca. A partir dos resultados obtidos no programa de monitoramento de largura e estabilidade de praia na região onde atua o recife artificial multifuncional de *Narrowneck*, é possível observar que a estrutura representa um estado de vanguarda em termos de iniciativa de proteção costeira das atividades recorrentes de tempestades e ciclones que atingem a região.

O quadro 18 a seguir apresenta as principais características do caso em estudo, incluindo os objetivos do programa, aspectos técnicos, ações de monitoramento e resultados atingidos.

Programa NGCBPS - Northern Gold Coast Beach Protection Strategy 1999- 2000
Programa em grande escala de nutrição da faixa litorânea na região de <i>Surfers Paradise</i> e a construção de uma estrutura submersa para atuar como um ponto de controle de energia de ondas aumentando a retenção de areia, provocando o alargamento da praia em cerca de 30 a 50 metros e atuando como uma ferramenta de longo prazo para proteção costeira. Custo: A\$ 8 milhões.

Recife Artificial Multifuncional de Narrowneck		
Características: Confecção e alocação de 450 mega contentores de material ecologicamente apropriado preenchidos com areia dragada dos canais fluviais ao custo de A\$2.8milhões.	Objetivos: Estabilizar a zona litorânea através da ampliação da faixa de areia para acomodar a erosão causada pelas tempestades. Objetivo secundário de melhoria de condições de surfe.	Monitoramento: Inspeções submarinas; registro fotográfico aéreo, terrestre e submarino; digitalização de imagens de satélites; observações e testes de parâmetros de ondulações e mapas hidrográficos.

Resultados Identificados		
Proteção Costeira: A faixa de praia atingiu um estado de equilíbrio após a conclusão do programa de implantação do recife e nutrição de praias concluído no ano de 2000, atingindo seu objetivo principal.	Condições de Surfe: A implantação da estrutura obteve um resultado regular na melhoria das condições de surfe quando variáveis de ondulação, maré e ventos estão apropriadas.	Ecologia Marinha: o recife teve impacto benéfico sobre o ecossistema da região e fez surgir um novo habitat para a vida marinha resultando em aumento da atividade de pesca e mergulho.

Objetivos	Expectativas			Resultados		
	Baixa	Média	Alta	Baixa	Média	Alta
Proteção Costeira			X			X
Condições de Surfe			X		X	
Ecologia Marinha		X				X

Análise Geral
O recife artificial multifuncional de <i>Narrowneck</i> faz parte de um amplo programa de manutenção da região litorânea norte de <i>Gold Coast</i> . Os resultados apontam que a estrutura contribuiu com a proteção costeira de longo prazo alcançando na totalidade seu principal objetivo. Boas condições de surfe foram observadas quando as demais variáveis estão apropriadas, atingindo parcialmente seu objetivo secundário. Rica colonização do habitat submerso, superando as expectativas iniciais, atraindo atividades de pesca e mergulho. Apesar dos impactos identificados, há poucas informações sobre os desdobramentos socioeconômicos resultantes da implantação do recife artificial multifuncional.

Quadro 18 - Programa de ação NGCBPS e implantação do RAM de *Narrowneck*. Elaborado pelo autor.

4.2 Análise de Impactos

Devido à falta de avaliações formais, há poucas informações disponíveis quanto aos desdobramentos resultantes da implantação do recife artificial multifuncional. Nota-se, porém, que a administração pública da cidade de *Gold Coast* buscava desenvolver um programa de proteção costeira de longo prazo que pudesse contribuir com a continuidade do desenvolvimento socioeconômicos da localidade de forma sustentável atuando diretamente na manutenção da infraestrutura da cidade, além de evitar possíveis perdas nas receitas provenientes da atividade turística em virtude do comprometimento da sua área litorânea nos períodos de tempestades severas.

Os resultados do monitoramento identificaram que a estrutura trouxe uma significativa contribuição ao programa de gestão costeira de longo prazo alcançando na totalidade seu objetivo principal. Condições de surfe de qualidade foram observadas apenas quando variáveis de ondas, marés e ventos estavam apropriadas, atingindo parcialmente seu objetivo secundário. A colonização do habitat submerso e o enriquecimento da biodiversidade marinha superaram as expectativas iniciais.

Apesar dos resultados do programa *NGCBPS Northern Gold Coast Beach Protection Strategy 1999- 2000* e a implantação do recife artificial multifuncional de *Narrowneck*, não há registros de estudos de acompanhamento dos impactos proporcionados pela estrutura que possam justificar seu investimento (WEIGHT, 2003; RAFANELLI, 2004; LAZAROW, BLACKWELL, 2007). A fim de contribuir com o preenchimento desta lacuna, as seções a seguir apresentam a relação dos resultados do programa com os desdobramentos observáveis no que tange os seguintes aspectos:

- sustentabilidade e desenvolvimento;
- economia do turismo;
- surfe e ecologia marinha;
- *benchmarking* para casos múltiplos.

4.2.1 Sustentabilidade e Desenvolvimento

Na cidade de *Gold Coast*, uma parte significativa da malha urbana local está exposta ao ambiente oceânico e, neste contexto, um elemento fundamental na administração da sustentabilidade do lugar é sua gestão costeira. O desenvolvimento urbano ao longo da zona litorânea alterou significativamente a dinâmica de proteção natural proporcionada pela vegetação nativa que contribuí significativamente com a estabilidade das dunas de areia. Ao mesmo tempo, o aumento do número de edificações gerou a diminuição do volume de dunas para fornecer maior interação das estruturas residenciais e comerciais da cidade com o ambiente natural. A fim de analisar os impactos do programa NGCBPS *Northern Gold Coast Beach Protection Strategy* 1999- 2000 e a implantação do recife artificial multifuncional de *Narrowneck* com a sustentabilidade e o desenvolvimento socioeconômico da localidade, esta seção desenvolve os seguintes temas: a) Gestão Costeira; b) Crescimento Populacional; c) Economia de Serviços.

a) *Gestão Costeira*

O resultado do programa de monitoramento do recife artificial multifuncional de *Narrowneck* em conjunto com as análises das condições de praias do distrito de *Surfers Paradise* demonstra que o NGCBPS *Northern Gold Coast Beach Protection Strategy* 1999- 2000 obteve um resultado acima do esperado no que tange a proteção costeira por meio do aumento da largura da praia e estabilidade da faixa litorânea (JACKSON *et al.*, 2005;. JACKSON *et al.*, 2007.; JACKSON, CORBETT, 2007; MEAD, BLACK, 2002; BLACKA *et al.*, 2007). A Figura 6 ilustra a diferença de largura e estabilidade da praia nos anos de 1996 e 2011.



Figura 6 - Largura da praia de *Narrowneck* em 1996 e 2011. Fonte: Jackson *et al.*, (2012)

As análises de largura de praia de *Narrowneck* realizadas entre os anos de 2002 e 2007 (MEAD, BLACK, 2002; BLACKA *et al.*, 2007) sugerem que a faixa de praia atingiu um estado de equilíbrio após a conclusão do programa de implantação do recife e nutrição de praias concluído no ano de 2000, atingindo seu objetivo principal. A mais recente análise revela uma largura de praia mensal média variando de 50 a 100 metros ao longo da seção da linha costeira coberta pelo recife. Para Jackson *et al.*, (2012), grande parte deste aumento pode ser devido à combinação da atuação do recife e os contínuos programas de nutrição da zona costeira de aproximadamente 170 mil m³ de areia dragada das praias de *Gold Coast* e sua alocação em regiões de profundidade entre 6 e 9 metros ao longo das praias de *Surfers Paradise* nos últimos anos.

A cidade de *Gold Coast* convive constantemente com as tempestades de inverno e temporadas de ciclones gerados em alto mar que movimentam os bancos de areia em direção à praia, mas que são naturalmente reposicionados de volta ao mar durante os meses de verão. Neste contexto, vale ressaltar o ano de 1967 quando sete ciclones atingiram a localidade em sequencia causando danos às construções ao longo da costa (RANASINGHE *et al.*, 2001), e o ano de 2009, considerado o mais tempestuoso para a cidade de *Gold Coast* e toda a região nordeste da Austrália nos últimos 20 anos, sendo um dos principais aspectos que comprovam a eficiência do programa (JACKSON *et al.*, 2012). Neste período, tempestades geraram ondas com altura significativa de superior a 3.5 metros que atingiram a zona costeira entre os meses de fevereiro e maio. Durante os meses de abril e outubro de 2009, a faixa litorânea do sul da cidade diminui cerca de 20 metros em relação ao período de seis meses anteriores, principalmente em resposta aos eventos de maio de 2009 (SPLINTER *et al.*, 2009). Enquanto isso, a largura média da praia de *Narrowneck* e áreas adjacentes monitoradas no final de maio de 2009 e nos seis meses anteriores a outubro de 2009 foi de 60 metros.

As estratégias de gestão costeira para os próximos anos estão documentadas no programa intitulado *Ocean Beaches Strategy 2013 – 2023*. O plano de ação visa maximizar o uso atual e futuro, bem como o acesso e usufruto da região litorânea por todos os usuários. O programa direciona recursos da forma mais adequada para proteger e melhorar a integridade dos elementos costeiros naturais e artificiais. A administração pública conta com o engajamento da comunidade para conceber seus projetos proporcionando uma oportunidade para aumentar a consciência da população sobre a

importância de uma abordagem estratégica para a gestão apropriada das praias. Para este programa, um total de 1.415 pessoas participou do processo de consulta pública incluindo pesquisas de opinião, ações de voluntariado e participação de especialistas em debates e fóruns. Os resultados deste processo demonstraram que entre 65 e 89 % dos participantes apóia as ações prioritárias descritas no programa. Ao longo da consulta pública, questões e prioridades adicionais foram identificadas e agregadas ao plano operacional. Ao final do processo, ficou claro que a proteção do ambiente, a utilização e otimização de espaços de lazer e crescente demanda por acesso do público são os principais desafios neste programa de ação.

b) Crescimento Populacional

Com o aumento da taxa populacional e projeções contínuas de crescimento, é essencial para a localidade gerenciar cuidadosamente seu ambiente de zona costeira. A contagem de população mais abrangente disponível na Austrália é derivada do Censo da População e Habitação conduzido pelo *Australian Bureau of Statistics* a cada cinco anos. Para fornecer dados populacionais mais precisos, a contagem é atualizada com maior frequência e publicada através do documento *Estimated Resident Population* (ERP). O Gráfico 1 a seguir ilustra o crescimento populacional da cidade de *Gold Coast* no período compreendido entre os anos de 2003 e 2013.

Estimated Resident Population, Gold Coast City

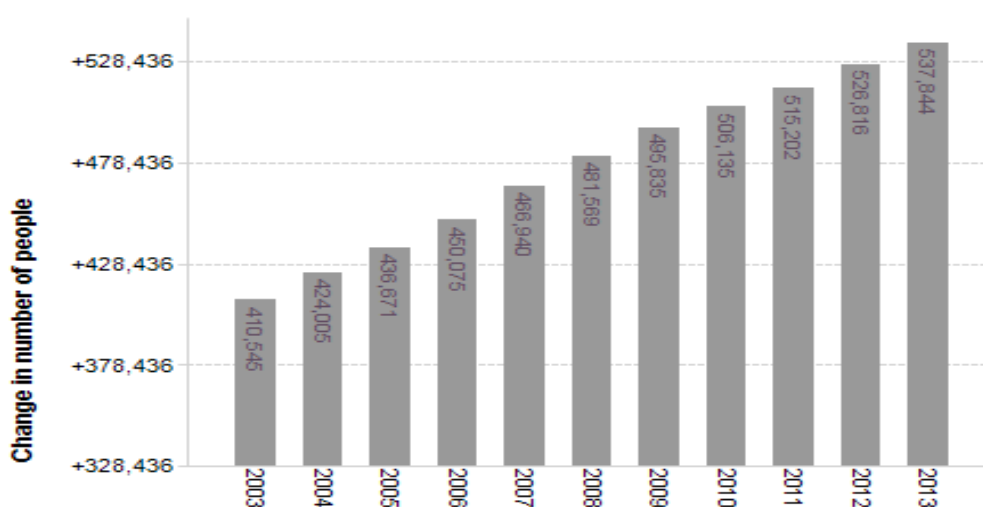


Gráfico 1 - Crescimento populacional em *Gold Coast*. Fonte: *Australian Bureau of Statistics* (2013)

Na cidade de *Gold Coast* grande parte do crescimento populacional ocorreu no início da última década com um número aproximado de 79.331 pessoas entre 2001 e 2006, o que significa uma média de 15.866 por ano. Entre 2006 e 2011 a população cresceu em 47.521 pessoas, ou 9.504 por ano, uma queda de 40% em relação aos cinco anos anteriores. Até o ano de 2011, a média de crescimento anual da cidade foi de 12.685 habitantes, entretanto, houve um decréscimo de 39% no triênio 2009-2011 com um crescimento de 7.796 pessoas por ano. De acordo com o documento *Estimated Resident Population* (ERP), a população oficial de *Gold Coast* até 30 de Junho de 2013 é de 537.844 habitantes e de acordo com as projeções, para o ano de 2026 as análises indicam um crescimento populacional significativo atingindo a marca de 730.000 habitantes.

Outro aspecto importante na análise do crescimento populacional da cidade de *Gold Coast* é o país de origem de seus residentes. Além de indicar a diversidade cultural de seus residentes, este atributo compreende programas de imigração do país Austrália que variaram significativamente ao longo do tempo. A partir da análise do Gráfico 2 a seguir, em 2011, indivíduos nascidos na Nova Zelândia e no Reino Unido eram os principais representantes de estrangeiros vivendo na cidade.

Birthplace, 2011

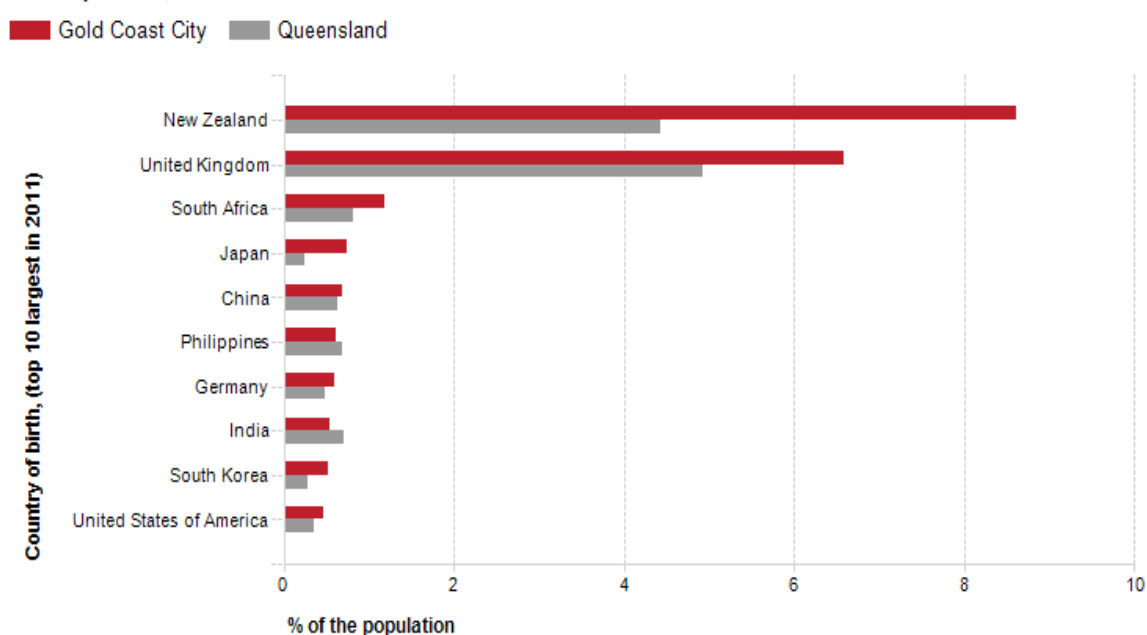


Gráfico 2 - País de origem da população de *Gold Coast* e *Queensland*. Fonte: *Australian Bureau of Statistics* (2013).

A análise do país de origem da população de *Gold Coast* em 2011 em comparação com *Queensland* mostra que houve uma maior proporção de pessoas nascidas no exterior, bem como uma maior proporção de pessoas de países de língua não inglesa. No geral, 27,9% da população nasceu no exterior sendo 10,4% originárias de países que não falam Inglês, em comparação com 20,5% e 9,5%, respectivamente, para *Queensland*. O maior país de origem de língua não inglesa é o Japão, onde 0,7% da população, ou 3.682 pessoas nasceram. As principais diferenças entre os países de nascimento da população em *Gold Coast* e *Queensland* foram um maior percentual de pessoas nascidas na Nova Zelândia (8,6% em comparação com 4,4%) e uma maior porcentagem de pessoas nascidas no Reino Unido (6,6% contra 4,9%).

Com o aumento da taxa populacional e projeções contínuas de crescimento, é essencial para a localidade gerenciar cuidadosamente seu ambiente de zona costeira. Na medida em que o ambiente natural aumenta sua integração com áreas urbanizadas, os programas de gestão costeira tornam-se fundamentais para o contínuo desenvolvimento da localidade de forma sustentável. Ao todo, a cidade possui aproximadamente 29.000 hectares de parques e áreas naturais, cerca de 1000 hectares de vias navegáveis e uma rede de 36 km de vias costeiras oferecendo uma ampla gama de oportunidades de atividades, permitindo o acesso a diversos ambientes costeiros, plataformas naturais e parques nacionais. O ambiente natural e construído incentivam seus usuários a se envolverem em um estilo de vida ativo através da prática esportiva recreativa e profissional, formando uma significativa característica da cultura local.

c) Economia de Serviços

No início da década de 2000, o distrito de *Surfers Paradise* concentrava, aproximadamente, 50% da oferta de acomodações e grande concentração de serviços da cidade (RAYBOULD, MULES, 1999). Atualmente, a superestrutura de serviços é a principal atividade econômica da cidade e com seu desenvolvimento socioeconômico é possível observar o aumento da competitividade entre determinados bairros que passaram a agrupar um maior número de atividades de compra e concentram a maior parte desta oferta, conforme ilustrado na Figura 7 a seguir.



Figura 7 - Distritos comerciais em Gold Coast. Fonte: Google Images

É possível encontrar na cidade, experiências de consumo para diferentes preferências, estilos e orçamentos. A rede de varejo conta com lojas de departamento, lojas especializadas, *outlets*, centros de compras, mercados tradicionais, feiras e exposições. Dentro do programa de modernização dos centros comerciais da cidade, a rede de varejo também tem sido submetida a inúmeras renovações e vem agregando novos negócios constantemente, principalmente nos atuais treze *shopping centers* da cidade. O setor de alimentos e bebidas, um dos que mais geram empregos, apresenta uma característica forte da identidade local através de produtos cultivados nas áreas costeiras e rurais da cidade e que podem ser encontrados nos mais de 500 restaurantes e cafés estabelecidos no local. Recentemente, esta produção gerou o desenvolvimento de novos empreendimentos com foco na comercialização de produtos *gourmet* com base na variedade de produtos frescos, incluindo frutos do mar, frutas e vegetais orgânicos, atraindo um novo perfil de consumidor para a localidade. Esta oferta passou a agregar a tradicional culinária local que é fortemente influenciada por outras regiões, como a Ásia e o Mediterrâneo. Ressalta-se ainda que este setor recebe valiosa contribuição das vinícolas regionais, internacionalmente reconhecidas e premiadas.

Os estudos socioeconômicos conduzidos pelo *Australian Bureau of Statistics* e pelo *National Institute of Economic and Industry Research* indicam alguns dados da indústria e permitem identificar a relação entre os setores em que atuam os moradores da região ou de outras localidades. Tais dados são influenciados por uma série de

fatores, tais como a base econômica e as oportunidades de emprego disponíveis dentro da cidade e áreas limítrofes, níveis educacionais e aspirações sociais da população local. A análise dos setores e suas relações com a força de trabalho local em 2011 demonstra que os três setores que mais geraram emprego no período foram o comércio varejista (28.699 pessoas ou 12,4%); construção civil (26.185 pessoas ou 11,3%); saúde e assistência social (25.693 pessoas ou 11,1%). Em conjunto, estes três setores empregaram 80.577 pessoas no total ou 34,8% da força de trabalho total. De acordo com o Gráfico 3 a seguir é possível observar que o comércio varejista emprega mais da força de trabalho local da cidade do que qualquer outro setor.

Local labour force industry of employment, 2011

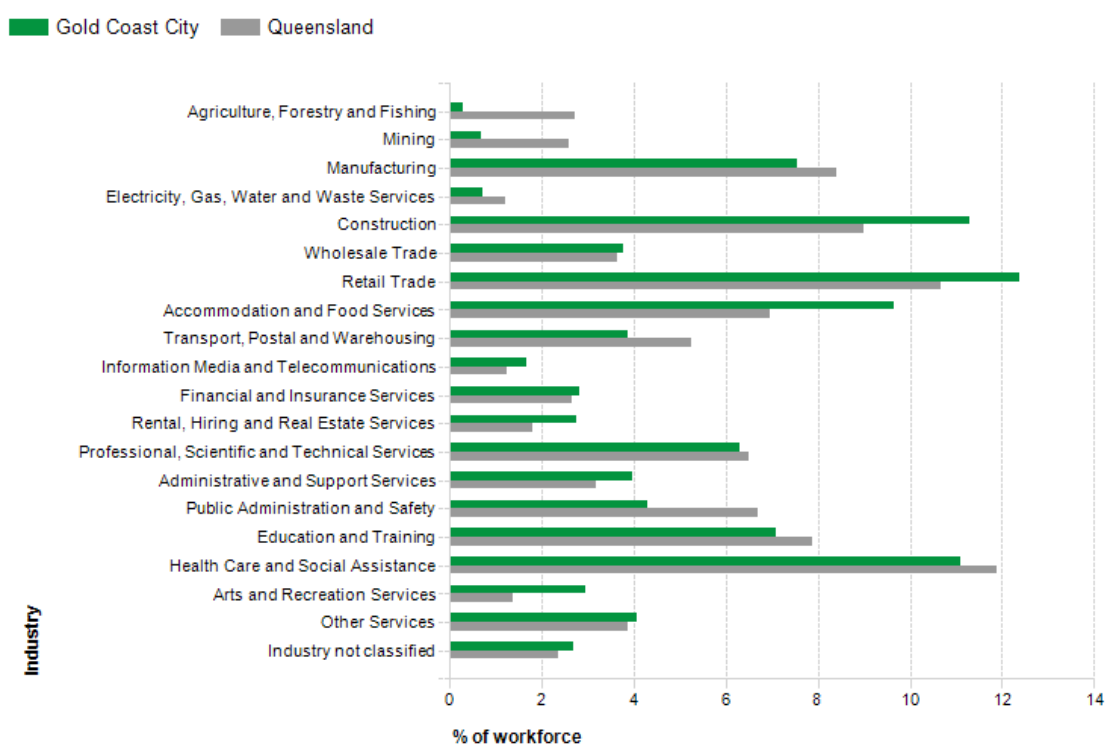


Gráfico 3 - Força de trabalho e setores da indústria. *Australian Bureau of Statistics* (2013).

Em comparação, o estado de *Queensland* empregou no período 10,7% no comércio varejista; 9,0% na construção; e 11,9% em saúde e assistência social. As principais diferenças entre *Gold Coast* e *Queensland* foram uma maior porcentagem de pessoas empregadas em serviços de hospitalidade, alimentos e bebidas (9,6% contra 7,0%); maior porcentagem de pessoas empregadas na construção (11,3% em comparação com 9,0%); porcentagem menor de pessoas empregadas na agricultura, silvicultura e pesca

(0,3% contra 2,7%); porcentagem menor de pessoas empregadas na administração pública (4,3% contra 6,7%).

O desenvolvimento da cidade de *Gold Coast* ao longo dos últimos anos, em termos de valor agregado, resultou em uma mudança na estrutura econômica da localidade. Apesar de importantes e tradicionais, os setores de manufatura, construção e hospitalidade tem diminuído, ao passo que setores de saúde, educação, serviços profissionais e serviços financeiros vem aumentando sua contribuição em cerca de 4,7% ao ano. A prestação de serviços de varejo e o maduro mercado turístico resultaram em um excesso de confiança na geração de crescimento da economia local, porém, a natureza cíclica dessas indústrias deixou a cidade vulnerável em virtude da influência de variáveis externas ao longo dos últimos anos. Mesmo assim, esses setores tradicionais representam 33,9% da economia de *Gold Coast*, em comparação com a economia nacional de 19,8%. O Gráfico 4 a seguir ilustra o cenário do setor varejista regional e nacional em queda nos últimos anos.

Retail trade - Trend estimate

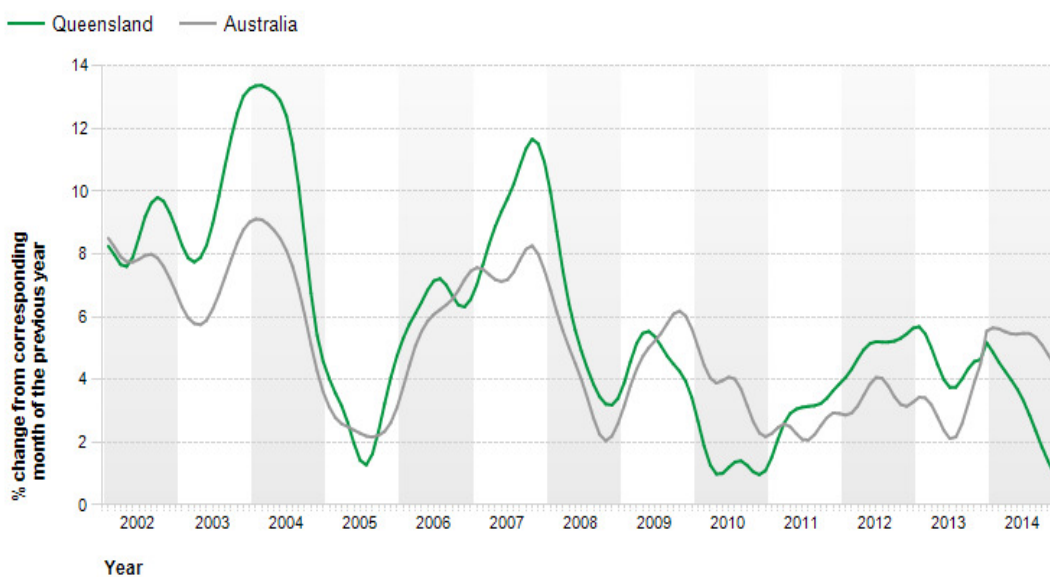


Gráfico 4 - Cenário varejista em *Queensland* e *Australia*. Fonte: *Australian Bureau of Statistics. Retail Trade*, Australia (2014).

Outro aspecto referente à relação entre sustentabilidade e desenvolvimento que a análise deste caso oferece está presente no trabalho de Mead e Black (2007), onde especula-se que a implantação de recifes artificiais multifuncionais pode agregar valor às propriedades nas imediações do local proporcionando benefícios residenciais sob a

forma de valorização de imóveis. Entretanto, não há estudos que possam comprovar esta informação. Porém, a análise do valor agregado pela indústria, um indicador de produtividade dos negócios em *Gold Coast* publicado pelo *National Institute of Economic and Industry Research*, aponta que a construção civil é o setor mais produtivo da cidade, tendo gerado A\$ 2.593 milhões em 2014. A análise dos setores e suas relações com a força de trabalho local em 2011 indicam que o setor de construção civil empregava 26.185 pessoas ou 11,3% da população ativa residente na cidade.

A diversificação de setores empresariais e da indústria está focada em não perder os pontos fortes tradicionais da economia, mas o crescimento da capacidade de novas indústrias emergentes em nível global. De acordo com o planejamento estratégico da cidade de *Gold Coast* no que se refere à atração de investimentos e diversificação, a economia da região precisa gerar capacidade de atuação em setores propulsores da economia que, essencialmente, são impulsionados por mercados externos. Isso representa uma mudança transformacional na economia local que, atualmente, está centrada em serviços e consumo baseados no mercado interno e mercado de turismo, para uma economia centrada na comercialização de produtos e serviços para os mercados externos, doméstico e internacional.

4.2.2 Economia do Turismo

A cidade de *Gold Coast* é considerada o destino turístico mais popular da Austrália e a quarta maior economia do turismo no país. Em 2014 esta indústria contribuiu diretamente com mais de A\$4,7 bilhões para a economia da cidade, gerando um total superior a A\$ 7 milhões em vendas, ao passo que o valor agregado à economia local foi de cerca de A\$ 2,8 milhões. Contando com dois aeroportos internacionais e uma grande variedade de serviços de hospitalidade e atrações, a cidade recebe uma média superior a 11 milhões de visitantes a lazer e negócios todos os anos. A fim de analisar os impactos do programa NGCBPS *Northern Gold Coast Beach Protection Strategy* 1999- 2000 e a implantação do recife artificial multifuncional de *Narrowneck* na economia do turismo na localidade, esta seção desenvolve os seguintes temas: a) Características do Setor; b) Turismo Doméstico; c) Turismo Internacional; d) Valor do Lazer.

a) Características do Setor

A cidade de *Gold Coast* convive constantemente com as tempestades de inverno e temporadas de ciclones gerados em alto mar que movimentam os bancos de areia em direção à praia, mas que são naturalmente reposicionados de volta ao mar durante os meses de verão. Raybould e Mules (1999) pesquisaram a influência dos ciclones *Nancy* e *Ivor* em 1990, e dos ciclones *Barry* e *Ethel* em 1996 que atingiram a cidade utilizando dados do mercado de turismo de *Gold Coast* e do estado de *Queensland* e apresentaram estimativas de perda de receita líquida proveniente da atividade turística. Os resultados apontaram que entre os anos de 1990 e 1996 houve uma perda aproximada de A\$50 milhões, ou um prejuízo de um ano inteiro de arrecadação para o período de cinco anos utilizado na pesquisa. Apesar de não serem apontados nos cálculos, a análise também considerou a publicidade negativa e seu efeito de incentivar a alteração ou adiamento de planos de viagem por turistas potenciais.

No intuito de contribuir com o planejamento estratégico da administração da cidade de *Gold Coast*, Raybould e Mules (1999) realizaram um estudo de viabilidade econômica para implantação do recife artificial multifuncional de *Narrowneck* com base em dados do turismo em *Gold Coast* e *Queensland*, bem como as associações negativas causadas pela cobertura da mídia ao longo das temporadas de ciclone e os conseqüentes eventos de erosão costeira na região. Com base no entendimento de que o programa NGCBPS protegeria cerca de metade das praias de *Gold Coast* e que eventos de erosão pudessem ocorrer a qualquer tempo, os autores identificaram possíveis perdas em receitas oriundas da atividade turística caso o programa não fosse implantado. Os resultados indicaram perdas de até A\$ 129 milhões em dez anos, A\$ 305 milhões em 25 anos e A\$ 470 milhões em 50 anos. Assim, os autores apresentaram uma relação de benefício e custo de 60:1.

Vale ressaltar que tais resultados não consideram os benefícios recreativos oriundos da implantação do recife, mas basearam-se apenas na noção de que a perda de receita da atividade turística não ocorreria. Mead e Black (2002) afirmam que estudos internacionais têm mostrado que os recifes artificiais podem retornar pelo menos \$20 para cada \$1 investido em seu projeto e construção, devido ao aumento do fluxo turístico e proteção costeira. De acordo com os autores, em determinadas localidades

litorâneas, a relação entre benefício e custo pode atingir até 500: 1, como os estudos de viabilidade e acompanhamento realizados nos programas de ampliação de praias de *Miami – USA*. Devido à falta de estudos específicos que comprovem os achados de Raybould e Mules (1999), há poucas informações disponíveis quanto aos impactos da implantação do recife artificial multifuncional de *Narrowneck* na economia do turismo da cidade de *Gold Coast*.

Dados atuais desta indústria demonstram sua importância para o desenvolvimento da região. A cidade de *Gold Coast* é considerada o destino turístico mais popular da Austrália e a quarta maior economia do turismo no país. Em 2014 esta indústria contribuiu diretamente com mais de A\$4,7 bilhões para a economia da cidade, gerando um total superior a A\$ 7 bilhões em vendas, ao passo que o valor agregado à economia local foi de cerca de A\$ 2,8 bilhões conforme ilustrado no Gráfico 5 a seguir.

Value of tourism and hospitality

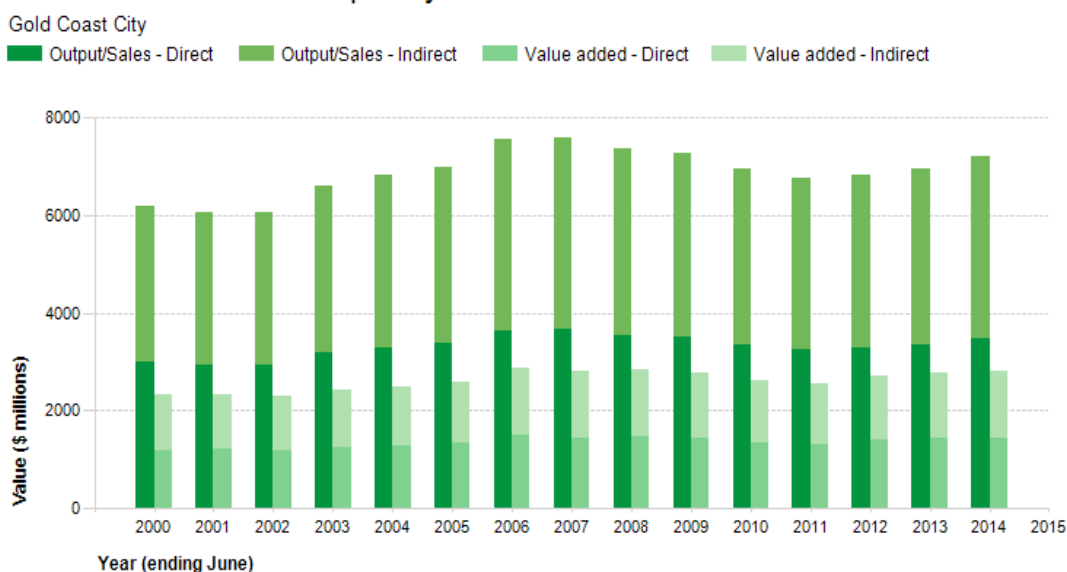


Gráfico 5 - Economia do turismo e hospitalidade em *Gold Coast*. Fonte: *National Institute of Economic and Industry Research* (2015).

Weight (2003) evidencia que aprimorar as instalações recreativas em uma praia pode aumentar o número de pessoas que a utilizam e melhorar a oferta de lazer para a comunidade. Desta forma, o aumento do número de usuários pode proporcionar oportunidades adicionais para as empresas ligadas à atividade de praia e outros negócios de hospitalidade, criando postos de trabalho e outros benefícios econômicos para a localidade.

A indústria de turismo e hospitalidade é definida pela *Australian Bureau of Statistics* como um conjunto de categorias de ocupação de trabalho de uma série de setores. O Quadro 19 a seguir apresenta um panorama das diversas ocupações profissionais do setor no ano de 2011 e sua relação com a força de trabalho da indústria local e regional.

Gold Coast City – Tourism and Hospitality	2011		
	Number	Gold Coast %	Queensland %
<i>Waiter</i>	2,846	15.5	13.3
<i>Kitchenhand</i>	2,119	11.5	14.5
<i>Chef</i>	1,846	10.1	7.8
<i>Cafe or Restaurant Manager</i>	1,322	7.2	6.7
<i>Bar Attendant</i>	1,101	6.0	6.6
<i>Commercial Housekeeper</i>	1,008	5.5	3.5
<i>Cook</i>	962	5.2	6.6
<i>Barista</i>	772	4.2	3.5
<i>Travel Consultant</i>	623	3.4	2.8
<i>Ticket Seller</i>	607	3.3	2.6
<i>Hotel or Motel Manager</i>	561	3.1	3.4
<i>Cafe Worker</i>	498	2.7	3.5
<i>Conference and Event Organiser</i>	441	2.4	2.2
<i>Taxi Driver</i>	412	2.2	3.3
<i>Hotel Service Manager</i>	407	2.2	1.3
<i>Gaming Worker</i>	316	1.7	0.7
<i>Hotel or Motel Receptionist</i>	313	1.7	1.1
<i>Hospitality Workers, nfd</i>	282	1.5	1.2
<i>Not stated</i>	278	1.5	2.6
<i>Transport Company Manager</i>	259	1.4	1.8
<i>Charter and Tour Bus Driver</i>	174	0.9	0.9
<i>Tour Guide</i>	168	0.9	0.7
<i>Licensed Club Manager</i>	166	0.9	0.8
<i>Accommodation and Hospitality Managers, nec</i>	151	0.8	0.7
<i>Aircraft Baggage Handler and Airline Ground Crew</i>	84	0.5	0.9
<i>Hospitality Workers, nec</i>	81	0.4	0.2
<i>Chauffeur</i>	65	0.4	0.3
<i>Airplane Pilot</i>	62	0.3	1.3
<i>Doorman or Luggage Porter</i>	54	0.3	0.2
<i>Flight Attendant</i>	50	0.3	1.3
<i>Zookeeper</i>	42	0.2	0.2
<i>Travel Agency Manager</i>	35	0.2	0.2
<i>Passenger Coach Driver</i>	30	0.2	0.3
<i>Bar Useful or Busser</i>	30	0.2	0.1
<i>Retirement Village Manager</i>	24	0.1	0.2
<i>Helicopter Pilot</i>	23	0.1	0.3
<i>Outdoor Adventure Instructor</i>	21	0.1	0.2
<i>Tourist Information Officer</i>	21	0.1	0.2
<i>Caravan Park and Camping Ground Manager</i>	19	0.1	0.5
<i>Tourism and Travel Advisers, nfd</i>	14	0.1	0.0
<i>Diving Instructor (Open Water)</i>	12	0.1	0.2
<i>Bar Attendants and Baristas, nfd</i>	12	0.1	0.0

<i>Bed and Breakfast Operator</i>	10	0.1	0.1
<i>Arts Administrator or Manager</i>	6	0.0	0.2
<i>Outdoor Adventure Guides, nec</i>	6	0.0	0.1
<i>Transport Conductor</i>	4	0.0	0.0
<i>Ticket Salespersons, nfd</i>	3	0.0	0.0
<i>Outdoor Adventure Guides, nfd</i>	3	0.0	0.0
<i>Other Accommodation and Hospitality Managers</i>	3	0.0	0.0
<i>Gallery or Museum Curator</i>	3	0.0	0.1

Quadro 19 - Força de trabalho da indústria do turismo e hospitalidade. Fonte: *Australian Bureau of Statistics* (2011).

Atualmente, estima-se que cerca de 28.000 pessoas constituem a força de trabalho em turismo e hospitalidade da cidade, sendo 46,2% em tempo integral e 49,2% em tempo parcial.

b) Turismo Doméstico

De acordo com a *Tourism Research Australia National Visitor Survey* (NVS), em 2013, a cidade de *Gold Coast* recebeu cerca de 3.637.000 turistas domésticos, visitantes que pernoveram no local. Visitantes domésticos excursionistas diurnos, que apenas passam o dia na cidade, atingiram a marca de 6.826.000, um aumento de 13% desde o ano de 2009. Ainda, a localidade recebeu aproximadamente 14,4 milhões de visitantes domésticos excursionistas noturnos.

Ao longo dos últimos cinco anos, os destinos nacionais emissores para a cidade de *Gold Coast* têm aumentado com o mercado de visitantes excursionistas diurnos e noturnos atingindo uma crescente de 28% no período, ao passo que o número de turistas domésticos registrou um aumento de cerca de 10%. O estado de *Queensland* é o principal emissor de visitantes excursionistas diurnos, contabilizando 90% do total. Os demais 10% são provenientes do estado de *New South Wales*. Grande proporção de visitantes excursionistas noturnos também tem origem intraestadual (48%), seguidos pelos estados de *New South Wales* (31%) e *Victoria* (14%).

Segundo as previsões baseadas em dados do *Tourism Research Australia National Visitor Survey* NVS, o número de visitas domésticas para a cidade de *Gold Coast* está projetado para aumentar em 14% até o ano de 2020, resultando em 63% do total de

visitantes, um aumento de 4% de participação de mercado nacional em relação ao ano de 2011. O turismo doméstico, composto por visitantes que pernoitam na localidade, tem uma previsão de aumento menos expressiva de aproximadamente 4% para o ano de 2020, atingindo um total de 29% do mercado total de visitantes para a cidade. A pesquisa aponta que nos últimos anos os padrões de viagens domésticas no país mudaram devido a uma ampla gama de fatores econômicos e sociais. A tendência para férias mais curtas em localidades próximas ao local de origem do visitante aliada as formas mais acessíveis de viagens, tais como a visitação a amigos ou parentes, tornou-se mais popular. Ao longo dos últimos cinco anos, as viagens intraestaduais para a *Gold Coast* aumentaram em 16%. Essa tendência sugere que o mercado interno irá continuar a ser uma das principais fontes de receitas do turismo nos próximos anos. O número de visitantes originários de outros estados também tem aumentado ao longo dos últimos anos, mas em um ritmo mais lento, cerca de 6% no período, o que indica que este mercado não será tão proeminente na indústria no futuro.

c) Turismo Internacional

Em termos de visitantes internacionais, dados obtidos na *International Visitor Survey* (IVS) indicam que a localidade recebeu 811.897 visitantes excursionistas diurnos e 7,6 milhões de visitantes noturnos em 2013. A pesquisa mostra que os principais países de origem dos visitantes incluem China (25%), Nova Zelândia (22%), Japão (7%) e Reino Unido (7%). Entretanto, nos últimos anos as adversidades do macro ambiente têm afetado negativamente os tradicionais mercados emissores. Uma diminuição na visitação tem sido observada em três dos maiores mercados da *Gold Coast* - Nova Zelândia, Japão e Reino Unido. Mesmo assim, as previsões indicam que o turismo internacional tende a aumentar em cerca de 37% entre os anos de 2011 e 2020. Esta previsão está sendo impulsionada principalmente pelo forte crescimento do setor junto aos mercados asiáticos.

Dados coletados a partir da *International Visitor Survey* (IVS) indicam números expressivos no aumento de visitantes internacionais de países da Ásia, especialmente China e Cingapura. Desde 2009, a cidade de *Gold Coast* observou um aumento de 76% no número de visitantes provenientes da China e um aumento de 68% no número de visitantes de Cingapura. A pesquisa indica que apesar do recente decréscimo no número

de visitantes, mercados tradicionais como Nova Zelândia, Japão e Reino Unido irão manter sua importância nos próximos anos. O mesmo tende a ocorrer nos países do sudeste asiático como Malásia e Indonésia. As mudanças dos mercados e suas necessidades irão gerar um grande impacto na indústria do turismo da região, em particular com a ascensão da China e a desaceleração de alguns mercados tradicionais.

De acordo com o programa de atração de visitantes, o *Destination Tourism Management Plan*, até o ano de 2020, o objetivo é aumentar o período de permanência e o gasto médio do visitante através de uma maior e mais variada oferta de produtos e experiências. O crescimento destes dois fatores, tempo médio de permanência e gasto médio do visitante, irá contribuir significativamente para a economia local sem afetar a capacidade de carga da localidade. Além destes fatores, outro principal vetor contribuinte para o programa será o aumento no número de visitantes internacionais no período, mantendo sua participação em mercados internacionais tradicionais da Europa, Japão e Nova Zelândia e garantir taxas de crescimento mais elevadas do sudeste asiático, China e mercados emergentes como a Índia.

d) Valor do Lazer

Raybould e Lazarow (2008) desenvolveram o relatório técnico *Economic and social values of beach recreation on the Gold Coast* financiado pelo *Commonwealth Research Centre for Sustainable Tourism* a fim de investigar os valores socioeconômicos das atividades de lazer nas praias de *Gold Coast*. O programa compreendeu dois projetos conduzidos simultaneamente. O projeto principal envolveu um levantamento com os residentes da cidade a fim de avaliar a utilização e atitudes em relação às praias e áreas litorâneas da cidade. O segundo projeto, um estudo com base em dados secundários disponíveis, foi conduzido a fim de identificar o uso turístico das amenidades de praias da localidade.

A pesquisa com residentes foi realizada mediante o envio de questionários distribuídos pelo correio para 8000 moradores locais tendo um número de 1.862 respostas, uma taxa de retorno de 23,5%. Os principais achados deste estudo indicam que mais de 80% dos respondentes informaram que a praia, parques e amenidades litorâneas são importantes ou muito importantes para eles; em média, os residentes visitavam as praias da região

dez vezes por mês durante o verão e seis vezes por mês durante o inverno, mas o índice de visitação foi fortemente influenciado pela distância que as pessoas residiam das praias; estimou-se que os residentes fizeram um total de pouco mais de 40 milhões de visitas às praias da cidade no ano de 2007 a um custo médio de A\$ 0,50 e A\$ 2,30 por visita e por indivíduo adulto; estimou-se que os residentes de *Gold Coast* gastaram entre A\$ 21.5 e A\$ 91 milhões (entre A\$ 64 e A\$ 270 por adulto) acessando a praia em 2007.

A segunda parte da pesquisa baseia-se na análise de dados secundários disponíveis e apresenta uma série de considerações sobre o comportamento do turista e o valor das atividades de lazer nas praias da cidade. Os principais achados do estudo indicam que cerca de 30 % dos visitantes diurnos, 49,5 % dos turistas domésticos, e 82,3 % dos turistas internacionais utilizam a praia em algum momento durante a estada; estimou-se que visitantes e turistas fizeram pouco mais de 7 milhões de visitas às praias de *Gold Coast* em 2006; as análises de custos de viagem reais incorridos por dia em relação aos preços de mercado de bens e serviços relevantes às atividades de lazer e recreação, sugerem um valor para uma visita à praia entre A\$ 15 e A\$ 45; com base nas informações disponíveis a estimativa do valor bruto das praias de *Gold Coast* para o mercado de turismo situou-se entre A\$ 106 e A\$ 319 milhões em 2006.

Os custos incorridos no acesso e consumo das amenidades de praias fornecem algumas orientações do valor das atividades de lazer na zona costeira, entretanto, não dão indicações de efeitos indiretos provenientes desta atividade. Neste contexto, apesar do grande número de atrações artificiais como parques temáticos, parques aquáticos, casas noturnas e cassinos, as atrações naturais são as principais fontes de oferta de lazer e recreação para residentes e visitantes. Ao todo, a cidade possui aproximadamente 29.000 hectares de parques e áreas naturais, cerca de 1000 hectares de vias navegáveis e uma rede de 36 km de vias costeiras ambientadas, principalmente, para pedestres e ciclistas. O ambiente natural incentiva seus usuários se envolverem em um estilo de vida ativo e oferece uma ampla gama de oportunidades de atividades, permitindo o acesso a diversos ambientes costeiros, plataformas naturais e parques nacionais, uma significativa característica da cultura local.

4.2.3 Surfe e Ecologia Marinha

A administração pública de *Gold Coast* buscava desenvolver um programa de proteção costeira de longo prazo que pudesse contribuir com a continuidade do desenvolvimento da localidade de forma sustentável. Neste cenário, a implantação do recife artificial multifuncional de *Narrowneck* apresentava o objetivo central de estabilizar a zona costeira por meio da ampliação de sua faixa de areia para acomodar a erosão causada pelas tempestades que alteravam a dinâmica estrutural da área. Porém, os gestores da cidade de *Gold Coast* não queriam qualquer obra que pudesse prejudicar a estética agradável existente ou que viesse a interferir no fluxo de usuários da praia, mas almejavam a criação de um ambiente marinho que atendesse as regulamentações ambientais e que não oferecesse quaisquer riscos aos usuários. Além disso, a estrutura tinha como objetivo secundário, da melhoria de condições de surfe na praia de *Narrowneck* a fim de proporcionar efeitos multiplicadores proporcionados pelo favorecimento de atividades de lazer e recreação para residentes e visitantes, além da possibilidade de atração de investimento, eventos esportivos e publicidade para a localidade.

A fim de analisar os impactos do programa *NGCBPS Northern Gold Coast Beach Protection Strategy 1999- 2000* e a implantação do recife artificial multifuncional de *Narrowneck* com as condições de surfe proporcionadas e a ecologia marinha deste ambiente, esta seção desenvolve os seguintes temas: a) Condições de Surfe; b) Ecologia Marinha, Pesca e Mergulho.

a) Condições de Surfe

A inclusão da melhoria nas condições de surfe como objetivo secundário para o recife artificial multifuncional é coerente com a cultura e a indústria do surfe na localidade. A cidade de *Gold Coast* tornou-se conhecida mundialmente entre as décadas de 1950 e 1960 em virtude de seus vetores de atratividade relacionados ao ambiente natural e a prática o surfe na localidade. Neste contexto, destaca-se o distrito de *Surfers Paradise* e as mundialmente reconhecidas praias de *Burleigh Heads*, *Snapper Rocks*, *Kirra Point*, e *Greenmount* junto à comunidade do surfe mundial. Programas de gestão costeira que incluíram a reabilitação de faixa litorânea com a alocação de bancos de areia nestas

praias contribuíram significativamente para formação de locais apropriados para a prática do surfe (MEAD, BLACK, 2002). O documento *Oceans Beaches Strategy 2013 – 2023* estima que atualmente a indústria do surfe contribua com mais de A\$ 3.300 bilhões para a economia da cidade e empregue um número aproximado de 21.000 pessoas.

Vale destacar que anteriormente ao programa NGCBPS *Northern Gold Coast Beach Protection Strategy 1999- 2000* e a implantação do recife artificial multifuncional de *Narrowneck*, a Austrália já havia investido na construção de um recife artificial. A implantação de um recife artificial em *Cable Station, Perth*, no oeste australiano foi concluído em 1999 com o objetivo de melhorar as condições para o surfe em uma região já reconhecida por praticantes deste esporte. A escolha do local para a construção do recife levou em consideração a estabilidade da linha costeira, a frequência, intensidade e direção de ondulações, acesso à praia e possíveis impactos ambientais (PATTIARATCHI, 2003). A estrutura utilizada foi composta de blocos de granito alocados em forma de “V” com volume total de 5.000 m³ e assentados sobre um recife natural, modificando a topografia do fundo. O projeto teve um custo total de AU\$1.8 milhões e foi financiado pelo governo do estado de *Western Australia*. (JACKSON; CORBETT, 2007). Análises de dados de ondas e imagens obtidas por webcam durante 16 meses a partir da construção do recife indicaram que o desempenho em aumentar a qualidade das ondas para o surfe foi igual ou superior ao previsto no projeto, sendo identificados 178 dias em que ondas quebraram sobre o recife, sendo que em 142 dias, as ondas foram consideradas surfáveis em 1999 (PATTIARATCHI, 2003).

O resultado das análises e monitoramento do recife artificial multifuncional de *Narrowneck* demonstra que a implantação da estrutura obteve um resultado regular no que tange o favorecimento de condições apropriadas para a prática do surfe no local. Isto ocorre na medida em que condições apropriadas para a prática do surfe acontecem quando as demais variáveis do ambiente natural tais como características da ondulação, maré, correntes e ventos também oferecem boas condições (JACKSON *et al.*, 2005; JACKSON *et al.*, 2007; JACKSON, CORBETT, 2007; MEAD, BLACK, 2002; MEAD, BLACK, 2007; TURNER *et al.*, 2004; TEN VOORDE *et al.*, 2009).

Nos estágios iniciais de monitoramento, o desempenho das ondas foi avaliado qualitativamente por meio de observações relativas à distância percorrida e tempo de duração das ondas. Notou-se que a distância percorrida nas ondas atingiu comprimento superior ao previsto nos testes iniciais em modelos de laboratório, uma vez que a quebra das ondas sobre o recife fundiu-se com a quebra das ondas sobre os bancos de areia adjacentes (MEAD, BLACK, 2007). No final de 2005, o monitoramento passou a incluir a gravação e análise a partir de uma unidade de GPS acoplada aos surfistas totalizando seis horas de gravação de dados em ondas tipicamente inferiores a dois metros de altura. A análise dos dados mostra que o comprimento médio das ondas situou-se entre 150 e 200 metros, porém, as gravações registraram ondas de até 270 metros de comprimento. Da mesma forma, o maior tempo de duração de ondas gravado atingiu cerca de 60 segundos, embora a média tenha registrado tempos de cerca de 30 segundos (JACKSON, CORBETT, 2007).

A Figura 8 a seguir ilustra a condição de surfe ideal do local quando as variáveis de ondulação, maré, correntes e ventos estão apropriadas.



Figura 8 - Condições favoráveis para o surfe em *Narrowneck*. Fonte: Jackson e Corbett, 2007

O programa de monitoramento indica que o recife artificial de *Narrowneck* precisa de ondulações de período longo para replicar os resultados obtidos no modelo de laboratório. Os registros em vídeo demonstraram que em apenas alguns casos as ondas

replicaram o modelo produzido em laboratório. Neste cenário, Blacka *et al.* (2007) enfatizam que a modelagem pode ser uma ferramenta poderosa se usado corretamente, porém, é importante reconhecer que trata-se de um instrumento que fornece informações para um número limitado de situações específicas enquanto que as condições reais variam com muito mais frequência.

Inicialmente, a proposta de melhorar as condições de surfe na praia de *Narrowneck* foi supervalorizada e previa-se que o local se tornaria um dos melhores *surf spots* de *Gold Coast* (JACKSON, CORBETT, 2007). Para os autores, criou-se a expectativa de que haveria uma transferência da atividade de surfe de residentes e visitantes de outras localidades dentro da própria cidade para *Narrowneck*. Raybould e Mules (1999) estimavam que esta transferência não traria benefício líquido para a região, entretanto, enfatizavam que o local poderia se tornar um vetor de atratividade para os gestores de grandes eventos esportivos. Blacka *et al.*, (2007) corroboram este mesmo aspecto ao relatar um festival realizado no ano de 2006 em *Sunshine Coast*, cidade vizinha a *Gold Coast*, para celebrar a restauração da praia e que atraiu um número estimado de 20 a 30 mil visitantes no fim de semana gerando uma receita aproximada de A\$1 milhão considerando gastos de A\$ 50 por visitante. Uma série de campeonatos de surfe local e regional foi sediada na praia de *Narrowneck* posteriormente a implantação do recife, porém nenhum evento de grande porte aconteceu no local (JACKSON *et al.*, 2007). Apesar disso, as já tradicionais praias de *Duranbah* e *Snapper Rocks* continuam a sediar a primeira etapa do circuito mundial de surfe profissional, além de campeonatos internacionais e regionais.

Para Mead e Black (2002), o recife artificial multifuncional de *Narrowneck* provocou melhorias significativas nas condições de surfe do local, entretanto, a praia não ganhou uma reputação de *surf spot* de qualidade. Para os autores, isso ocorreu em parte pelo fato de *Narrowneck* estar cercada por inúmeros pontos onde a prática de surfe é considerada excelente, portanto, dentro de um cenário de alta competitividade. Além disso, os autores enfatizam que quando as variáveis de ondulação, ventos e maré estão favoráveis em *Narrowneck*, os outros pontos de surfe também apresentam boas condições. Jackson e Corbett (2007) complementam que o fato do recife estar localizado a 300 metros da faixa de areia, para atuar de forma eficiente na proteção costeira, contribuiu para a baixa popularidade do local junto à comunidade do surfe que

está habituada a zonas de arrebentação bem mais próximas. Ainda, autores que estudam os impactos da estrutura enfatizam que houve uma grande expectativa em relação à criação de uma onda de altíssima qualidade ao mesmo tempo em que a mídia especializada criticava o desempenho do recife artificial mesmo antes de sua construção, gerando uma percepção negativa junto à comunidade (JACKSON *et al.*, 2007; JACKSON, CORBETT, 2007; MEAD, BLACK, 2007; BLACKA *et al.*, 2007).

b) Ecologia Marinha

Os recifes rochosos mais próximos nesse trecho da costa estão localizados a mais de 25 km de distância, fazendo que o recife artificial multifuncional de *Narrowneck* forneça um bom exemplo de como a estrutura pode favorecer o habitat de vida marinha. Jackson *et al.*, (2005) afirmam que o recife teve claramente um impacto benéfico sobre o ecossistema marinho da região e fez surgir um novo habitat para a vida marinha local. Mead e Black (2002) relatam que antes da construção do recife, o fundo consistia em um leito de areia de baixa diversidade de flora e fauna e que poucas horas depois da alocação dos *containers* numerosos peixes de espécies pequenas foram avistados ao redor do recife. Ainda, os autores indicam que apenas duas semanas após sua implantação, a estrutura fora coberta por algas e organismos marinhos e que dois meses depois, peixes de espécies maiores e tubarões foram avistados em torno do recife. Jackson *et al.*, (2005) descrevem que o programa de monitoramento indicou que a maior parte do recife é coberta por algas marinhas de altura média de 30 cm. Vale ressaltar que os *containers* foram constantemente impactados por poderosas ondulações de tempestades e ciclones o que demonstra que as espécies de algas são capazes de se fixar e crescer neste ambiente sem dificuldade (HILIAU; PHILIPS, 2003).

Um inventário ecológico completo foi apresentado por Jackson *et al.* (2007). O trabalho contou com inspeções de mergulho, registros fotográficos e observações das espécies marinhas presentes no recife para avaliar as alterações ecológicas. Os resultados indicaram a presença de lagostas e polvos habitando as fendas entre os *containers* que formam o recife. Centenas de milhares de peixes foram registradas, bem como a presença de tubarões, tartarugas e duas espécies de arraias. No trabalho, os autores sugerem que a presença de polvos e outras espécies de invertebrados indicam que a

adição de estruturas mais complexas poderia aumentar a biodiversidade do recife. A Figura 9 a seguir ilustra a presença de algas e pequenos peixes ao redor do recife.



Figura 9 - Biodiversidade marinha em *Narrowneck*. Fonte: Google Images

Jackson e Corbett (2007) mencionam o aumento significativo da atividade de pesca em *Narrowneck*, o que é consistente com os resultados dos programas de monitoramento que indicam a colonização marinha no recife. Os autores sugerem que o fato de que o recife passou a ser bem conhecido por pescadores e mergulhadores, no entanto, tende a reforçar a noção apresentada anteriormente de que o lugar não é considerado um dos pontos de surfe de qualidade em *Gold Coast*. Além disso, os autores afirmam que nos dias de boas condições de surfe, e na ausência de regulamentação adequada, pode haver efeitos conflitantes associados com surfistas e pescadores reunidos simultaneamente (JACKSON, CORBETT, 2007). Sob outro ponto de vista, Blacka *et al.* (2007) indicam que a atividade pesqueira pode ocorrer durante as estações específicas, que não necessariamente se sobrepõem aos períodos de melhoria nas condições de surfe. Porém, os autores alertam que uma das desvantagens do aumento da atividade de pesca no local, inclusive de cunho turístico, seria a possibilidade de danos causados à estrutura por âncoras, hélices e materiais cortantes, o que está de acordo com os achados no programa de monitoramento comentados anteriormente.

Além da atividade de pesca, Jackson e Corbett (2007) indicam o aumento da atividade de mergulho na área do recife de *Narrowneck* conforme ilustrado na Figura 10 a seguir.



Figura 10 - Atividade de mergulho em *Narrowneck*. Fonte: Jackson e Corbett., 2007

Mais uma vez, Blacka *et al.* (2007) indicam que a atividade de mergulho é uma forma de lazer e de recreação que não necessariamente ocorre simultaneamente com dias de condições favoráveis para prática do surfe, porém, consideram que mesmo com a promoção da colonização marinha no recife artificial multifuncional de *Narrowneck*, é improvável que esta se torne uma atração significativa devido à baixa visibilidade da água. Em suma, os autores ponderam que enquanto alguns mergulhos recreativos podem ocorrer no recife, os indivíduos que expressam o desejo primário de realizar esta atividade irão, provavelmente, escolher outros locais para visitar (BLACKA *et al.*, 2007).

4.2.4 *Benchmarking* para Casos Múltiplos

A utilização do caso *Gold Coast* como base para estudos de viabilidade técnica e experiências realizadas em outras localidades é uma importante ferramenta de promoção de sua capacidade de desenvolver programas de gestão eficientes para assegurar a preservação do ambiente natural. O conjunto de técnicas pioneiras de gestão costeira da cidade de *Gold Coast* já beneficiou outras localidades e continua sendo constantemente estudado e aperfeiçoado. Estas técnicas incluem a reabilitação da faixa litorânea, construção de diques, plataformas e estruturas de apoio que são acompanhadas por monitoramento e controle dos resultados obtidos. Destaca-se neste cenário a

implantação do recife artificial multifuncional de *Narrowneck* como uma opção para agregar valor à localidade através da manutenção da infraestrutura e da oferta de lazer e recreação para residentes e visitantes.

A fim de analisar os impactos do programa NGCBPS *Northern Gold Coast Beach Protection Strategy* 1999- 2000 e a implantação do recife artificial multifuncional de *Narrowneck* esta seção destaca a melhora nas condições de surfe como principal vetor de atratividade para as experiências realizadas em outras localidades. A seção está organizada da seguinte forma: a) Surfe b) Estados Unidos; c) Nova Zelândia; d) Índia; e) Inglaterra

a) Surfe

Para Mead e Black (2002), mesmo com o fato da praia de *Narrowneck* não ter adquirido uma reputação de *surf spot* de qualidade, o recife artificial multifuncional provocou melhorias significativas nas condições de surfe do local. Esta mesma visão é compartilhada por outros autores que indicam que o surfe neste local apresenta condições adequadas quando variáveis de ondulação, vento, maré e correntes são apropriadas (JACKSON *et al.*, 2005; JACKSON *et al.*, 2007; JACKSON, CORBETT, 2007; MEAD, BLACK, 2007; TURNER *et al.*, 2004; TEN VOORDE *et al.*, 2009). Assim, muito embora a estrutura possa propiciar múltiplos usos e beneficiar um maior número de usuários potenciais, sua capacidade de refração da onda concentrando sua energia em um ponto, aumentando sua altura e favorecendo sua conseqüente rebentação tem sido seu principal vetor de atratividade (HILIAU, PHILIPS, 2003; LAZAROW, BLACKWELL, 2007; TEM VOORDE *et al.*, 2009; SIMIONI, ESTEVES, 2010). Para Ocke e Ikeda (2014) a capacidade de interferir diretamente no desempenho de determinada força da natureza emprega ao local que recebe o recife artificial multifuncional um caráter híbrido, a partir da convergência de aplicações artificiais com recursos naturais, resultando em uma atração natural ampliada.

Para Hiliau e Philips (2003), com o aumento da consciência ambiental dos diferentes mercados das localidades, as atrações baseadas na natureza ganham importância significativa para imagem dos lugares e, neste contexto, Blacka *et al.* (2007) enfatizam que a implantação de recifes artificiais multifuncionais pode contribuir com a promoção

do lugar na forma de publicidade por meio de freqüente exposição na mídia e pelo incentivo a outras localidades buscarem alternativas eficientes que não impactam negativamente a estética das praias e proporcionam vantagem competitiva à localidade. Como indicado por Blacka *et al.* (2007) os projetos de implantação de recifes artificiais multifuncionais vem ganhando força ao redor do mundo. Países como Portugal, Estados Unidos e Brasil, têm desenvolvido estudos de viabilidade para averiguar a possibilidade de implantação de recifes artificiais multifuncionais. Isto significa que mesmo com a falta de estudos conclusivos de retorno sobre o investimento, a compreensão da possibilidade de se desenvolver uma estrutura capaz de controlar a erosão costeira mantendo a estética agradável da faixa litorânea ao mesmo tempo em que proporciona oportunidades de lazer é suficiente para que um número expressivo de localidades tenha demonstrado interesse em adotar o recife artificial multifuncional.

Destacam-se neste cenário os recifes artificiais multifuncionais implantados nos Estados Unidos, Nova Zelândia, Índia e Inglaterra. Nota-se também nestes casos a falta de estudos de impactos relevantes que comprovem a eficiência ou a relação de benefício e custo da implantação de recifes artificiais multifuncionais. Muito embora a análise detalhada destes casos esteja além do escopo desta pesquisa, as informações referentes aos projetos executados em outras localidades contribuem para a análise de impactos resultantes da implantação do recife artificial multifuncional de *Narrowneck*, objetivo central desta tese.

b) Estados Unidos

O recife artificial multifuncional *Pratte's Reef* implantado na praia de *El Segundo* na Califórnia teve como objetivo central recuperar a qualidade do surfe que fora alterada em função da presença de um molhe de pedras construído por uma refinaria de petróleo da empresa *Chevron* situada em frente à praia. Nota-se neste projeto que o recife foi construído sem participação direta de governos locais, mas com a iniciativa partindo da organização não governamental *Surfrider Foundation* e com financiamento custeado pela empresa petroleira que doou cerca de US\$300.000 para a construção do primeiro recife artificial para surfe dos Estados Unidos. A *Surfrider Foundation* opõe-se a qualquer tipo de interferência na costa que possa vir a ter impactos negativos, e acredita

que recifes artificiais para surfe só devem ser utilizados para recuperar ondas degradadas pela intervenção humana (SURFRIDER FOUNDATION, 2015).

Para Simioni e Esteves (2010), não há indícios de objeção por parte da comunidade devido ao fato do local ser utilizado predominantemente por surfistas, de forma que a construção da estrutura não afetaria atividades desenvolvidas por outros usuários. Na sua implantação foram utilizados *geocontainers* de tecnologia inferior à utilizada em *Narrowneck*, sendo que o seu volume de 1.600 m³, 40 vezes menor do que o de *Narrowneck*, foi considerado pequeno para ter influência na melhoria da qualidade de ondas. Como consequência, após seis anos de monitoramento o recife foi considerado insatisfatório no atendimento de seu objetivo e acabou sendo removido no final de 2008.

Em resposta ao estudo de viabilidade realizado para o Condado de *Brevard* na Flórida, intitulado *Feasibility Study of Multi-Purpose Artificial Surf Reefs for Brevard County, Florida (Economic Segment)*, o Professor Dr. Jose C. Borrero da *University of Southern California*, enfatizou que se o design e a implantação do recife tivessem sido executados com maior propriedade, possíveis benefícios seriam observáveis tais como a melhoria da qualidade de ondas, atração de visitantes e possíveis deslocamentos de investimento para a área. Além disso, o professor esclarece que não houve alterações significativas na faixa litorânea, mesmo porque este não era o objetivo proposto, mas ficou evidente que a colonização de organismos marinhos teve início logo após a implantação do recife e dentro de um período de um ano havia se instalado no local um novo habitat marinho. Neste contexto, o recife artificial multifuncional *Pratte's Reef* replica parcialmente os resultados obtidos em *Narrowneck*, onde os programas de monitoramento registraram grande colonização marinha e a criação de um novo habitat submerso.

Também em resposta ao estudo de viabilidade realizado para o Condado de *Brevard* na Flórida, o diretor ambiental da *Surfrider Foundation*, Chad Nelsen, aponta para um aumento no número de visitantes apenas nos primeiros meses após a implantação do recife e esclarece que o valor pago pela empresa petroleira *Chevron* foi insuficiente para custear um projeto que pudesse realmente recuperar os danos causados às condições de surfe naquele ponto. Porém, o fato de uma empresa ter sido responsabilizada por

interferir negativamente no ambiente e ter arcado com o passivo ambiental através da construção do recife artificial, foi considerada uma ação importante para a localidade (BORRERO, NELSEN, 2003).

c) Nova Zelândia

De acordo com Rennie e Makgill (2003), na Nova Zelândia as áreas costeiras são consideradas públicas em que todos têm direito de acesso e uso. Assim, a ocupação mais permanente, como a construção de recifes artificiais, requer autorização das autoridades competentes. Entretanto, os autores ponderam que as atividades que geram impactos dentro de níveis aceitáveis são permitidas sem necessidade de autorização, enquanto as que geram impactos além do nível aceitável devem ser autorizadas pelo governo local.

A autorização para a construção do recife artificial multifuncional de *Mount Maunganui* na região de *Bay of Plenty* na ilha norte do país foi solicitada em 1998 e autorizada em 2000 sem passar pelo processo de notificação por não existir previsões sobre os níveis de impactos gerados. Rennie e Makgill (2003) relatam que a decisão foi contestada por dois moradores e pelo empreendimento imobiliário *Sun Pacific Villas* que alegavam a presença de um recife artificial poderia atrair visitantes cujo comportamento seria indesejável para a comunidade local, incluindo a possibilidade de aumento de atos de vandalismo, falta de estacionamento decorrente do aumento de visitantes e impactos ambientais na vegetação e nas dunas. Após examinar o estudo de impactos ambientais preparado pela companhia ASR e pela Universidade de *Waikato*, a Corte Superior manteve a decisão em favor do Conselho de *Bay of Plenty* no ano de 2002. A decisão levou em consideração o fato da companhia ASR ter realizado consulta de opinião pública sobre o projeto de construção do recife que consistiu em reuniões abertas com mais de 100 residentes locais e a obtenção de assinaturas de aprovação de representantes da população, do Departamento de Conservação e da comunidade do surfe.

A construção do recife artificial de *Mount Maunganui* teve início em novembro de 2005 e conclusão em junho de 2008, tendo sido utilizados *geocontainers* preenchidos com areia atingindo um volume total de 6.500 m³. Atrasos na conclusão da obra ocorreram

por dificuldades em recolher fundos para cobrir o aumento do custo do projeto que passou de NZ\$500.000 estimados originalmente para NZ\$1.5 milhões (JACKSON, CORBETT, 2007). Há poucos relatórios de monitoramento avaliando a qualidade das ondas sobre o recife, e sua efetividade quanto a este aspecto gera debate. Em resposta ao estudo de viabilidade realizado para o Condado de *Brevard* na Flórida, intitulado *Feasibility Study of Multi-Purpose Artificial Surf Reefs for Brevard County, Florida (Economic Segment)*, a empresa ASR que concluiu a obra de *Mount Maunganui* cita, baseada em imagens obtidas por surfistas locais e sites de surfe, que há boas evidências de que o recife melhorou a qualidade de ondas, também quando as demais variáveis são favoráveis. Nota-se neste ponto que, de acordo com a empresa desenvolvedora da estrutura, o que acontece em *Mount Maunganui* replica parcialmente os resultados obtidos em *Narrowneck*, onde as expectativas geradas superam a capacidade de entrega de valor da estrutura. Em contrapartida, Simioni e Esteves (2010) indicam que a praia onde o recife foi implantado vem recebendo críticas dos surfistas locais que afirmam ter encontrado boas condições de surfe poucas vezes desde a finalização da obra. Conforme relatam Jackson e Corbett (2007) assim como ocorre nos demais recifes já implantados, a colonização marinha da estrutura ocorreu rapidamente.

Outro caso significativo é implantação do recife artificial multifuncional de *Opunake* no distrito de *Taranaki* na Nova Zelândia com o objetivo central de aprimorar as condições de surfe. O processo de participação pública envolveu audiências com a população e a formação de um comitê local para avaliação das propostas. A construção do recife de *Opunake* sofreu atrasos devido à dificuldade de implantação da estrutura gerando aumento dos custos em relação ao orçamento inicial. Em abril de 2008, NZ\$1,7 milhões haviam sido gastos para a construção do recife, um ano depois ainda faltava arrecadar NZ\$ 70 mil para sua finalização (SIMIONI, ESTEVES, 2010).

Um detalhado estudo de viabilidade intitulado *Proposed Artificial Surf Reef, Opunake, South Taranaki: Economic and Social Impact Report* desenvolvido pelo TRC - *Tourism Resource Consultants* no ano de 2002 indicava que a implantação do recife traria os seguintes benefícios em um período de cinco anos: retorno econômico equivalente ao dobro do custo da obra, geração de cerca de seis mil empregos e um aumento na economia na área do distrito de *Taranaki* da ordem de NZ\$147.500. No estudo, os aspectos negativos potencialmente causados pela implantação do recife incluem:

aumento exacerbado do número de surfistas, resultando em conflitos de uso e risco para os banhistas, atração de surfistas desempregados para a área de *Opunake* e a supervalorização do mercado imobiliário interferindo na dinâmica de moradores locais. Em virtude de sua implantação ter sido completada recentemente, ainda não foram desenvolvidos estudos para averiguar seus resultados.

d) Índia

A região de *Kerala* no sudoeste da Índia é um dos mais populares destinos turísticos do sul do país desde 1930. No entanto, devido ao rápido desenvolvimento nos últimos anos, a orla da praia de *Kovalam* sofreu erosão grave durante as estações de monções, o que conduziu à perda de parte valiosa da faixa de areia. Para combater o problema, o departamento de turismo de *Kerala* passou a considerar opções de gestão tradicionais, incluindo a construção de um bloqueio rochoso, entretanto, a administração pública decidiu aplicar uma solução mais sustentável para resolução do problema de erosão sem alterar a estética da praia. Após a realização de estudos de campo, desenvolvimento de modelos numéricos e físicos, e realização de calibrações e ensaios exaustivos, a empresa ASR completou a construção do recife artificial multifuncional de *Kovalam* em fevereiro de 2010 (OCKE, IKEDA, 2013).

O recife foi projetado especificamente para dissipar a rebentação de ondas que atingiam a região, minimizando assim os efeitos erosivos na praia. Além disso, o recife é posicionado para redirecionar as correntes que têm sido parcialmente responsáveis pela redução histórica do tamanho da praia de *Kovalam*. Relatórios de monitoramento locais mostram que o recife tem sido extremamente bem sucedido na criação de uma seção mais larga e mais estável da praia de *Kovalam*. De acordo com o Departamento de Turismo de *Kerala*, o recife tornou-se uma vitrine no conceito de gestão sustentável para o turismo litorâneo, sem prejudicar o meio ambiente local, o que tem estimulado o turismo na região. Assim como o recife artificial multifuncional de *Narrowneck*, o objetivo central do projeto é a proteção costeira e, desta vez, não houve grandes expectativas quanto à possibilidade de melhoria da qualidade de ondas para o surfe. Entretanto, logo após a conclusão da obra, a empresa ASR responsável pelo projeto divulgou um vídeo na internet registrando o resultado positivo no que tange à qualidade das ondas, atraindo a atenção de organizações ligadas à indústria do surfe que passaram

a monitorar o desempenho do recife, para em conjunto com as entidades locais, maximizar seu benefício no longo prazo. Porém, a melhora significativa do surfe na praia de *Kolavam* durou apenas alguns meses, pois a estrutura foi parcialmente desmantelada durante o período de monções na região.

e) Inglaterra

A construção do recife de *Boscombe* na cidade de *Bournemouth* no sudoeste da Inglaterra teve início em julho de 2008 e foi concluída em novembro de 2009. Com o aumento da prática do surfe no país, bem como a crescente presença de grandes marcas desta indústria na Europa, o objetivo do recife artificial de *Boscombe* era criar melhores condições para a prática do esporte e desta forma atrair investimentos, visitantes e eventos. A implantação do recife artificial multifuncional na cidade foi desenvolvida e financiada pelo governo local e fez parte do projeto de modernização da orla, revitalização do píer de *Bournemouth* e um projeto de *design* desenvolvido para promover os atributos turísticos da cidade (OCKE, IKEDA, 2013).

O custo total do projeto de revitalização da área foi originalmente estimado em €9 milhões, sendo o orçamento inicial do recife avaliado em cerca de €1,5 milhões, entretanto, devido a uma série de fatores, inclusive condições meteorológicas e oceanográficas desfavoráveis, o custo total da obra ultrapassou o valor estimado. O governo local angariou fundos para o projeto de revitalização através da venda de um terreno usado como área de estacionamento localizado na orla. A companhia imobiliária *Barratt Homes* comprou o terreno para construir um complexo residencial de 169 apartamentos, que foram vendidos posteriormente à venda com preços entre £200.000 e £590.000 (DAILY ECHO, 2009).

Em 2003, a agência *Market Research Group* (MRG) conduziu uma consulta pública encomendada pelo governo local onde os interessados podiam indicar através de múltipla escolha as suas prioridades ou preferências de uma lista de obras previamente selecionadas para a renovação desta parte da cidade. Dos 2.300 participantes, 89% selecionaram a revitalização do Píer de *Bournemouth*, 81% votaram na melhora da iluminação e da infraestrutura da orla, 74% escolheram a construção de uma praça em estilo mediterrâneo, enquanto 59% optaram pelo recife artificial multifuncional. O

impacto ambiental previsto foi considerado na pior hipótese como neutro, mas assim como ocorreu no caso de *Mount Maunganui* na Nova Zelândia, a comunidade local demonstrou preocupação com o aumento do trânsito de carros, a falta de estacionamento e o aumento exagerado de pessoas na praia, problemas já existentes durante o verão.

O estudo de Rendle e Rodwell (2014) investigou os possíveis impactos econômicos para a localidade com base no aumento do fluxo turístico. Por meio de uma avaliação preliminar composta da aplicação de questionários com 523 visitantes ao longo de um período de 32 meses entre os anos de 2009 e 2011, o estudo demonstrou que o recife artificial multifuncional inicialmente atuou como uma atração turística, porém, após os recorrentes relatos da incapacidade da estrutura entregar valor conforme proposto em seus objetivos, seu vetor de atratividade perdeu força. Entretanto, o estudo encontrou os impactos positivos do programa de revitalização da região da zona costeira, incluindo a implantação do recife artificial multifuncional, que passou a atrair a atenção de investidores com base na constante publicidade da cidade de *Bournemouth*. Apesar da publicidade negativa direcionada para a empresa responsável pelo projeto, estima-se que a exposição da revitalização da cidade na mídia, teria um valor aproximado de US\$ 10 milhões se investidos em propaganda tradicional (RENDLE, RODWELL, 2014).

4.3 Análise de Proposições Teóricas

Esta pesquisa tem o objetivo secundário de relacionar as bases conceituais do marketing de lugares com suas implicações práticas. Desta forma, a análise do caso utiliza a estratégia de proposições teóricas (YIN, 2010).

A seção se inicia descrevendo as relações entre as evidências da literatura de marketing de lugares e as evidências do caso encontradas no programa de ação NGCBPS *Northern Gold Coast Beach Protection Strategy 1999-2000* e a implantação do recife artificial multifuncional de *Narrowneck*. Em seguida, são descritas as ações práticas identificadas na cidade de *Gold Coast* com base nas categorias de análise levantadas na organização da revisão de literatura:

- Evidências da Literatura X Evidências do Caso
- Produto do Lugar
- Segmentação
- Posicionamento

Ao final de cada seção, um Quadro-Resumo é apresentado para facilitar a compreensão do raciocínio.

4.3.1 Evidências da Literatura X Evidências do Caso

Na literatura de marketing de lugares, grande parte dos estudos apresenta preocupação em analisar criticamente as forças motrizes, as expressões e os efeitos dos desenvolvimentos urbanos e sua promoção nos mercados externos (GOLD, WARD, 1994; EISINGER, 2000; GAIO, GOLVEIA, 2007; KAVARATZIS, 2008). No continente europeu há um grande número de trabalhos com ênfase em cidades bem sucedidas em termos de competitividade internacional (MILLINGTON, 2002; NIEDOMYSL, 2004). Embora haja um número crescente de estudos de caso que tratam da gestão de problemas e as possibilidades competitivas de pequenas e remotas regiões, nota-se uma falta de conhecimento geral e sistemática sobre como lugares com diferentes condições podem reforçar a sua atratividade e competitividade (NYSETH, VIKEN 2009). Neste cenário, o caso da cidade de *Gold Coast* e a implantação do recife artificial multifuncional de *Narrowneck* como principal aspecto do programa NGCBPS *Northern Gold Coast Beach Protection Strategy 1999- 2000* apresentam uma perspectiva de expansão do marketing de lugares para campos mais amplos e diversificados que possam se beneficiar do seu conhecimento.

A adoção do marketing de lugares demanda um processo de planejamento de longo prazo que possibilita a elaboração de um diagnóstico, identificando as causas dos problemas emergentes e a definição de um rumo claro para o desenvolvimento local através de um instrumento de racionalização de investimentos em estratégias e ações concretas (ASHWORTH, VOOGD, 1990; KOTLER *et al.*, 1993; RAINISTO, 2003). Assim, as técnicas de marketing podem ajudar a preparar os lugares a lidar com a dinâmica de variáveis do ambiente externo que afetam seu desenvolvimento e, para tanto, os lugares precisam estabelecer objetivos e programas de ação que permitam maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças encontradas (KOTLER *et al.*, 2006). Neste contexto, as principais ameaças à cidade de *Gold Coast* enfrentadas pelo programa de ação NGCBPS *Northern Gold Coast Beach Protection Strategy 1999-2000* estavam ancoradas em um histórico de prejuízos em função da erosão costeira em conjunto com o rápido crescimento populacional e o desenvolvimento urbano na zona litorânea. Com a implantação do recife artificial multifuncional de *Narrowneck*, principal aspecto deste programa, a cidade desenvolveu condições favoráveis para aproveitar as oportunidades e continuar se desenvolvendo de forma sustentável.

O desenvolvimento de marketing de lugares segundo Kotler *et al.* (1993), está focado em importantes fatores onde a localidade deve assegurar serviços básicos e prover infraestrutura, em seguida acrescentar atrações, estimular a hospitalidade dos seus habitantes e posteriormente divulgar uma imagem diferenciada. Estudos complementares (CASELLA, 1997; RAINISTO, 2003, ALMEIDA, 2004; KOTLER *et al.*, 2006), indicam que os dois primeiros aspectos que um lugar necessita priorizar é a manutenção de uma infraestrutura satisfatória e o desenvolvimento de atrações para melhorar a qualidade de vida e, com isso, manter os negócios atuais, atrair novos investimentos, empresas e pessoas. Sobre este aspecto, o caso analisado evidencia que a implantação do recife artificial multifuncional de *Narrowneck* buscava contemplar estes dois aspectos: (I) manutenção da infraestrutura por meio da ampliação da faixa de areia para acomodar a erosão causada pela atividade marítima; (II) desenvolvimento de atrações criando um novo *surf spot* na cidade. O primeiro objetivo foi atingido em sua totalidade ao passo que o segundo objetivo foi atingido parcialmente.

A literatura de marketing de lugares está repleta de pesquisas qualitativas com a utilização do método de estudo de caso (ALMEIDA, 2004; MINCIOTTI, SILVA, 2011; VAINER, 2000; SANCHEZ, 2010). Tal predominância pode sugerir que o estudo de caso seja de fato o método de pesquisa mais viável no campo, uma vez que as estimativas quantitativas de, por exemplo, retorno sobre o investimento em esforços de marketing de lugar, raramente estejam disponíveis. O caso analisado nesta tese corrobora com esta argumentação uma vez que não traz resultados quantitativos sobre o retorno do investimento na implantação do recife artificial multifuncional. Entretanto, os achados da pesquisa indicam que o programa de ação desenvolvido contribuiu significativamente com o desenvolvimento socioeconômico da localidade, retratado na manutenção sustentável de sua infraestrutura e superestrutura de serviços como sua principal atividade econômica. Experiências realizadas e estudos de viabilidade em outras localidades indicam que mesmo com a falta de estudos conclusivos de retorno sobre o investimento, um número expressivo de localidades tem demonstrado interesse em adotar o recife artificial multifuncional.

A manifestação do conceito de marketing de lugares definido por Guy (1994) trata o assunto como um processo de planejamento e tomada de medidas para melhorar a vitalidade do lugar como um todo, envolvendo a participação de ambos os setores

públicos e privados. Esta visão é compartilhada por Kotler *et al.* (1993) e Kavartzis (2009) que indicam que as localidades precisam fazer parcerias com o setor privado para executar suas tarefas, contudo, o caso analisado indica que o programa de ação NGCBPS e a implantação do recife artificial de *Narrowneck* teve como principal ator o poder público da cidade, cabendo à iniciativa privada apenas a apresentação de projetos e execução da obra.

Outro aspecto presente na literatura de marketing de lugares aponta para um envolvimento, interação e diálogo junto aos diversos mercados no tocante à realização de investimentos e à coordenação de ações e medidas. Neste contexto, destaca-se a importância dada aos residentes no processo decisório para implantação de estratégias de marketing de lugar. Assim, as necessidades e desejos das comunidades locais devem ser integrados no conjunto de objetivos ao mesmo tempo em que os cidadãos devem ser participantes ativos em todas as etapas de formulação, elaboração e implantação das ações (ASHWORTH, KAVARTZIS, 2008; ANHOLT 2008; BERGLUND, OLSSON, 2009). O programa NGCBPS *Northern Gold Coast Beach Protection Strategy 1999-2000* da cidade de *Gold Coast*, bem como as demais localidades que investiram na implantação de recifes artificiais multifuncionais, demonstram que o processo participativo tem sido inexistente ou, no máximo, limitado a consultas de opinião sobre uma decisão já tomada pelo poder público.

As percepções dos públicos são exploradas na literatura de marketing de lugares por meio de pesquisas empíricas usando métodos qualitativos como técnicas de grupo focal (HANKINSON, 2001; LODGE, 2002; MORGAN *et al.*, 2002), aplicação de questionários para avaliar diferentes atributos da localidade e livre associações de marca por diferentes públicos (MERRILES *et al.*, 2009; ZENKER, 2011). Go e Govers (2009) indicam que as pesquisas em marketing de lugares, em sua maioria, enfocam o conceito de imagem de marca e a tomada de decisão em relação ao comportamento do consumidor no turismo. Este aspecto ganha relevância no estudo de viabilidade econômica para implantação do recife artificial multifuncional de *Narrowneck* (RAYBOULD, MULES, 1999), que demonstrou perdas na receita da atividade turística em anos anteriores à implantação e, apesar de não serem descritos nos cálculos, o estudo considerou a publicidade negativa e seu efeito de incentivar a alteração ou adiamento de planos de viagem por turistas potenciais. Ainda, o estudo de viabilidade considerou que

o programa NGCBPS protegeria cerca de metade das praias de *Gold Coast* e evitariam perdas significativas em receitas no setor de turismo.

Zenker (2011) enfatiza que a concentração do esforço de marketing de lugares apenas na captação de visitantes limita sua eficácia e reduz os elementos que contribuem para formação de sua identidade. Porém, o autor ressalta que a população local faz a diferença na atmosfera de um lugar uma vez que sua participação é essencial na prestação do serviço de turismo. Isto pode ser observado no caso analisado, onde a atividade turística representa uma de suas maiores forças econômicas e estima-se que cerca de 28.000 pessoas constituem a força de trabalho em turismo e hospitalidade da cidade de *Gold Coast*. Ainda, Zenker (2011) demonstra que o marketing pode ajudar em muitos aspectos o desenvolvimento e atratividade do lugar, não só para os visitantes, mas para os demais públicos de interesse, começando com seus próprios residentes. Inclusive, a literatura indica que ambos, visitantes e residentes, são os mercados alvo principais dos esforços de marketing de lugares. No caso da cidade de *Gold Coast* vale destacar que a zona litorânea é considerada um dos principais atributos competitivos da localidade sendo compartilhada entre visitantes e residentes (RAYBOULD, LAZARROW, 2008).

Kanter (1996) argumenta que as localidades podem transformar-se em locais excelentes de promoção de novas estratégias e desenvolvimento de novos conceitos, porque os inovadores podem aí florescer, entrar em contato com novas formas de pensar e encontrar apoio para transformar suas ideias em novos negócios. Assim, os lugares têm de adotar uma perspectiva de mercado e estabelecer qualidade em seus programas e serviços para competir com outras localidades e divulgar eficientemente suas vantagens competitivas (NYSETH, VIKEN, 2009). Conforme preconizado na literatura, a utilização do caso *Gold Coast* como base para estudos de viabilidade técnica e experiências realizadas em outras localidades é uma importante ferramenta de promoção de sua capacidade de desenvolver programas de gestão eficientes para assegurar a preservação do ambiente natural e artificial. O conjunto de técnicas pioneiras de gestão costeira da cidade de *Gold Coast* já beneficiou outras localidades e continua sendo constantemente estudado e aperfeiçoado.

Segundo Ashworth e Kavaratzis (2008), o marketing de lugares deve relacionar os aspectos positivos e negativos das ações de marketing com cada um dos segmentos de mercado. Para os autores, um dos aspectos mais importantes dessa etapa é conhecer as expectativas de benefício desses segmentos e identificar a capacidade da região em satisfazê-las. Na mesma linha, Sanchez (2010) afirma que as localidades devem proporcionar aos seus mercados os diferentes produtos que os lugares são capazes de oferecer, administrando eficazmente os recursos disponíveis enquanto que Middleton (1988) afirma que as localidades devem atender as necessidades de seus mercados no longo prazo. Para o autor, isto pode ser alcançado através de uma abordagem de planejamento estratégico que equilibre uma orientação de marketing que enfoque o mercado externo, mas ao mesmo tempo com uma orientação que enfatize as necessidades da população local. Neste cenário, os casos complementares da Nova Zelândia e Inglaterra analisados nesta pesquisa apresentaram conflitos entre os principais mercados dos lugares, residentes e visitantes, onde sugere-se que o aumento do fluxo de visitantes pode ser indesejável trazendo consigo possíveis atos de vandalismo, excesso de veículos e degradação ambiental. Assim, vale destacar o estudo de Rainisto (2003) que propõe que o sucesso do marketing de lugares depende de uma combinação de fatores internos que representam a capacidade de organização de um lugar e a implantação de programas de ação eficientes para atender à demanda dos seus diferentes mercados.

Para Hiliau e Philips (2003), com o aumento da consciência ambiental dos diferentes mercados das localidades, as atrações baseadas na natureza ganham importância significativa para imagem dos lugares e, neste contexto, Blacka *et al.* (2007) enfatizam que a implantação de recifes artificiais multifuncionais pode contribuir com a promoção do lugar na forma de publicidade por meio de freqüente exposição na mídia. Isto pode ser observado no caso complementar da Inglaterra onde o estudo de Rendle e Rodwell (2014) identificou que a implantação do recife artificial multifuncional passou a atrair a atenção de investidores com base na constante publicidade da revitalização da cidade de *Bournemouth*. Complementando este aspecto, a literatura de marketing de lugares preconiza que as atividades empresariais de diferentes naturezas operando localmente contribuem diretamente para o desenvolvimento econômico do lugar (KAVARATZIS, 2009; LUCARELLI, BERG, 2011).

Para Minciotti e Silva (2011) a apropriada gestão de marketing de lugares não deve adotar modelos aplicados em outras localidades sem antes confrontá-los com as condições locais, por mais êxito que possam ter alcançado, uma vez que cada lugar possui suas especificidades e, portanto, pedem planejamentos singulares em função de seus atributos e peculiaridades. O programa NGCBPS *Northern Gold Coast Beach Protection Strategy* 1999- 2000 envolveu uma ação em grande escala de nutrição da faixa litorânea e a construção de uma estrutura submersa, o recife artificial multifuncional, para atuar como uma ferramenta de longo prazo para proteção costeira. O programa teve como objetivo secundário proporcionar melhores condições de surfe, um importante atributo da cultura e economia local. Ainda, a localidade buscou investir em projeto e métodos de construção inovadores e na utilização de materiais que, além de ecologicamente apropriados, pudessem favorecer o enriquecimento da biodiversidade marinha. Levando isso em consideração, os resultados obtidos com a implantação de recifes artificiais multifuncionais nas localidades complementares mencionadas nesta pesquisa devem ser avaliados de forma independente, apesar da forte influência do caso *Gold Coast* nestas experiências.

a) Quadro-Resumo: Evidências da Literatura X Evidências do Caso

O esquema apresentado no Quadro 20 a seguir resume as principais evidências da literatura e as implicações práticas identificadas.

Evidências da Literatura X Evidências do Caso		
Autores		Conceito
GOLD, WARD, 1994; EISINGER, 2000; GAIO, GOLVEIA, 2007; KAVARATZIS, 2008.		Grande parte dos estudos analisa as forças, expressões e os efeitos dos desenvolvimentos urbanos e sua promoção nos mercados externos.
NYSETH, VIKEN, 2009.		Falta de conhecimento sobre como lugares com diferentes condições podem reforçar a sua atratividade e competitividade.
Adequação do Caso à Literatura		
Baixa	Moderada	Alta
	x	
Implicações Práticas		
O caso da cidade de <i>Gold Coast</i> inclui desenvolvimento urbano, gestão costeira e preocupações ambientais para favorecimento de mercados interno e externo. Apresenta uma perspectiva de expansão do marketing de lugares para campos mais amplos e diversificados que possam se beneficiar do seu conhecimento.		

Autores		Conceito
ASHWORTH, VOOGD, 1990; KOTLER <i>et al.</i> 1993; RAINISTO, 2003; KOTLER <i>et al.</i> , 2006.		Planejamento de longo prazo, elaboração de um diagnóstico identificando as causas dos problemas emergentes, objetivos e programas de ação que permitam maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças encontradas
Adequação do Caso à Literatura		
Baixa	Moderada	Alta
		x
Implicações Práticas		
As principais ameaças à cidade de <i>Gold Coast</i> estavam ancoradas em um histórico de prejuízos em função da erosão costeira em conjunto com o rápido crescimento populacional e o desenvolvimento urbano na zona litorânea. Com o programa, a cidade desenvolveu condições favoráveis para aproveitar as oportunidades e continuar se desenvolvendo de forma sustentável.		

Autores		Conceito
KOTLER <i>et al.</i> , 1993; CASELLA, 1997; RAINISTO, 2003, ALMEIDA, 2004; KOTLER <i>et al.</i> , 2006.		Os lugares devem priorizar a manutenção da infraestrutura e desenvolver novas atrações.
Adequação do Caso à Literatura		
Baixa	Moderada	Alta
		x
Implicações Práticas		
O caso analisado evidencia estes dois aspectos: (I) manutenção da infraestrutura por meio da ampliação da faixa de areia para acomodar a erosão causada pela atividade marítima; (II) desenvolvimento de atrações criando um novo <i>surf spot</i> na cidade.		

Autores		Conceito
ALMEIDA, 2004; MINCIOTTI, SILVA, 2011; VAINER, 2000; SANCHEZ, 2010.		Predominância de pesquisas qualitativas com a utilização do método de estudo de caso. Estimativas quantitativas de retorno sobre o investimento em esforços de marketing de lugar são raras.
Adequação do Caso à Literatura		
Baixa	Moderada	Alta
		x
Implicações Práticas		
O programa de ação contribuiu com o desenvolvimento socioeconômico da localidade, retratado na manutenção sustentável de sua infraestrutura e superestrutura de serviços. Experiências realizadas e estudos de viabilidade em outras localidades indicam que mesmo com a falta de estudos conclusivos de retorno sobre o investimento, um número expressivo de localidades tem demonstrado interesse em adotar o recife artificial multifuncional.		

Autores		Conceito
KOTLER <i>et al.</i> , 1993; GUY, 1994; KAVARATZIS, 2009.		Processo de planejamento e tomada de medidas envolvendo a participação de ambos os setores públicos e privados.
ASHWORTH, KAVARATZIS, 2008; ANHOLT 2008; BERGLUND, OLSSON, 2009.		Os residentes devem ser participantes ativos em todas as etapas de formulação, elaboração e implantação das ações
Adequação do Caso à Literatura		
Baixa	Moderada	Alta
x		
Implicações Práticas		
O caso analisado teve como principal ator o poder público da cidade, cabendo à iniciativa privada		

apenas a apresentação de projetos e execução da obra. O processo participativo de residentes tem sido inexistente ou limitado a consultas de opinião sobre uma decisão já tomada pelo poder público.

Autores		Conceito
HANKINSON, 2001; LODGE, 2002; MORGAN <i>et al.</i> , 2002; MERRILES <i>et al.</i> , 2009; ZENKER, 2011.		As percepções dos públicos são exploradas na literatura de marketing de lugares.
GO, GOVERS, 2009.		As pesquisas enfocam o conceito de imagem de marca e a tomada de decisão em relação ao comportamento do consumidor no turismo.
ZENKER, 2011		Participação dos residentes na prestação do serviço de turismo.
Adequação à Literatura		
Baixa	Moderada	Alta
		x
Implicações Práticas		
Perdas em receita da atividade turística identificadas em anos anteriores à implantação do programa, publicidade negativa e seu efeito de incentivar a alteração ou adiamento de planos de viagem por turistas potenciais. A atividade turística representa uma força econômica local e estima-se que cerca de 28.000 pessoas constituem a força de trabalho no setor. A zona litorânea é considerada um dos principais atributos competitivos da localidade sendo compartilhada entre visitantes e residentes.		

Autores		Conceito
KANTER, 1996; NYSETH, VIKEN, 2009.		Localidades podem promover novas estratégias e conceitos, divulgando eficientemente suas vantagens competitivas.
HILIAU, PHILIPS, 2003; BLACKA <i>et al.</i> , 2007; RENDLE, RODWELL, 2014.		Atrações baseadas na natureza favorecem a imagem dos lugares e geram publicidade.
MINCIOTTI, SILVA, 2011.		O marketing de lugares não deve adotar modelos aplicados em outras localidades sem antes confrontá-los com as condições locais.
Adequação do Caso à Literatura		
Baixa	Moderada	Alta
		x
Implicações Práticas		
A utilização do caso <i>Gold Coast</i> como base para estudos de viabilidade técnica e experiências realizadas em outras localidades é uma importante ferramenta de promoção de sua capacidade em desenvolver programas de gestão eficientes. O caso da Inglaterra indica a atração de investidores com base na publicidade da revitalização da cidade de <i>Bournemouth</i> . Os resultados obtidos com a implantação de RAM nas outras localidades devem ser avaliados de forma independente, apesar da forte influência do caso <i>Gold Coast</i> .		

Quadro 20 - Evidências da literatura e implicações práticas do caso. Elaborado pelo autor.

A partir desta análise, nota-se que a aplicação do marketing é mais difícil para comunidades e regiões do que para empresas, conforme preconizado na literatura de marketing de lugares (KAVARATZIS, 2004; DINNIE, 2007; ANHOLT, 2010). As localidades são áreas de atuação em conflitos crônicos, onde grupos de interesse lutam pelo poder e forçam seus programas e estratégias de competição. De acordo com Anholt

(2007), enquanto o setor privado consegue lutar por uma meta unificadora, o desenvolvimento dos lugares pode ficar comprometido por múltiplos interesses. Assim, a parceria da administração pública com a iniciativa privada e as forças comunitárias propiciam obtenção de melhores resultados na atração de empresas e investimentos para os locais e consegue reforçar o conceito de desenvolvimento socioeconômico. Uma cooperação mais ampla pode ser extremamente compensatória no intuito de garantir equidade na tomada de decisões, apoio para as estratégias escolhidas e definição dos programas de ação. Neste cenário, a questão da alocação de papel e responsabilidades para todos os participantes no processo de planejamento pode evitar ações conflitantes dentro da própria localidade. Entretanto, a forma de alcançar este grande nível de participação e cooperação é certamente difícil de ser estabelecida.

4.3.2 Produto do Lugar

A revisão da literatura de marketing de lugares permite compreender o lugar como um produto ampliado e os elementos fundamentais para o desenvolvimento de programas de ação para o desenvolvimento sustentável de localidades. Neste sentido, o produto básico compreende questões estruturais e prestação de serviços de primeira necessidade, ao passo que serviços suplementares podem ser vantajosamente adicionados para agregar valor à localidade. Esta composição do produto do lugar leva em consideração, ainda, os aspectos de sustentabilidade e atividades de gestão de marca do lugar.

Utilizando a pesquisa documental como técnica, é possível relacionar as especificidades destes quatro elementos formadores do produto ampliado com o caso da cidade de *Gold Coast*. Os documentos analisados são mencionados ao longo do texto e constam no Protocolo de Estudo de Caso no Apêndice deste trabalho.

a) Infraestrutura e Serviços Públicos

O desenvolvimento de marketing de lugares segundo Kotler *et al.* (1993), está focado em importantes fatores onde a localidade deve assegurar em primeiro lugar serviços básicos e prover infraestrutura adequada. Neste contexto, os autores mencionam a revitalização de localidades e sugerem que a solução no longo prazo envolve a melhoria dos serviços comunitários e da infraestrutura para criar ambientes de qualidade para os mercados. Associado a isto, os autores ponderam a necessidade de planejamento urbano com enfoque nas características arquitetônicas e urbanísticas que buscam priorizar o desenvolvimento de áreas públicas, melhoria no fluxo de tráfego e zoneamento, densidade e controle de trânsito. Estudos complementares (CASELLA, 1997; RAINISTO, 2003, ALMEIDA, 2004; KOTLER *et al.*, 2006), também indicam que o primeiro aspecto que um lugar necessita priorizar é a manutenção de uma infraestrutura satisfatória para aprimorar a qualidade de vida e, com isso, manter os negócios atuais, atrair novos investimentos, empresas e pessoas.

Esta seção apresenta alguns dados importantes referentes ao produto básico da cidade de *Gold Coast*. Em virtude de sua grande abrangência, estão evidenciados na seção apenas as iniciativas de revitalização dos centros comerciais, *design* urbano e estratégias para

aprimorar a malha viária da cidade, o principal desafio da localidade para os próximos anos. Tais elementos merecem destaque em virtude das projeções de crescimento populacional, aumento do fluxo de visitantes e realização de grandes eventos esportivos na cidade. Os programas de ação mais abrangentes são conduzidos e disponibilizados pela administração pública. Nota-se nos programas a participação de residentes e empresas nos processos decisórios, assim como a integração da iniciativa privada na implantação dos projetos. Conforme constam no Protocolo de Estudo de Caso, no Apêndice deste trabalho, os documentos consultados para a esta seção foram o *City's Centre Improvement Program (CIP)* e o *Draft City Plan 2015; Gold Coast City Transport Strategy 2031*.

Em colaboração com as comunidades locais em toda a cidade de *Gold Coast*, a localidade está trabalhando para melhorar a área central de negócios através da criação de centros urbanos vibrantes e envolventes. O documento produzido pela administração pública da cidade, o *City's Centre Improvement Program (CIP)* apresenta uma série de projetos para revitalizar os centros comerciais. O programa trabalha para melhorar os aspectos físicos, sociais e econômicas de cada centro comercial além de aprimorar a qualidade de vida dos residentes e visitantes, com o foco na criação de ambientes amistosos, que incentivem as pessoas a interagir na dinâmica social dos centros comerciais da cidade. O programa de ação visa transformar os centros comerciais em lugares atraentes que atendam as necessidades e aspirações da comunidade, constituindo locais convenientes e confortáveis de fácil mobilidade e que reflitam a identidade local para atrair novos negócios e desenvolvimento comunitário.

Alguns elementos são considerados cruciais para o desenvolvimento individual de cada projeto, dentre eles o programa destaca a criação de espaços acessíveis priorizando o tráfego de pedestres; ambientes visualmente convidativos para lazer, compras e refeições ao ar livre por meio de calçadas alargadas, jardins, obras de arte e iluminação apropriada; locais de estrutura moderna com assentos, abrigos, lixeiras, bicicletários e vagas de estacionamento que atendam o fluxo da região. Cada projeto procura desenvolver as características do local, cultura e história para reforçar a sua identidade. De acordo com o documento, isto é obtido através de uma paleta distintiva de elementos e diferentes materiais de mobiliário urbano, iluminação e paisagismo. Assim, para alguns projetos são selecionados artistas locais para produção artística no mobiliário

urbano, mosaicos e murais que ajudam a reforçar as qualidades especiais e características únicas de cada região da cidade.

O desenvolvimento dos projetos ocorre em três fases principais. A primeira fase envolve a consulta inicial com proprietários de imóveis comerciais. Neste momento, ocorre a votação de um ou mais projetos que devam ser executados e a criação de um grupo de referência para o acompanhamento do projeto. A segunda fase retrata a parte de planejamento e *design*, onde ocorre análise do local para empreender os conceitos propostos além da consulta com o grupo de referência formado anteriormente. Neste momento, soluções de *design* são apresentadas ao grupo para discussão e resolução. A terceira e última fase é composta da execução do projeto e constante manutenção das intervenções para garantir o valor duradouro do trabalho realizado.

Vale ressaltar que a consulta pública à comunidade é um elemento fundamental para a realização de cada projeto do programa, por isso, no desenvolvimento dos projetos, a administração pública realiza parcerias com proprietários de imóveis de cada região, empresas estabelecidas na área e membros relevantes da comunidade local com o objetivo de alcançar uma visão compartilhada. Todos os proprietários de imóveis comerciais que tenham uma proposta para sua região podem votar sobre a realização de projetos em sua área. Se os proprietários de imóveis comerciais votarem na realização de um projeto de melhoria para o seu centro comercial, a administração pública fornece dois terços do custo do projeto ao passo que os empresários, em coletividade, contribuem com um terço do custo. A administração pública inicialmente paga o custo total de cada projeto e, posteriormente, um terço do custo do projeto é então reembolsado por proprietários de imóveis comerciais ao longo de um período de dez anos, através do processo de taxas de recolhimento.

De acordo com os documentos oficiais pesquisados, nota-se que a cidade de *Gold Coast* busca constantemente seu desenvolvimento no intuito de proporcionar uma infraestrutura comunitária que mantenha a qualidade do meio ambiente e estilo e de vida de seus residentes. Nesse contexto, é possível perceber iniciativas de *design* urbano com foco em práticas de construção sustentável e inúmeras consultas à comunidade. Diferentemente da revitalização de centros urbanos comerciais, o conceito de *design* urbano aplicado na cidade, assim como em outras localidades ao redor do globo, possui

um escopo mais amplo, abrangendo toda a cidade, e não apenas centros comerciais ou outras partes significativas do lugar. Assim, o conceito torna-se relevante para todas as partes do lugar – áreas comerciais, industriais e residenciais; centros urbanos, bem como subúrbios. Ainda, o *design* urbano se aplica em diferentes níveis, a partir do amplo (região, distrito, bairro) para o pequeno (quarteirão, rua, meio-fios e pavimentação, mobiliário urbano) além de englobar as partes não construídas de assentamentos e partes não urbanizados da região.

De acordo com o programa de desenvolvimento de infraestrutura comunitária pesquisado, o *Draft City Plan 2015*, a preocupação da administração pública da cidade de *Gold Coast* reside na integração de dois aspectos. Um aspecto é o processo de tomada de decisões e escolhas que afetam diretamente as formas físicas e qualidades da cidade. Estas decisões e escolhas são feitas por pessoas que são geralmente consideradas como *designers*, mas também incluem pesquisadores, engenheiros, arquitetos, paisagistas entre outros. O segundo aspecto é o processo de tomada de decisões que não interferem imediatamente nas formas físicas do ambiente construído, mas, no entanto, afetam o ambiente de forma muito significativa. Esta parte do processo trata da elaboração das leis, regulamentações e planos desenvolvidos por não-*designers*. Em combinação, estes dois aspectos se refletem nas propostas da administração dos serviços comunitários presentes no documento *Draft City Plan 2015*, evidenciando os principais construtos que devem ser considerados no *design* urbano da localidade, conforme indicado no Quadro 21 a seguir.

Atributos de Design Urbano	Significado
As cidades devem ser sustentáveis.	<i>A pré-condição para a aplicação de quaisquer princípios de design urbano é que seja sustentável em todos os níveis - local, regional, nacional e global.</i>
Planejamento de longo prazo.	<i>Ao tomar qualquer decisão que afete a forma ou a função da cidade, as conseqüências prováveis no longo prazo devem ser cuidadosamente consideradas.</i>
As cidades são para as pessoas.	Todas as decisões devem ser avaliadas em termos do que elas significam para as pessoas e como suas vidas podem ser afetadas.
A cidade é um mercado.	A cidade é lugar de um número quase infinito de trocas - econômicas, sociais, culturais e políticas e pessoais.
A cidade é um lugar público.	A cidade é um sistema altamente complexo operando em um conjunto estruturado em torno de espaços públicos, estruturas e instituições.

A cidade maximiza escolhas e oportunidades.	<i>Para realizar plenamente o potencial e valor das trocas, deve haver o máximo possível de escolhas e oportunidades.</i>
O todo é maior do que a soma das partes.	A cidade é um coletivo, portanto deve ser analisada como um todo e não as partes individuais. Mesmo que algumas partes sejam importantes, seu valor só pode ser julgado na forma como elas contribuem para tornar o conjunto melhor.
Os residentes vêm em primeiro lugar	Tomada de decisões que afetam o cenário em que as pessoas conduzem suas vidas devem priorizar àqueles para quem é a sua residência ou local de trabalho permanente ou de longo prazo.
O design urbano como sistema político	O ambiente urbano construído pode agir como um sistema político, limitando ou restringindo a liberdade, o comportamento e as escolhas dos usuários ou pode enriquecer, liberar e melhorar as oportunidades de mercado.

Quadro 21 - Princípios de *design* urbano para *Gold Coast*. Fonte: *Draft City Plan* (2015)

Inserido no contexto de desenvolvimento urbanístico de qualidade, o maior desafio da localidade atualmente reside no planejamento, gestão e ampliação da malha viária e controle de tráfego. Isto ocorre tendo em vista os indicadores econômicos e projeções de crescimento populacional, atração de novos negócios e aumento do fluxo turístico para os próximos anos. Na medida em que a cidade cresce, é preciso planejar o futuro para evitar que o grande contingente de veículos não afete negativamente a economia, o meio ambiente e o estilo de vida da comunidade.

O programa de ação *Gold Coast City Transport Strategy 2031* apresenta o modelo de gestão da rede de transportes da cidade ao longo dos próximos anos, com enfoque nos anos que antecedem a realização do maior evento já realizado na cidade, o *Commonwealth Games 2018*. Esta estratégia irá orientar a política de transportes e futuras decisões de investimento para entregar o máximo de benefícios para a localidade. Para o desenvolvimento do programa, a administração pública trabalhou em estreita colaboração com a comunidade de *Gold Coast* realizando consulta pública contando com a opinião de cerca de 2500 residentes, empresas e organizações durante o ano de 2012. Nesta consulta ficou evidente que o transporte público é a maior preocupação da população da cidade. De todos os comentários recebidos, 46% eram sobre a necessidade de melhoria de transporte público, ao passo que 10,2% eram sobre a gestão de estradas e tráfego. Neste sentido, o *Gold Coast City Transport Strategy 2031* define um plano de melhorias significativas para a rede de transportes públicos, bem como o aprimoramento na gestão e manutenção das vias para atender a futura demanda.

Esta percepção do mercado interno sobre a necessidade de enfatizar programas de melhoria na malha viária reflete o atual cenário onde a localidade está contextualizada. De acordo com os levantamentos presentes no programa de ação, está constatado que 88% do deslocamento na cidade é feito em carros particulares ao passo que a utilização de transporte público é bastante inferior. De forma complementar, o programa evidencia que o carro é também o principal meio de transporte utilizado por moradores de cidades vizinhas e por visitantes e turistas. Isto implica que, na medida em que a cidade cresce, altos níveis de dependência de automóvel irão significar mais tráfego nas partes urbanizadas da cidade. Outro dado significativo presente na pesquisa indica que 22% das emissões de carbono em *South East Queensland*, macro região onde se encontra a cidade de *Gold Coast*, são provenientes de atividades de transporte.

Desde o último programa de transportes desenvolvido na cidade em 1998, o preço da gasolina variou acentuadamente passando de cerca de 60 centavos por litro para cerca de A\$ 1,45 dólares por litro em 2015 retratando as projeções de aumento do custo da energia em todo o mundo. Além disso, a cidade precisa reduzir as emissões de carbono e desenvolver uma rede de transporte resistente para responder a alterações climáticas e riscos na distribuição de energia. O programa apresenta ainda estimativas de A\$ 20 bilhões de economia no custo de congestionamento nas cidades australianas até o ano de 2026. Se não for abordado de forma apropriada, o congestionamento pode gerar perda de produtividade e possível deterioração no estilo de vida atraente apreciado por moradores e visitantes.

A partir da análise do documento, é possível notar que os objetivos do programa de ação são extremamente desafiadores. O *Gold Coast City Transport Strategy 2031* pretende mudar a forma de mobilidade em torno da cidade em vários aspectos. Entre eles, o programa pretende aumentar a utilização do transporte público atingindo a marca de 12 % de todas as viagens diárias na cidade. Até 2011, este índice era de apenas 3,1%. O programa almeja também outras particularidades: aumentar a utilização de bicicletas, de 1,9 % em 2011 para 6% em 2031; incentivar a caminhada passando de 7,1 % em 2011 para 8 % até o final do período; reduzir as viagens diárias de carro para 74 % do total, índice que registrava 87,9 % de viagens diárias em toda a cidade em 2011.

Para atingir tais objetivos, o programa de ação evidencia como atividades-chave a entrega de uma nova geração de transporte público com ênfase na criação de uma malha ferroviária eficaz e aprimoramento de corredores de ônibus; melhoria na malha viária para facilitar o deslocamento e acesso através da integração de vias centrais e principais; uso de tecnologia avançada para o gerenciamento integrado de tráfego; aumento de vagas de estacionamento em áreas públicas; desenvolvimento e melhoria de vias para ciclistas e pedestres, principalmente na faixa litorânea.

b) Superestrutura e Atrações

O marketing de lugares está focado em importantes aspectos relacionados ao desenvolvimento de uma superestrutura de serviços e atrações que contribuam para a qualidade da experiência dos usuários do lugar e reforcem sua identidade competitiva (CASELLA, 1997; RAINISTO, 2003, ALMEIDA, 2004; KOTLER *et al.*, 2006). Assim, na composição do produto do lugar, podem ser considerados elementos da superestrutura do produto básico as redes de varejo, organizações de hospitalidade, lazer e recreação e demais serviços específicos (ALASTAIR, 2012). De acordo com Minciotti e Silva (2011), a superestrutura é normalmente uma atividade do setor privado, uma vez que é o elemento gerador de lucro de uma localidade e, de forma complementar, Rainisto (2003) argumenta que o desenvolvimento de atrações fomenta a dinâmica socioeconômica do lugar e a captação de investimentos e pessoas criando e estimulando novas centralidades.

Esta seção apresenta informações referentes ao composto de serviços suplementares da cidade de *Gold Coast*. Em virtude de sua grande abrangência, estão evidenciados na seção apenas algumas características da rede de serviços e de varejo da localidade, alguns aspectos das atrações naturais da cidade e a organização do maior evento já realizado na localidade, o *Commonwealth Games 2018*. Conforme constam no Protocolo de Estudo de Caso, no Apêndice deste trabalho, o documento consultado para este bloco da pesquisa foi o *Gold Coast Sport Plan 2013-2023* e a página de internet www.moregoldcoast.com.au

Conforme mencionado na Análise de Impactos do Caso, a superestrutura de serviços é a principal atividade econômica local e emprega a grande maioria dos residentes da

cidade. É possível encontrar na localidade, experiências de consumo para diferentes preferências, estilos e orçamentos. A rede de varejo conta com lojas de departamento, lojas especializadas, *outlets*, centros de compras, mercados tradicionais, feiras e exposições. Dentro do programa de modernização dos centros comerciais da cidade, O *City's Centre Improvement Program* (CIP), a rede de varejo também tem sido submetida a inúmeras renovações e vem agregando novos negócios constantemente, principalmente nos atuais treze *shopping centers* da cidade. Dentro da cidade é possível observar o aumento da competitividade entre determinados bairros que passaram a agrupar um maior número de atividades de compra e concentram a maior parte desta oferta.

A indústria de alimentos e bebidas apresenta uma característica forte da identidade local através de produtos cultivados nas áreas costeiras e rurais da cidade e que podem ser encontrados nos mais de 500 restaurantes e cafés estabelecidos no local. Recentemente, esta produção gerou o desenvolvimento de novos empreendimentos na área de alimentos e bebidas com foco na comercialização de produtos *gourmet* com base na variedade de produtos frescos, incluindo frutos do mar, frutas e vegetais orgânicos, atraindo um novo perfil de consumidor para a localidade. Esta oferta passou a agregar a tradicional culinária local que é fortemente influenciada por outras regiões, como a Ásia e o Mediterrâneo. Ressalta-se ainda que este setor recebe valiosa contribuição das vinícolas regionais, internacionalmente reconhecidas e premiadas.

Entre as atrações artificiais mais conhecidas da localidade estão os parques temáticos, parques aquáticos, casas noturnas e cassinos. Entretanto, apesar do grande número de visitantes noturnos que a cidade recebe, as atrações naturais são as principais fontes de oferta de lazer e recreação para residentes e visitantes. Ao todo, a cidade possui aproximadamente 29.000 hectares de parques e áreas naturais, cerca de 1000 hectares de vias navegáveis e uma rede de 36 km de vias costeiras ambientadas, principalmente, para pedestres e ciclistas. Esta área oferece uma ampla gama de oportunidades de atividades, permitindo o acesso a diversos ambientes costeiros, plataformas naturais e parques nacionais.

O ambiente natural e construído incentiva seus usuários se envolverem em um estilo de vida ativo através da prática esportiva recreativa e profissional, formando uma

significativa característica da cultura local. As instalações desportivas e recreativas atendem uma ampla gama de atividades, incluindo centros de treinamento de equipes olímpicas de diversas modalidades. Esta característica marcante da localidade conferiu a ela o direito de sediar um evento esportivo de grande porte, o *Commonwealth Games* 2018.



Figura 11- Logomarca do *Commonwealth Games* 2018. Fonte: *Gold Coast Sport Plan 2013-2023*

De acordo com o documento *Gold Coast Sport Plan 2013-2023*, a cidade está envolvida no desenvolvimento de projetos de infraestrutura esportiva orçados em mais de A\$ 200 milhões para sediar o evento que contará com a participação de atletas e equipes de 71 nações durante 11 dias de competição, e transmissão midiática para quase um terço da população mundial.

c) Sustentabilidade

Os ecossistemas urbanos são sistemas abertos, dinâmicos, complexos e interrelacionados, que requerem grandes quantidades de energia e matéria, com equivalente geração de resíduos e poluição. Os seus impactos vão muito além de seus limites geográficos e podem ser medidos através de sua pegada ecológica (BEATLEY, 2000; NEWMAN, JENNINGS, 2008; BOUTAUD, GONDRAN, 2009). Ao definir a sustentabilidade ambiental urbana, espaço e paisagem são considerados formas concretas do meio ambiente, ou seja, como a relação entre os sistemas humanos com seu entorno natural e social na superfície do globo (MATEO, 2002; SACHS, 1993).

Neste sentido, o espaço urbano se constitui por um ambiente heterogêneo formado por áreas edificadas com diferentes padrões do espaço construído, junto com outras áreas com vegetação entrelaçada, por vias que permitem a circulação de todo o fluxo humano, estando conformado pelo tecido social (SAUER, 1925). Desta forma, para Acsehrad (2001) o desenvolvimento das localidades está associado à noção de sustentabilidade das cidades, tendo origem nas articulações das políticas pelas quais um conjunto de atores envolvidos na gestão do espaço urbano buscar materializar suas perspectivas, evidenciando a compatibilidade das mesmas com os propósitos de dar sustentabilidade ao desenvolvimento do lugar.

Esta seção apresenta informações que tratam dos programas de gestão e conservação do ambiente natural da cidade de *Gold Coast*. Assim, são aqui destacadas as duas iniciativas consideradas fundamentais para a sustentabilidade local levando em consideração as mudanças no ambiente, decorrentes do constante crescimento populacional e das alterações climáticas em um contexto mais amplo. Conforme constam no Protocolo de Estudo de Caso, no Apêndice deste trabalho, os documentos consultados para esta parte da pesquisa foram o *Nature Conservation Strategy 2009-2019* que trata das ações programadas para a conservação das áreas naturais do território e o *Ocean Beaches Strategy 2013 – 2023*, programa de extrema importância para a gestão costeira da localidade.

Gold Coast é uma das cidades de maior biodiversidade da Austrália e inclui áreas naturais internacionalmente reconhecidas. Cerca de 49% da área terrestre da cidade está coberta de vegetação nativa, porém apenas 19% está protegida pela gestão pública municipal ou estadual. O total de áreas protegidas localizadas em territórios privados geridos sob acordos voluntários de conservação é de apenas 3%. No acumulado geral, 22% de vegetação nativa é mantida em rede de conservação, o que significa que a cidade está se aproximando de sua meta de 30% de área terrestre protegida para gestão adequada de sua biodiversidade. Porém, a cidade tem registrado as maiores taxas de crescimento populacional entre as demais áreas na Austrália e este fenômeno vem resultando em mudanças demográficas significativas e a consequente utilização de sua área terrestre, tornando a sustentabilidade local um desafio contínuo.

O potencial impacto deste crescimento sobre o ambiente natural inclui a diminuição de vegetação, perda de espécies e ecossistemas, a fragmentação do habitat e redução da qualidade da água. De acordo com o documento *Nature Conservation Strategy 2009-2019*, em 2005, a vegetação nativa cobria quase metade da área terrestre da cidade e, apesar de mais de um terço desta vegetação ser formalmente protegida no âmbito de iniciativas de conservação do governo de *Queensland* e da cidade de *Gold Coast*, avaliações do mapeamento da área indicam um nível constante de perda de vegetação nos restantes dois terços. Na verdade, cerca de 3000 hectares de vegetação nativa foi devastada entre os anos de 1998 e 2005, representando uma taxa média de 422 hectares por ano.

A mudança climática é outra questão complexa que no longo prazo irá afetar a forma como a biodiversidade da cidade é protegida e gerenciada. Os efeitos da interação natural dos sistemas biológicos serão abrangentes e poderão resultar em impactos simultâneos em múltiplas escalas de diversos sistemas ecológicos. Na região sudeste do estado de *Queensland*, a mudança climática representa cinco principais ameaças à biodiversidade: a chegada de novas espécies nativas e exóticas de pragas; alteração no regime de incêndio florestal, mudança no uso da terra; inundação dos ecossistemas estuarinos; alteração de hidrologia regional. A administração pública tem a responsabilidade de gerir os impactos das mudanças climáticas na biodiversidade local, especialmente em habitats vulneráveis, tais como o interior e zonas costeiras, sendo que ambas são reconhecidos como altamente significativas nos níveis regional, estadual, nacional e internacional.

Para gerenciar essas mudanças, a administração da cidade desenvolveu o programa *Nature Conservation Strategy 2009-2019*, um estudo detalhado com base em pesquisas de melhores práticas e de consulta pública, a fim de identificar questões essenciais e definir as ações para direcionar o plano. A definição das estratégias foi realizada através de uma série de análises e mapeamentos e teve como resultado a identificação de questões prioritárias para execução do programa. Estas questões enfatizam a perda de vegetação nativa, alterações climáticas e gestão de ecossistemas. Cada etapa do desenvolvimento das estratégias foi baseada em uma ampla consulta com as partes interessadas, incluindo consultores especialistas, gestores públicos, agências de governo de *Queensland*, grupos de interesse da comunidade e representantes de indústrias

fundamentais para o desenvolvimento regional. As recomendações foram testadas usando uma metodologia de avaliação qualitativa de risco para garantir que todas as questões atuais e emergentes fossem tratadas apropriadamente.

Os benefícios ambientais, sociais e econômicos proporcionados pela região costeira são essenciais para a comunidade local e para o governo de *Queensland*. Além disso, uma parte significativa da malha urbana local está exposta ao ambiente oceânico. Neste contexto, um elemento fundamental na administração da sustentabilidade da cidade de *Gold Coast* é sua gestão costeira, uma vez que a faixa litorânea é um componente significativo da reputação da boa qualidade de vida que a cidade oferece, assim como sua posição de destino turístico de reconhecimento internacional. Com o aumento da taxa de crescimento da população por um longo período, e projeções de tendências semelhantes, é essencial gerenciar cuidadosamente o ambiente de zona costeira para atender às expectativas dos mercados.

Conforme mencionado na Contextualização do Caso, a cidade de *Gold Coast* representa o estado de vanguarda de iniciativas de gestão costeira desde a década de 1960 em virtude das recorrentes temporadas de tempestades e ciclones que atingem a região. A tecnologia e as técnicas pioneiras desenvolvidas na localidade já beneficiaram outras comunidades costeiras ao redor do mundo e continuam sendo constantemente estudadas e aperfeiçoadas. A gestão costeira da cidade inclui atividades de prevenção de desastres naturais e são baseadas em técnicas de dragagem em grande escala de entradas de areia para reabilitação da faixa litorânea, construção e manutenção de diques, plataformas, proteção costeira natural e artificial, e estruturas de apoio. Extensas atividades de planejamento são continuamente executadas para garantir a assertividade das decisões tomadas em relação a projetos e obras de gestão costeira, assim como um contínuo programa de monitoramento das ações para verificação e controle dos resultados obtidos. Além disso, a cidade também apóia ativamente o envolvimento da comunidade local em programas de pesquisa através das universidades locais.

As estratégias de gestão costeira para os próximos anos estão documentadas no programa intitulado *Ocean Beaches Strategy 2013 – 2023*. O plano de ação visa maximizar o uso atual e futuro, bem como o acesso e usufruto da região litorânea por todos os usuários. O programa direciona recursos da forma mais adequada para proteger

e melhorar a integridade dos elementos costeiros naturais e artificiais. Também nesta área, a administração pública conta com o engajamento da comunidade para conceber seus projetos proporcionando uma oportunidade para aumentar a consciência da população sobre a importância de uma abordagem estratégica para a gestão apropriada das praias.

Para este programa, um total de 1.415 pessoas participou do processo de consulta pública incluindo pesquisas de opinião, ações de voluntariado e participação de especialistas em debates e fóruns. Os resultados deste processo demonstraram que entre 65 e 89 % dos participantes apoia as ações prioritárias descritas no programa. Ao longo da consulta pública, questões e prioridades adicionais foram identificadas e agregadas ao plano operacional. Ao final do processo, ficou claro que a proteção do ambiente, a utilização e otimização de espaços de lazer e crescente demanda por acesso do público são os principais desafios neste programa de ação.

d) Marca

O nome do lugar é uma marca e, semelhante a outros tipos de marcas, as pessoas podem compartilhar um grupo consistente de características, imagens ou emoções quando eles recordam ou experimentam um determinado lugar (GUDJONSSON, 2005; KERR; BALAKRISHNAN, 2012). Localização ou nomes de lugares podem identificar e diferenciar uma localidade de outras e, neste sentido, uma série de autores, incluindo Olins (2002), Anholt (2003), Kavartzis (2005) reconheceram que existem semelhanças entre a marca corporativa e marca de um lugar e sugerem que, numa perspectiva processual, a gestão da marca do lugar envolve o esforço de selecionar atributos da identidade da localidade, traduzi-los e comunicá-los através de uma estratégia de posicionamento, materializada por símbolos, argumentos e técnicas de comunicação, que distingam o lugar dos concorrentes e representem valor para todos os seus públicos.

Esta seção apresenta informações referentes ao reposicionamento da marca da cidade de *Gold Coast*. A atividade de construção da nova marca, no período compreendido entre os anos de 2010 e 2012, teve como objetivo auxiliar o processo de promoção dos valores e atributos da localidade, uma vez que pesquisas realizadas por agências contratadas pela administração da cidade indicaram percepções negativas sobre a

dinâmica socioeconômica do lugar. Conforme constam no Protocolo de Estudo de Caso, no Apêndice deste trabalho, os documentos consultados para esta parte da pesquisa foram o *Gold Coast Brand Story* e o *Frequently Asked Questions – City Brand 2013*.

Na cidade de *Gold Coast* o mercado de turismo tem sido um dos principais motores da economia, porém, a dinâmica da cidade é, atualmente, mais diversificada, apesar de ainda não representar a economia de uma cidade madura. Em um cenário competitivo, a cidade se encontra cada vez mais sob pressão de localidades em crescimento no sudeste asiático e em outras partes da Austrália que também buscam diversificar suas economias. Buscando estabelecer sua competitividade no mercado global e garantir uma presença forte que reforce os atributos formadores da identidade do lugar, os gestores da cidade desenvolveram o projeto de construção de marca dentro de um planejamento de longo prazo, buscando consolidar a reputação da cidade como um lugar de oportunidades, onde o estilo de vida e o ambiente natural são extremamente atraentes para novos mercados, principalmente em um cenário de competição e cooperação com cidades da Ásia.

De acordo com o *Gold Coast Brand Story*, para o reposicionamento da marca da cidade, os gestores observaram as iniciativas de três cidades que pudessem fornecer alguns exemplos de boas práticas. Neste processo, foram examinadas as cidades de *Manchester* no Reino Unido, *Palo Alto* na Califórnia e *Xangai* na China. Cada uma dessas cidades revelou a sua marca de maneiras diferentes, mas os processos serviram como *benchmarking* para a iniciativa da cidade australiana. Além disso, foram realizados entre 2010 e 2012 estudos de grupo focal em *Sydney*, *Melbourne* e *Brisbane* para identificar o que indivíduos de outras cidades australianas pensavam sobre a cidade e tais informações foram comparadas às impressões dos próprios residentes e empresários de *Gold Coast*. Os resultados mostraram que o público externo acredita que a cidade é um centro de lazer e recreação, principalmente noturna, constituída de negócios pouco importantes, ao passo que os residentes acreditam que o local possui grande qualidade de vida e consideram que cidade apresenta excelentes condições para se viver e trabalhar.

O documento *Frequently Asked Questions – City Brand 2013*, explica que a proposta do conceito da marca é mostrar que a cidade está se distanciando da relação de

dependência da capital do estado, *Brisbane*, assim como pretende não ser lembrada apenas como importante destino turístico da Austrália. Para os gestores da localidade, a marca foi construída com base no conceito de que a cidade é ao mesmo tempo um destino de lazer e um ambiente repleto de oportunidades inspiradas pelo estilo de vida de seus residentes.

A identidade visual e a declaração de posicionamento por meio do *slogan* são partes importantes do processo global da marca da cidade e estão sendo utilizados de forma integrada pelas secretarias de administração pública para promover seus programas e iniciativas. Assim, a marca *Gold Coast* apresenta subdivisões para os setores de turismo, negócios, arte e cultura, cada uma delas contando com sua própria identidade, maximizando a presença da marca da cidade em diferentes ações promocionais. Ao longo do tempo, espera-se que a nova marca possa ser usada por empresas e demais instituições da localidade, uma vez que a iniciativa foi projetada para gerar uma mudança cultural mais ampla e não apenas nos setores da administração pública.



Figura 12 - Ação promocional da marca *Gold Coast*. Fonte: *Gold Coast Brand Story*

A administração da cidade investiu cerca de A\$180 mil dólares no desenvolvimento da nova marca. O valor inclui o desenvolvimento da identidade visual, diretrizes de utilização da marca, material promocional, fotografia e atividades de lançamento. De acordo com os gestores públicos, o valor é semelhante ao custo de construção das marcas *Melbourne* na Austrália e *Auckland* na Nova Zelândia, duas cidades que recentemente investiram em ações de reposicionamento de suas marcas. Com o orçamento existente, a administração da cidade aprovou a utilização de A\$ 500 mil na realização de pesquisas e ações de engajamento da comunidade para desenvolver os

valores, estratégias e o lançamento mundial da marca. A administração da cidade pretende que a marca esteja bem posicionada para aproveitar a exposição global que os *Commonwealth Games 2018*, maior evento já realizado na cidade, irão proporcionar em termos de promoção dos sentimentos da comunidade, valorização do ambiente de negócios e consolidação da cidade como um dos principais destinos turísticos do país.

e) Quadro-Resumo: Produto do Lugar

O Quadro 22 a seguir resume as principais evidências encontradas na literatura de marketing de lugares com foco no desenvolvimento do produto do lugar e que apresentam relação com a aplicação na realidade da cidade de *Gold Coast*.

PRODUTO DO LUGAR

INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS PÚBLICOS

Pressupostos Teóricos
A localidade deve assegurar em primeiro lugar serviços básicos e prover infraestrutura adequada para criar ambientes de qualidade para seus mercados. Planejamento urbano com enfoque nas características arquitetônicas e urbanísticas que buscam priorizar o desenvolvimento de áreas públicas, melhoria no fluxo de tráfego e zoneamento, densidade e controle de trânsito. (CASELLA, 1997; RAINISTO, 2003, ALMEIDA, 2004; KOTLER <i>et al.</i> , 2006).
Implicações Práticas
City's Centre Improvement Program – em parceria público-privada e consulta pública, o programa de ação visa transformar os centros comerciais em lugares atraentes que atendam as necessidades e aspirações da comunidade, constituindo locais convenientes e confortáveis de fácil mobilidade e que reflitam a identidade local para atrair novos negócios e desenvolvimento comunitário.
Draft City Plan 2015 – programa com intuito de proporcionar infraestrutura que mantenha a qualidade do meio ambiente por meio de iniciativas de <i>design</i> urbano abrangendo toda a cidade com foco em práticas de construção sustentável e inúmeras consultas à comunidade.
Gold Coast City Transport Strategy 2031 – programa de ação com extensa consulta pública que apresenta o modelo de gestão de transportes da cidade e define um plano de melhorias significativas para a rede de transportes públicos, bem como o aprimoramento na gestão e manutenção das vias para atender a futura demanda.

SUPERESTRUTURA E ATRAÇÕES

Pressupostos Teóricos
O marketing de lugares está focado em importantes aspectos relacionados ao desenvolvimento de uma superestrutura de serviços e atrações que contribuam para a qualidade da experiência dos usuários do lugar e reforcem sua identidade competitiva (CASELLA, 1997; RAINISTO, 2003, ALMEIDA, 2004; KOTLER <i>et al.</i> , 2006).
Implicações Práticas
City's Centre Improvement Program – evidencia a superestrutura de serviços como principal atividade econômica local e que emprega a maioria dos residentes. No programa, a rede de varejo tem sido submetida a inúmeras renovações e vem agregando novos negócios constantemente, aumentando a

competitividade entre os bairros que passaram a agrupar um maior número de atividades de compra.

Gold Coast Sport Plan 2013-2023 – considera que as atrações naturais são as principais fontes de oferta de lazer e recreação e que o ambiente natural e construído incentiva seus usuários se envolverem em um estilo de vida ativo através da prática esportiva, formando uma significativa característica da cultura local e criando condições para realização de grandes eventos esportivos.

SUSTENTABILIDADE

Pressupostos Teóricos

Os ecossistemas urbanos são sistemas abertos, dinâmicos, complexos e interrelacionados. Os seus impactos vão muito além de seus limites geográficos e podem ser medidos através de sua pegada ecológica (BEATLEY, 2000; NEWMAN, JENNINGS, 2008; BOUTAUD, GONDRAN, 2009). Na sustentabilidade urbana, a gestão do espaço se constitui por um ambiente heterogêneo formado por áreas edificadas com diferentes padrões do espaço construído, junto com outras áreas com vegetação entrelaçada, por vias que permitem a circulação de todo o fluxo humano (SAUER, 1925).

Implicações Práticas

Nature Conservation Strategy 2009-2019 - programa de ação que identifica questões prioritárias para gestão da perda de vegetação nativa, alterações climáticas e gestão de ecossistemas. Estudo detalhado com base em análises e mapeamentos, pesquisas de melhores práticas, consulta com especialistas, gestores públicos, agências de governo, grupos de interesse da comunidade e representantes de indústrias fundamentais para o desenvolvimento regional.

Ocean Beaches Strategy 2013 – 2023 - estratégias de gestão costeira para os próximos anos e que visa maximizar o uso atual e futuro, bem como o acesso e usufruto da região litorânea por todos os usuários.

MARCA

Pressupostos Teóricos

Localização ou nomes de lugares podem identificar e diferenciar uma localidade de outras e, semelhante a outros tipos de marcas, os mercados podem compartilhar um grupo consistente de características de um determinado lugar (GUDJONSSON, 2005; KERR; BALAKRISHNAN, 2012). A gestão da marca do lugar envolve o esforço de selecionar atributos da identidade da localidade, traduzi-los e comunicá-los através de uma estratégia de posicionamento, materializada por símbolos, argumentos e técnicas de comunicação, que distingam o lugar dos concorrentes e representem valor para todos os seus públicos (OLINS, 2002; ANHOLT, 2003; KAVARATZIS, 2005).

Implicações Práticas

Gold Coast Brand Story - para o reposicionamento da marca da cidade, os gestores observaram iniciativas que pudessem fornecer alguns exemplos de boas práticas. Os processos serviram como *benchmarking* para o programa de ação da cidade. Foram realizados estudos de grupo focal em capitais australianas para identificar percepções que foram comparadas às impressões dos próprios residentes e empresários da cidade.

Frequently Asked Questions – City Brand 2013 - a marca foi construída com base no conceito de que a cidade é ao mesmo tempo um destino de lazer e um ambiente repleto de oportunidades inspiradas pelo estilo de vida de seus residentes. A marca *Gold Coast* apresenta subdivisões para os setores de turismo, negócios, arte e cultura, cada uma delas contando com sua própria identidade, maximizando a presença da marca da cidade em diferentes ações promocionais. Foram realizadas pesquisas e ações de engajamento da comunidade para desenvolver os valores, estratégias e o lançamento mundial da marca para aproveitar a exposição global dos *Commonwealth Games* 2018.

Quadro 22: Produto *Gold Coast* e evidências teóricas. Elaborado pelo autor.

4.3.3 Segmentação

A revisão da literatura de marketing de lugares permite identificar os quatro grandes mercados das localidades no caso analisado, sendo estes os residentes atuais e potenciais, negócios locais e atração de investimentos, mercado de turismo e o mercado de exportação de produtos e marcas.

Utilizando a pesquisa documental como técnica, é possível relacionar as especificidades destes quatro grupos na descrição do caso da cidade de *Gold Coast*. Os documentos analisados para descrição do caso são mencionados ao longo do texto e constam no Protocolo de Estudo de Caso no Apêndice deste trabalho.

a) Residentes Atuais e Potenciais

Kavaratzis *et al.* (2013) sugerem que os residentes da localidade devam ser priorizados uma vez que formam o público mais importante para o marketing de lugares. Neste sentido, residentes são participantes vitais e não apenas beneficiários passivos ou clientes lugar, mas podem ser considerados parceiros ativos e co-produtores de bens públicos, serviços e políticas públicas (FREIRE, 2009; HOSPERS, 2010; OLSSON, BERGLUND, 2009). Este aspecto do papel dos residentes tem ressonância significativa com a noção do cliente como co-criador de valor (ACHROL, KOTLER *et al.*, 1999) ou como co-criador de todo o produto do lugar (WARNABY, 2009). A manutenção de uma população estável, diversificada e qualificada adequadamente é vital para a sustentabilidade de um lugar. Os moradores têm um papel fundamental na formação da prosperidade econômica, cultural e social de um lugar onde as pessoas interagem. Interações únicas, repetidas ou contínuas com outros moradores e pessoas de fora ajudam a desenhar o caráter e a atmosfera do lugar, elementos cruciais para a construção de uma estratégia de marketing de lugares (BLICHFELDT, 2005).

Esta seção apresenta alguns dados importantes referentes ao perfil socioeconômico da população de *Gold Coast*, incluindo crescimento populacional, influência dos ancestrais e políticas de imigração, qualificação educacional, níveis e setores de emprego, renda individual e familiar. Os estudos socioeconômicos mais abrangentes são conduzidos pela *Australian Bureau of Statistics*. Por fim, a seção apresenta os programas de atração

de novos moradores com base no documento produzido pelo conselho de administração da cidade, *Gold Coast City Council*, intitulado *Gold Coast Work Force – Development Framework 2014-2023*.

A contagem de população mais abrangente disponível na Austrália é derivada do Censo da População e Habitação conduzido pelo *Australian Bureau of Statistics* a cada cinco anos. Para fornecer dados populacionais mais precisos, a contagem é atualizada com maior frequência e publicada através do documento *Estimated Resident Population* (ERP). Conforme mencionado na Análise de Impactos do Caso, grande parte do crescimento populacional da região ocorreu no início da última década com um número aproximado de 79.331 pessoas entre 2001 e 2006, o que significa uma média de 15.866 por ano. Entre 2006 e 2011 a população cresceu em 47.521 pessoas, ou 9.504 por ano, uma queda de 40% em relação aos cinco anos anteriores. Até o ano de 2011, a média de crescimento anual da cidade foi de 12.685 habitantes, entretanto, houve um decréscimo de 39% no triênio 2009-2011 com um crescimento de 7.796 pessoas por ano. De acordo com o documento *Estimated Resident Population* (ERP), a população oficial de *Gold Coast* até 30 de Junho de 2013 é de 537.844 habitantes e de acordo com as projeções, para o ano de 2026 as análises indicam um crescimento populacional significativo atingindo a marca de 730.000 habitantes.

As pesquisas disponíveis sobre os ancestrais da população definem a associação cultural e étnica de um indivíduo com base nas três gerações anteriores. Trata-se de uma medida do tamanho total de grupos culturais na cidade de *Gold Coast*, independentemente de onde eles tenham nascido ou do idioma que falam. As três maiores ascendências na região registradas até o ano de 2011 foram Inglesa, Australiana e Irlandesa conforme indicado no Gráfico 6. A análise da população de *Gold Coast* em 2011 mostra que as cinco principais ascendências foram: Inglesa (195,897 pessoas ou 39.6%); Australiana (157,320 pessoas ou 31.8%); Irlandesa (50,926 pessoas ou 10.3%); Escocesa (47,153 pessoas ou 9.5%); Alemã (23,562 pessoas ou 4.8%). Em combinação, estas cinco nacionalidades respondem por 474.858 de pessoas, ou 96,03% do total de respostas. As principais diferenças entre as linhagens da população em *Gold Coast* em comparação com o estado de *Queensland* indicam maior porcentagem de pessoas com ascendência Inglesa (39,6% em comparação com 37,6%); uma porcentagem menor de pessoas com

ascendência Australiana (31,8% em comparação com 36,7%); uma porcentagem menor de pessoas com ascendência Alemã (4,8% em comparação com 6,3%).

Ancestry, 2011

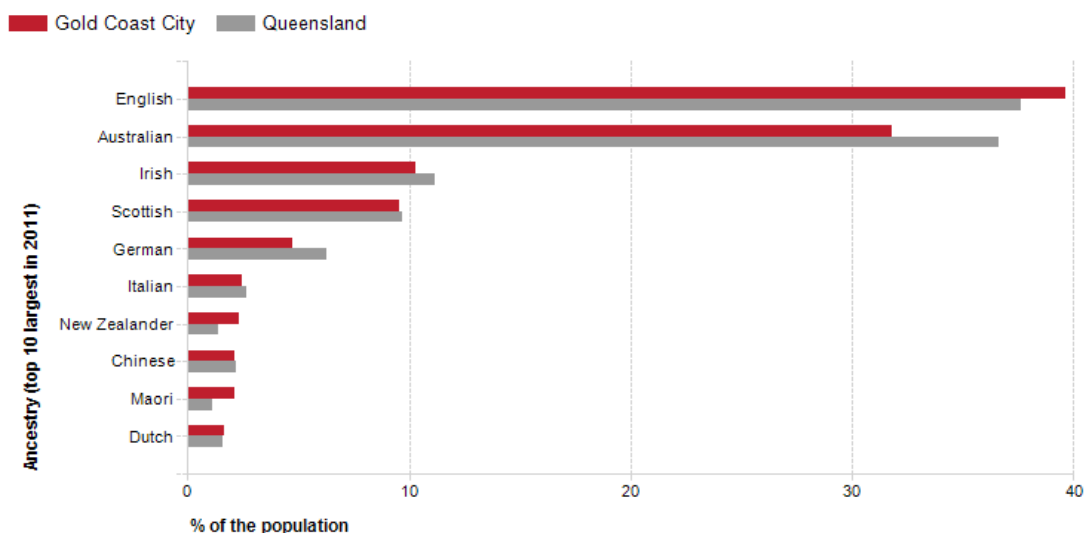


Gráfico 6 - Ancestrais populacionais em *Gold Coast* e *Queensland*. Fonte: *Australian Bureau of Statistics* (2013).

Conforme mencionado na Análise de Impactos do Caso, outro atributo importante para compor a identidade sociocultural de uma localidade é o país de origem de seus residentes. Esta análise identifica onde as pessoas nasceram e é um indicativo do nível de diversidade cultural em *Gold Coast* além de indicar padrões históricos de programas de imigração da Austrália que variaram significativamente ao longo do tempo. Em 2011, 10% das pessoas residentes em *Gold Coast*, vieram de países onde o Inglês não era sua primeira língua. Indivíduos nascidos na Nova Zelândia e Reino Unido são os principais representantes de estrangeiros vivendo na cidade. A análise do país de origem da população de *Gold Coast* em 2011 em comparação com *Queensland* mostra que houve uma maior proporção de pessoas nascidas no exterior, bem como uma maior proporção de pessoas de países de língua não inglesa. No geral, 27,9% da população nasceu no exterior sendo 10,4% originárias de países que não falam Inglês, em comparação com 20,5% e 9,5%, respectivamente, para *Queensland*. O maior país de origem de língua não inglesa é o Japão, onde 0,7% da população, ou 3.682 pessoas, nasceram. As principais diferenças entre os países de nascimento da população em *Gold Coast* e *Queensland* foram um maior percentual de pessoas nascidas na Nova Zelândia (8,6% em comparação com 4,4%) e uma maior porcentagem de pessoas nascidas no Reino Unido (6,6% contra 4,9%).

A qualificação educacional, relacionada a níveis além da escola primária e secundária, é um dos mais importantes indicadores de status socioeconômico da população. Aliada a outras fontes de dados, tais como o índice de emprego, renda e ocupação, a qualificação educacional ajuda a avaliar as oportunidades e status socioeconômico da região, além de identificar as lacunas de competências no mercado de trabalho. Os indicadores demonstram que menos de 20% dos residentes em *Gold Coast* tinham uma qualificação de nível superior em 2011, ao passo que mais de 40% foram declarados sem qualificação educacional como apresentado no Gráfico 7 a seguir.

Highest qualification achieved, 2011

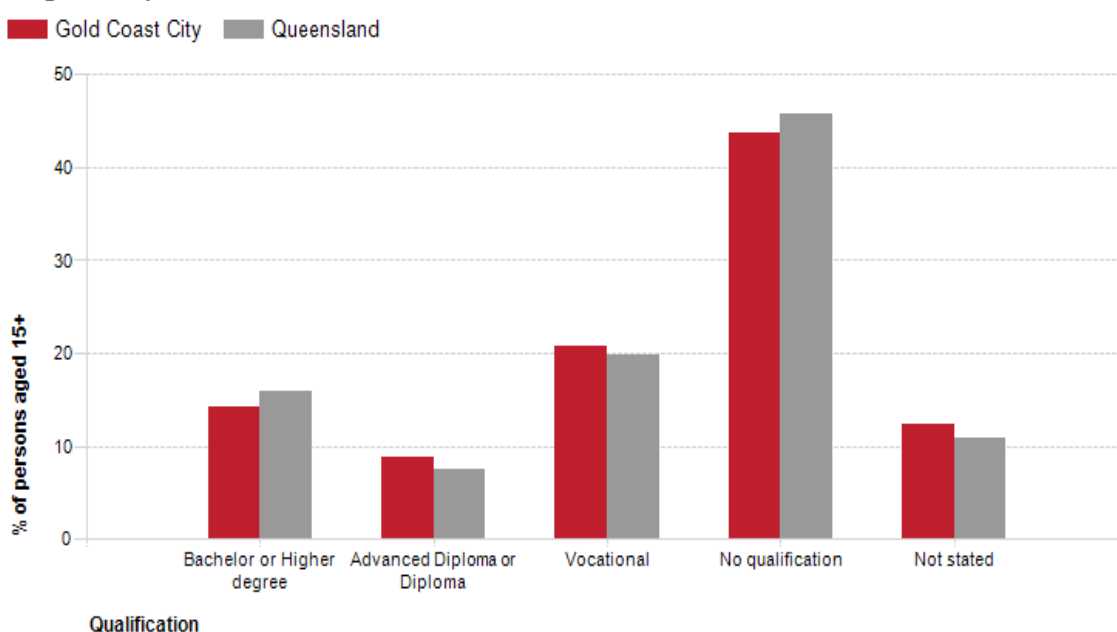


Gráfico 7 - Qualificação educacional de residentes em *Gold Coast* e *Queensland*. Fonte: *Australian Bureau of Statistics* (2013).

A análise da qualificação educacional da população de *Gold Coast* em 2011 em comparação com *Queensland*, mostra que houve uma maior proporção de pessoas com qualificações formais (bacharelado ou maior grau) e uma menor proporção de pessoas sem qualificações formais. No geral, 43,8% da população com idade entre 15 anos ou mais possuía qualificações educacionais e 43,7% não tinha qualificação, em comparação com 43,3% e 45,8%, respectivamente, para *Queensland*. As principais diferenças entre as qualificações detidas pela população de *Gold Coast* e *Queensland* foram uma maior porcentagem de pessoas com diplomas (8,8% contra 7,5%), uma porcentagem menor de pessoas sem qualificação (43,7% em comparação com 45,8%) e

uma porcentagem menor de pessoas com bacharelado ou graus mais elevados (14,3% em comparação com 15,9%).

Os níveis de emprego em tempo integral ou parcial, desemprego e participação da força de trabalho indicam a força da economia local e as características sociais da população. O regime de trabalho está ligado a uma série de fatores, incluindo a faixa etária, o que influencia o número de pessoas na força de trabalho, a base e as oportunidades de emprego disponíveis na área além da educação e qualificação da população. De acordo com o *Australian Bureau of Statistics*, o tamanho da força de trabalho de *Gold Coast* em 2011 era de 250.265 pessoas, dos quais 86.484 estavam empregadas a tempo parcial e 140.463 eram trabalhadores de tempo integral. Entre 2006 e 2011, o número de pessoas empregadas apresentou um aumento de 37.273 ou 17,5%.

As estatísticas de rendimentos individuais, aliadas a outras fontes de dados, como renda familiar, qualificações e ocupação, ajudam a diagnosticar o histórico de oportunidades econômicas e status da localidade. O valor da renda individual está ligado a uma série de fatores, incluindo a situação de emprego, idade, as qualificações e tipo de emprego. De acordo com o *Australian Bureau of Statistics*, em *Gold Coast* 10% da população possuía uma renda de A\$ 1.500 ou mais por semana em 2011. No que tange a renda familiar, 14% dos domicílios obteve renda de A\$ 2.500 ou mais no mesmo período.

A participação da força de trabalho, os níveis de produtividade e de renda dos residentes de *Gold Coast* são todos abaixo das médias nacionais e estaduais, devido ao perfil atual de indústrias, empregos e níveis mais baixos de qualificação. Segundo o *Australian Bureau of Statistics*, em média, trabalhadores locais contribuem cerca de 17,6 % menos do que os trabalhadores do estado de *Queensland*. Além disso, os níveis educacionais da população estão quase 25 % abaixo da média nacional no que se refere ao bacharelado, enquanto as taxas de qualificação em nível de pós-graduação estão abaixo da média nacional. A diferença da cidade de *Brisbane*, capital do estado, é ainda maior com o percentual de bacharelado e qualificações acima dobro de *Gold Coast* (28,7 % em comparação com 14,3 %).

I- Programa de Atração de Novos Moradores

Para Schwartz e Exter (1991), mesmo antes dos governos e da lei, as localidades competiam por comerciantes, colonizadores, proprietários, pastores e trabalhadores. Entretanto, na medida em que o capital humano foi se tornando um determinante cada vez mais importante do bem estar econômico de um local, coube aos administradores públicos decidir entre capacitar seu capital internamente ou atraí-lo de outro lugar (KOTLER *et al*, 1993). Kavaratzis (2009) observa que as autoridades locais devem ser as mais específicas possíveis na definição de atração de grupos-alvo para o lugar e talvez, possa ser mais interessante para o lugar capacitar residentes e negócios locais do que tentar atrair pessoas novas. No cenário atual, as localidades estão competindo ativamente por moradores que tenham certos perfis e características, uma vez que a escassez de mão de obra qualificada aumentou a demanda de trabalhadores especializados (DEBARBA, 2013).

A *National Workforce Development Strategy*, 2013, desenvolvido pela *Australian Workforce and Productivity Agency* - AWPA identifica as qualificações educacionais como o tema comum mais importante em todos os cenários utilizados para modelar os requisitos da futura força de trabalho do país para os próximos anos, em especial para melhorar seu posicionamento competitivo fornecendo produtos e serviços para a Ásia. As análises apontam para um crescimento mais rápido em ocupações profissionais de gestão, assim como os setores de serviços de saúde e assistência social. Os prognósticos indicam a necessidade de um aumento de pelo menos três por cento ao ano no número de matrículas em cursos superiores até 2025 para atender a demanda projetada. Para cursos de pós-graduação, o prognóstico é de aumento de três a quatro por cento ao ano. Desta forma, grande parte do aumento de produtividade da força de trabalho necessária será alcançada através do aumento da qualificação educacional dos residentes.

Para se preparar para as demandas futuras, o governo de *Gold Coast* desenvolveu um programa de ação para atração de novos moradores e aumento da competitividade do lugar, o *Gold Coast Work Force – Development Framework 2014 – 2023*. Este programa procura abordar as disparidades de desenvolvimento da força de trabalho que impactam a localidade e apoiar as prioridades para o crescimento econômico e de diversificação. Assim, o programa está focado no apoio a uma economia baseada no conhecimento através dos objetivos descritos a seguir.

1- Desenvolver uma força de trabalho com qualificações de nível superior dentro ou acima da média nacional a fim de tornar-se um pólo educacional atraindo talentos globais.

A cidade apresenta um problema significativo, sendo percebida como fornecedora de empregos menos qualificados nas áreas de turismo e hotelaria, o que, de fato, não retrata a realidade de sua economia diversificada. O programa de ação considera que pode alterar esta imagem através de uma promoção mais ampla do valor da educação dentro e fora de sua comunidade e através de parcerias com a indústria, para criar e promover empregos qualificados, e com o setor educacional, para desenvolver maiores aspirações de ensino superior. Desta forma, tais iniciativas podem fortalecer o planejamento estratégico da cidade e aumentar a atração de talentos globais. Com três universidades e uma grande variedade de provedores de educação e formação profissional, a localidade busca se reposicionar para atrair estudantes de fora da cidade e do país e aumentar a participação dos moradores locais em programas de aprendizagem e aperfeiçoamento.

2- Reforçar os laços entre a indústria e as universidades para o apoio à pesquisa, inovação e crescimento de negócios.

As atividades de pesquisa estão se tornando cada vez mais intensas nas universidades locais, assim como o conhecimento técnico e especializado também estão inseridos em outras instituições de ensino da cidade. O programa visa criar oportunidades para alavancar esse conhecimento para a comunidade empresarial local. Fortalecer as relações entre universidades e empresas, em especial para apoiar pesquisas em menor escala que estão fora do âmbito dos programas de financiamento governamental, incentivará as organizações a se tornem mais orientadas à pesquisa, auxiliando na captação e retenção de trabalhadores qualificados, incluindo pesquisadores recém graduados.

3- Aumento de competências e empregos nas áreas de Ciência, Tecnologia, Engenharia Matemática e Artes.

O foco contínuo na construção de competências e empregos nas áreas de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática ajudará a localidade expandir seus setores

industriais, enquanto que o foco nas habilidades de Artes irá contribuir com o crescimento da economia cultural na cidade. O desafio é despertar aspirações na comunidade local para o ingresso em cursos desta natureza e criar oportunidades de emprego nestas áreas. Há ainda uma significativa oportunidade de criar uma genuína vantagem competitiva através do desenvolvimento de profissionais especializados no setor de saúde e bem-estar com foco na prevenção de doenças, tecnologia para medicina e ciências do esporte.

b) Negócios Locais e Atração de Investimentos

O setor de serviços é uma das três categorias mais importantes de uma economia desenvolvida, junto da indústria e da agricultura e, tradicionalmente, essa transição se dá a partir de economia agrícola para industrial e, conseqüentemente, para serviços. Diversos fatores determinam e influenciam o ritmo de crescimento dos setores de serviços, entre estes fatores, destacam-se os aspectos tecnológicos que incrementaram a produção de serviços e os fatores socioculturais que incluem os aspectos demográficos das sociedades, ocasionando a exportação de serviços (HOFFMAN *et al.*, 2010). As localidades buscam desenvolver suas próprias economias e negócios através de programas que utilizam recursos públicos e privados para auxiliar indústrias maduras a se adaptarem; desenvolver e aplicar novas tecnologias; melhorar habilidades da mão-de-obra; apoiar a instalação de novos negócios e facilitar seu crescimento. Apesar da guerra por incentivos financeiros, o desenvolvimento dos lugares envolve o capital humano, educação e treinamento, infraestrutura e superestrutura, serviços públicos e privados de qualidade, estabilidade fiscal, regulamentação comercial e ambiental. Na medida em que estes elementos ganham visibilidade, os incentivos financeiros perdem importância e passam a ser usados em menor escala (KOTLER *et al.*, 2006).

Esta seção apresenta alguns dados importantes referentes ao perfil dos diferentes setores da indústria em *Gold Coast*, incluindo a participação de cada setor no valor agregado à economia local e regional, assim como a participação da força de trabalho local nos diferentes setores da indústria. Os estudos socioeconômicos mais abrangentes são conduzidos pela *Australian Bureau of Statistics*. De forma complementar, dados econômicos mais específicos podem ser acessados através do *National Institute of Economic and Industry Research*. Por fim, a seção apresenta os programas de atração de

investimentos com base no parecer técnico *Data Alert* da *Australian Trade Commission* e do documento produzido pela *Gold Coast City Council* intitulado *Economic Development Strategy 2013 – 2023*.

O valor agregado pela indústria é um indicador de produtividade dos negócios em *Gold Coast*. Trata-se da receita bruta total, uma medida mais refinada da produtividade de cada setor, uma vez que algumas indústrias têm altos níveis de produção, mas exigem grandes despesas significativas. Em *Gold Coast*, a indústria da construção civil é a mais produtiva, gerando A\$ 2.593 milhões em 2014. Uma análise do valor agregado por indústria em *Gold Coast* em 2013 e 2014 identifica que as três maiores indústrias foram a construção civil (A\$ 2,593 milhões ou 12,2%); saúde e assistência social (A\$ 2,165 milhões ou 10,1%); manufatura (A\$1.830 milhões ou 8,6%). Em combinação, esses três setores responderam por A\$ 6.589 milhões no total, ou 30,9% do total do valor agregado pela indústria em *Gold Coast*.

Value added by industry sector 2013/14

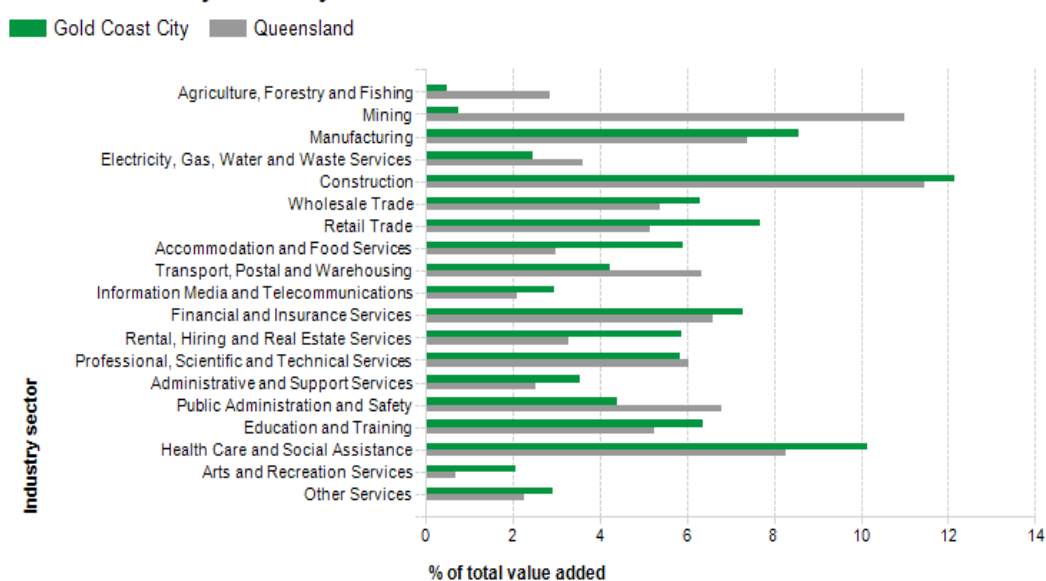


Gráfico 8 - Valor agregado por Indústria 2013/2014 Fonte: *National Institute of Economic and Industry Research – NIEIR* (2015).

Conforme ilustrado no Gráfico 8 anterior, em comparação, as mesmas três indústrias em *Queensland* foram responsáveis por 11,5% na construção civil; 8,3% em saúde e assistência social; e de 7,4% na manufatura. As principais diferenças entre o valor agregado pelas indústrias de *Gold Coast* e *Queensland* no período foram um maior

percentual de valor agregado pelo setor de hospitalidade, alimentos e bebidas (5,9% contra 3,0%); maior porcentagem de valor agregado nos serviços imobiliários (5,9% contra 3,3%); maior porcentagem de valor agregado na rede varejista (7,7% ante 5,2%); uma porcentagem menor de valor agregado pela indústria de mineração (0,8% em comparação com 11,0%).

Alguns dados permitem identificar a relação entre os setores em que atuam os moradores da região ou de outras localidades. Esta análise permite avaliar se uma economia baseia-se nas habilidades oferecidas pelos seus próprios residentes, ou em um conjunto diferente de habilidades provenientes de outras partes da região. Tais dados são influenciados por uma série de fatores, tais como a base econômica e as oportunidades de emprego disponíveis dentro da cidade e áreas limítrofes, níveis educacionais e aspirações sociais da população local. A análise dos setores e suas relações com a força de trabalho local em 2011, mostra que os três mais populares foram o comércio varejista (28.699 pessoas ou 12,4%); construção (26.185 pessoas ou 11,3%); saúde e assistência social (25.693 pessoas ou 11,1%). Em conjunto, estas três indústrias empregaram 80.577 pessoas no total ou 34,8% da força de trabalho total.

Em comparação, *Queensland* empregou no período 10,7% no comércio varejista; 9,0% na construção; e 11,9% em saúde e assistência social. As principais diferenças entre *Gold Coast* e *Queensland* foram uma maior porcentagem de pessoas empregadas em serviços de hospitalidade, alimentos e bebidas (9,6% contra 7,0%); maior porcentagem de pessoas empregadas na construção (11,3% em comparação com 9,0%); porcentagem menor de pessoas empregadas na agricultura, silvicultura e pesca (0,3% contra 2,7%); porcentagem menor de pessoas empregadas na administração pública (4,3% contra 6,7%).

O crescimento da indústria ao longo dos últimos seis anos, em termos de valor agregado, resultou em uma mudança na estrutura econômica da localidade. Apesar de importantes e tradicionais, os setores da indústria de manufatura, construção e hospitalidade tem diminuído, ao passo que setores de saúde, educação, serviços profissionais e serviços financeiros vem aumentando sua contribuição em cerca de 4,7% ao ano. A prestação de serviços de varejo e o maduro mercado turístico resultaram em um excesso de confiança na geração de crescimento da economia local, porém, a

natureza cíclica dessas indústrias deixou a cidade vulnerável em virtude da influência de variáveis externas ao longo dos últimos anos. Mesmo assim, esses setores tradicionais representam 33,9% da economia de *Gold Coast*, em comparação com a economia nacional de 19,8%.

A diversificação de setores empresariais e da indústria está focada em não perder os pontos fortes tradicionais da economia, mas o crescimento da capacidade de novas indústrias emergentes em nível global. De acordo com o planejamento estratégico da localidade no que se refere à atração de investimentos e diversificação, a economia da região precisa gerar capacidade de atuação em setores propulsores da economia que, essencialmente, são impulsionados por mercados externos. Isso representa uma mudança transformacional na economia local que, atualmente, está centrada em serviços e consumo baseados no mercado interno e mercado de turismo, para uma economia centrada na comercialização de produtos e serviços para os mercados externos, doméstico e internacional.

I- Programa de Atração de Investimentos

Schmenner (1982) salienta que o processo de seleção de uma organização para expansão de seus negócios baseia-se em critérios socioeconômicos ligados aos fatores de produção: custos e sindicalização de mão de obra, transporte e proximidade dos mercados e seus recursos, qualidade de vida proporcionada na região. O autor enfatiza que a importância relativa desses fatores depende do tipo de indústria e das necessidades específicas da empresa e que o processo de seleção se reduza a lugares específicos onde outros vetores de atratividade e elementos mais subjetivos possam surgir no processo decisório. Fosler (1991) evidencia a necessidade de adotar estratégias equilibradas de retenção e atração de negócios em conjunto com a oferta de serviços de qualidade. A partir deste conceito, Porter (1999) e Kotler *et al.* (2006) refletem que um local que já tenha um conglomerado precisa expandir sua base financeira e de habilidades, antevendo as necessidades dos conglomerados e oferecendo melhor qualidade. Por outro lado, lugares que estão em um estágio que pode ser denominado “pré-conglomerado” podem escolher como alvo empresas de um setor específico com o objetivo de desenvolver um conglomerado.

O programa de ação *Gold Coast Economic Development Strategy 2013-2013* visa desenvolver uma economia forte e diversificada para a cidade. O programa busca fornecer a direção para que a cidade se torne uma localidade internacional de escolha para novos negócios e moradores, visando impulsionar a criação de uma cidade global reconhecida mundialmente por seu estilo de vida único, pessoas talentosas, inovação e cultura empreendedora. Porém, o programa reconhece os desafios críticos enfrentados pela localidade para conduzir a criação de postos de trabalho, incentivar indústrias emergentes e aumentar a confiança dos investidores. Neste contexto, o programa evidencia que o índice de confiança das empresas em relação às perspectivas futuras de crescimento econômico da região é otimista. Em fevereiro de 2013, 38,4% das empresas locais e regionais estavam confiantes no desempenho futuro da economia. Isso representa um aumento de 19,1% ao ano anterior.

Os objetivos e metas são traçados para um período de dez anos desde a implantação do programa. Sendo assim, até 2023 a localidade busca aumentar a confiança dos investidores, ampliar a oferta de emprego qualificado, diversificar a economia, aprimorar os níveis de produtividade e dobrar as exportações. Para medir continuamente as mudanças, as propostas de controle apresentadas no programa devem ligar as atividades e resultados de políticas públicas aos níveis de desempenho econômico da cidade, monitorando constantemente o desempenho através de métricas para fornecer um indicador adequado da economia local. Para atingir os resultados esperados, cinco temas centrais foram identificados em conjunto com atividades-chave para a implantação de projetos transformacionais. A temática central para o alcance dos objetivos do programa inclui as seguintes áreas:

- 1- Desenvolver um ambiente que promova a inovação e contribua com o desenvolvimento de empresas bem-sucedidas; promover uma atitude proativa para criação de *startups* e oportunidades de emprego; vincular as pesquisas desenvolvidas nas três universidades locais com as empresas e utilizar tecnologia de forma eficiente.

- 2- Gerar economia criativa e cultural próspera capaz de atrair habilidades, talentos e investimento; construir forte base criativa para entregar oportunidades reais de negócios e atrair novos talentos e conhecimento; desenvolver e promover internacionalmente a cultura local para impulsionar o sucesso de sua indústria criativa e turismo cultural.

3- Investir em infraestrutura que suporte crescimento e produtividade; identificar e preencher lacunas de infraestrutura para impulsionar os resultados econômicos, incluindo tecnologia de interligação entre os centros comerciais; aumentar o investimento em novos produtos turísticos e criar um pólo central de negócios.

4- Criar um ambiente forte e globalmente competitivo; promover a cidade como um lugar fácil e diversificado para fazer negócios reduzindo as barreiras de entrada, saída e burocracia para permitir que empresas locais cresçam e atrair novas empresas para a cidade.

5- Constituir uma força de trabalho altamente qualificada, que atenda às necessidades dos negócios e da indústria; aprimorar a oferta educacional da cidade e garantir oportunidades de emprego qualificado para profissionais com habilidades que atendam as demandas futuras; promover o perfil global da cidade como destino internacional de educação, conhecimento e pesquisa.

O programa de ação desenvolvido pela administração de *Gold Coast* é convergente com o posicionamento do país no que tange algumas de suas características para atração de novos negócios. De acordo com a *Australian Trade Commission*, a Austrália é um dos lugares mais fáceis do mundo para se fazer negócios. Esta afirmação baseia-se em pesquisa conjunta do *World Bank* e *International Finance Corporation*. O relatório lançado recentemente, *Doing Business 2014*, fornece um *ranking* global sobre a facilidade de se fazer negócios com base em um conjunto de medidas, incluindo a regulamentação de referências aplicáveis a pequenas e médias empresas ao longo de seu ciclo de vida. As economias são classificadas de 1-189 e, no cenário geral, a Austrália está em 11º lugar no mundo em sua facilidade de se fazer negócios e, em particular, o país está entre as cinco maiores economias do mundo quando se trata de facilidade de obtenção de crédito e abertura de um novo negócio.

c) Mercado de Turismo

O termo turismo se relaciona de perto com os termos recreação, entretenimento, lazer, viagem e hospitalidade. Chias (2007) ressalta que o viajante é o indivíduo que se desloca de uma origem a um destino e dentro deste universo, existe o subgrupo de

visitantes, incluído nas estatísticas de turismo, que é dividido em duas categorias: turistas (que pernoitam no local visitado) e excursionistas (visitantes que não pernoitam no local visitado). Camargo (2005) pondera que a hospitalidade pode ser exercida no contexto doméstico, público e profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat natural. Nota-se então que a hospitalidade representa um fenômeno social que engloba elementos que transcendem a prestação de serviços turísticos e que são consumidos simultaneamente por visitantes e residentes. Cho (2000) considera que os principais vetores de atratividade de um destino turístico incluem: acessibilidade, conveniências, atrações e a imagem do lugar. Desta forma, as combinações de bens e serviços, de recursos e infraestrutura da localidade devem estar ordenadas e disponíveis ao consumo de forma que ofereça vantagens ao cliente, satisfazendo suas necessidades e expectativas (BALANZÁ; NADAL, 2003).

A Análise de Impactos deste caso apresenta dados atuais do setor de turismo em *Gold Coast*. Contudo, esta seção descreve aspectos referentes ao mercado de turismo interno e externo da cidade de *Gold Coast*, incluindo a participação da indústria do turismo na economia da localidade e a relação dos residentes com este setor. Além dos estudos desenvolvidos pela *Australian Bureau of Statistics*, os levantamentos mais abrangentes da indústria do turismo na região com base no fluxo do mercado interno são conduzidos pelo *Tourism Research Australia National Visitor Survey* (NVS). Sobre o turismo internacional, os dados foram obtidos através do *International Visitor Survey* (IVS) e as informações do programa de ação para o desenvolvimento do turismo da cidade tiveram como base o *Destination Tourism Management Plan 2014 – 2020*.

A indústria de turismo e hospitalidade é definida pela *Australian Bureau of Statistics* como um conjunto de categorias de ocupação de trabalho de uma série de setores. Atualmente, estima-se que cerca de 28.000 pessoas constituem a força de trabalho em turismo e hospitalidade da cidade, sendo 46,2% em tempo integral e 49,2% em tempo parcial. A cidade de *Gold Coast* é considerada o destino turístico mais popular da Austrália e a quarta maior economia do turismo no país recebendo uma média superior a 11 milhões de visitantes a lazer e negócios todos os anos. Em 2014 esta indústria contribuiu diretamente com mais de A\$4,7 bilhões para a economia da cidade, gerando um total superior a A\$ 7 milhões em vendas, ao passo que o valor agregado à economia local foi de cerca de A\$ 2,8 milhões.

De acordo com a *Tourism Research Australia National Visitor Survey* (NVS), em 2013, a cidade de *Gold Coast* recebeu cerca de 3.637.000 turistas domésticos, visitantes que pernoveram no local. Visitantes domésticos excursionistas diurnos, que apenas passam o dia na cidade, atingiram a marca de 6.826.000, um aumento de 13% desde o ano de 2009. Ainda, a localidade recebeu aproximadamente 14,4 milhões de visitantes domésticos excursionistas noturnos. Ao longo dos últimos cinco anos, os destinos nacionais emissores para a cidade de *Gold Coast* têm aumentado com o mercado de visitantes excursionistas diurnos e noturnos atingindo uma crescente de 28% no período, ao passo que o número de turistas domésticos registrou um aumento de cerca de 10%. O estado de *Queensland* é o principal emissor de visitantes excursionistas diurnos, contabilizando 90% do total. Os demais 10% são provenientes do estado de *New South Wales*. Grande proporção de visitantes excursionistas noturnos também tem origem intraestadual (48%), seguidos pelos estados de *New South Wales* (31%) e *Victoria* (14%).

Segundo as previsões baseadas em dados do *Tourism Research Australia National Visitor Survey* NVS, o número de visitas domésticas para a cidade de *Gold Coast* está projetado para aumentar em 14% até o ano de 2020, resultando em 63% do total de visitantes, um aumento de 4% de participação de mercado nacional em relação ao ano de 2011. O turismo doméstico, composto por visitantes que pernoveram na localidade, tem uma previsão de aumento menos expressiva de aproximadamente 4% para o ano de 2020, atingindo um total de 29% do mercado total de visitantes para a cidade. A pesquisa aponta que nos últimos anos os padrões de viagens domésticas no país mudaram devido a uma ampla gama de fatores econômicos e sociais. A tendência para férias mais curtas em localidades próximas ao local de origem do visitante aliada as formas mais acessíveis de viagens, tais como a visitação a amigos ou parentes, tornou-se mais popular. Ao longo dos últimos cinco anos, as viagens intraestaduais para a *Gold Coast* aumentaram em 16%. Essa tendência sugere que o mercado interno irá continuar a ser uma das principais fontes de receitas do turismo nos próximos anos. O número de visitantes originários de outros estados também tem aumentado ao longo dos últimos anos, mas em um ritmo mais lento, cerca de 6% no período, o que indica que este mercado não será tão proeminente na indústria no futuro.

Em termos de visitantes internacionais, dados obtidos na *International Visitor Survey* (IVS) indicam que a localidade recebeu 811.897 visitantes excursionistas diurnos e 7,6 milhões de visitantes noturnos em 2013. A pesquisa mostra que os principais países de origem dos visitantes incluem China (25%), Nova Zelândia (22%), Japão (7%) e Reino Unido (7 %). Entretanto, nos últimos anos as adversidades do macro ambiente têm afetado negativamente os tradicionais mercados emissores. Uma diminuição na visitação tem sido observada em três dos maiores mercados da *Gold Coast* - Nova Zelândia, Japão e Reino Unido. Mesmo assim, as previsões indicam que o turismo internacional tende a aumentar em cerca de 37% entre os anos de 2011 e 2020. Esta previsão está sendo impulsionada principalmente por um forte crescimento em mercados asiáticos.

Dados coletados a partir da *International Visitor Survey* (IVS) indicam números expressivos no aumento de visitantes internacionais de países da Ásia, especialmente China e Cingapura. Desde 2009, a cidade de *Gold Coast* observou um aumento de 76% no número de visitantes provenientes da China e um aumento de 68% no número de visitantes de Cingapura. A pesquisa indica que apesar do recente decréscimo no número de visitantes, mercados tradicionais como Nova Zelândia, Japão e Reino Unido irão manter sua importância nos próximos anos. O mesmo tende a ocorrer nos países do sudeste asiático como Malásia e Indonésia. As mudanças dos mercados e suas necessidades irão gerar um grande impacto na indústria do turismo da região, em particular com a ascensão da China e a desaceleração de alguns mercados tradicionais.

De acordo com o programa de atração de visitantes, o *Destination Tourism Management Plan*, até o ano de 2020, o objetivo é aumentar o período de permanência e o gasto médio do visitante através de uma maior e mais variada oferta de produtos e experiências. O crescimento destes dois fatores, tempo médio de permanência e gasto médio do visitante, irá contribuir significativamente para a economia local sem afetar a capacidade de carga da localidade. Além destes fatores, outro principal vetor contribuinte para o programa será o aumento no número de visitantes internacionais no período, mantendo sua participação em mercados internacionais tradicionais da Europa, Japão e Nova Zelândia e garantir taxas de crescimento mais elevadas do sudeste asiático, China e mercados emergentes como a Índia.

d) Exportação de Produtos e Marcas

As estratégias de exportação se aplicam tanto aos grandes quanto aos pequenos negócios, tanto aos produtores de bens quanto aos prestadores de serviço, e tanto às pequenas quanto às grandes localidades. Neste sentido, o marketing de lugares a partir da perspectiva da exportação de produtos, serviços e marcas, pode favorecer a localidade em seu desenvolvimento a partir de geração de empregos e equilíbrio da balança comercial de um país (KOTLER *et al.*, 1993). No cenário internacional, a estratégia de marca-país pode ser observada em muitas regiões do mundo, incluindo sua habilidade de receber mais investimentos diretos devido à imagem do país, que comunica elementos sobre taxaço, habilidades da mão-de-obra, segurança, ambiente, estabilidade política, além da oportunidade de usar um rótulo “fabricado em” nos produtos, de forma a melhorar as vendas (BALABANIS; MUELLER; MELEWAR, 1999; BRYMER, 2005). Este tipo de estratégia de valor agregado é uma forma de *co-branding* onde os nomes e atributos das localidades podem acrescentar valor extra a produtos, serviços e marcas comercializadas em mercados externos (ANHOLT, 2007; DINNIE, 2008).

Esta seção apresenta alguns dados importantes referentes ao mercado de exportação da cidade de *Gold Coast*, incluindo sua participação no cenário nacional. Além dos estudos atuais desenvolvidos pela *Australian Bureau of Statistics*, os levantamentos mais recentes do mercado de exportação australiano são conduzidos pela *Australian Trade Commission* e publicados no *Benchmarking Report 2015*. Informações regionais de exportação doméstica e internacional da cidade de *Gold Coast* foram obtidas por meio do *National Institute of Economic and Industry Research*.

A Austrália mantém ligações consolidadas com parceiros comerciais tradicionais da Europa e América do Norte. Novos acordos de comércio bilateral também estão sendo definidos para favorecer o fluxo de bens, serviços e investimentos entre a Austrália e os seus principais parceiros comerciais asiáticos, especialmente Japão, Coreia do Sul e China. Esta integração com países asiáticos gerou aumento do comércio internacional e conduziu a demanda da produção australiana para a dinâmica região asiática, impulsionando a criação de riqueza e crescimento global. Dez dos doze principais

mercados de exportação da Austrália estão dentro da região asiática e possuem grau de investimento elevado.

É importante salientar que em 2009, o governo australiano organizou uma série de discussões sobre a importância da imagem internacional do país e as formas pelas quais a indústria poderia se beneficiar e contribuir para a construção de uma marca forte para incentivar seus programas de exportação e atração de investimentos. A iniciativa administrada pela *Austrade*, agência responsável pela promoção do comércio internacional, levou a um aporte de A\$ 20 milhões ao longo dos quatro anos seguintes para a construção do programa de marca-país, o *Australia Unlimited*. O objetivo do programa é desenvolver uma base de conhecimento, recursos e estratégias que possam ser usadas para ajudar a enriquecer a reputação da Austrália ao longo do tempo, posicionando o país como um parceiro de negócios de classe mundial e com credenciais comerciais, intelectuais e criativas. O programa de marca-país apóia empresas australianas que procuram compradores internacionais, investidores e estudantes, assim como promove o engajamento econômico, cultural e político da nação de forma mais ampla.

De acordo com a *Australian Trade Commission*, a proximidade geográfica à Ásia aliada aos recursos abundantes da Austrália faz com que o país sustente sua posição de maior exportador mundial de recursos minerais e energia. Em 2012 e 2013, as exportações totais do setor foram superiores a A\$ 170 bilhões, com cerca de 85% destas exportações (A\$ 145 bilhões) com destino a países asiáticos, incluindo China, Japão e Coreia do Sul. A Austrália tem a maior quota mundial de reservas de minério de ferro, urânio, ouro, zinco e níquel. Assim, as *commodities* têm um papel vital no mercado de exportação do país, sendo o minério de ferro e o carvão seus principais produtos, ao mesmo tempo em que a exportação de gás natural torna-se cada vez mais importante. O setor de serviços da Austrália também é um dos principais contribuintes às receitas de exportação, graças aos setores de educação e turismo internacionalmente reconhecidos.

A agroindústria australiana atingiu A\$ 39 bilhões em exportações no ano de 2013, sendo nove dos dez principais mercados de destino na Ásia. Além da proximidade com o continente asiático, a reputação da Austrália como uma fonte segura de produtos de qualidade, contribuiu para garantir o posicionamento do país no mercado internacional.

Em 2011, o valor total da produção agrícola em *Gold Coast* foi de A\$ 32 milhões, tendo como principal representante a produção de viveiros e flores de corte, que responderam por 46,2% da produção agrícola total da cidade conforme ilustrado no Gráfico 9 a seguir.

Value of agricultural production 2010/11

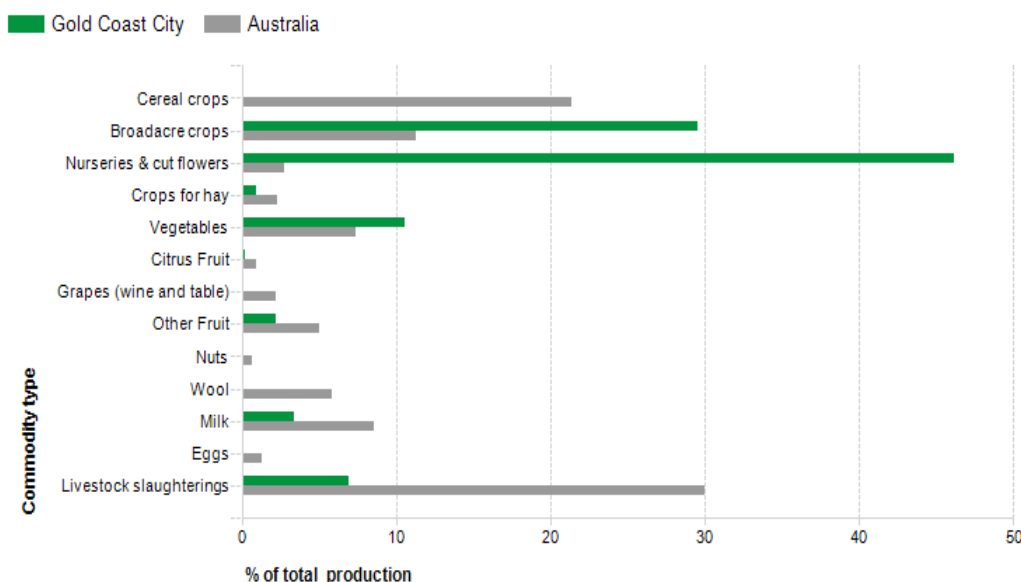


Gráfico 9 - Produção de *commodities* em *Gold Coast* e Austrália. Fonte: *Australian Bureau of Statistics* (2011).

O tipo de produção agrícola em uma área depende de fatores geográficos, climáticos, ambientais e econômicos. Certas localidades são especializadas em diferentes indústrias rurais. Neste contexto, as áreas rurais próximas às cidades, muitas vezes, têm grande produção de horticultura intensiva, enquanto pomares podem predominar em áreas irrigadas perto de grandes rios e a cultura de cereais em área rupestre. Além disso, a produção também pode variar ao longo do tempo devido a fatores ambientais, como as secas, o custo de produção e instabilidade do preço das *commodities*.

Apesar da aparente força da agricultura local, a cidade de *Gold Coast* registrou na indústria de manufatura sua fonte de exportação internacional mais expressiva nos anos de 2013 e 2014 gerando A\$815 milhões no período. Uma análise da exportação local nos anos de 2013 e 2014 indica que as três maiores indústrias foram a manufatura 45,6% do total; serviços de hospitalidade, alimentos e bebidas com 25,3% do total; comércio varejista com 7,7% do total. Em combinação esses três setores responderam

por A\$ 1.4 milhões, ou 78,6% da produção total da indústria local como ilustrado no Gráfico 10 a seguir.

International exports by industry sector 2013/14

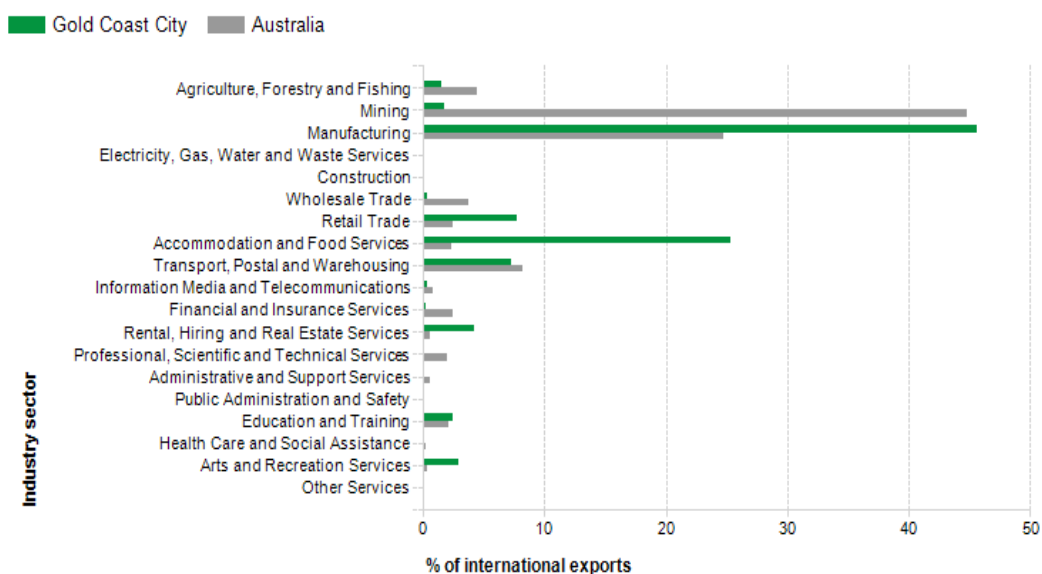


Gráfico 10 - Exportação internacional de *Gold Coast* e Austrália. Fonte: *National Institute of Economic and Industry Research* (2014).

As principais diferenças entre as exportações internacionais de *Gold Coast* e Austrália no período foram uma maior porcentagem de exportações internacionais no setor de serviços de hospitalidade, alimentos e bebidas (25,3% contra 2,3%); maior porcentagem de exportações internacionais de manufatura (45,6% contra 24,7%); maior porcentagem de exportações internacionais de comércio varejista (7,7% contra 2,5%); menor porcentagem das exportações internacionais de mineração (1,8% em comparação com 44,8%).

Por outro lado, as exportações domésticas incluem todas as exportações da cidade para outras partes do país. Uma análise das exportações nacionais de setores da indústria de *Gold Coast* em 2013 e 2014 indica que as três maiores indústrias foram serviços imobiliários (32,6%); manufatura (22,5%); serviços de hospitalidade, alimentos e bebidas (12,7%). Em combinação, esses três setores responderam por A\$ 6.438 milhões no total, ou 67,8% da exportação da indústria local. O Gráfico 11 a seguir ilustra este cenário.

Inter-regional exports by industry sector 2013/14

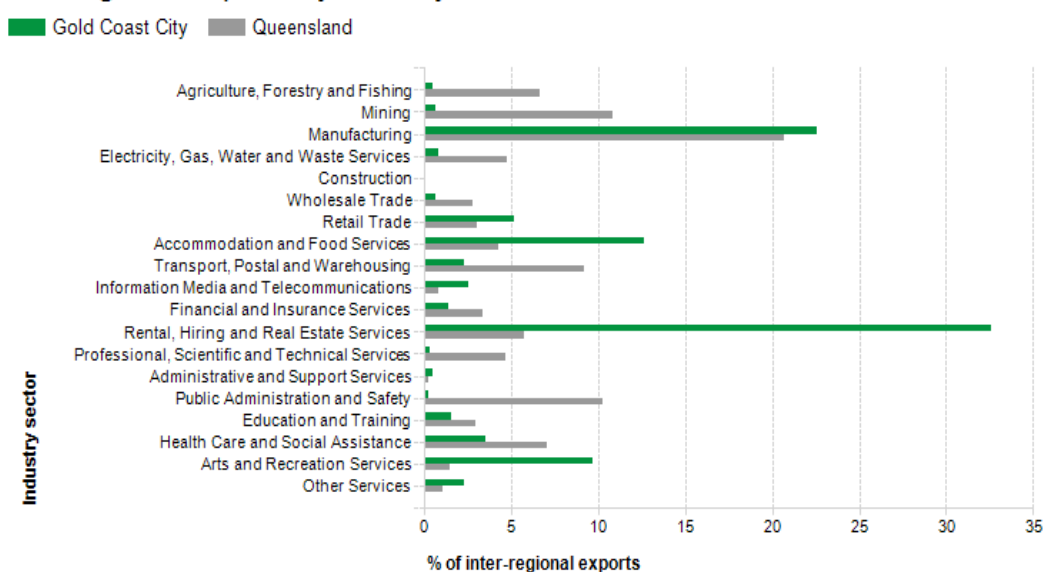


Gráfico 11 - Exportação doméstica em *Gold Coast* e *Queensland*. Fonte: *National Institute of Economic and Industry Research* (2014).

As principais diferenças entre as exportações nacionais de indústrias em *Gold Coast* e o estado de *Queensland* foram uma maior porcentagem de exportação doméstica de serviços imobiliários (32,6% contra 5,8%); maior porcentagem de exportação doméstica em serviços de hospitalidade, alimentos e bebidas (12,7% contra 4,2%); menor porcentagem de exportação doméstica em mineração (0,7% em comparação com 10,8%); menor porcentagem das exportações nacionais de serviços de administração pública (0,2% em comparação com 10,3%).

f) *Quadro-Resumo: Segmentação*

O Quadro 23 a seguir resume as principais evidências encontradas na literatura de marketing de lugares com foco na segmentação de mercado e que apresentam relação com a realidade da cidade de *Gold Coast*.

SEGMENTAÇÃO

RESIDENTES ATUAIS E POTENCIAIS

Pressupostos Teóricos

Os residentes devem ser priorizados uma vez que formam o público mais importante para o marketing de lugares e podem ser considerados parceiros ativos e co-produtores de bens públicos, serviços e políticas públicas (FREIRE, 2009; HOSPERS, 2010; OLSSON, BERGLUND, 2009) ou como co-criador de todo o produto do lugar (WARNABY, 2009). As autoridades locais devem ser as mais específicas

possíveis na definição de atração de grupos-alvo para o lugar e talvez, possa ser mais interessante para o lugar capacitar residentes e negócios locais do que tentar atrair pessoas novas (KAVARATZIS, 2009). As localidades estão competindo ativamente por moradores que tenham certos perfis e características, uma vez que a escassez de mão de obra qualificada aumentou a demanda de trabalhadores especializados (DEBARBA, 2013).

Implicações Práticas

Estimated Resident Population - a população oficial de *Gold Coast* até 30 de Junho de 2013 é de 537.844 habitantes e de acordo com as projeções, para o ano de 2026 as análises indicam um crescimento populacional significativo atingindo a marca de 730.000 habitantes.

Australian Bureau of Statistics - a participação da força de trabalho, os níveis educacionais, de produtividade e de renda dos residentes de *Gold Coast* são todos abaixo das médias nacionais e estaduais.

National Workforce Development Strategy, 2013 - identifica as qualificações educacionais como o tema comum mais importante em todos os cenários utilizados para modelar os requisitos da futura força de trabalho do país para os próximos anos.

Gold Coast Work Force – Development Framework 2014 – 2023 - programa de ação para atração de novos moradores e aumento da competitividade do lugar focado no apoio a uma economia baseada no conhecimento buscando desenvolver uma força de trabalho com qualificações de nível superior dentro ou acima da média nacional; reforçar os laços entre a indústria e as universidades para o apoio à pesquisa e inovação; aumentar o conhecimento em Ciência, Tecnologia, Engenharia, Matemática e Artes.

NEGÓCIOS LOCAIS E ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS

Pressupostos Teóricos

Diversos fatores determinam e influenciam o ritmo de crescimento dos setores de serviços, entre estes fatores, destacam-se os aspectos tecnológicos que incrementaram a produção de serviços e os fatores socioculturais que incluem os aspectos demográficos das sociedades, ocasionando a exportação de serviços (HOFFMAN *et al*, 2010). Apesar da guerra por incentivos financeiros, o desenvolvimento dos lugares envolve o capital humano, educação e treinamento, infraestrutura e superestrutura, serviços públicos e privados de qualidade, estabilidade fiscal, regulamentação comercial e ambiental (KOTLER *et al*, 2006). Porter (1999) e Kotler *et al*. (2006) refletem que lugares que estão em um estágio que pode ser denominado “pré-conglomerado” podem escolher como alvo empresas de um setor específico com o objetivo de desenvolver um conglomerado.

Implicações Práticas

National Institute of Economic and Industry Research - análise do valor agregado por indústria em *Gold Coast* em 2013 e 2014 identifica que as três maiores indústrias foram a construção civil; saúde e assistência social; manufatura. A análise dos setores e suas relações com a força de trabalho local em 2011, mostra que os três mais populares foram o comércio varejista; construção; saúde e assistência social. Apesar de importantes e tradicionais, os setores da indústria de manufatura, construção e hospitalidade tem diminuído, ao passo que setores de saúde, educação, serviços profissionais e serviços financeiros vem aumentando sua contribuição.

Gold Coast Economic Development Strategy 2013-2013 - programa que busca aumentar a confiança dos investidores, ampliar a oferta de emprego qualificado, diversificar a economia, aprimorar os níveis de produtividade e dobrar as exportações. A temática central para o alcance dos objetivos do programa inclui desenvolver um ambiente que promova a inovação e contribua com o desenvolvimento de empresas bem-sucedidas; gerar economia criativa e cultural próspera capaz de atrair habilidades, talentos e investimento; investir em infraestrutura que suporte crescimento e produtividade; criar um ambiente forte e globalmente competitivo; constituir uma força de trabalho altamente qualificada.

MERCADO DE TURISMO

Pressupostos Teóricos
<p>Chias (2007) descreve o viajante como indivíduo que se desloca de uma origem a um destino e dentro deste universo, existe o subgrupo de visitantes, incluído nas estatísticas de turismo, que é dividido em turistas e excursionistas. Camargo (2005) pondera que a hospitalidade representa um fenômeno social que engloba elementos que transcendem a prestação de serviços turísticos e que são consumidos simultaneamente por visitantes e residentes. Cho (2000) considera que os vetores de atratividade de um destino turístico incluem acessibilidade, conveniências, atrações e a imagem do lugar. As combinações de bens e serviços, de recursos e infraestrutura da localidade devem estar ordenadas e disponíveis ao consumo de forma que ofereça vantagens ao cliente, satisfazendo suas necessidades e expectativas (BALANZÁ; NADAL, 2003).</p>
Implicações Práticas
<p>Australian Bureau of Statistics - a cidade de <i>Gold Coast</i> é considerada o destino turístico mais popular da Austrália e a quarta maior economia do turismo no país recebendo uma média superior a 11 milhões de visitantes todos os anos. Em 2014 contribuiu diretamente com mais de A\$4,7 bilhões para a economia da cidade, gerando um total superior a A\$ 7 milhões em vendas, ao passo que o valor agregado à economia local foi de cerca de A\$ 2,8 milhões. Estima-se que cerca de 28.000 pessoas constituem a força de trabalho em turismo e hospitalidade da cidade, sendo 46,2% em tempo integral e 49,2% em tempo parcial.</p> <p>Tourism Research Australia National Visitor Survey - em 2013, a cidade de <i>Gold Coast</i> recebeu cerca de 3.637.000 turistas domésticos. Excursionistas diurnos domésticos atingiram a marca de 6.826.000, um aumento de 13% desde o ano de 2009. A localidade recebeu aproximadamente 14,4 milhões de excursionistas noturnos domésticos.</p> <p>International Visitor Survey - indica que a localidade recebeu 811.897 visitantes excursionistas diurnos e 7,6 milhões de visitantes noturnos em 2013. A pesquisa mostra que os principais países de origem dos visitantes incluem China (25%), Nova Zelândia (22%), Japão (7%) e Reino Unido (7 %). As previsões indicam que o turismo internacional tende a aumentar em cerca de 37% entre os anos de 2011 e 2020. Esta previsão está sendo impulsionada principalmente por um forte crescimento em mercados asiáticos.</p> <p>Destination Tourism Management Plan - programa de atração de visitantes até o ano de 2020 com o objetivo é aumentar o período de permanência e o gasto médio do visitante através de uma maior e mais variada oferta de produtos e experiências. Outro vetor contribuinte para o programa é a manutenção da participação em mercados internacionais tradicionais da Europa, Japão e Nova Zelândia e aumentar taxas de visitação em mercados do sudeste asiático.</p>

EXPORTAÇÃO DE PRODUTOS E MARCAS

Pressupostos Teóricos
<p>As estratégias de exportação se aplicam tanto aos grandes quanto aos pequenos negócios, tanto aos produtores de bens quanto aos prestadores de serviço, e tanto às pequenas quanto às grandes localidades, podendo favorecer a localidade em seu desenvolvimento a partir de geração de empregos e equilíbrio da balança comercial (KOTLER <i>et al</i>, 1993). A estratégia de marca-país pode ser observada em muitas regiões do mundo (BALABANIS; MUELLER; MELEWAR, 1999; BRYMER, 2005) e este tipo de estratégia de valor agregado é uma forma de <i>co-branding</i> onde os nomes e atributos das localidades podem acrescentar valor extra a produtos, serviços e marcas comercializadas em mercados externos (ANHOLT, 2007; DINNIE, 2008).</p>
Implicações Práticas
<p>Australian Bureau of Statistics - a cidade de <i>Gold Coast</i> é considerada o destino turístico mais popular da Austrália e a quarta maior economia do turismo no país recebendo uma média superior a 11 milhões de visitantes todos os anos. Em 2014 contribuiu diretamente com mais de A\$4,7 bilhões para a economia da cidade, gerando um total superior a A\$ 7 milhões em vendas, ao passo que o valor agregado à economia local foi de cerca de A\$ 2,8 milhões. Estima-se que cerca de 28.000 pessoas constituem a força de trabalho em turismo e hospitalidade da cidade, sendo 46,2% em tempo integral e 49,2% em tempo parcial.</p>

Australia Unlimited – estratégia de marca-país com o objetivo de desenvolver uma base de conhecimento, recursos e estratégias que possam ser usadas para ajudar a enriquecer a reputação da Austrália ao longo do tempo, posicionando o país como um parceiro de negócios de classe mundial e com credenciais comerciais, intelectuais e criativas.

Australian Trade Commission - a Austrália mantém ligações consolidadas com parceiros comerciais da Europa e América do Norte enquanto novos acordos de comércio bilateral estão sendo definidos para favorecer a relação com seus principais parceiros comerciais asiáticos, especialmente Japão, Coreia do Sul e China. A proximidade geográfica à Ásia aliada aos recursos abundantes da Austrália faz com que o país sustente sua posição de maior exportador mundial de recursos minerais e energia. O setor de serviços também é um dos principais contribuintes às receitas de exportação, graças aos setores de educação e turismo internacionalmente reconhecidos.

National Institute of Economic and Industry Research - A agroindústria australiana atingiu A\$ 39 bilhões em exportações no ano de 2013, sendo nove dos dez principais mercados de destino na Ásia. Em 2011, o valor total da produção agrícola em *Gold Coast* foi de A\$ 32 milhões, tendo como principal representante a produção de viveiros e flores de corte. A cidade de *Gold Coast* registrou na indústria de manufatura sua fonte de exportação internacional mais expressiva nos anos de 2013 e 2014 gerando A\$815 milhões no período. Uma análise da exportação para mercados internacionais nos anos de 2013 e 2014 indica que as três maiores indústrias foram a manufatura; serviços de hospitalidade, alimentos e bebidas; comércio varejista. Uma análise das exportações nacionais de setores da indústria de *Gold Coast* em 2013 e 2014 indica que as três maiores indústrias foram serviços imobiliários; manufatura; serviços de hospitalidade, alimentos e bebidas.

Quadro 23 - Segmentação em *Gold Coast* e evidências teóricas. Elaborado pelo autor.

4.3.4 Posicionamento

A revisão da literatura de marketing de lugares permite compreender os diversos elementos que compõem a identidade competitiva dos lugares. Esta identidade é a manifestação tangível e intangível de sua realidade, conforme transmitida através de seus atributos e vetores de atratividade de forma que possam ser percebidos por seus diferentes mercados. Neste contexto, os principais atributos da localidade para composição de sua natureza competitiva são físicos e estruturais, econômicos, socioculturais, governamentais e ambientais. Embora haja diferenças inevitáveis no modo como esses elementos são percebidos pelos diversos públicos, é esse conjunto de fatores tangíveis e intangíveis que possibilita à localidade ter condições de competitividade regional ou global.

Com base nos documentos analisados para descrição do caso *Gold Coast*, conforme constam no Protocolo de Estudo de Caso no Apêndice deste trabalho e descritos ao longo do caso, é possível identificar o posicionamento competitivo da localidade com base em seus atributos competitivos e na imagem da cidade para seus diferentes mercados.

a) Identidade Competitiva

A partir da observação dos diversos elementos que compõem a identidade competitiva dos lugares (FAINSTEIN, 1990; GRABOW *et al.*, 1995; KRESL, 1995; KOTLER *et al.*, 2006; ZENKER, 2009; ANHOLT, 2010), é possível propor que os principais aspectos do composto competitivo podem ser baseados em (I) atributos físicos e estruturais, incluindo os recursos e a prestação de serviços públicos e privados; (II) atributos econômicos, incluindo contribuições fiscais, risco de investimento, setor industrial, índice inflacionário e níveis de emprego; (III) atributos socioculturais, incluindo a diversidade histórica e cultural e a oferta de lazer e entretenimento; (IV) atributos governamentais, incluindo a liderança e articulações eficientes que privilegiem o desenvolvimento da localidade com base no interesse dos mercados em detrimento de interesses político-partidários. Ainda, vale salientar que além destes, esta pesquisa destaca a importância dos (V) atributos ambientais, incluindo aqui as políticas de

preservação ambiental e de desenvolvimento sustentável, aspectos pouco presentes na literatura de marketing de lugares.

I - Atributos físicos e estruturais. Estes atributos incluem os recursos e a prestação de serviços públicos e privados que a localidade disponibiliza para atender seus principais mercados. A partir dos elementos identificados no produto *Gold Coast*, é possível afirmar que a localidade está trabalhando para aprimorar seus centros comerciais, transformando-os em lugares atraentes que atendam as necessidades e aspirações da comunidade e que reflitam a identidade local para atrair novos negócios e gerar desenvolvimento comunitário. O programa de ação envolve uma consulta pública inicial, planejamento e propostas de solução de *design* urbanístico, e a execução e manutenção das intervenções para garantir o valor duradouro do trabalho realizado. Neste contexto, é possível identificar uma grande preocupação da localidade em planejar a ampliação da malha viária e controle de tráfego de veículos em virtude das projeções de crescimento econômico e populacional, programas de atração de novos negócios e moradores, e aumento do fluxo turístico para os próximos anos.

II - Atributos econômicos. Estes atributos incluem a força dos diferentes setores da indústria e dos serviços em relação com os níveis de emprego e qualificação profissional da mão de obra local. A partir dos elementos apresentados no produto *Gold Coast* e nas características de seus principais mercados, é possível identificar que no valor agregado pela indústria, um indicador de produtividade dos negócios em *Gold Coast*, o setor da construção civil é o mais produtivo seguido pelos setores de saúde e de manufatura. Em combinação, esses três setores responderam por 30,9% do total do valor agregado pela indústria na cidade. Uma análise dos setores e suas relações com a força de trabalho mostra que os três setores mais populares são o comércio varejista, a construção civil e o setor de saúde e assistência social empregando, em conjunto, 34,8% da força de trabalho local. O crescimento da indústria ao longo dos últimos anos, em termos de valor agregado, resultou em uma mudança na estrutura econômica da localidade, onde, apesar de importantes e tradicionais, os setores de manufatura, construção, turismo e hospitalidade tem diminuído, ao passo que setores de saúde, educação e outros serviços profissionais vêm aumentando sua contribuição a cada ano. A partir dos dados obtidos, nota-se que, apesar do crescimento econômico local e regional, a participação da força de trabalho, os níveis de produtividade e de renda dos

residentes de *Gold Coast* são todos abaixo das médias nacionais e estaduais, devido ao perfil atual de indústrias, empregos e níveis mais baixos de qualificação.

III - Atributos socioculturais. Estes atributos incluem a diversidade histórica e cultural e a oferta de lazer e entretenimento da região. A pesquisa identificou um crescimento populacional significativo na última década e aponta projeções de continuidade para os próximos anos. A população da cidade conta com ascendência prioritariamente Inglesa, Australiana e Irlandesa. Ainda, 10% das pessoas residentes em *Gold Coast*, vieram de países onde o Inglês não era sua primeira língua e indivíduos nascidos na Nova Zelândia e Reino Unido são os principais representantes de estrangeiros vivendo na cidade. A composição populacional atua principalmente nas atividades da rede de superestrutura de serviços, a principal atividade econômica local e que emprega a grande maioria dos residentes da cidade. Dentro do programa de modernização dos centros comerciais da cidade, a rede de varejo também tem sido submetida a inúmeras renovações e vem agregando novos negócios constantemente, onde é possível observar o aumento da competitividade entre distritos comerciais que passaram a agrupar um maior número de atividades de compra, lazer e recreação. Apesar do aumento do investimento na rede de superestrutura, destaca-se na localidade a importância das atrações naturais como principais fontes de oferta de lazer e recreação para residentes e visitantes. O ambiente natural e construído incentiva seus usuários se envolverem em um estilo de vida ativo através da prática esportiva recreacional e profissional, formando uma significativa característica da cultura local.

IV - Atributos governamentais. Estes atributos incluem a liderança e articulações eficientes que privilegiem o desenvolvimento da localidade com base no interesse dos mercados em detrimento de interesses político-partidários. Nota-se nesse quesito uma grande preocupação em envolver o principal mercado da cidade, composto por residentes, líderes comunitários e empresários locais, nos processos de tomada de decisão para o desenvolvimento dos programas de ação de aprimoramento do produto *Gold Coast*. Neste contexto, merecem destaque os programas de consulta pública, principalmente nas questões relacionadas a investimentos de grande porte em projetos de ampliação e aprimoramento da rede de infraestrutura local, bem como, programas de preservação do meio ambiente.

V - **Atributos ambientais.** Estes atributos incluem as políticas de preservação ambiental e de desenvolvimento sustentável. A cidade tem registrado as maiores taxas de crescimento populacional entre as demais áreas na Austrália e este fenômeno vem resultando em mudanças demográficas significativas. O potencial impacto deste crescimento sobre o ambiente natural inclui a diminuição de vegetação, perda de espécies e ecossistemas, fragmentação do habitat e redução da qualidade da água. A administração pública tem a responsabilidade de gerir os impactos das mudanças climáticas na biodiversidade local, especialmente em habitats vulneráveis, tais como o interior e zonas costeiras e, para tanto, desenvolve programas de ação de longo prazo com base em pesquisas de melhores práticas em conjunto com uma série de análises e mapeamentos contando com uma ampla consulta com as partes interessadas, incluindo consultores especialistas, gestores públicos, agências de governo, grupos de interesse da comunidade e representantes de indústrias, fundamentais para o desenvolvimento regional. Soma-se a isso a vanguarda de iniciativas de gestão costeira onde as técnicas pioneiras desenvolvidas já beneficiaram outras comunidades ao redor do mundo e continuam sendo constantemente aperfeiçoadas.

b) Imagem do Lugar

A identidade de uma localidade é o conjunto de elementos que lhe confere uma personalidade ou que lhe dá uma imagem. Dinnie (2007) indica que enquanto a identidade é um conceito emissor, a imagem é um conceito receptor, pois reflete a forma como é percebida pelos públicos. Nesta linha, Zenker e Braun (2010) definem a imagem de um lugar como uma rede de associações na mente dos consumidores com base nas expressões visuais, verbais e comportamentais de um lugar, que são representadas através dos objetivos, comunicação, valores e a cultura geral do composto do lugar. Entretanto, para Gertner e Kotler (2004) as imagens que determinados lugares possuem são, na verdade, estereótipos culturais mundialmente compartilhados e muitas vezes não correspondem à realidade. Portanto, Kotler *et al.* (1993) reforçam a possibilidade de um lugar promover suas qualidades e gerenciar sua imagem para se tornar uma opção competitiva. De forma complementar, Gaio e Gouveia (2007) apontam a gestão do território para a construção e administração de um conjunto de imagens do lugar com base na imagem atual e nos atributos do local, atrações,

infraestrutura e pessoas. Além disso, as localidades precisam projetar uma imagem forte e substancial para atrair potenciais compradores, através de um posicionamento original e diferenciado (GIRALDI; IKEDA, 2009).

A prestação de serviços de varejo e o maduro mercado turístico resultaram em um excesso de confiança na geração de crescimento da economia local. Porém, a natureza cíclica dessas indústrias deixou a cidade vulnerável em virtude da influência de variáveis externas ao longo dos últimos anos. Muito embora o mercado de turismo represente um dos principais motores da economia local, a dinâmica da cidade é, atualmente, mais diversificada, apesar de ainda não representar uma economia madura. Nota-se que a participação da força de trabalho, os níveis de produtividade e de renda dos residentes de *Gold Coast* são todos abaixo das médias nacionais e estaduais. Assim, a cidade apresenta um problema significativo, sendo percebida como um centro de lazer e recreação, principalmente noturna, constituída de negócios pouco importantes e empregos menos qualificados, o que, de fato, não retrata a realidade de sua economia diversificada. Por outro lado, os residentes acreditam que o local possui grande qualidade de vida e consideram que cidade apresenta excelentes condições para se viver e trabalhar.

A gestão da cidade, através dos programas de ação de atração de novos moradores e investimentos, considera que pode alterar esta imagem através de uma promoção mais ampla do valor da educação dentro e fora de sua comunidade e através de parcerias com a indústria, para criar e promover empregos qualificados, e com o setor educacional, para desenvolver maiores aspirações de ensino superior para o mercado interno e externo. A qualificação educacional é o tema mais importante em todos os cenários utilizados para modelar os requisitos da futura força de trabalho da cidade para os próximos anos, em especial para melhorar seu posicionamento competitivo fornecendo produtos e serviços para a Ásia. As análises apontam para um crescimento mais rápido em ocupações profissionais de gestão, assim como os setores de serviços de saúde e assistência social. Desta forma, grande parte do aumento de produtividade da força de trabalho necessária será alcançada através do aumento da qualificação educacional dos residentes, atração de talentos e investimentos nos setores de ciência e tecnologia.

Em um cenário competitivo, a cidade se encontra cada vez mais sob pressão de localidades em crescimento no sudeste asiático e em outras partes da Austrália que também procuram diversificar suas economias. Buscando estabelecer sua competitividade no mercado global e garantir uma presença forte que reforce os atributos formadores da identidade do lugar, os gestores da cidade trabalham para o reposicionamento da cidade dentro de um planejamento de longo prazo, com o objetivo de consolidar sua reputação como um lugar de oportunidades, onde o estilo de vida e o ambiente natural são extremamente atraentes para novos mercados, principalmente em um cenário de forte participação e influência de regiões da Ásia.

c) Posicionamento Competitivo

Para Kotler *et al.* (2006), em um ambiente dinâmico e competitivo, os lugares enfrentam riscos cada vez maiores como resultado do ritmo acelerado da mudança no ambiente econômico, político e tecnológico. Kavaratzis (2009) enfatiza que os lugares estão enfrentando um número crescente de competidores em seus esforços para atrair investimentos, exigindo que as localidades desenvolvam seus próprios recursos para enfrentar a concorrência. Assim, os países, estados, cidades e regiões precisam formar uma visão estratégica para enfrentar os desafios através de planejamento orientado para o mercado e que inclua a qualidade em seus programas e serviços. Além disso, Rainisto (2003) ressalta que as localidades precisam diversificar sua base econômica e desenvolver mecanismos para se adaptar de modo flexível às condições, fomentando e cultivando características empreendedoras, contando, inclusive com maior participação do setor privado. Por fim, todas as vantagens competitivas do local devem ser comunicadas de forma eficaz com o objetivo de construir e gerenciar uma imagem sólida condizente com seus atributos e coerente com as especificidades de seus públicos (DINNIE, 2007; ANHOLT, 2010).

Revisitando o que foi proposto no modelo de posicionamento competitivo presente no Capítulo 2 de Revisão Teórica, o posicionamento competitivo do lugar é obtido ao longo do tempo quando identidade e imagem permanecem alinhadas. Na medida em que cidades, estados e nações estão focadas na competitividade global, a identidade e a imagem dos lugares podem se tornar um traço distinto entre uma localidade e outra. A

identidade competitiva de um lugar é a manifestação tangível e intangível de sua realidade, conforme transmitida através de seus atributos e vetores de atratividade de forma que possam ser percebidos por uma grande variedade de públicos. Embora haja diferenças inevitáveis no modo como esses elementos são percebidos pelos diversos públicos, é esse conjunto de fatores tangíveis e intangíveis que possibilita à localidade ter um ponto de partida para administrar sua identidade. Assim, a imagem é uma função de como os diferentes públicos formam percepções acerca do lugar, portanto, a localidade deve desenvolver uma identidade competitiva e projetar uma série de imagens coerentes e consistentes para seus públicos.

As ações de posicionamento da cidade de *Gold Coast* englobam a diversificação de setores empresariais e da indústria focada em não perder os pontos fortes tradicionais da economia, mas o crescimento da capacidade de novas indústrias emergentes em nível global. Para tanto, a economia da região precisa gerar capacidade de atuação em setores propulsores da economia que, essencialmente, são impulsionados por mercados externos. Isso representa uma mudança transformacional na economia local que, atualmente, está centrada em serviços e consumo baseados no mercado interno e mercado de turismo, para uma economia centrada na comercialização de produtos e serviços para os mercados externos, doméstico e internacional. Além disso, o objetivo é mostrar que a cidade está se distanciando da relação de dependência da capital do estado, *Brisbane*, assim como não pretende ser lembrada apenas como importante destino turístico do país.

Para os gestores da localidade, o posicionamento competitivo deve ter como base o conceito de que a cidade é ao mesmo tempo um destino de lazer e um ambiente repleto de oportunidades inspiradas pelo estilo de vida de seus residentes, valorização do ambiente de negócios e consolidação da cidade como um dos principais destinos de investimento do país. As ações de posicionamento competitivo da cidade buscam fornecer a direção para que a cidade se torne uma localidade internacional de escolha para novos negócios e moradores, visando impulsionar a criação de uma cidade global reconhecida mundialmente por seu estilo de vida único, pessoas talentosas, inovação e cultura empreendedora. Desta forma, a localidade busca aumentar a confiança dos investidores, ampliar a oferta de emprego qualificado, diversificar a economia, aprimorar os níveis de produtividade e dobrar as exportações. Para medir continuamente

as mudanças, as propostas de controle devem ligar as atividades e resultados de políticas públicas aos níveis de desempenho socioeconômico da cidade.

d) Quadro-Resumo: Posicionamento

O Quadro 24 a seguir resume as principais evidências encontradas na literatura de marketing de lugares com foco no posicionamento competitivo e que apresentam relação com a realidade da cidade de *Gold Coast*.

POSICIONAMENTO
IDENTIDADE COMPETITIVA
Pressupostos Teóricos
A partir da observação dos diversos elementos que compõem a identidade competitiva dos lugares (FAINSTEIN, 1990; GRABOW <i>et al.</i> , 1995; KRESL, 1995; KOTLER <i>et al.</i> , 2006; ZENKER <i>et al.</i> , 2009; ANHOLT, 2010), é possível propor que os principais aspectos do composto competitivo podem ser baseados em atributos físicos, econômicos, socioculturais, governamentais e ambientais.
Implicações Práticas
<p>I - Atributos físicos e estruturais - a cidade busca aprimorar seus centros comerciais, para que atendam as demandas, reflitam a identidade local e atraiam novos negócios. O programa de ação envolve uma consulta pública inicial, planejamento e propostas de solução de <i>design</i> urbanístico. Há uma grande preocupação da localidade em planejar a ampliação da malha viária e controle de tráfego de veículos em virtude das projeções de crescimento econômico e populacional, programas de atração de novos negócios e moradores, e aumento do fluxo turístico para os próximos anos.</p> <p>II - Atributos econômicos - o crescimento da indústria ao longo dos últimos anos, em termos de valor agregado, resultou em uma mudança na estrutura econômica da localidade, onde, apesar de importantes e tradicionais, os setores de manufatura, construção, turismo e hospitalidade tem diminuído, ao passo que setores de saúde, educação e outros serviços profissionais vêm aumentando sua contribuição. Apesar do crescimento econômico local e regional, a participação da força de trabalho, os níveis de produtividade e de renda dos residentes de <i>Gold Coast</i> são todos abaixo das médias nacionais e estaduais.</p> <p>III - Atributos socioculturais - crescimento populacional significativo na última década e projeções de continuidade para os próximos anos. Composição populacional atuando principalmente nas atividades de superestrutura de serviços, a principal atividade econômica local. Programas de modernização dos centros comerciais agregando novos negócios e acirrando a competitividade. Atrações naturais como principais fontes de oferta de lazer e recreação para residentes e visitantes. Ambiente natural e construído incentiva seus usuários se envolverem em um estilo de vida ativo, formando uma significativa característica da cultura local.</p> <p>IV - Atributos governamentais - grande preocupação em envolver o principal mercado da cidade, composto por residentes, líderes comunitários e empresários locais, nos processos de tomada de decisão para o desenvolvimento dos programas de ação de aprimoramento do produto <i>Gold Coast</i>. Neste contexto, merecem destaque os programas de consulta pública, principalmente nas questões relacionadas a investimentos de grande porte em projetos de ampliação e aprimoramento da rede de infraestrutura local, bem como, programas de preservação do meio ambiente.</p> <p>V - Atributos ambientais - potencial impacto do crescimento populacional sobre o ambiente natural</p>

inclui a diminuição de vegetação, perda de espécies e ecossistemas, fragmentação do habitat e redução da qualidade da água. A administração pública desenvolve programas de ação de longo prazo para gerir os impactos das mudanças climáticas na biodiversidade local e se mantém na vanguarda de iniciativas de gestão costeira onde as técnicas pioneiras desenvolvidas já beneficiaram outras comunidades ao redor do mundo e continuam sendo constantemente aperfeiçoadas.

IMAGEM DO LUGAR

Pressupostos Teóricos

A imagem é um conceito receptor, pois reflete a forma como é percebida pelos públicos por meio de uma rede de associações na mente dos consumidores (DINNIE, 2007; ZENKER, BRAUN, 2010). As imagens que determinados lugares possuem são, na verdade, estereótipos culturais mundialmente compartilhados e muitas vezes não correspondem à realidade (GERTNER, KOTLER, 2004). Os lugares devem projetar uma imagem forte e substancial para atrair potenciais compradores, através de um posicionamento original e diferenciado (GIRALDI; IKEDA, 2009).

Implicações Práticas

Embora o mercado de turismo represente um dos principais motores da economia local, a dinâmica da cidade é, atualmente, mais diversificada, apesar de ainda não representar uma economia madura.

O mercado interno acredita que o local possui grande qualidade de vida e consideram que cidade apresenta excelentes condições para se viver e trabalhar. Externamente, a cidade é percebida como um centro de lazer e recreação, constituída de negócios pouco importantes e empregos menos qualificados.

Os programas de ação de atração de novos moradores e investimentos procuram alterar esta imagem através de uma promoção mais ampla do valor da educação dentro e fora de sua comunidade e através de parcerias com a indústria, para criar e promover empregos qualificados, e com o setor educacional, para desenvolver maiores aspirações de ensino superior para o mercado interno e externo.

POSICIONAMENTO COMPETITIVO

Pressupostos Teóricos

Para Kotler *et al.* (2006) os lugares enfrentam riscos cada vez maiores como resultado do ritmo acelerado da mudança no ambiente econômico, político e tecnológico. Kavaratzis (2009) enfatiza que os lugares estão enfrentando um número crescente de competidores em seus esforços para atrair investimentos, exigindo que as localidades desenvolvam seus próprios recursos para enfrentar a concorrência. Rainisto (2003) ressalta que as localidades precisam diversificar sua base econômica e desenvolver mecanismos para se adaptar de modo flexível às condições, fomentando e cultivando características empreendedoras, contando, inclusive com maior participação do setor privado. As vantagens competitivas do local devem ser comunicadas de forma eficaz com o objetivo de construir e gerenciar uma imagem sólida condizente com seus atributos e coerente com as especificidades de seus públicos (DINNIE, 2007; ANHOLT, 2010).

Implicações Práticas

As ações de posicionamento da cidade de *Gold Coast* englobam a diversificação de setores empresariais e da indústria focada em não perder os pontos fortes tradicionais da economia, mas o crescimento da capacidade de novas indústrias emergentes em nível global. Isso representa uma mudança transformacional na economia local que, atualmente, está centrada em serviços e consumo baseados no mercado interno e mercado de turismo, para uma economia centrada na comercialização de produtos e serviços para os mercados externos, doméstico e internacional.

O posicionamento competitivo deve ter como base o conceito de que a cidade é ao mesmo tempo um destino de lazer e um ambiente repleto de oportunidades inspiradas pelo estilo de vida de seus residentes, valorização do ambiente de negócios. O objetivo é mostrar que a cidade está se distanciando da relação de dependência da capital do estado, *Brisbane*, assim como não pretende ser lembrada apenas como importante destino turístico do país.

As ações de posicionamento buscam fornecer a direção para que a cidade se torne uma localidade internacional de escolha para novos negócios e moradores, visando impulsionar a criação de uma cidade global reconhecida mundialmente por seu estilo de vida único, pessoas talentosas, inovação e cultura empreendedora.

Quadro 24 - Posicionamento em *Gold Coast* e evidências teóricas. Elaborado pelo autor.

5 CONCLUSÕES

Esta tese aponta como conclusão que o marketing de lugares é um processo de gestão das trocas que ocorrem no âmbito territorial por meio da geração e entrega de valor a seus diferentes mercados. Para que os programas de ação em marketing de lugares obtenham sucesso, a execução deve estar pautada em três elementos fundamentais: planejamento de longo prazo, estudos de viabilidade e análise de impactos. Como consequência de programas bem realizados, a localidade passa a criar condições e atrair investimentos que contribuem com seu desenvolvimento socioeconômico no longo prazo, fortalecendo sua competitividade.

Os aspectos evidenciados na literatura encontram-se alinhados, em grande parte, com o caso analisado na pesquisa de campo. O programa de ação realizado na cidade de *Gold Coast* trouxe uma significativa contribuição para o desenvolvimento da localidade e, atualmente, a cidade passou a aprimorar seus programas de marketing integrando a participação de residentes e da iniciativa privada nos processos decisórios. Uma vez que não há registros de estudos de acompanhamento dos impactos proporcionados pelo recife artificial multifuncional, os resultados observados na análise do cenário que se desenvolveu ao longo dos últimos anos na cidade de *Gold Coast*, podem contribuir com o preenchimento desta lacuna no conhecimento.

Como principais contribuições, esta tese permite concluir os seguintes pontos:

a) Programa de Ação

- O programa que envolveu a implantação do recife artificial multifuncional é considerado uma iniciativa bem sucedida junto aos diferentes mercados da localidade, além de ser o principal caso de estudo para projetos semelhantes em outros países. A utilização do caso *Gold Coast* como *benchmarking* para estudos de viabilidade técnica e experiências realizadas em outras localidades é uma importante ferramenta de promoção de capacidade do lugar em desenvolver programas de gestão eficientes, favorecendo sua imagem e reputação junto aos mercados externos.

- As atrações baseadas na natureza ganham importância significativa para imagem dos lugares e, neste contexto, a implantação de recifes artificiais multifuncionais pode contribuir com a promoção do lugar na forma de publicidade por meio de freqüente exposição na mídia e pelo incentivo a outras localidades buscarem alternativas eficientes que não impactam negativamente a estética das praias e proporcionam vantagem competitiva à localidade. Assim, mesmo com a falta de estudos conclusivos de retorno sobre o investimento, a compreensão da possibilidade de desenvolver uma estrutura capaz de controlar a erosão costeira mantendo a estética agradável da faixa litorânea ao mesmo tempo em que proporciona oportunidades de lazer é suficiente para que um número expressivo de lugares tenha demonstrado interesse em adotar o recife artificial multifuncional.
- O recife artificial multifuncional favorece boas condições de surfe quando as demais variáveis do ambiente natural estão apropriadas, porém, a praia de *Narrowneck* não adquiriu reputação junto à comunidade do surfe pelo fato de: (i) estar cercada por outros *surf spots* de qualidade, (ii) pela expectativa gerada antes da implantação do recife, (iii) pela opinião negativa da mídia especializada, (iv) pela distância da zona de arrebentação de ondas e (v) pelo possível conflito entre surfistas, pescadores e mergulhadores. Entretanto, sua capacidade de propiciar melhores condições de surfe tem sido a principal característica atrativa para experiências realizadas em outras localidades. A capacidade de interferir diretamente no desempenho de determinada força da natureza emprega ao local que recebe o recife artificial multifuncional um caráter híbrido, a partir da convergência de aplicações artificiais com recursos naturais, resultando em uma atração natural ampliada.
- Preconizado na literatura, a integração dos residentes nos processos de decisão e a participação da iniciativa privada no desenvolvimento dos programas de ação em marketing de lugares não foi observado no caso da implantação do recife artificial multifuncional. Entretanto, ao analisar os programas de ação atuais desenvolvidos na cidade de *Gold Coast*, principalmente os que tratam da

melhoria da infraestrutura do lugar, a participação destes públicos ocorre com maior intensidade.

b) *Sustentabilidade e Desenvolvimento*

- Com o aumento da taxa populacional e projeções contínuas de crescimento, é essencial para a cidade de *Gold Coast* gerenciar cuidadosamente seu ambiente de zona costeira. Na medida em que o ambiente natural aumenta sua integração com áreas urbanizadas, os programas de gestão costeira tornam-se fundamentais para o contínuo desenvolvimento da localidade de forma sustentável. Neste contexto, a implantação do recife artificial multifuncional de *Narrowneck* contribuiu significativamente com a manutenção do ambiente costeiro no longo prazo. Com o programa, a cidade desenvolveu condições favoráveis para aproveitar as oportunidades e continuar crescendo de forma sustentável.
- A literatura revisitada evidencia que os lugares devem priorizar a manutenção de sua infraestrutura, o núcleo básico do produto do lugar, para poder atender as demandas de seus mercados. Posteriormente, o lugar deve promover o desenvolvimento de novas atrações para aumentar sua atratividade e competitividade. Neste contexto, estes dois aspectos estão presentes no caso analisado, uma vez que o objetivo do programa era a manutenção da infraestrutura de parte da cidade ao mesmo tempo em que pudesse criar uma forma sustentável de atração.
- Especula-se que a implantação de recifes artificiais multifuncionais possa agregar valor às propriedades nas imediações do local proporcionando benefícios residenciais sob a forma de valorização de imóveis. Não há estudos que comprovem esta informação, porém, a análise do valor agregado pela indústria aponta que a construção civil é o setor mais produtivo da cidade tendo contribuído com mais A\$ 2,5 milhões ou 12,2% do total de valor agregado pela indústria nos anos de 2013 e 2014. Isto significa que a manutenção da zona costeira resultante da implantação do recife artificial multifuncional favoreceu condições de crescimento imobiliário na localidade.

c) *Serviços, Turismo e Lazer*

- No início da década de 2000, o distrito de *Surfers Paradise* onde o recife artificial multifuncional foi implantado concentrava, aproximadamente, 50% da oferta de acomodações e grande participação de serviços da cidade. Atualmente, há uma competitividade maior entre os distritos comerciais da cidade sendo a superestrutura de serviços sua principal atividade econômica e o setor varejista empregando a maior parte da força de trabalho local seguido dos serviços de turismo e hospitalidade.
- Estudos de viabilidade para implantação do programa de ação em *Gold Coast* identificaram possíveis perdas de até A\$ 470 milhões de receitas oriundas da atividade turística em 50 anos caso a região continuasse sofrendo com problemas de erosão costeira. Neste contexto, a implantação do recife artificial multifuncional de *Narrowneck* favoreceu a manutenção do ambiente costeiro e, atualmente, a cidade de *Gold Coast* é a quarta maior economia do turismo no país. Em 2014 esta indústria contribuiu diretamente com mais de A\$4,7 bilhões para a economia da cidade.
- A manutenção do ambiente costeiro proporcionada pela implantação do recife artificial multifuncional de *Narrowneck* colaborou com a manutenção das atividades de lazer de residentes e visitantes. Estima-se que os residentes fizeram um total de mais de 40 milhões de visitas às praias da cidade no ano de 2007 movimentando até A\$ 91 milhões na economia local, ao passo que os visitantes realizaram mais de 7 milhões de visitas às praias de *Gold Coast* em 2006 agregando um valor bruto de até A\$ 319 milhões na economia da cidade em 2006.
- O recife artificial multifuncional teve um impacto sobre o ecossistema da região e fez surgir um novo habitat para a vida marinha e, com isso, houve um aumento das atividades de pesca e de mergulho em *Narrowneck*. Porém, não há indicadores que tais atividades tenham registrado um incremento significativo na

oferta de lazer e recreação local ou que possam ser consideradas novos vetores de atratividade turística na região.

d) *Posicionamento Competitivo*

- Com infraestrutura adequada ao crescimento populacional e urbano, somado à posição consolidada junto aos diferentes mercados, principalmente os mercados de turismo e de residentes, a cidade passou a gerenciar seus esforços de posicionamento com base nos atributos estruturais de sua identidade competitiva e na atração de novos talentos e mão de obra qualificada. Desta forma, a cidade de *Gold Coast* busca redirecionar suas ações para um posicionamento de cidade global com maior participação em mercados externos em cenários competitivos.
- As ações de posicionamento englobam a diversificação de setores empresariais e da indústria focada em não perder os pontos fortes tradicionais da economia, mas o crescimento da capacidade de novas indústrias emergentes em nível global. Isto representa uma mudança transformacional na economia local que, atualmente, está centrada em serviços e consumo baseados no mercado interno e mercado de turismo, para uma economia centrada na comercialização de produtos e serviços para os mercados externos, doméstico e internacional.
- As ações de reposicionamento buscam fornecer a direção para que a cidade se torne uma localidade internacional de escolha para novos negócios e moradores, visando impulsionar a criação de uma cidade global reconhecida mundialmente por seu estilo de vida único, pessoas talentosas, inovação e cultura empreendedora. Desta forma, a localidade busca aumentar a confiança dos investidores, ampliar a oferta de emprego qualificado, diversificar a economia, aprimorar os níveis de produtividade, valorizando o ambiente de negócios e consolidando a cidade como um dos principais destinos de investimento do país.

5.1 Recomendações

As conclusões desta tese permitem indicar as seguintes recomendações para localidades que desejam implantar o recife artificial multifuncional em seus programas de marketing de lugares:

a) *Inovação e Tecnologia*

- Em lugares onde o risco de erosão ou inundações é grave, muito dificilmente os governos optarão por financiar obras de proteção costeira não tradicionais. Isto ocorre em virtude do caráter inovador do recife artificial multifuncional e pelo fato de pouco se conhecer os impactos da implantação deste tipo de estrutura no ambiente costeiro. Além disso, embora o recife artificial multifuncional possa promover múltiplas atividades e desta forma amplie as oportunidades de financiamento por meio de parcerias entre organizações públicas e privadas, o interesse do governo local será sempre determinante uma vez que as zonas costeiras são consideradas áreas de uso público na maioria dos casos. Portanto, quanto maior for o número de indivíduos beneficiados com a implantação de recifes artificiais multifuncionais, maiores serão as chances de esta ser a estrutura escolhida para o programa de gestão costeira em detrimento a obras tradicionais.
- O uso de *geocontainers* oferece vantagens em relação a outros tipos de materiais de construção de recifes artificiais. Sua utilização comprovou grande aderência e enriquecimento da biodiversidade marinha no local. Ao mesmo tempo, o uso de areia disponível na localidade reduz o custo e a complexidade logística de transporte de materiais em relação a estruturas semelhantes compostas por rochas, que causariam um impacto negativo no tráfego de veículos e emissão de gases poluentes, além da dificuldade ou impossibilidade de remoção da estrutura em virtude de falhas ou danos ambientais. Em caso de danos ou vazamentos, o uso de areia local tem um efeito mínimo sobre o meio ambiente e por serem mais suaves do que outros tipos de materiais, os *geocontainers* são mais fáceis de remover e não oferecem perigo aos usuários. Contudo, este modelo é considerado um protótipo para a concepção de futuros projetos de proteção

costeira e melhoria na qualidade de surfe. Assim, o estado da arte no que se refere ao *design* e implantação de recifes artificiais multifuncionais ainda necessita de maior desenvolvimento, permitindo que diferentes localidades ao redor do mundo aperfeiçoem o modelo e desenvolvam sua própria tecnologia.

b) *Estudos de Viabilidade e Protocolos de Monitoramento*

- A implantação de recifes artificiais multifuncionais não apresenta garantias que os impactos socioeconômicos sejam positivos e para sua realização deve ser considerada uma série de custos adicionais ao seu valor inicial como um orçamento para atender futuros custos de manutenção, reparo e correção. O custo de remoção também tem de ser considerado, no caso da estrutura não entregar o valor proposto ou começar a se desintegrar ao longo de seu ciclo de vida. É essencial que a gestão do projeto e a implantação da estrutura sejam realizadas por indivíduos com experiência em construção no ambiente marinho e que estejam cientes do potencial atraso na entrega devido às dificuldades inerentes a este tipo de atividade, elevando seu custo total. Apesar dos possíveis retornos financeiros sobre o investimento com o aumento do número de visitantes e aceleração de atividades econômicas decorrentes da implantação do recife, tal receita não deve ser considerada para arcar os custos acima mencionados.
- Antes da implantação, estudos de viabilidade completos e avaliações de impacto ambiental e socioeconômico independentes devem ser realizados para favorecer o processo de licenciamento baseado em dados científicos sólidos. É essencial que os relatórios de avaliação de impacto sejam independentes e não desenvolvidos por grupos com interesse comercial no projeto de execução. Assim, os estudos poderão analisar o desempenho potencial da estrutura, bem como sua contribuição para a economia local de forma realista, com base nas melhores informações disponíveis, evitando futuras críticas ao projeto.
- A implantação de um recife artificial multifuncional deve ser seguida por um acompanhamento de curto, médio e longo prazo, para verificar se os objetivos estão sendo alcançados e se os benefícios almejados podem, de fato, se

materializar. Neste sentido, a presença de protocolos pode fornecer informações valiosas para apoiar o processo de tomada de decisão e contribuir com o conhecimento das partes interessadas e dos usuários finais do ambiente costeiro. Os protocolos de regulamentação devem incluir planos de monitoramento pré e pós-construção, critérios claros que permitam a avaliação objetiva do desempenho dos recifes artificiais multifuncionais, divulgação pública e transparente dos custos, impactos ambientais, desempenho e retorno econômico da obra.

c) *Participação Pública*

- Os governos locais são as instituições responsáveis pela a gestão costeira, incentivando e promovendo a participação da comunidade. Entretanto, como se observou no caso dos recifes artificiais multifuncionais, o processo participativo tem sido inexistente ou, no máximo, limitado a consultas de opinião sobre uma decisão já tomada. A participação pública na gestão costeira tem o objetivo de envolver o maior número possível de setores da comunidade tais como moradores, empresas, organizações não-governamentais, governo e universidades no processo de tomada de decisão de forma que todos se tornem igualmente responsáveis pelos resultados obtidos. Portanto, o envolvimento do público é imprescindível desde as etapas iniciais do processo de decisão, incluindo a seleção das obras, eventos ou práticas a serem contempladas nos estudos de viabilidade e de impactos.
- A intenção de governos locais em subsidiar atividades que beneficiam um grupo específico tendo em vista o possível retorno econômico gerado à comunidade deve ser justificada, pois outros grupos da comunidade podem reivindicar que o investimento de dinheiro público nas suas áreas de interesse poderia gerar o mesmo retorno financeiro, atendendo um número igual ou maior de pessoas e resultando em impactos ambientais menores ou menos controversos. Enquanto não ficarem claros quais são os benefícios econômicos gerados pelo recife artificial e como eles serão distribuídos espacialmente, temporalmente e para quais setores da comunidade, o uso de recursos públicos para execução do programa pode ser caracterizado como uma escolha social injusta. Isto fica ainda

mais evidente nos casos em que a implantação da estrutura tenha como objetivo primário melhorar as condições para o surfe, pois os impactos positivos beneficiam mais diretamente determinados grupos enquanto os impactos negativos são arcados por toda a comunidade. Ainda, nota-se que os recifes artificiais multifuncionais podem tornar-se mais atrativos em áreas que já possuem uma comunidade de surfe estabelecida e onde as condições das ondas sejam regulares, com potencial para tornarem-se boas e até mesmo excelentes. Estas características aliadas à necessidade do governo em estimular a economia local, faz com que a tomada de decisão seja influenciada por grupos ou indivíduos ligados ao surfe e à exploração comercial do esporte.

d) Visitantes e Residentes

- Considerando que o objetivo da implantação de recifes artificiais multifuncionais seja proporcionar múltiplos usos e atrair um maior número de visitantes, pode-se supor que o aumento no fluxo de pessoas na localidade venha trazer conflitos entre os usuários, principalmente entre residentes e visitantes. As recomendações incluem estimular a criação de áreas de lazer e oportunidades econômicas para as populações de regiões costeiras, porém ressalva-se a importância de se manter as culturas tradicionais locais e evitar a pressão excessiva da atividade turística. Neste cenário, outra consideração é o possível aumento de ocupação e uso da orla agravando problemas já existentes, como o aumento no trânsito de veículos, a falta de estacionamentos e o número exagerado de pessoas na praia. Ainda, o incremento da atividade turística requer o planejamento da infraestrutura básica que atenda as necessidades de residentes e visitantes. Da mesma forma, é necessário dar suporte ao empreendedorismo local para expansão dos negócios visando atender o maior número de usuários do ambiente.
- Em regiões onde o turismo já está consolidado, atividades que venham atrair visitantes nos períodos de menor movimento turístico são mais interessantes e beneficiam de forma mais direta a população e a economia local combatendo o fenômeno da sazonalidade. Por outro lado, nas regiões onde o turismo ainda é pouco desenvolvido, a implantação de recifes artificiais multifuncionais traz

consigo a necessidade de estudos de planejamento turístico adequados para evitar a degradação de áreas naturais pouco exploradas. Em ambos os casos, é necessário o desenvolvimento de pesquisas atreladas ao inventário de infraestrutura e superestrutura regional, bem como a oferta de atrações de diversas naturezas para compor o cenário ideal de implantação de recifes artificiais multifuncionais.

e) Gestão de Expectativas

- A gestão de expectativas é fundamental para manter a percepção positiva das comunidades envolvidas diretamente na implantação de recifes artificiais multifuncionais e ao mesmo tempo evitar expectativas irreais sobre o eventual desempenho da estrutura. Este aspecto torna-se ainda mais evidente quando o objetivo primário do projeto é o favorecimento das condições de surfe, uma vez que há um desalinhamento entre a expectativa da comunidade do surfe e as condições de ondas que podem ser geradas. O desenvolvimento de recifes artificiais com foco no aprimoramento das condições de surfe encontra-se em seus estágios iniciais, portanto, mais atenção e pesquisas são necessárias antes que a estrutura possa ser considerada totalmente confiável.
- A cobertura midiática pode produzir expectativas irreais na comunidade. A gestão cuidadosa da relação da localidade com a mídia é essencial para o sucesso do projeto aos olhos dos diferentes mercados da localidade e esta relação pode ser fortalecida por meio de comunicação informativa a fim de fornecer explicações sobre o projeto e as expectativas de desempenho desde o início. Assim, em caso de falhas ou problemas, a transparência torna-se essencial para evitar rumores e sentimentos de decepção. Ainda, a comunicação de marketing do funcionamento do recife artificial multifuncional deve se concentrar em seu caráter inovador e experimental, evitando o apelo baseado em alegações de desempenho que não podem ser comprovadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de marketing de lugares preconizado nesta tese destaca a atividade como uma eficiente ferramenta de gestão das trocas que acontecem no âmbito dos territórios e que possibilita o fortalecimento da competitividade e da imagem de uma determinada localidade por meio da geração e entrega de valor a seus diferentes mercados, e a conseqüente atração de investimentos e criação de condições que assegurem seu desenvolvimento no longo prazo. Programas de ação em marketing de lugares devem considerar o processo de planejamento de longo prazo e estudos que permitam viabilizar a execução dos programas, integrando os mercados da localidade no processo decisório.

O problema em investigação tratou da contribuição do marketing para o desenvolvimento dos lugares tendo como objeto de estudo o recife artificial multifuncional, estrutura utilizada na recuperação de áreas costeiras capaz de beneficiar grande número de usuários. A investigação do problema de pesquisa demonstrou que o potencial benefício da implantação de recifes artificiais multifuncionais em comunidades costeiras está ancorado no desenvolvimento sustentável do lugar e na entrega de valor aos seus públicos de interesse, reforçando a identidade competitiva e a imagem da localidade.

O desenvolvimento da pesquisa foi dividido em duas partes. A primeira apresentou o respaldo teórico trazendo à tona estudos, análises, reflexões e conceitos já desenvolvidos a fim de realizar uma cobertura ampla e atualizada sobre o assunto foco da tese. Esta revisão propiciou a apresentação do conceito de marketing de lugares incluindo seu desenvolvimento ao longo dos anos e evidenciou três grandes blocos do marketing – produto, segmentação e posicionamento - para fundamentar o raciocínio. Na segunda parte, foi utilizado o método de estudo de caso para desenvolver pesquisa de campo.

Este trabalho identificou os impactos resultantes da implantação de um programa de marketing de lugares, atingindo o objetivo central proposto pela tese, e demonstrou uma série de relações entre teoria e prática em marketing de lugares, atingindo o objetivo secundário proposto.

5.1 Avanços e Limitações da Pesquisa

Esta tese abordou o estudo do marketing de lugares, linha de pesquisa pouco explorada no Brasil, de forma a ressaltar a necessidade de sua compreensão e expansão para campos mais amplos e diversificados que possam se beneficiar do seu conhecimento. A oportunidade de organizar uma sequência lógica de ideias para construção do referencial teórico ofereceu elementos para o modelo de pesquisa de campo escolhido. Neste sentido, esta organização do raciocínio permitiu encontrar as especificidades do marketing de lugares no caso analisado na pesquisa de campo, o que indica que o modelo adotado pode favorecer a investigação das atividades de marketing em outras localidades.

A investigação do problema de pesquisa se alinha aos objetivos propostos pela tese em identificar os impactos resultantes da implantação de um programa de ação e a relação das bases conceituais do marketing de lugares com suas implicações práticas. Assim, a pesquisa contribuiu com o preenchimento de uma lacuna no conhecimento, uma vez que não há registros de estudos de impactos gerados pela implantação de recifes artificiais multifuncionais que possam justificar seu investimento, ao mesmo tempo em que fornece recomendações para localidades que planejam implantar o recife artificial multifuncional em seus programas de marketing.

Como ocorre nesta tese, a literatura de marketing de lugares está repleta de pesquisas qualitativas com a utilização do método de estudo de caso. Tal predominância pode sugerir que o estudo de caso seja de fato o método de pesquisa mais viável no campo, uma vez que as estimativas quantitativas de retorno sobre o investimento em esforços de marketing de lugares raramente estejam disponíveis. Entretanto, a integração de outros métodos e técnicas poderia enriquecer o debate e superar as eventuais lacunas observadas nos resultados desta pesquisa. Ainda, embora esta tese apresente informações de casos complementares, a utilização do método de estudo de casos múltiplos poderia trazer maior contribuição aos resultados encontrados.

5.2 Propostas para Novos Estudos

Por se tratar de uma área de investigação com poucos estudos, principalmente no Brasil, a tese se constituiu de pesquisa qualitativa exploratória a fim de propiciar a flexibilidade necessária para que novas ideias sobre o tema possam florescer e incentivar a ampliação do conhecimento.

A organização do corpo teórico aqui presente favorece um caminho de investigação que pode tratar da concepção do lugar enquanto produto e suas peculiaridades; das características, percepções e relações dos diferentes mercados com os lugares; e das ações de posicionamento competitivo dos lugares. Ainda, a literatura em marketing de lugares apresenta três perspectivas de observação – promoção, planejamento e *branding* – o que proporciona condições de desenvolvimento de pesquisas futuras sob a luz de convergentes abordagens.

A análise do programa de ação voltado à comunidade costeira presente neste trabalho permite sugerir estudos na mesma linha que possam contribuir com esta área de conhecimento, principalmente estudos voltados à implantação de recifes artificiais, e complementar os resultados encontrados neste trabalho. Porém, a pesquisa em marketing de lugares não se limita a este perfil de localidade, pelo contrário, se desdobra em amplos escopos de investigação da complexidade dos mais diversos lugares.

A pesquisa de campo presente neste estudo evidenciou ações de marketing de uma cidade, no entanto, esta tese fornece indícios para a realização de novos estudos que possam abranger desde pequenas e remotas comunidades a países em diferentes estágios de desenvolvimento. No Brasil, pesquisas em marketing de lugares encontram vasto campo de atuação e a investigação da gestão de diferentes localidades sob a perspectiva de marketing pode colaborar de forma significativa com o desenvolvimento do país.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. *Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York, The Free Press, 1991.

AAKER, D. A. *Strategic Market Management*. Berkeley: John Wiley & Sons, 1992.

AAKER, J. Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, v. 34, p. 347-56, 1997.

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. *Como construir marcas líderes*. São Paulo: Futura, 2000.

ACHROL, R. S.; KOTLER, P. Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, v. 63, p. 146-63 (special issue), 1999.

ACSELRAD, H. Sentidos da Sustentabilidade Urbana. In: *A Duração das Cidades: Sustentabilidade e Risco nas Políticas Urbanas*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2001.

AHERN, J. Green Infrastructure for Cities: The Spatial Dimension. In: NOVOTNY, V.; BROWN, P. (Orgs) *Cities of the Future – Towards Integrated Sustainable Water Landscape Management*, p. 267-283, IWA Publishing, London, 2007.

ALASTAIR, M. M. *Marketing de Hospitalidade e Turismo*. São Paulo. Cengage Learning, 2012.

ALBERTI, M. *Advances in Urban Ecology*. Springer, New York, 2008.

ALMEIDA, C. C. Marketing das Cidades. *Gestão e Desenvolvimento*, v. 12, p. 9-45, 2004.

ALMEIDA, C. M.; CÂMARA, G.; MONTEIRO, A. M. V. *Geoinformação em Urbanismo: Cidade Real X Cidade Virtual*. Oficina de Textos, São Paulo, 2007.

ANCONA, A. L. O plano diretor e a questão ambiental; In: *Questão ambiental urbana*. São Paulo: Prefeitura do Município de São Paulo. p. 411 – 425. 1993.

ANHOLT, S. Branding nations. *Brand strategy*, n. 196, 2005.

ANHOLT, S. Some Important Distinctions in Place Branding. *Place Branding*, v. 1, n. 2, p. 116-121, 2005.

ANHOLT, S. *Brand new justice: how branding places and products can help the developing world*. Londres: Amsterdam Elsevier-Heinemann, 2005.

ANHOLT, S. *Anholt City Brand Index – How the World Views Its Cities*, 2nd ed., Global Market Insight, Bellevue, WA, 2006

ANHOLT, S. *Places – Identity, Image and Reputation*, Palgrave Macmillan, New York, NY, 2010

ANHOLT, S. Foreword to Special Issue of *Journal of Brand Management*. v. 9, n. 4-5, p. 229-239, 2002.

ANHOLT, S. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave, New York, 2007.

ANHOLT, S. Place branding: Is it marketing, or isn't it? Editorial: *Place Branding and Public Diplomacy*, v. 4, n. 1, p. 1–6, 2008.

ANSARAH, M. G. Turismo e Segmentação de Mercado: novos segmentos. In: TRIGO, L.G. *et al.* *Análises regionais e globais do turismo brasileiro*. São Paulo: Roca, 2005.

ANTUNES, J. E. As Cidades também Precisam de Marketing. *Marketeer*, p. 86-87, Maio, 2002.

ASHWORTH, G. J.; VOOGD, H. Can places be sold for tourism? In: ASHWORTH, G. J.; GOODALL, B. (Eds), *Marketing Tourism Places*, Routledge, London, 1990.

ASHWORTH G. J.; VOOGD, H. Marketing the City: Concepts, Processes and Dutch Applications. *Town Planning Review*, v. 59, n. 1, 1988.

ASHWORTH G. J.; VOOGD, H. *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. Belhaven, Londres, 1990.

ASHWORTH G. J.; VOOGD, H. Marketing and place promotion. In: GOLD, J.R.; WARD, S.V. (Ed.), *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Wiley, Chichester, p. 39-52, 1994.

ASHWORTH G. J.; KAVATATZIS, M. Place marketing: how did we get here and where are we going? In: *Journal of Place Management and Development*, v. 1, n. 2, p. 150-165, 2008.

BAKER, M. J. *Administração de marketing*. Editora Campus-Elsevier, São Paulo, 2005.

BALABANIS, G.; MUELLER, R; MELEWAR, T. C. Country of Origin Images around the World: Can Value Priorities Predict Them? In: 28th EMAC Conference, 1999, Berlim. *Proceedings*, Berlim, 1999.

BALANZÁ, I. M.; NADAL, M. C. *Marketing e Comercialização de Produtos Turísticos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BARKE, M. Place marketing as a planning tool. In: PACIONE, M. (Ed.), *Applied Geography: Principles and Practice*, Routledge, Londres, p. 486-96, 1999.

BARKE, M.; HARROP, K. Selling the industrial town: identity, image and illusion, In: GOLD, J.R.; WARD, S.V. (Ed.), *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, Wiley, Chichester, p. 93-114, 1994.

- BEATLEY, T. *Green Urbanism*, Island Press, Washington, 2000.
- BENEDICT, M. A.; McMAHON, E. T. *Green Infrastructure – Linking Landscapes and Communities*. Island Press, Washington, 2006.
- BENI, M. *Análise Estrutural do Turismo do Turismo*. São Paulo: SENAC, 2001.
- BENNETT, R.; SAVANI, S. The rebranding of city places: an international comparative investigation. *International Public Management Review*, v. 4, n. 2, p. 70-87, 2003.
- BERGLUND, E.; OLSSON, K. City Marketing: The Role of the Citizens. In: NYSETH, T.; VIKEN, A. (Eds.). *Place Reinvention: Northern Perspectives*. Farnham: Ashgate, 2009.
- BERGLUND, E.; OLSSON, K. Rethinking place marketing – a literature review. 50th Anniversary European Congress of the Regional Science Association, Jo‘nko‘ping, Suécia, 2010.
- BIEL, A. Converting image into equity. In: AAKER, D.; BIEL, A. (Eds), *Brand Equity and Advertising: Advertising’s Role in Building Strong Brands*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, p. 67-82, 1993.
- BIGNAMI, R. *A Imagem do Brasil no Turismo*. São Paulo, Aleph, 2002
- BLACKA, M.J.; ANDERSON, D.J.; CUNNINGHAM, I.L., *Analysis of Shoreline Variability, Seasonality and Erosion / Accretion Trends: February 2007 - July 2007*. Report 16: Northern Gold Coast Coastal Imaging System. Water Research Laboratory Technical Report 2007/34, UNSW. 2007
- BLICHFELDT, B. S. Unmanageable place brands? *Place Branding*, v. 1, n. 4, p. 399-401, 2005.
- BONIFACE, B.; COOPER, C. *The Geography of Travel and Tourism*. Heinemann, Londres. 1987.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: Opportunities, problems and process. *Journal of Marketing Research*, v. 22, p. 199-208, 1985.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. *Contemporary Marketing*. Mason: Thomson Learning. 2002
- BORCHERT, J. G. Urban Marketing: A Review. In: BRAUN, G. O. (Ed.) *Managing and Marketing of Urban Development and Urban Life*. IGU-Commission on “Urban Development and Urban Life”, Berlim, 1994.
- BORRERO, J.C.; NELSEN, C. Results of a Comprehensive Monitoring Program at Pratte’s Reef. *Proceedings of the 3rd International Surfing Reef Symposium*. Raglan, New Zealand, 83-99, 2003.

BOUTAUD, A.; GONDRAN, N. L'Empreinte Écologique. Éditions La Découverte, Paris, 2009.

BOYD, D. Why a course on indicators for sustainable urban development? In: DONALD, B.; TJEERD, D. (Eds). Indicators for Sustainable Urban Development, Proceedings of the Advanced Study Course. Patrocinado por Directorate- General XII/D Environment and Climate RTD Programme, European Commission. Delft, The Netherlands: The International Institute for the Urban Environment. 1998

BRAUN, E. Putting city branding into practice. *Journal of Brand Management*, v. 19, n. 4, p. 257-67, 2011.

BRAUN, E.; OTGAAR, A.; VAN DEN BERG, L. Towards integrated place marketing. European Institute for Comparative Urban Research, Erasmus University, Rotterdam, Outubro. 2003.

BRAUN, E. *City Marketing: Towards an Integrated Approach*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam, 2008

BURGESS, J. Selling places: environmental images for the executive. *Regional Studies*, v. 16, n. 1, p. 1-17, 1982.

BUTLER, R. W. Seasonality in Tourism: issues and implications. In: SEATON, V. A. (Ed.) *Tourism – a state of the art*. Chichester: Wiley, 1994.

CAMARGO, L. O. *Hospitalidade*. São Paulo: Aleph, 2ª Ed, 2005.

CAMPOMAR, M. Revisando um Modelo de Plano de Marketing. *Revista Marketing*, n. 121. 1983

CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. O planejamento e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva. 2006

CAROLI, M. G. *Il Marketing Territoriale*. Milano: Franco Angeli, 1999.

CARRIZOSA, V. J. Qué es ambientalismo: la visión ambiente compleja; *Gestión y Ambiente*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia. v. 4, n. 1, p 21 – 26, 2001.

CARROL, J.D.; GREEN, P.E. Psychometric methods in marketing research: Part 2, multidimensional scaling. *Journal of Marketing Research*, v. 34, p. 193-204, 1997.

CASELLA, A. *Marketing della Città: Premesse alla Definizione ed all'Applicazione di una Nuova Disciplina*. *Commercio*, v. 60, 1997.

CASTELLS, M.; HALL, P. *Technopoles of the World: The Making of 21st Century Industrial Complexes*. London: Routledge. 1993

CHESHIRE, P. C.; GORDON, I. R. Territorial Competition and the Predictability of Collective. *International Journal of Urban and Regional Research*, v. 20, n. 3, p.383–399, 1996.

CHEVRANT-BRETON, M. Selling the World City: a comparison of promotional strategies in Paris and London. *European Planning Studies*, v. 5, n. 2, p. 137-161, 1997.

CHIAS, J. Turismo, o Negócio da Felicidade: desenvolvimento e marketing turístico de países, regiões, lugares e cidades. São Paulo: SENAC, 2007.

CHO, B. H. Destination. In: JAFARI, J.(Ed.) *Encyclopedia of Tourism*. Londres: Routledge, 2000.

CLAWSON, M.; KNETSCH, J. *The Economics of Outdoor Recreation*, Ed: Johns Hopkins University Press, Baltimore. 2007

CMMAD. Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. *Nosso Futuro Comum*. Rio de Janeiro. Ed. FGV, 1988.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, C. *The Environmental Consequences of Declining Destinations*. *Progress in Tourism and Hospitality Management*, v. 2, p. 337-343. 1997

COOPER, C.; FLETCHER, J.; GILBERT, D.; WANHILL, S. *Tourism. Principles and Practice*. Ed. Pitman Publishing, Great Britain. 1993.

COREY, E. R. *Industrial Marketing – Cases and Concepts*. Prentice-Hall, Englewood-Cliffs, N.J., 4^a ed. 1991.

CRAVENS, D. W. *Strategic Marketing*. 4. ed. Richard D. Irwin, 1994.

CRAVENS , D. W.; PIERCY, N. F. *Marketing Estratégico*, McGraw Hill, 8^a ed, SP. 2008.

CRESCITELLI, E.; GIRALDI, J. M. E. Países como marcas: dificuldades no desenvolvimento de marca-país. *FACEF Pesquisa*, v. 12, p. 269-285, 2009.

CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3^a Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRILLEY, D. *Mega structures and urban change: aesthetics, ideology and design*. In: KNOX (Ed.) *The Restless Urban Landscape*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

DAILY ECHO. *Boscombe: is it surfing or suffering?* Disponível em: <<http://www.bournemouthecho.co.uk/search.>> Acesso em Maio 2012.

DEBARBA, R. *O marketing público como fator de integração e gestão eficaz*. 2008. Disponível em: <www.ibmep.org.br>. Acesso em: 1º fev. 2013.

DIAS, R. *Turismo Sustentável e Meio Ambiente*. São Paulo: Atlas, 2003.

- DIMINGO, E. The Fine Art of Positioning. *The Journal of Business Strategy*. April 1988
- DING, P. Environmental Impact. In: JAFARI, J. (Ed.) *Encyclopedia of Tourism*. Londres: Routledge, 2000.
- DINIS, A. Marketing Territorial: um Instrumento Necessário para a Competitividade das Regiões Rurais e Periféricas. Texto para Discussão Nº 02, Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, 2004.
- DINNIE, K. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Butterworth-Heinemann, 2007
- DINNIE, K. Place branding: overview of an emerging literature. *Place Branding and Public Diplomacy*, v. 1, n. 1, p. 106-10, 2004.
- DITTON, R. B.; GRAEFE, A. R. *Highlights: recreational fishing use of artificial reefs on the Texas coast*. Texas Coastal and Marine Council, Austin. 1978.
- DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Competing in the next millennium: challenges facing international marketers, *International Marketing Review*, v. 16, n. 2, p. 99-107, 1999.
- DRUCKER, P. Information and the Future of the City. *Wall Street Journal*, p. 14, Abril, 1989.
- DUERKSEN, C. Industrial Plant Location: Do Environment Controls Inhibit Development? *Economic Development Commentary*, p. 17-21, 1985.
- DUMAZEDIER, J. *Lazer e cultura popular*. São Paulo: Perspective, 1973.
- DUARTE, J. Entrevista em Profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Eds) *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- EIGLIER, P.; LANGEARD, E. A new approach to service marketing. In: EIGLIER, P. (Ed) *Marketing consumer services: New insights*, Marketing Science Institute, Cambridge, p. 31-58, 1977.
- EISINGER, P. The Politics of Bread and Circuses. Building the City for the visitor Class. *Urban Affairs Review*, v. 35, n. 3, 2000.
- ELMQVIST, T. Natural capital and indicators of ecosystema services and biodiversity in urban landscapes. Palestra no URBIO 2010 – Conferência de Biodiversidade Urbana e Projeto, In: *Proceedings of teh 2nd International Conference of Urban Biodiversity and Desing*, p.38-39, Nagoya, Japão, 18-22 de maio de 2010.
- FAINSTEIN S. The changing world economy and urban restructuring. In: JUDD, D.; PARKINSON, M. (Eds) *Leadership and Urban Regeneration*, p. 31-50. Newbury Park: Sage, 1990

FAO. Report of the Indo-Pacific Fisheries Commission Symposium on Artificial Reefs and FADs as Tools for the Management and Enhancement of Marine Resources. United Nations. Food and Agriculture Organization, Roma. 1990.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. *Estratégia de Marketing*. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FLETCHER, J. Multiplier Effect. In: JAFARI, J. (Ed.) *Encyclopedia of Tourism*. Londres: Routledge, 2000.

FLORIDA, R. *The Rise of the Creative Class*. Harper Collins, New York, NY, 2002.

FORMAN, R. T. T. *Land Mosaics - The Ecology of Landscapes and Regions*. Cambridge, 1995.

FORMAN, R. T. T.; GODRON, M. *Landscape Ecology*. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1986.

FOSLER, F. S. Does Economic Theory Capture the Effects of New and Traditional State Policies on Economic Development? *Competition Among States*. Washington D.C. Urban Institute Press, 1991.

FREIRE, J. R. Local people: a critical dimension for place brands. *Journal of Brand Management*, v. 16, n. 7, p. 420-38, 2009.

FRIEDMANN, R. *Marketing Estratégico Y Participativo de Ciudades*. Primera Reunión de la Red de Marketing y Desarrollo Urbano "Marketing em Desarrollo Urbano". Ciudad Obregón, México, Noviembre 2003.

GAIO, S.; GOUVEIA, L. O Branding Territorial: Uma Abordagem Mercadológica à Cidade. *Revista A Obra Nasce*, Edições UFP, p. 27-36, 2007.

GELDER, S. V. The new imperatives for global branding: strategy, creativity and leadership. *Journal of Brand Management*. v. 12, n. 5, p. 395-404, 2005.

GERTNER, D.; KOTLER, P. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Brand Management* v. 9, n. 4, p. 249–261, 2002.

GERTNER, D.; KOTLER, P. O Estratégico Marketing de Lugares. *HSM Management* n. 44, 2004.

GILBERT, D. C. An examination of the consumer decision process related to tourism. In C. P. Cooper. *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, v. 3. Ed. Belhaven, Londres, 1991.

GIRALDI, J. M. E.; IKEDA, A. Uma Aplicação da Abordagem de Personificação no Estudo de Imagem de País. *BBR. Brazilian Business Review*. v. 6, p. 137-153, 2009.

GODET, M. A “Caixa de ferramentas” da prospectiva estratégica. Cadernos do Centro de Estudos de Prospectiva e Estratégica. Lisboa: Cepes, 2000. Disponível em <http://www.cnam.fr/lipsor/lips/conferences/data/bo-lipspo.pdf>. Acesso em 15.11.2012.

GOELDNER, C. R.; RITCHIE, J. R. B.; McINTOSH, R. W. Turismo: princípios, práticas e filosofias. Porto Alegre: Bookman, 2002

GOLD, J.R.; WARD, S.V. Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions, Wiley, Chichester, 1994.

GOVERS, R.; Go, F. Place Branding: Virtual and Physical Identities, Glocal, Imagined and Experienced. Palgrave-Macmillan, Basingstoke. 2009.

GRABOW, B.; HENCKEL, D.; HOLLBACH, B. Weiche Standortfaktoren (Soft Location Factors), Kohlhammer/Deutscher Gemeindeverlag, Berlim, 1995.

GRENNBERG, M. Branding New York City: How a City in Crisis was Sold to the World, Routledge, New York, NY, 2008.

GRIFFITHS, R. Making Sameness: Place Marketing and the New Urban Entrepreneurialism. In: OATELY, N (Ed.) Cities, economic competition and urban policy. Paul Chapman, Londres, 1998.

GRONROOS, C. A Service Oriented Approach to Marketing of Services. European Journal of Marketing, v. 12, n. 8, p. 588 – 601, 1978.

GRUNERT, K.G., GRUNERT, S.C. Measuring subjective meaning structures by the laddering method: theoretical considerations and methodological problems. International Journal of Research in Marketing, v. 12 n. 3, p. 209-26, 2005.

GUHATHAKURTA, S.; STIMSON, R. J. What is driving the growth of new ‘sunbelt’ metropolises? Quality of life and urban regimes in Greater Phoenix and Brisbane-South East Queensland region”, International Planning Studies, v. 12, n. 2, p. 129-52, 2007.

GUHL, E. Los páramos circundantes de la Sabana de Bogotá. Bogota: Jardín Botánico José Celestino Mutis, 1982.

GUNN, C. A Concept of the Design of a Tourism-Recreation Region. Mason, Ed. BJ Press, Michigan. 1965.

GUNN, C. Megatrend Attraction Myths and Fallacies. World Travel and Tourism Review, v. 3, 139-143. 1993.

GUTMAN, J.A. Means-end chain model based on consumer categorization processes. Journal of Marketing, v. 46, n. 1, p. 60-72, 1982.

GUY, C. The Retail Development Process: Location, Property and Planning, Routledge, London, 1994.

HAIDER, D. Place Wars: new realities of the 1990s'. *Economic Development Quarterly*. v. 6, n. 2, p. 127-145, 1992.

HANKINSON, G. Destination brand images: a business tourism perspective. *Journal of Services Marketing*, v. 19, n. 1, p. 24-32, 2005.

HALL, T. *Urban Geography*, Routledge, London, 1998

HALL, T.; HUBBARD, P. The entrepreneurial city: new urban politics, new urban geographies? *Progress in Human Geography*, v. 20, n. 2, p. 153-74, 1996.

HALL, T.; HUBBARD, P. The entrepreneurial place and the new urban politics. In: HALL, T.; HUBBARD, P. (Eds), *The Entrepreneurial Place: Geographies of Politics, Regime and Representation*, Wiley, Chichester, p. 1-23, 1998.

HAMILTON, W.; LEDEBUR, L.; MATZ, D. *Industrial Incentives: Public Promotion of Private Enterprise*. Washington D.C. Alan Press, 1985.

HARVEY, D. *The Condition of Postmodernity*. Oxford: Blackwell, 1989

HATZICHRONOGLU, T. Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, n. 05, OECD Publishing. 1996

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. *The Strategy Concept and Process, a pragmatic approach*, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, N,Jersey, 1991.

HEATH, E.; WALL, G. *Marketing Tourism Destinations*. Willey, Nova York. 1992.

HENDERSON, G.; IACOBUCCI, D.; CALDER, B.J. Using network analysis to understand brands. *Advances in Consumer Research*, v. 29, n. 1, p. 397-405, 2002.

HILL. T.; WESTBROOKE, R. *SWOT Analysis: it's time for a product recall*. Longe Range

HILIAU, W.; PHILIPS, D. Artificial Surfing Reef Construction. *Proceedings of the 3rd International Surfing Reef Symposium*. Raglan, Nova Zelândia. 2003.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G.; IKEDA, A.; CAMPOMAR, M. C. *Princípios de Marketing de Serviços*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

HOLCOMB, B. Marketing cities for tourism. In: JUDD, D.R.; FAINSTEIN, S. (Eds), *The Tourist Place*, Yale University Press, New Haven, p. 54-70, 1999.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. *Estratégias de marketing e posicionamento competitivo*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HOSPERS, G. J. Making sense of place: from cold to warm city marketing. *Journal of Place Management and Development*, v. 3, n. 3, p. 182-93, 2010.

HOUGH, M. Design with city nature: an overview of some issues. In: PLATT, R.H.; ROWNTREE, R.A.; MUICK, P. C. (Orgs) *The Ecological City*, p. 40-48. The University of Massachusetts Press, Amherst, 1994.

HUGGINGS, R. Training and Enterprise Councils as facilitators of a networked approach to local economic development: forms, mechanisms and existing interpretations. *Environment and Planning C: Government and Policy*, n. 15, p. 273-284. 1997.

IGNARRA, L. R. *Fundamentos do Turismo*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

IGNATIEVA, M. *How to Put Nature into our Neighbourhoods*. v. 35. Manaaki Whenua Press, Landcare Research New Zealand Ltd, Lincoln, 2008.

IND, N.; BJERKE, R. *Branding Governance: A Participatory Approach to the Brand Building Process*, Wiley, London. 2007.

INSCH, A.; FLOREK, M. Place satisfaction of city residents: findings and implications for city branding. In: ASHWORTH, G. J.; KAVARATZIS, M. (Eds), *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*, Edward Elgar, Cheltenham, p. 191-204, 2010.

INSKEEP, E. *Tourism planning*. Van Nostrand Reinhold, Nova York. 1991.

JACKSON, L.A., TOMLINSON, R.B., TURNER, I., CORBETT, B., McGRATH, J. *Narrowneck Reef: Results of 4 years monitoring and modifications*. 4th Int Surfing Reef Symposium, Los Angeles, January 2005.

JACKSON, L.; CORBETT, B. *Review of existing multi-function artificial reefs*. Australasian Conference on Coasts and Ports. Perth, Australia. 2007.

JACKSON, L.; CORBETT, B.; TOMLINSON, R. MCGRATH, J.; STUART, G. *Narrowneck Reef: Review of 7 years of monitoring results*. Shore & Beach. American Shore & Beach Preservation Association. v. 75, p. 67-79, 2007.

JACKSON, A.; TOMLINSON, R.; CORBETT, B.; STRAUSS, D. *Long term performance of a submerged coastal control structure: a case study of the Narrowneck multi-functional artificial reef*. Gold Coast Shoreline Management Plan Implementation. 2012.

JACOBS, J. *The Death and Life of Great American Cities*. Vintage Books (1a. ed. 1961), New York, 1992.

JAFARI, J. *Tourism research: revamping old challenges for integrative paradigm*. Anais: VII Congresso Nacional y Internacional de Investigación Turística. Guadalajara, México, 2005.

JANG, S. *Mitigating tourism seasonality: a quantitative approach*. *Annals of Tourism research*, v. 31, n. 4, p. 819-836, 2004.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A. Marketing Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, p. 53-70, 1993.

JUDD, D.R.; FAINSTEIN, S. *The Tourist Place*. Yale University Press, New Haven, 1999.

KADOTA, D. K.; RABAHY, W. A. Conta Satélite de Turismo no Brasil: método e avaliação do impacto econômico do turismo. *Turismo em Análise*, v. 14, n. 1, p. 65-84, 2003.

KANTER, R. M. *Classe Mundial: uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefícios das empresas e das comunidades*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KAPFERER, J.N. *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Ltd., Londres. 2000.

KAPFERER, J. N. *O Que Vai Mudar as Marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KAVARATZIS, M. From place marketing to place branding: towards a theoretical framework for developing place brands. *Place Branding*, v. 1, n. 1, p. 58-73. 2004.

KAVARATZIS, M. Place branding: A review of trends and conceptual model. *The Marketing Review*, v. 5, n. 4, p. 329-342. 2005.

KAVARATZIS, M. What can we learn from city marketing practice? *European Spatial Research and Policy*, v. 16, n. 1, p. 41-58, 2009.

KAVARATZIS, M.; ASHWORTH, G.J. Place branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?. *Sociale Geografie*, v. 96, n. 5, p. 506-14. 2005.

KEEGAN, W. J. *Global Marketing Management*, Prentice-Hall, Londres, 4ª E-dição, 1989.

KEEGAN, W. J. *Marketing global*. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KELLER, K.L. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 1-22. 1993.

KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, v. 1, n. 3, 2003

KLEPPE, I. A.; IVERSEN, N. M.; STENSAKER, I. G. Country images in marketing strategies: Conceptual issues and an empirical Asian illustration. *Journal of Brand Management*, v. 10, n. 1, p. 61, 2002.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born global firm. *Journal of International Business Studies*. Washington, v. 35, n. 2, p. 124-36, 2004.

KNOX, S.; BICKERTON, D. The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 7/8, p. 998-1016. 2003.

KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, v. 33, 1969.

KOTLER, P.; HAIDER, D.; REIN, I. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. The Free Press, New York, NY. 1993.

KOTLER, P. *Marketing Público. Como Atrair Investimentos, Empresas e Turismo para Cidades, Regiões, Estados e Países*. São Paulo, Ed. Makron Books. 1994.

KOTLER, P.; ASPLUND, C.; REIN, I.; HAIDER, D. *Marketing Places in Europe: Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*, Financial Times/Prentice-Hall, Harlow. 1999.

KOTLER, P.; GERTNER, D.; REIN, I.; HAIDER, D. *Marketing de Lugares. Como Conquistar Crescimento de Longo Prazo na América Latina e Caribe*. Prentice Hall Brasil. 2006

KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; LEE, N. *Marketing do setor público*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2008.

KOTABE, M.; HELSEN, K. *Administração de marketing global*. São Paulo: Atlas, 1999.

KRESL, P. The determinants of urban competitiveness: a survey, In: P. KRESL, P.; GAPPERT, G. (Eds) *North American Cities and the Global Economy*, p. 45-68. Thousand Oaks, CA: Sage. 1995

LACY, R. *Desarrollo Sustentable y metabolismo urbano*; In: PNUMA; OFPALC (Eds) *El Desarrollo sustentable y las metrópolis latinoamericanas*; México: El Colegio de México. p. 119 – 124, 1996.

LAMBIN, J. J. *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw Hill. 2000

LANDIS, J.; SAWICKI, D. A planner's guide of the Places Rated Almanac, *Journal of the American Planning Association*, n. 54, p. 336-346, 1988.

LANGHEARD, E.; BATESON, J.; LOVELOCK, C.; EIGLIER, P. *Marketing of Services: New Insights from Consumers and Managers*, n. 81-104, Marketing Sciences Institute, Cambridge, MA, 1981.

LASHLEY, C.; LYNCH, P.; MORRISON, A. *Hospitality: a social lens*. Londres: Elsevier, 2006.

LAZAROW, N.; BLACKWELL, B. Dropping In: A case study approach to understanding the socio-Economic impacts of recreational surfing and its value to the coastal economy. *Shore and Beach* 75(4): 21-31. 2007.

LEE, D. J.; SIRGY, J. M. Quality-of-life (QOL) marketing: proposed antecedents and consequences. *Journal of Macromarketing*, v. 24, n. 1, p. 44-58, 2004.

LEIPER, N. Tourism System. Department of Management Systems, Occasional Paper 2, Massey University, Auckland, Nova Zelândia. 1990.

LEIPER, N. Tourism System. Department of Management Systems. Occasional Paper 2, Massey University, Auckland, Nova Zelândia. 1990

LEVITT, T. The globalization of markets. *Harvard Business Review*, Boston, v. 3, p. 9102, 1983.

LIFE ON PERTH. Surfing at Cables Artificial Surfing Reef. Disponível em: <http://www.lifeonperth.com/cable Surf.htm>. Acesso em Junho 2012.

LIU, S.; JOHNSON, K. The automatic country of origin effects on brand management. *Journal of Marketing*, v. 34, n. 1, p. 87-97, Spring 2005.

LODGE, C. Success and failure: the brand stories of two countries. *Journal of Brand Management*, v. 9, n. 4/5, p. 372-84. 2002.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2004.

LOW, S. M.; ALTMAN, I. Place attachment: a conceptual inquiry. In: ALTMAN, I.; LOW, S. M. (Eds), *Human Behavior and Environment*, Plenum, New York, NY, p. 1-12, 1992.

LUCARELLI, A.; BERG, P.O. City branding: a state-of-the-art review of the research domain. *Journal of Place Management and Development*, v. 4, n. 1, p. 9-27. 2011.

LUSK, D. Opunake artificial reef presentation, 5th International Surfing Reef Symposium. Lombok, Indonesia. 2006.

LYNCH, K. *The image of the city*. Cambridge: MIT Press. 1960.

MACHADO, M. Associação de marca país em processos de internacionalização de marcas: estudo de casos com marcas brasileiras. Tese de Doutorado apresentada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA-USP. 2013.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. S. *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MARTINEZ, A. J. *Una aproximación a La conceptualización del turismo desde la teoría general del sistemas*. Cancun: Universidad del Caribe, 2005.

MARZLUFF, J. M. *Urban Ecology – An international perspective on the interaction between humans and nature*. Springer, New York, 2008.

MATEO, J. *Medio Ambiente y Desarrollo*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, 2002.

MATHIELSON, A.; WALL, G. *Tourism: Economic, Physical and Social Impact*. Ed. Longman. Londres, 1994.

MCCARTHY, E. J. *Basic Marketing – A Global Managerial Approach*. USA: McGraw-Hill. 1996

MCDONALD, M. *Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implantar*. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004

MCINTOSH, G. S. A concept for artificial reefs as fishery management tools in the United States. *Proceedings of the Fourth International Coral Reef Bull. Symposium, Manila*, v. 1, p. 99-103, 1981.

MEAD, S.T.; BLACK, K.P. Design of the Gold Coast Reef for surfing, public amenity and coastal protection. *Journal of Coastal Research (special issue 29)*: 115-30. 2001

MEAD, S.T.; BLACK, K.P. Artificial surfing reefs for erosion control and amenity: Theory and application. *Journal of Coastal Research (special issue 29)*: 115-30. 2001

MEAD, S.; BLACK, K. *Multi-Purpose Reefs Provide Multiple Benefits. Amalgamating Coastal Protection, High-Quality Surfing Breaks and Ecological enhancement to Maximize User Benefits and Development Opportunities*. Prepared for South Australian Spatial Information Council Conference. Ventura, California. 2002.

MEAD, S.T.; BLACK, K.P. Sand bank responses to a multi-purpose reef on an exposed sandy bank. *Shore & Beach (75)4*: 55-66. 2007.

MERRILES, B.; MILLER, D.; HERINGTON, C. Antecedents of residents' city brand attitudes. *Journal of Business Research*, v. 62, n. 3, p. 362-7, 2009.

MIDDLETON, V. T. C., *Marketing in Travel and Tourism*. Ed. Butterworth-Heinemann, Oxford. 1988.

MIDDLETON, V. T. C. *Marketing in Travel and Tourism*. Ed. Butterworth-Heinemann, Oxford. 1988.

MILLINGTON, S.; YOUNG, C.; LEVER, J. A bibliography of city marketing. *Journal of Regional and Local Studies*, v. 17, n. 2, p. 16-42. 1997.

MILLINGTON, S. *An Assessment of City Marketing Strategies and Urban Entrepreneurialism in UK Local Authorities*. Manchester Metropolitan University. Department of Environmental and Geographical Sciences. 2002.

MINCIOTTI, S.A. Velhos Problemas, Soluções Modernas. In: LIMA, D. (org.) Nosso Século XXI. Santo André: Ed. Livre Mercado, p. 269-278, 2001.

MINCIOTTI, S. A.; SILVA, E. C. Marketing de localidades: uma abordagem ampliada sobre o desenvolvimento da cidade ou região. *Turismo: Visão e Ação*, v. 1, p. 329-346, 2011.

MORGAN, N.; PRITCHARD, A.; PIGGOT, R. New Zealand, 100% pure. The creation of a powerful niche destination brand. *Journal of Brand Management*, v. 9, n. 4/5, p. 335-54. 2002.

MOREIRA, S.V. Análise Documental como Método e Técnica. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Eds) Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MORRISON, A. Hospitality research: a pause for reflection. *International Journal of Tourism Research*, v. 4, p. 161-169, 2002.

NETTO, A. P. Filosofia do Turismo: teoria e epistemologia. São Paulo: Aleph, 2005.

NETTO, A. P.; LOHMANN, G. Teoria do Turismo: conceitos, modelos e sistemas. São Paulo: Aleph, 2012.

NEWMAN, P.; JENNINGS, I. Cities as Sustainable Ecosystems - Principles and Practice. Island Press, Washington, 2008.

NIEDOMYSL, T. Evaluating the effects of place marketing campaigns on interregional migration in Sweden. *Environment & Planning*, v. 36, n. 11, p. 1991-2009. 2004.

NIEDOMYSL, T. Migration and Place Attractiveness. Uppsala: Uppsala University. 2006.

NILSON, H. T. Competitive Branding. Chichester: John Wiley & Sons, 2000.

NYSETH, T.; VIKEN, A. Place Reinvention: Northern Perspectives. Farnham: Ashgate. 2009.

OCKE, M., IKEDA, A. A. Marketing de lugar: estado da arte e perspectivas futuras *Revista de Administração da USP*. v. 49, n. 4, pp. 671-683, 2014.

OCKE, M., IKEDA, A. A. Multipurpose artificial reefs as touristic attraction proposal in the Brazilian coastline. In: *Tourism Management Studies Conference*, Algarve, Portugal, v. 1, p. 225-236, 2013.

OLINS, W. Branding the nation – The historical context. *Journal of Brand Management*. v. 9, n. 4/5, p. 241, 2002.

OLSSON, K.; BERGLUND, E. City marketing: the role of the citizens. In: NYSETH, T.; VIKEN, A. (Eds), *Place Reinvention: Northern Perspectives*, Ashgate, Surrey, p. 127-44, 2009.

OLSSON, K. Cultural Heritage as a Resource in Place Marketing. In: MALKKI, M.; SCHMIDT, K. (Eds.) Integrating Aims. Built Heritage in Social and Economic Development. Helsinki University of Technology, Centre for Urban and Regional Studies Publications. 2010.

OWEN, D. Green Metropolis. Riverhead Books, New York, 2009.

PAPADOPOULOS, N.; HESLOP, L. Country equity and country branding: problems and prospects. *Journal of Brand Management*. London, v. 9, n. 4/5, p. 294-314, 2002.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, v. 49, p. 41 - 50. 1985.

PARENTE, J. Varejo no Brasil. São Paulo: Editora ATLAS, 2000.

PATTIARATCHI, C. Performance of an artificial surfing reef: Cable Station Western Australia. Proceedings of the Sixth International Conference on Coastal and Port Engineering in Developing Countries (Colombo, Sri Lanka). 2003.

PEARCE, D. G. An Integrative Framework for Urban Tourism Research. *Annals of Tourism Research*, v. 28, n. 4, p. 926-946, 2001.

PENNINGTON, R. Brands, Culture and Semiotics (Revisited) in Creative Strategy Development. In: CARDOSO, P; GAIO, S. (Eds). *Publicidade e Comunicação Empresarial - Perspectivas e Contributos*. Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa, p. 45-61. 2004.

PESCI, R. La Ciudad de La Urbanidad. Buenos Aires: Fundación CEPA, 1999.

PETERS, J. Business policy in action. *Management Decision*, v. 31, n. 6, p. 26-27, 1993.

PIERCE N. *Citistates: how urban America can prosper in a competitive world*. Washington: Seven Lock Press, 1993.

PIPERLOGLOU, J. Identification and Definition of Regions in Greek Tourist Planning. *Regional Science Association*, p. 169-176, 1967.

PIRES, P. Capacidade de Carga como paradigma de gestão de impactos da recreação do turismo em áreas naturais. *Turismo em Análise*, v. 16, n. 1, p. 5-58, 2005.

PIZAM, A. What is the hospitality industry and how does it differ from tourism and travel industries. *International Journal of Hospitality Management*, v. 28, n. 4, p. 43-45, 1990.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*, Editora Campus. 1985.

PORTER, M. *The competitive Advantage of Nations*. Simon & Schuster Trade, New York. 1989.

PORTER, M. Cluster and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, p. 77-90, 1998.

PORTER, M. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUELCH, J. A Volta da Marca Global. Harvard Business Review, p. 15-16, 2003.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva, 1992.

RAINISTO, S. Success factors of place marketing: A study of place marketing practice in northern Europe and the United States. Helsinki University of Technology. 2003.

RAFANELLI, C. Socioeconomic impact study: Mahomet's artificial surfing reef study. Back Beach Improvement Group. 2004

RANASINGHE, R.; HACKINGS, N.; EVANS, P. Multi-functional artificial surfing breaks, a review. Centre for Natural Resources, NSW Department of Land and Water Conservation. 35p. New South Wales, Australia. 2001.

RAYBOULD, M.; MULES, T. A cost-benefit study of protection of northern beaches of Australia's Gold Coast. Tourism Economics. v. 2, p. 121-39. 1999.

RENDLE, E.J.; RODWELL, L.D. Artificial surf reefs. A preliminary assessment of the potential to enhance a coastal economy. Marine Policy, v.45, p. 349-358. 2014

RENNIE, H.G.; MAKGILL, R. – Implications of New Zealand's effects-based coastal planning regime for artificial surfing reefs: The Mount Reef case. Proceedings of the 3rd International Surfing Reef Symposium. Raglan, New Zealand, 260-267. 2003

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3ªEd. São Paulo: Atlas, 1999.

RISK, M. J. Artificial Reefs in Discovery Bay, Jamaica. Atoll Res. Bull., v. 255, p. 91-100, 1981.

ROEDDER J.D.; LOKEN, B.; KIM, K.; MONGA, A.B. Brand concept maps: a methodology for identifying brand association networks. Journal of Marketing Research, v. 43, p. 549-63. 2006.

RUBINSTEIN, L.; PARMELEE, P. A. Attachment to place and the representation of the life course by the elderly. In: ALTMAN, I.; LOW, S. M. (Eds), Human Behavior and Environment, Plenum, New York, NY, p. 139-63, 1992.

SACHS, I. Estratégias de Transição para o Século XXI. In: Para pensar o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Brasiliense, 1993.

SAFER NEIGHBORHOODS BOURNEMOUTH. Vulnerable Area Profile: Boscombe. Bournemouth Borough Council, 30p. Bournemouth, Reino Unido. 2006.

SANTOS, D.; PASSAVANTE, J. Recifes Artificiais Marinhos: Modelos e Utilizações no Brasil e no Mundo. Bol. Téc. Cient. CEPENE, Tamandaré, Pernambuco, v. 15, n. 1, p. 113-124. 2007.

SÁNCHEZ, F. A Reinvenção das Cidades para um Mercado Mundial. 2 ed. Chapecó: Argos, 2010.

SANTOS, M. Metamorfoses do Espaço Habitado; 3. ed., São Paulo: Hucitec, 1994.

SAUER, C. The morphology of landscape. Publications in Geography. California, v. 2, n. 2, p. 19 – 54, 1925.

SELLTIZ, C.; WHRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S.W. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo: EPU, 1987.

SCHMENNER, R. Making Business Location Decisions. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1982.

SCHWARTZ, J.; EXTER, T. This World is Flat. American Demographics, p. 34-39, 1991

SHIMP, T.; SAEED, S.; MADDEN, T.J. Countries and their products: A cognitive structure perspective. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 21, n. 4, p. 323-330. 1993.

SHIMP, T. A. Propaganda e promoção. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SHORT, J.R.; KIM, Y. Globalization and the City. New York: Addison Wesley Longman. 1999.

SHOSTACK, G. Breaking Free from Product Marketing. Journal of Marketing, v. 41, p. 73 - 80. 1977.

SHUMAKER, S. A.; TAYLOR, R. B. Toward a clarification of people-place relationships: a model of attachment to place. In: FEIMER, N.; GELLER, E.S. (Eds), Environmental Psychology: Directions and Perspectives, Praeger, New York, NY, p. 219-51, 1983.

SIMIONI, B.; ESTEVES, L. Avaliação Qualitativa do Desempenho dos Recifes Artificiais Multifuncionais (RAM). Revista de Gestão Costeira Integrada, v. 10, p. 127-145, 2010.

SIMKIN, Lyndon. People and Processes in Marketing Planning: The Benefits of Controlling Implementation. Journal of Marketing Management, v. 12, n. 5, p. 375 - 390, Jul. 1996.

SKINNER, H. The emergence and development of place marketing's confused identity. Journal of Marketing Management, v. 24, n. 5/6, p. 915-28. 2008.

SLEIPEN, W. Marketing van de Historische Omgeving, Netherlands Research Institute for Tourism, Breda, 1988.

SPAWTON, T. The marketing plan. *European Journal of Marketing*, v. 25, n. 3, p. 38-48, 1991

SPLINTER, K.; ELLIOT-SMITH, M.; LANE, C.; TOMLINSON, R. Coastal Imaging – Palm Beach and Northern Beaches, Gold Coast. May 2009 to October 2009. Griffith Centre for Coastal Management Research Report No. 97-02, 2009

SRIVASTAVA, R. K.; SHOCKER, A. D. Brand equity: a perspective on its meaning and measurement. Technical Working Paper, n. 91-124. Cambridge: Marketing Science Institute, 1991.

STOECKER, R. Evaluating and Rethinking the Case Study. *The Sociological Review*, v. 1, n. 39, p. 88-112, 1991.

SURFRIDER FOUNDATION – Surfrider Foundation’s Artificial Surf Reef Policy. Disponível em: <http://www.surfrider.org/artificialreef/areefs.asp>. Acesso em Fevereiro 2015

SWARBROOKE, J.; HORNER, S. O Comportamento do Consumidor no Turismo. Ed. Aleph, São Paulo. 2002

SWARBROOKE, J. The Development and Management of Visitor Attractions. Ed. Butterworth-Heinemann, Oxford. 1995.

TEN VOORDE, M.; ANTUNES, J.S.; NEVES, M.G. Designing a Preliminary Multifunctional Artificial Reef to Protect the Portuguese Coast. *Journal of Coastal Research*, v.25, n.1, p.69–79, 2009.

THE MARKET RESEARCH GROUP. Boscombe Spa Village Consultation. Inglaterra. 2003.

THERKELSEN, A.; HALKIER, H. Umbrella place branding. A study of friendly exoticism and exotic friendliness in coordinated national tourism and investment promotion”, Discussion Paper 26, Centre for International Studies, Aalborg University, Aalborg. 2004

THOME, R. Uma Rasteira em Netuno. *Revista Hardcore*. Ed 270. Ano 22, p: 90–98, 2012

TOLEDO, G. L. Marketing estratégico. In: OLIVEIRA, B. (Org.). *Gestão de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 89-113, 2012.

TRIBE, J. *Economia do Lazer e do Turismo*. São Paulo: Manole, 2003.

TRIGO, L. G. G. *Entretenimento: uma crítica aberta*. São Paulo: SENAC-SP, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1990.

TURNER, I. L.; AARNINKHOF, S. G. J.; DRONKERS, T. D. T.,; MCGRATH, J. CZM application of Argus coastal imaging at the Gold Coast, Australia. *Journal of Coastal Research*, v. 20, p.739-752. 2004.

VAINER, C. Pátria, Empresa e Mercadoria: Notas Sobre a Estratégia Discursiva do Planejamento Estratégico Urbano. In: ARANTES, O., VAINER, C., MARICATO, E. A Cidade do Pensamento Único: Desmanchando Consensos. Petrópolis: Vozes, p.75-103, 2000.

VAN DEN BERG, L.; BRAUN, E. Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity. *Urban Studies*, v. 36, n. 5-6, 1999.

VAN HAM, P. Place branding: the state of the art. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, v. 616, n. 1, p. 126-49, 2008.

VAZ, G. N. Marketing Turístico: Receptivo e Emissivo. São Paulo: Pioneira, 1999.

WALL, G. Planning In: JAFARI, J. (Ed.) *Encyclopedia of Tourism*. Londres: Routledge, 2000.

WALSH-HERON, J.; STEVENS, T. *The Management of Visitors Attractions and Events*. Prentice Hall, Englewood Cliffs. Nova Jersey. 1990.

WARD, S.V. *Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000*. E & F.N. Spon, Londres. 1998.

WARNABY, G. Towards a service-dominant place marketing logic. *Marketing Theory*, v. 9, n. 4, p. 403-23, 2009.

WARNABY, G. What about the place in place marketing. *Academy of Marketing 2011 Conference*, Liverpool, 5-7 Julho. 2011.

WCED. *World Commission on Environment and Development. Our Common Future (The Brundtland Report)*. Oxford, Inglaterra. Oxford University Press. 1987.

WEBSTER, F. E. *Industrial Marketing Strategy*. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1991.

WEIGHT, D. Economics of surf reefs. *Proceedings of the 3rd International Surfing Reef Symposium: Raglan, New Zealand*. 2003.

WELLS, W. *Advertising principles and practice*. Prentice-Hall, 2000.

WESTWOOD, J. *O plano de marketing*. (2a ed.). São Paulo: Makron Books. 1996

WILLIAMS, P. W.; GILL, A. Questão de Gerenciamento da Capacidade de Carga Turística. In: THEOBALD, W. F. (Ed.) *Turismo Global*. São Paulo: SENAC, 2001.

WILLIAMS, A.; KITCHEN, P.; RANDALL, J.; MUHAJARINE, N. Changes in quality of life perceptions in Saskatoon, Saskatchewan: comparing survey results from 2001 and 2004, *Social Indicators Research*, v. 85, n. 1, p. 5-22, 2008.

WIMMER, R.D.; DOMINICK, J.R. *Mass Media Research: an introduction*. Belmont, CA: Wadsworth, 1987.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4ª Ed. Porto Alegre, Bookman, 2010.

YU, K. *The Art of Survival – Recovering Landscape Architecture*. The Images Publishing Group Pty, Victoria, 2006.

ZENKER, S. Who's your target? The creative class as a target group for place branding. *Journal of Place Management and Development*, v. 2, n. 1, p. 23-32, 2009.

ZENKER, S. How to catch a city? The concept and measurement of place brands. *Journal of Place Management and Development*, v. 4, n. 1, p. 40-52. 2011.

ZOU, S.; CAVUSGIL, S. Tamer. Global strategy: a review and an integrated conceptual framework. *European Journal of Marketing*, v. 30, n. 1, p. 52-69, 1996.

APÊNDICE

Protocolo do Estudo de Casos

I. Visão Geral do Projeto

O estudo de caso deste trabalho visa atender o objetivo central e secundário desta tese. O objetivo central é investigar os impactos resultantes da implantação do recife artificial multifuncional e o objetivo secundário busca relacionar as bases conceituais do marketing de lugares com suas implicações práticas. Assim, busca-se contribuir com o avanço da pesquisa em marketing de lugares e a utilização das experiências observadas na pesquisa de campo para possíveis ações no futuro.

Para eliminar o problema de erosão costeira e os danos econômicos causados durante o período de tempestades, a cidade de *Gold Coast* no estado de *Queensland*, na Austrália desenvolveu em 1999 um planejamento de preservação litorânea que incluía a construção de um recife artificial multifuncional. O recife foi implantado na praia de *Narrowneck*, no distrito de *Surfers Paradise*, no norte da cidade, e teve como objetivo principal a proteção costeira aumentando a retenção de areia e provocando o alargamento da praia, sendo a melhoria das condições para surfe uma função secundária. Além de atingir seu objetivo principal e parcialmente seu objetivo secundário, a implantação da estrutura no local fez surgir um habitat marinho apropriado para a prática da pesca e do mergulho recreativo. A construção do recife, formado por 450 geocontentores preenchidos com areia local, começou em agosto de 1999 e foi concluída em dezembro de 2000, tendo um custo final de AU\$2,8 milhões.

Apesar de não haver estudos que comprovem os benefícios socioeconômicos resultantes da implantação do recife, trata-se de uma ação considerada bem sucedida no setor de engenharia oceanográfica e sustentabilidade. Os resultados obtidos resultaram na preservação de uma parte significativa da infraestrutura da cidade, contribuindo para seu desenvolvimento socioeconômico, a manutenção de receitas provenientes das atividades de turismo e lazer, além de servir como *benchmarking* para experiências realizadas em outros países.

II. Procedimentos de Campo e Fontes de Informação

Para o desenvolvimento do estudo de caso desta tese, a coleta dados ocorre a partir de duas técnicas principais: documentação e entrevista.

A análise documental é baseada na investigação de documentos técnicos publicados nas plataformas oficiais de comunicação da localidade selecionada, bem como artigos científicos apresentados em eventos acadêmicos e periódicos. O Quadro 25 a seguir apresenta as principais fontes de pesquisa documental para o relatório e análise do caso.

FONTES DE INFORMAÇÃO – CASO GOLD COAST	
Documentos Técnicos	
<i>ASR AMERICA. A review of existing multi-purpose artificial surfing reefs and the physical properties behind their function. 2008.</i>	
<i>Australian Bureau of Statistics - 2013</i>	
<i>Benchmarking Report 2015 - Australian Trade Commission</i>	
<i>City's Centre Improvement Program (CIP)</i>	
<i>Data Alert 2015 - Australian Trade Commission</i>	
<i>Destination Tourism Management Plan 2014 – 2020</i>	
<i>Doing Business 2014 - World Bank and International Finance Corporation</i>	
<i>Draft City Plan 2015</i>	
<i>Economic Development Strategy 2013 – 2023.</i>	
<i>Economic and social values of beach recreation on the Gold Coast - 2008</i>	
<i>Estimated Resident Population (ERP)</i>	
<i>Feasibility Study of Multi-Purpose Artificial Surf Reefs for Brevard County, Florida, 2008.</i>	
<i>Frequently Asked Questions – City Brand 2013</i>	
<i>Gold Coast Brand Story</i>	
<i>Gold Coast City Transport Strategy 2031.</i>	
<i>Gold Coast Sport Plan 2013-2023</i>	
<i>Gold Coast Work Force – Development Framework 2014 - 2023</i>	
<i>National Institute of Economic and Industry Research 2013</i>	
<i>National Workforce Development Strategy - 2013</i>	
<i>NGCBPS Northern Gold Coast Beach Protection Strategy 1999- 2000</i>	
<i>Nature Conservation Strategy 2009-2019</i>	
<i>Northern Gold Coast beach protection strategy: A benefit-cost analysis. A report prepared for the Gold Coast City Council. 1998.</i>	
<i>Ocean Beaches Strategy 2013 – 2023</i>	
<i>Tourism Research Australia - National Visitor Survey (NVS)/ International Visitor Survey (NVS)</i>	
Páginas da Internet	
www.moregoldcoast.com Acesso em 20 de Março, 2015	
www.goldcoast.qld.gov.au Acesso em 20 de Março, 2015	
www.surfrider.org/artificialreef/areefs.asp Acesso em 20 de Fevereiro, 2015	
www.bournemouthcho.co.uk Acesso em 20 de Maio, 2012	
Artigos Científicos	
<i>BLACKA, M.J.; ANDERSON, D.J.; CUNNINGHAM, I.L., Analysis of Shoreline Variability, Seasonality and Erosion / Accretion Trends: February 2007 - July 2007. Report 16: Northern Gold Coast Coastal Imaging System. Water Research Laboratory Technical Report 2007/34, UNSW. 2007.</i>	

BORRERO, J.C.; NELSEN, C. Results of a Comprehensive Monitoring Program at Pratte's Reef. Proceedings of the 3rd International Surfing Reef Symposium. Raglan, New Zealand, 83-99, 2003.
HILIAU, W.; PHILIPS, D. Artificial Surfing Reef Construction. Proceedings of the 3 rd International Surfing Reef Symposium. Raglan, Nova Zelândia. 2003.
JACKSON, L.A., TOMLINSON, R.B., TURNER, I., CORBETT, B., McGRATH, J. Narrowneck Reef: Results of 4 years monitoring and modifications. 4th Int Surfing Reef Symposium, Los Angeles, January 2005.
JACKSON, L.; CORBETT, B.; TOMLINSON, R. MCGRATH, J.; STUART, G. Narrowneck Reef: Review of 7 years of monitoring results. Shore & Beach. American Shore & Beach Preservation Association. v. 75, p. 67-79, 2007.
JACKSON, L.; CORBETT, B. Review of existing multi-function artificial reefs. Australasian Conference on Coasts and Ports. Perth, Australia. 2007.
JACKSON, A.; TOMLINSON, R.; CORBETT, B.; STRAUSS, D. Long term performance of a submerged coastal control structure: a case study of the Narrowneck multi-functional artificial reef. Gold Coast Shoreline Management Plan Implementation. 2012.
LAZAROW, N.; BLACKWELL, B. Dropping In: A case study approach to understanding the socio-Economic impacts of recreational surfing and its value to the coastal economy. Shore and Beach 75(4): 21-31. 2007.
MEAD, S.T.; BLACK, K.P. Design of the Gold Coast Reef for surfing, public amenity and coastal protection. Journal of Coastal Research (special issue 29): 115-30. 2001.
MEAD, S.T.; BLACK, K.P. Artificial surfing reefs for erosion control and amenity: Theory and application. Journal of Coastal Research (special issue 29): 115-30. 2001.
MEAD, S.T.; BLACK, K.P. Multi-Purpose Reefs Provide Multiple Benefits. Amalgamating Coastal Protection, High-Quality Surfing Breaks and Ecological enhancement to Maximize User Benefits and Development Opportunities. Prepared for South Australian Spatial Information Council Conference. Ventura, California. 2002.
MEAD, S.T.; BLACK, K.P. Sand bank responses to a multi-purpose reef on an exposed sandy bank. Shore & Beach (75)4: 55-66. 2007.
OCKE, M., IKEDA, A. A. Multipurpose artificial reefs as touristic attraction proposal in the Brazilian coastline. In: Tourism Management Studies Conference, Algarve, Portugal, v. 1, p. 225-236, 2013.
PATTIARATCHI, C. Performance of an artificial surfing reef: Cable Station Western Australia. Proceedings of the Sixth International Conference on Coastal and Port Engineering in Developing Countries. Colombo, Sri Lanka, 2003
RENDLE, E.J.; RODWELL, L.D. Artificial surf reefs. A preliminary assessment of the potential to enhance a coastal economy. Marine Policy, v.45, p. 349-358. 2014
RENNIE, H.G.; MAKGILL, R. – Implications of New Zealand's effects-based coastal planning regime for artificial surfing reefs: The Mount Reef case. Proceedings of the 3rd International Surfing Reef Symposium. Raglan, New Zealand, 260-267. 2003
RAFANELLI, C. Socio economic impact study: Mahomet's artificial surfing reef study. Back Beach Improvement Group. 2004.
RANASINGHE, R.; HACKINGS, N.; EVANS, P. Multi-functional artificial surfing breaks, a review. Centre for Natural Resources, NSW Department of Land and Water Conservation. 35p. New South Wales, Australia. 2001.
RAYBOULD, M.; MULES, T. A cost-benefit study of protection of northern beaches of Australia's Gold Coast. Tourism Economics (2): 121-39. 1999.
SPLINTER, K.; ELLIOT-SMITH, M.; LANE, C.; TOMLINSON, R. Coastal Imaging – Palm Beach and Northern Beaches, Gold Coast. May 2009 to October 2009. Griffith Centre for Coastal Management Research Report No. 97-02, 2009.
SANTOS, D.; PASSAVANTE, J. Recifes Artificiais Marinhos: Modelos e Utilizações no Brasil e no Mundo. Bol. Téc. Cient. CEPENE, Tamandaré, Pernambuco, v. 15, n. 1, p. 113-124. 2007.
SIMIONI, B.; ESTEVES, L. Avaliação Qualitativa do Desempenho dos Recifes Artificiais Multifuncionais (RAM). Revista de Gestão Costeira Integrada, v. 10, p. 127-145, 2010.
TEN VOORDE, M.; ANTUNES, J.S.; NEVES, M.G. Designing a Preliminary Multifunctional Artificial Reef to Protect the Portuguese Coast. Journal of Coastal Research, v.25, n.1, p.69-79, 2009.
TURNER, I. L.; AARNINKHOF, S. G. J.; DRONKERS, T. D. T.; MCGRATH, J. CZM application of Argus coastal imaging at the Gold Coast, Australia. Journal of Coastal Research, v. 20, p.739-752. 2004.
WEIGHT, D. Economics of surf reefs. Proceedings of the 3rd International Surfing Reef Symposium:

Raglan, New Zealand. 2003.

Quadro 25 – Fontes de Informação na Análise Documental. Elaborado pelo autor.

A partir da proposta de Seltiz *et al.* (1987), a entrevista em profundidade é extremamente útil para estudos exploratórios que tratam de conceitos, percepções ou visões para ampliar conceitos sobre a situação analisada. A entrevista semi-aberta, utilizada neste trabalho, tem origem em uma matriz, um roteiro de questões-guia que dão cobertura ao interesse de pesquisa e que tem origem no problema de pesquisa. A amostra, em entrevistas em profundidade, está ligada à significação e à capacidade que as fontes têm de dar informações confiáveis e relevantes sobre o tema de pesquisa. Assim, a escolha do entrevistado foi feita por juízo particular, como conhecimento do tema ou representatividade subjetiva. Com base na classificação de Duarte (2008) o quadro a seguir apresenta o tipo de informante e sua respectiva descrição.

Tipo de Informante	Descrição
Informante-chave	Prof ^o Dr ^o Shaw Mead – oceanógrafo de engenharia costeira e ecologia marinha, diretor geral da <i>eCoast</i> , organização que atua em obras de engenharia costeira e ex-presidente da ASR, empresa responsável pelo conceito e <i>design</i> do RAM estudado neste trabalho. Responsável por projetos de recifes artificiais em outros países, tais como Nova Zelândia, Índia e Inglaterra.

Quadro 26 – Informante e descrições para entrevistas em profundidade. Elaborado pelo autor.

Roteiro para Entrevista

- 1- *What is the relationship between the objectives set for Gold Coast MPR at the beginning of the process and the results achieved?*
- 2- *Which markets have benefited from the MPR and how local and external communities evaluate it?*
- 3- *What impacts were observed in surfing conditions, coastline protection and marine biodiversity due to MPR?*
- 4- *What are the social and economic impacts - local business and economy; hospitality and tourism; leisure, sports and recreation - of the MPR for Gold Coast?*
- 5- *How was the local/regional media coverage of the MPR deployment and results?*

6- *Additional remarks and suggestions.*

III. Questões do Estudo de Caso

Fase 1 - As principais questões a serem respondidas nesta fase estão baseadas na análise documental e na realização de entrevista em profundidade com enfoque no processo de implantação dos recifes artificiais multifuncionais e seus desdobramentos no que tange o entendimento dos impactos causados nos âmbitos ambiental, social e econômico.

Fase 2 - As principais questões a serem respondidas nesta fase estão baseadas na análise documental com enfoque no escopo macro incluindo as características gerais do o composto do produto do lugar, os segmentos de mercado e seu posicionamento competitivo.

O Quadro 27 a seguir apresenta as categorias pesquisadas nas fases 1 e 2 e as referentes questões do estudo.

FASE 1	
RECIFE ARTIFICIAL MULTIFUNCIONAL	QUESTÕES DE ESTUDO
Processo de Implantação	<ul style="list-style-type: none"> • Quem participou do processo de tomada de decisão para implantar o RAM? • Como foi desenvolvida a matriz de responsabilidades para a execução da obra? • Quais estudos técnicos e de mercado foram realizados? • Como foi a relação público-privado no desenvolvimento do projeto e execução da obra? • Como foi a cobertura midiática local e regional? • Qual a relação entre os objetivos e resultados atingidos?
Impactos	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a importância do RAM para a localidade? • Quais mercados foram os principais beneficiados com a implantação do RAM? • Quais impactos foram observados na economia local? • Quais impactos foram observados na imagem do lugar junto a seus públicos? • Quais impactos foram observados em termos de condições para prática do

	<p>surfe, proteção costeira e biodiversidade marinha?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais impactos foram observados na oferta de lazer, recreação e entretenimento? • Quais projetos semelhantes foram adotados posteriormente?
FASE 2	
UNIDADES DE ANÁLISE	QUESTÕES DE ESTUDO
Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Quais as atuais condições em termos de infraestrutura e serviços básicos, superestrutura e atrações, sustentabilidade e marca da localidade? • Quais os projetos futuros do lugar no que tange a qualidade do produto?
Segmentação	<ul style="list-style-type: none"> • Quais as principais características dos mercados da localidade e como eles se relacionam com o lugar? • Qual é o planejamento de longo prazo para a manutenção e expansão das relações entre a localidade e seus mercados?
Posicionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os atributos competitivos e a imagem do lugar para seus mercados? • Como a localidade se posiciona em relação à competitividade com outros lugares?

Quadro 27 – Questões de Estudo do Caso. Elaborado pelo autor.

IV. Guia para o Relatório do Estudo de Caso

A coleta de dados ocorre por meio das técnicas de análise documental de fontes secundárias, assim como entrevista semi-aberta com fonte de informação selecionada em caráter intencional. A análise do caso está baseada na análise dos impactos observados e também utiliza a estratégia de proposição teórica. A descrição do caso contém as seguintes partes:

- *Recife Artificial Multifuncional* – Aspectos relevantes ao processo de implantação da estrutura incluindo, objetivos propostos e resultados atingidos, principais aspectos referentes aos impactos observados junto à localidade.

- *Produto do Lugar* - Características específicas dos elementos que determinam o composto do lugar: infraestrutura e serviços básicos, superestrutura e atrações, ações de sustentabilidade e marca.
- *Segmentação* - Principais mercados da localidade e suas especificidades: residentes locais e potenciais, negócios locais e atração de investimentos, mercado de turismo, mercado de exportação.
- *Posicionamento* – Atributos competitivos e o posicionamento do lugar junto aos seus diferentes públicos de interesse.

V – Entrevista_Respostas

What is the relationship between the objectives set for Gold Coast MPR at the beginning of the process and the results achieved?

There is only one Multipurpose Artificial Reef in the world which has been designed and built for coastal protection as the primary aim, the Narrowneck Reef on the Gold Coast of Australia. Data on the coastal protection benefits of the Narrowneck Reef is readily available from the Water Research Laboratory (WRL) at the University of New South Wales, Australia and can be found in several peer-reviewed publications - some are incorporated in the review document. Nourishment is interlinked but MPR acts as a control structure that forms salient in fine weather and reduces extent of storm cut in storms. We have used this data to eco-engineer the next generation of MPR to obtain environmental objectives. Before construction, erosion would go back to the rock wall annually. Have not seen the rock wall since construction in 2000 / 2001. Obviously still get scarps during big events, but there is still an adequate beach. After the last big storm there was over 50m of beach. There is also a groyne effect given the shape of the reef [i.e. the erosion protection benefits extend south to help protect Surfers Paradise].

Beach nourishment has improved beach health. The reef's job is to stabilize this sand on the beach. The University of NSW ARGUS monitoring program is showing that the reef is doing its job well (www.unsw.edu.au/coastalimaging). Certainly our community is happy with the beach protection job the reef seems to be doing. The reality is that the

beach nourishment probably has had the bigger effect during this first decade. The real test for the reef will be the longer term stability of the beach over the next few decades.

Which markets have benefited from the MPR and how local and external communities evaluate it?

Gold Coast community would collapse if we did not invest into the health of its coastline. Local community won't put up with rock or concrete fouling their enjoyment of the sandy beach or swimming surf zone. Our competing tourist regions have experienced erosion that has dented their income over recent years. Surfers Paradise has had high quality beaches. The reef and nourishment has contributed to this success. The economic study suggested that beach erosion at Surfers Paradise would mean people chose to take holidays elsewhere. The benefit-cost ratio calculated due to projected lost tourist nights was 70:1 for our A\$10M project. I'd say that the evidence has been that we have exceeded this benefit in terms of tourist growth in surfers.

The location was already a popular surfing spot. There has been additional surfers attracted including competitions, but these people have been disappointed. There is the unreal expectation of surfers to get a perfect wave any time they turn up since it's a man-made break. Even though they may turn up for a few days when it's flat or onshore an artificial reef will be judged a failure, although the same person could stay at nice surf spot for 3 weeks and not get a good wave, but still consider it a world-class break. This is also linked to the time required to build a reputation. The Nazz (Narrowneck reef on the Gold Coast) is a good example of this – wannasurf has blogs back to 2001, they start out negative due to people turning up and not 'scoring' and in the last few years are very positive, 'best break in the world', 'best break on the coast', arguments who surfs it best surfers or boogers, etc, etc, i.e. kids and whingers posting rubbish, but interesting with respect to changing opinion with growing reputation/knowledge of the break. The reef has been more spectacular in attracting fishing and diving which hardly existed here before. The MPR is now a recognised fishing and diving location. The major objective of the reef was to stabilise sand nourishment on the beach.

What impacts were observed in surfing conditions, coastline protection and marine biodiversity due to MPR?

Surf is good when swell and wind conditions are also good, but then surf is good on other locations as well. See 2007 paper attached. No reef, no matter how well designed, will create perfect waves all the time. Three of the primary factors determining wave quality; swell, wind and tide are beyond human control. The only factors that can be controlled are the shape and gradient of the seabed over which the waves break. ASR limited is recognized as the world authority on the science of surfing. We have presented the results of our original research in over 100 articles published in peer-reviewed technical journals, coastal conference proceedings, and the mainstream press.

The basic concepts behind an artificial surfing reef are twofold. First the reef should increase the gradient of the seabed such that the waves break with greater intensity than they would on the original seabed (there is a good comparison 15 January 2007 on www.caughtonradar.co.nz that shows waves on the reef and waves on the beach within an hour of each other and the 'fat' beach break compared to the reef is obvious – select the Mount in the left side-bar). Secondly the reef should realign the seabed so that the wave will peel along the reef rather than closeout. In order for a reef to be successful it must be sufficiently shallow to induce wave breaking under the desired conditions and it must have a well defined focus or take-off zone.

The Reef is built offshore and breaking in that location obviously occurs more frequently than it did prior to construction - about 50% of the time. With the final design crest height of -1.5m LAT [low tide], breaking is initiated with wave heights of between 1-2m, depending on the tide. The type of break is often spilling in more typical conditions, although larger waves with longer periods produce very good plunging waves that attract experienced surfers. It tends to suit different types of craft depending on the weather. Unfortunately, the waves here are often bi-modal and are not always the long, clean swell produced in the numerical model design. We have tracked a surfer using a wrist-mounted GPS. Average ride lengths are 150-200m, but we recorded ride lengths up to 270m - from the reef all the way to the beach. This is achievable because the reef impacts on the adjacent bars, so that the reef break can merge with the bar break when conditions are favourable. Even when the reef itself is not breaking, the impact on

the adjacent bars means that it typically breaks better shoreward of the reef than the adjacent breaks. The surf life savers typically put their flags leeward of the reef, indicating it is safer in this location. A number of surf competitions have been held there, but the roxy pro and the major comps are still held in their traditional locations - we have a number of world-class surfing spots on the Gold Coast [severe competition for the reef].

The geotextile bags have proven to be a very good substrate for marine organisms, as they did at the Narrowneck Reef - more than 270 species have been identified on or associated with the GC reef. The extent of development was unexpected - the geotextile containers provided an ideal substrate and the bags would be covered with small algae within a week of placement. After 6 months, it would be entirely covered with a dense mat of 10cm long seagrasses. After that, development would vary depending on location and arrangement of the bags among other things. It is dominated by macroalgae [e.g. seagrasses], although there are a wide variety of species evident. Biologists believe that this is in part because of the age of the reef and that it will develop further over time. There are also plenty of fish and other marine life [turtles, wobbegong, stingray, lobster] - both pelagic [wander around] and demersal [make a home on the reef]. While it is often argued that reefs attract fish and therefore reduce the fish population, the marine biologists study found that the reef enhanced productivity and biodiversity at a local scale and contributed to overall regional productivity.

What are the social and economic impacts - local business and economy; hospitality and tourism; leisure, sports and recreation - of the MPR for Gold Coast?

The NGCBP strategy created conditions to city improvements and the MPR has contributed. However, it is doubtful that anyone would be able to objectively answer this question at the present time, without a targeted study. E-Coast is not aware of any economic studies which have been performed since the New Zealand reef projects began. The benefit-cost ratio of the Narrowneck Reef and associated beach re-nourishment project was estimated between 60:1 and 80:1 prior to its construction (Raybould and Mule, 1998) and according to GCCC engineer John McGrath (2002) has achieved 70:1 benefit:cost ratio. Of the independent socioeconomic assessments that we have, benefit:cost ratios for improved beach amenity range from 20:1 to 500:1 – we

have at least a dozen of such reports (there is even a massive one on Florida's artificial reefs for fishing (Johns et al., 2001), many in electronic copy have been sent.

Also our benefit cost ratio was just calculated on the projected lost visitor nights. We did not include any benefit for recreation or local resident lifestyles, nor any allowance for habitat or geophysical contribution to value. The secondary economic impact of recreation and tourist accommodation spend was also not included. There is no doubt these benefits are real and a much higher benefit cost ratio could be justified if required

I do know that there were previous studies that indicated that not having a beach was damaging to the Gold Coast's economy. It's also known that beachfront properties in this area are very valuable - one sold for \$13.5M recently and I doubt they would have got that without a beach. There would be some income to Council from rates increases. As the beach is stable with the reef, there would be no need for further beach protection works [and associated expense]. Some business operators [e.g. surfboard hire] operate at Narrowneck. Maybe other benefits, but it is very difficult to judge increases in visitors to the area and the actual \$\$ impact.

How was the local/regional media coverage of the MPR deployment and results?

As part of larger strategy, media gave a great coverage for beach protection, fishing and diving, but surfing alone, probably very marginal, particularly with the bad press from some "interested" commercial interests. One TV commercial [with heaps of people] has been shot on Narrowneck reef - don't know how much it generated, though - in \$\$ or jobs. Interestingly, the Bournemouth Borough Council's tourism branch stated at a Council meeting (and in the minutes) that the media exposure they had received due to the project would comparable to GBP 10,000,000 had they paid an advertising agency (I can provide Roger Brown's contact (Head of Leisure Services at BBC) if wanted?).

Local perception of the reef performance is mixed. Plenty think it is great, but others have been disappointed. Some of this is because locals are used to surfing beach breaks, so don't plan around tides and waves - which affects the performance of the reef substantially. Some is because the reef performs better in larger, cleaner swell and this is also the time when natural breaks are also performing well. Some is because the reef

is 300m offshore and a bit of a swim - many swim out if they see someone out there catching waves, but don't bother until they have proof. A big part of the perception was also that the media coverage of the reef prior to construction was too positive - suggesting it would be the perfect break all the time. While it is definitely improved, many surfers love it and there are crowds on the reef when the conditions are good, it does not always break let alone always break perfectly.

Additional remarks and suggestions.

A lot has been learned: Surf reefs are relatively easy to design and construct with appropriate design and construction expertise and REALISTIC EXPECTATIONS; They can be beneficial in correct location with good conditions if design and construction are appropriate; Don't get too paranoid about tolerances – need to be reasonable and tolerances are related to wave length; Surfing is a very diverse sport - the perfect wave and perfect reefs only exist in the sales brochures.

The size of our reef at Narrowneck was conservative. There were a lot of bags placed into the lower layers to ensure a bulky seafloor footprint. The next reef we designed for Palm Beach was a smaller volume of material placed more compact which we hoped would have a similar impact on our coast at less cost. This would improve the benefit-cost ratio. Certainly we have learnt a great deal from Narrowneck. In terms of benefit/cost it is unwise to oversell the benefits in terms of surfing as surfers can have very high expectations. The results of numerical modeling are based on clean swell that tends to indicate that the reef will perform better than may be the case in reality. A multi-function structure generally has a greater chance of achieving a positive benefit/cost than a purely surfing reef.

From our experience, perhaps the most important element in the construction of any Multipurpose Artificial Reef project is proper coordination between the design and construction teams. Many of the problems associated with the Mount projects could be attributed to a lack of coordination between those teams. It has become evident, that MPR and their construction methods are new and innovative technologies which are beyond the experience base of many existing coastal engineering contractors that would undertake this scale of project, which falls into an 'immediate' size - the small

contractors don't have the equipment (small dredges for marinas, mooring positioning, etc) and the large contractors are cost prohibitive (large dredges and vessels for moving very large quantities of sediment or construction of large facilities). Coordination with designers and contractors experienced with MPR construction will be critical to the success of any future MPR project - this has been the driving force behind the development of Reefs, a subsidiary company to construction MPR's. Another important lesson learned from Narrowneck reef, Mount reef and Opunake reef is that the media will overhype such projects, which can lead to negative responses from some surfers, i.e. those that expect to turn up at a surfing reef site and score perfect waves – they are not wave pools, they become a ‘natural’ reef and perform when the conditions are right (they cannot create swell or turn the wind offshore). This is a common theme that comes through in forums/blogs, over-promised but under-delivered is how it is seen.

Please don't hesitate to ask for any information that we may be able to provide associated with MPR's.

All the best

Dr. Shaw Mead

E-Coast/New Zealand

ANEXOS

Disciplinas Cursadas

Disciplina: Marketing de Varejo e de Serviços

Sigla: EAD5895-6/3 **Carga Horária:** 120 **Conceito:** A **Frequência:** 86 **Créditos:** 8

Início: 05/03/2012 **Término:** 30/06/2012

Disciplina: Estratégia de Comunicação de Marketing

Sigla: EAD5893-6/5 **Carga Horária:** 120 **Conceito:** A **Frequência:** 93,3 **Créditos:** 8

Início: 06/03/2012 **Término:** 30/06/2012

Disciplina: Marketing e a Evolução dos Mercados

Sigla: EAD5960-1/1 **Carga Horária:** 120 **Conceito:** A **Frequência:** 100 **Créditos:** 8

Início: 07/03/2012 **Término:** 30/06/2012

Disciplina: Marketing Estratégico

Sigla: EAD5860-6/1 **Carga Horária:** 120 **Conceito:** A **Frequência:** 100 **Créditos:** 8

Início: 06/08/2012 **Término:** 30/11/2012

Disciplina: Análise, Planejamento, Controle e Gestão Simulada de Marketing

Sigla: EAD5911-6/1 **Carga Horária:** 120 **Conceito:** A **Frequência:** 100 **Créditos:** 8

Início: 06/08/2012 **Término:** 30/11/2012

Disciplina: Monitoria Didática II

Sigla: EAD5924-5/2 **Carga Horária:** 60 **Conceito:** A **Frequência:** 100 **Créditos:** 4

Início: 06/08/2012 **Término:** 30/11/2012

Disciplina: Tópicos de Marketing

Sigla: EAD5805-6/2 **Carga Horária:** 120 **Conceito:** A **Frequência:** 93 **Créditos:** 8

Início: 05/03/2013 **Término:** 28/06/2013

Cronograma do Doutorado

CRONOGRAMA DOUTORADO 2012-2016 - TOTAL 48 MESES			
ATIVIDADES REALIZADAS	1° SEM 2012	2° SEM 2012	NOV 2012 - FEV 2013
Disciplina 1 - Créditos (8)			
Disciplina 2 - Créditos (8)			
Disciplina 3 - Créditos (8)			
Disciplina 4 - Créditos (8)			
Disciplina 5 - Créditos (8)			
Monitoria 6- Créditos (4)			
<i>Definição do tema</i>			
<i>Revisão Bibliográfica</i>			
<i>Proposta de Metodologia</i>			
ATIVIDADES	1° SEM 2013	2° SEM 2013	NOV 2013 - FEV 2014
Disciplina 7 - Créditos (8)			
PAE			
<i>Pesquisa Bibliográfica</i>			
ATIVIDADES	1° SEM 2014	2° SEM 2014	NOV 2013 - FEV 2015
<i>Relatório de Qualificação</i>			
EXAME DE QUALIFICAÇÃO			
<i>Pesquisa de Campo</i>			
ATIVIDADES	1° SEM 2015	2° SEM 2015	FEV 2016 - <i>Deadline</i>
<i>Pesquisa de Campo</i>			
<i>Análise de Resultados</i>			
DEFESA DA TESE			

Produção Científica

I- Artigos Publicados em Periódicos

Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo – Qualis/Capes B1

Título: Marketing de Lugares: Os Recifes Artificiais Multifuncionais como Proposta de Atração Turística.

Submissão: Agosto 2012

Aprovado – Publicação Out/Dez 2013 (Vol. 7, nº3)

Podium Sports, Leisure and Tourism Review – Qualis/Capes B2

Título: Imagem e Marca de um País: Considerações sobre a Copa do Mundo 2014 e a Promoção do Brasil.

Submissão: Setembro 2012

Aprovado – Publicação Jul/Dez 2013 (Vol.2, nº 2)

Revista Turismo em Análise – Qualis/Capes B2

Título: O Processo de Decisão de Compra de Férias da Família

Submissão: Agosto 2012

Aprovado – Publicação Out/Dez 2013 (Vol. 24, nº 3)

RAUSP - Revista de Administração da USP – Qualis/Capes A2

Título: Marketing de lugar: estado da arte e perspectivas futuras.

Submissão: Agosto 2013

Aprovado – Publicação Out/Dez 2014 (Vol. 49, p.671-683)

II- Apresentação de Trabalho com Publicação

TMS – Tourism Management Studies – 2013 – Algarve Portugal Economia, Ambiente e Sustentabilidade no Turismo

Título: Multipurpose Artificial Reefs as Touristic Attraction Proposal in the Brazilian Coastline.

Aprovado – Publicação 2013 (p.225-236)

III- Capítulo de Livro

A Responsabilidade da Mídia na Promoção da Atividade Turística. In: MARTINEZ, R.; GARCIA, J.A. (Org). Direito e Turismo. 1ª Ed. São Paulo. Saraiva, v.1, p. 135-154, 2014.