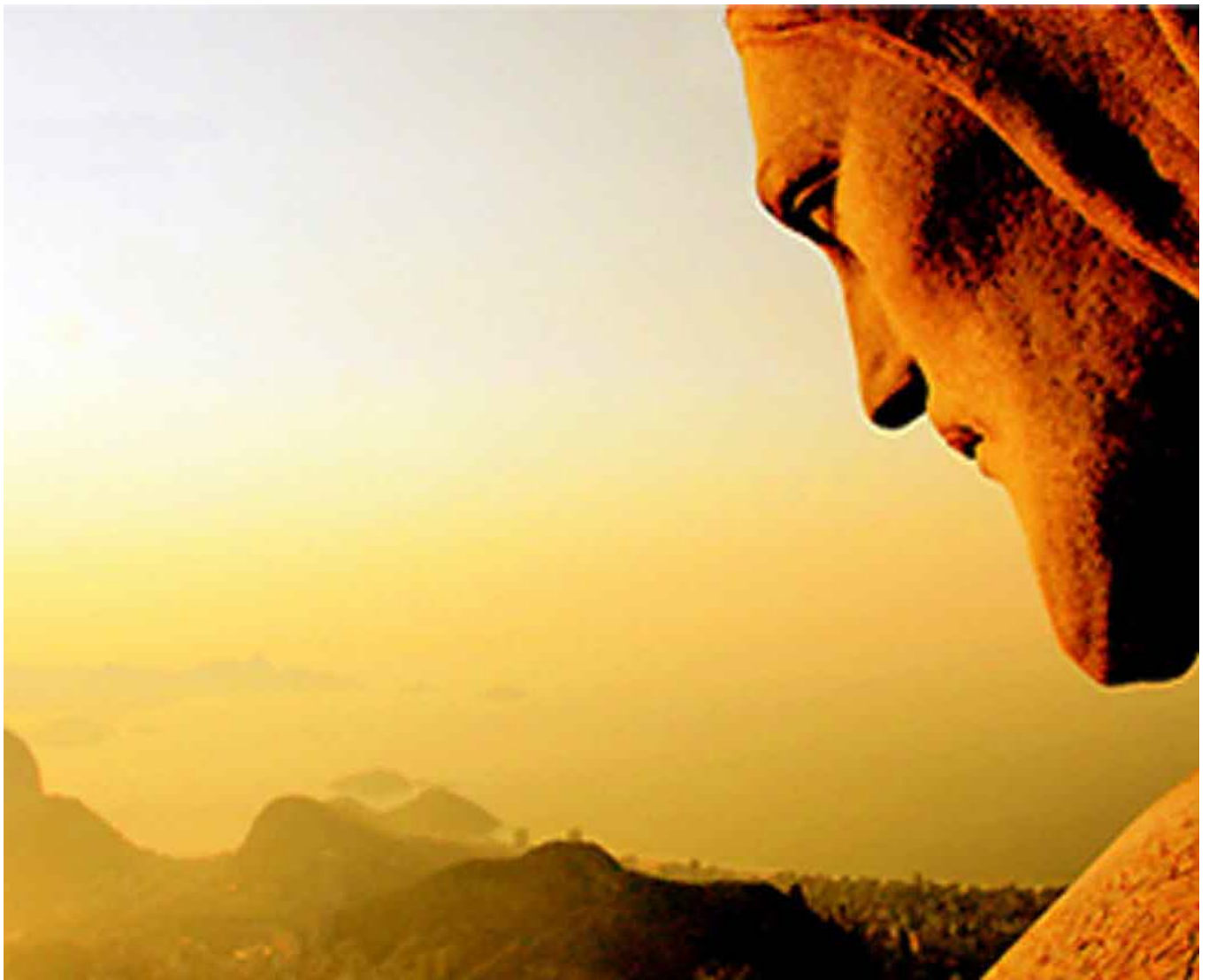


# Rio de Janeiro, uma cidade global? Uma reflexão sobre a construção da Marca Rio

---



*Patrícia Cerqueira Reis*



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

**PATRÍCIA CERQUEIRA REIS**

**Rio de Janeiro, uma Cidade Global?  
Uma reflexão sobre a construção da  
Marca Rio**

SÃO PAULO  
2016

**PATRÍCIA CERQUEIRA REIS**

**Rio de Janeiro, uma Cidade Global?  
Uma reflexão sobre a construção da  
Marca Rio**

Tese de doutoramento apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutora em Ciências da Comunicação.

Trabalho vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação. Área de Concentração III: Interfaces Sociais da Comunicação. Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias de Comunicação.

**Orientador: Prof. Dr. Paulo Nassar**

São Paulo  
2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Reis, Patrícia Cerqueira

Rio de Janeiro, uma Cidade Global? Uma reflexão sobre a construção da Marca Rio / Patrícia Cerqueira Reis. -- São Paulo: P. C. Reis, 2016.

446 p.: il.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.

Orientador: Paulo Nassar

Bibliografia

1. Marcas de Cidades 2. Novas Narrativas 3. Marketing Territorial 4. Comunicação 5. Políticas Públicas I. Nassar, Paulo II. Título.

CDD 21.ed. - 302.2

Nome: **REIS, PATRÍCIA CERQUEIRA**

Título: **Rio de Janeiro, uma Cidade Global? Uma reflexão sobre a construção da Marca Rio**

Tese de doutoramento apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutora em Ciências da Comunicação.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2016

### **BANCA EXAMINADORA**

1) **Prof. Dr. Paulo Nassar (orientador)**      Instituição: ECA – USP

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

2) **Profa. Dra. Clotilde Perez**      Instituição: ECA – USP

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

3) **Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias**      Instituição: ECA – USP

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

4) **Prof. Dr. Ricardo Ubiraci Sennes**      Instituição: PUC – SP

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

5) **Prof. Dr. Carlos Alberto Messeder (aposentado)**      Instituição: ECO – UFRJ

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

## ***AGRADECIMENTOS***

Ao meu pai, sempre ao meu lado! (in memoriam)

À minha família, pela paciência, apoio e compreensão das muitas ausências durante o longo período de elaboração deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Carlos Alberto Messeder, pelas críticas, orientações, ensinamentos e inspirações, me levando a questionar tudo cada vez mais, sempre com muita atenção e carinho. Obrigada pelas longas tardes de papo e pelo café sempre pronto.

Ao Prof. Dr. Paulo Nassar, por ter me escolhido no início dessa jornada, pelos desafios propostos sempre de forma atenciosa e presente e por me apresentar o mundo das narrativas, descortinando novos caminhos para o meu pensamento. Obrigada por sempre me receber com um sorriso e um abraço acolhedor.

À diretoria e coordenação acadêmica da ESPM Rio, pelo apoio durante todo o processo.

REIS, Patrícia Cerqueira. **Rio de Janeiro, uma Cidade Global? Uma reflexão sobre a construção da Marca Rio**. 2016. 410 f. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

### ***RESUMO***

Esta tese tem como objetivo analisar a capacidade que uma marca de cidade, por meio de suas políticas e estratégias de comunicação, tem de adensar as relações que se estabelecem entre públicos e território, utilizando como objeto de estudo a marca Rio. Para isso, estrutura-se em quatro blocos, sendo o primeiro uma análise do Rio de Janeiro como uma cidade global e as lacunas conceituais dessa abordagem. A incorporação dessas críticas norteou a estruturação da tese a partir de três perspectivas, que correspondem aos demais blocos, sendo elas: Planejamento estratégico do marketing territorial ancorado em uma gestão pública participativa; Do planejamento estratégico para a marca da cidade; e Indo além do planejado: as imagens da marca. A conclusão de cada bloco apresenta uma série de diretrizes que, além de levarem ao alcance do objetivo proposto, também contribuem com indicativos para uma metodologia de construção e análise de marcas de cidades e de suas estratégias e políticas de comunicação.

### ***Palavras-chave:***

Marcas de Cidades – Novas Narrativas – Marketing Territorial – Comunicação – Políticas Públicas

## ***ABSTRACT***

This thesis aims to analyze the ability of a city brand, through its policies and communication strategies, has to strengthen the established relations between public and territory, using the Rio brand as an object of study. In this regard, it is designed in four blocks: the first is an analysis of Rio de Janeiro as a global city and the conceptual shortcomings of this approach. Incorporating this criticism guided the structure of this thesis from three perspectives that corresponds to the other blocks, which are: strategic planning of territorial marketing anchored in a participatory public governance; strategic planning for the brand of the city; and going beyond the planned: the brand images. Each block concludes with a series of guidelines that, besides reaching the proposed goal, also contributes with indications for a methodology of construction and analysis of cities brands and their communication strategies and policies.

### ***Key words:***

Cities brands – New Narratives – Territorial Marketing – Communications – Public Policies

## ***RESUMEN***

Esta tesis tiene como objetivo analizar la capacidad de una marca de ciudad, a través de sus políticas y estrategias de comunicación, ha de densificar las relaciones que se establecen entre lo público y el territorio, utilizando como objeto de estudio la marca Rio. Para esta estructura a sí mismos en cuatro bloques, el primer análisis de Río de Janeiro como ciudad global y las deficiencias conceptuales de este enfoque. La incorporación de estos críticos guiado la estructuración de la tesis desde tres perspectivas, que corresponden a los otros bloques, que son: la planificación estratégica de marketing territorial anclado en un gobierno participativo; La planificación estratégica de la marca de la ciudad; y Más allá de las previstas: las imágenes de la marca. La realización de cada bloque tiene un conjunto de orientaciones, y necesitan para alcanzar el objetivo propuesto, también contribuyen indicativo de una metodología de construcción y el análisis de las marcas de ciudades y sus estrategias de comunicación y políticas.

### ***Palabras clave:***

Ciudades Marcas – Nuevas Narrativas – Marketing territorial – Comunicación – Política Públicas



## LISTA DE TABELAS

---

Tabela 1: Relações entre Referencial Teórico, Recorte do Estudo de Caso, Etapa da Coleta de Dados e Fonte das Evidências.....	18
Tabela 2: Visão Geral do Projeto, Objetivos e Questões .....	21
Tabela 3: Lista das Entrevistas com o Poder Público Municipal .....	29
Tabela 4: Lista das Entrevistas Representantes dos Grupos Sociais.....	31
Tabela 5: Administração Pública Gerencial <i>Versus</i> Societal .....	80
Tabela 6: <i>Timeline</i> das Ações de Estímulo à Participação Social.....	90
Tabela 7: Levantamento de Notícias sobre o <i>Hangout On Air</i> .....	91
Tabela 8: Levantamento de Notícias sobre o <i>Hackaton 1746</i> .....	92
Tabela 9: Levantamento de Notícias sobre a Plataforma Digital Rio+ .....	93
Tabela 10: Levantamento de Notícias sobre o Desafio <i>Ágora</i> .....	95
Tabela 11: Elementos Analisados pela Saffron para Marcas de Cidades .....	119
Tabela 12: Iniciativas Previstas no Plano Estratégico.....	138
Tabela 13: Relação entre os Projetos, por Área de Atuação, Previstos no Plano Estratégico, e os Componentes de Identidade de Marca de Cidade de Acordo com os Autores Trabalhados Nesta Tese.....	141
Tabela 14: Exemplos de Aplicação da Marca Rio 450 Anos e de Lançamento de Produtos....	160
Tabela 15: Levantamento de Notícias sobre o Rio 450 Anos .....	164
Tabela 16: Levantamento de Notícias sobre O Explicador.....	168
Tabela 17: Levantamento de Notícias sobre a Central 1746.....	169
Tabela 18: Levantamento de Notícias sobre a Cidade Olímpica .....	171
Tabela 19: Levantamento de Notícias sobre o Banco Imobiliário Cidade Olímpica.....	172
Tabela 20: Levantamento de Notícias sobre o Porto Maravilha .....	174
Tabela 21: Levantamento de Notícias sobre o Centro de Operações Rio (COR) .....	176
Tabela 22: Levantamento de Notícias sobre Eduardo Paes no TED.....	178
Tabela 23: Levantamento de Notícias sobre o Concurso Internacional do Parque Olímpico...	179
Tabela 24: Levantamento de Notícias sobre o Google Zeitgeist.....	180
Tabela 25: Levantamento de Notícias sobre o Rio Word Smart City .....	181
Tabela 26: Levantamento de Notícias sobre o C40 Cities .....	183
Tabela 27: <i>Timeline</i> das Ações de Visibilidade e de Engajamento do Governo.....	196
Tabela 28: Proposta de Padronização dos Elementos Apresentados e que Compõem a Identidade da Marca Rio Relacionados com as Evidências Físicas da Marca .....	198

Tabela 29: Proposta de Padronização dos Elementos Apresentados e que Compõem a Identidade da Marca Rio Relacionados com as Evidências Simbólicas da Marca .....	202
Tabela 30: Aplicação dos Elementos Associados à Identidade da Marca Rio na Proposição de Ordenação da Identidade de Marca de Cidade Desta Tese.....	208
Tabela 31: Quadro-resumo da Dimensão Comunicacional das Ações de Governo pela Proposição de Ordenação Desta Tese .....	211
Tabela 32: Síntese das Narrativas Produzidas pelo Poder Público em Relação aos Elementos da Identidade da Marca Rio.....	215
Tabela 33: <i>Timeline</i> dos Grandes Eventos que Ocorreram no Rio de Janeiro do Período de 2007 a 2016.....	241
Tabela 34: Levantamento de Notícias sobre o Carnaval do Rio .....	244
Tabela 35: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre o Carnaval.....	245
Tabela 36: Levantamento de Notícias sobre o Réveillon de Copacabana.....	246
Tabela 37: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre o Réveillon.....	247
Tabela 38: Levantamento de Notícias sobre o Pan 2007 .....	251
Tabela 39: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre o Pan 2007 .....	251
Tabela 40: Levantamento de Notícias sobre o ArtRio .....	253
Tabela 41: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre o ArtRio .....	253
Tabela 42: Levantamento de Notícias sobre o Rock In Rio.....	256
Tabela 43: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre o Rock in Rio.....	256
Tabela 44: Levantamento de Notícias sobre os Filmes <i>Rio</i> e <i>Rio 2</i> .....	258
Tabela 45: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre os Filmes <i>Rio</i> e <i>Rio 2</i> .....	258
Tabela 46: Levantamento de Notícias sobre os Jogos Mundiais Militares .....	260
Tabela 47: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre os Jogos Militares .....	260
Tabela 48: Levantamento de Notícias sobre o Rio+20 .....	264
Tabela 49: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre o Rio+20 .....	265
Tabela 50: Levantamento de Notícias sobre a Jornada Mundial da Juventude.....	268
Tabela 51: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre a JMJ .....	269
Tabela 52: Levantamento de Notícias sobre a Copa das Confederações .....	270
Tabela 53: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre a Copa das Confederações .....	271
Tabela 54: Levantamento de Notícias sobre o TED Global.....	272
Tabela 55: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre o TED Global.....	273
Tabela 56: Levantamento de Notícias sobre a Copa Fifa 2014.....	276
Tabela 57: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre a Copa Fifa 2014.....	276

Tabela 58: Patrocinadores do filme <i>Rio, eu te amo</i> .....	278
Tabela 59: Levantamento de Notícias sobre o Filme <i>Rio, eu te amo</i> .....	281
Tabela 60: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre o filme <i>Rio, eu te amo</i> .....	282
Tabela 61: Levantamento de Notícias sobre a Rio 2016.....	289
Tabela 62: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre a Rio 2016.....	289
Tabela 63: Síntese das Narrativas Produzidas pelos Eventos de Grande Visibilidade em Relação à Identidade e Imagem da Marca Rio.....	291
Tabela 64: Síntese das Narrativas Produzidas pelas Empresas em Relação à Identidade e Imagem da Marca Rio .....	307
Tabela 65: Síntese das Narrativas Produzidas pelos Movimentos Sociais em Relação à Identidade e à Imagem da Marca Rio.....	327
Tabela 66: Análise da Capacidade de Engajamento dos Grupos de Discussão no FB .....	334
Tabela 67: Síntese das Narrativas Produzidas pelos Grupos de Discussão no Facebook em Relação à Identidade e à Imagem da Marca Rio .....	337
Tabela 68: Exercício de Construção de Analogias entre a Evidência Física e Evidência Simbólica da Identidade da Marca Rio .....	361
Tabela 69: Quadro-resumo da Dimensão Comunicacional das Ações de Governo pela Proposição de Ordenação Desta Tese .....	371
Tabela 70: Quadro-resumo da Dimensão Comunicacional nas Narrativas dos Diversos Públicos pela Proposição de Ordenação Desta Tese .....	374
Tabela 71: Anunciantes do Jornal <i>O Globo</i> no Dia 01/03/2014 .....	403
Tabela 72: Perfis das Amostras das Pesquisas Feitas pelo Rio Como Vamos .....	409

## LISTA DE FIGURAS

---

Figura 1: Opções metodológicas adotadas nesta pesquisa .....	9
Figura 2: Guia do relatório do estudo de caso.....	32
Figura 3: Gestão turística de Josep Chias — modelo simples .....	61
Figura 4: Gestão turística de Josep Chias — modelo completo.....	62
Figura 5: Linhas do Plano Doxiadis .....	71
Figura 6: Distribuição dos investimentos por área de planejamento (AP).....	76
Figura 7: Representação gráfica do processo de uma política pública.....	82
Figura 8: Mecanismos de participação social.....	85
Figura 9: Do dado ao compartilhamento.....	86
Figura 10: Exemplos de marcas de lugares em diferentes níveis.....	102
Figura 11: Identidade, imagem e reputação .....	105
Figura 12: Primeira proposta de elementos construtivos da marca de cidade.....	106
Figura 13: Hexágono de marca da nação .....	110
Figura 14: Hexágono da marca de cidade .....	112
Figura 15: <i>Simon Anholt Index</i> 2013 e a posição do Rio de Janeiro .....	115
Figura 16: Atributos do <i>Country Rep</i> .....	116
Figura 17: Âmbitos emocional e racional do <i>City RepTrak</i> .....	118
Figura 18: <i>The City Reputation</i> 2014 e a posição do Rio de Janeiro .....	118
Figura 19: <i>Guardian Cities Global City Brand Barometer</i> 2014 e a posição do Rio de Janeiro .....	123
Figura 20: Categorização de resultados <i>Cities in Motion</i> 2014 e a posição do Rio de Janeiro .....	126
Figura 21: Segunda proposta de elementos construtivos da marca de cidade.....	134
Figura 22: Nuvens de palavras relacionadas com a identidade da marca Rio.....	152
Figura 23: Logomarca Rio 450 Anos.....	156
Figura 24: Exemplos de variação da logomarca Colômbia.....	157
Figura 25: Variações da logomarca de Melbourne .....	157
Figura 26: Ícones dos eventos da marca Rio 450 Anos .....	158
Figura 27: Faixas de pedestres pintadas com a marca Rio 450 Anos .....	159
Figura 28: Abordagens visuais relacionadas com a cidade.....	162
Figura 29: Abordagens textuais relacionadas com a cidade.....	163
Figura 30: Página na <i>web</i> de O Explicador .....	167

Figura 31: Telas dos serviços da Central 1746 em aplicativos para <i>smartphones</i> .....	169
Figura 32: Capa do jogo Banco Imobiliário Cidade Olímpica.....	172
Figura 33: Fotos da região do Porto antes e depois das obras.....	173
Figura 34: Capa da revista Porto Maravilha.....	174
Figura 35: Vista da central de controles do COR.....	175
Figura 36: Divulgação da presença de Eduardo Paes no TED 2012.....	177
Figura 37: Prefeito discursando no <i>Google Zeitgeist</i> .....	180
Figura 38: Eduardo Paes no C40.....	182
Figura 39: Telas do aplicativo Guia do Rio para <i>smartphone</i> .....	185
Figura 40: reinauguração da Praça Mauá.....	188
Figura 41: Negócios correlatos à indústria de petróleo e gás no estado do Rio de Janeiro e a concentração na região metropolitana .....	192
Figura 42: Crescimento do investimento <i>per capita</i> entre 2012 e 2013 com as parcerias público-privadas (PPPs) .....	195
Figura 43: Terceira proposta de elementos constitutivos da marca de cidade .....	219
Figura 44: Comunicação da imagem da cidade.....	225
Figura 45: Marca do Carnaval 2015.....	243
Figura 46: Logomarca do Pan 2007 .....	249
Figura 47: Mascote dos Jogos Pan 2007 .....	249
Figura 48: Trecho do filme do Itaú na orla do Rio de Janeiro .....	255
Figura 49: Globo de PET nos Arcos da Lapa.....	262
Figura 50: Marca JMJ e referências à cidade do Rio de Janeiro .....	266
Figura 51: Anúncio da JMJ na Itália .....	267
Figura 52: Versão da marca JMJ em inglês .....	267
Figura 53: <i>Flash mob</i> na Praia de Copacabana no JMJ .....	269
Figura 54: <i>Tour</i> da Taça Coca-Cola.....	275
Figura 55: Marcas patrocinadoras do filme <i>Rio, eu te amo</i> .....	279
Figura 56: Cartão comemorativo Bradesco Visa .....	286
Figura 57: Logotipo da Rio 2016 .....	287
Figura 58: Logotipo dos Jogos Paralímpicos Rio 2016 .....	287
Figura 59: Vinicius, mascote dos Jogos Olímpicos Rio 2016.....	288
Figura 60: Tom, mascote dos Jogos Paralímpicos Rio 2016.....	288
Figura 61: Produtos Boticário Rio Sixties.....	298
Figura 62: Linha de perfumes Rio, Eu Te Amo .....	298
Figura 63: Linha Soul Radar Rio Eudora.....	299

Figura 64: Sandália Ipanema.....	299
Figura 65: Produtos da Havaianas.....	300
Figura 66: Projeto de habitação para o Rio Hotel .....	301
Figura 67: Coleção Riachuelo Rio de Janeiro .....	302
Figura 68: Sandálias Melissa Coleção Rio de Janeiro .....	302
Figura 69: Picolé mate com limão.....	303
Figura 70. La Frutta +Coco.....	304
Figura 71: Nuvens de palavras relacionadas com a identidade da marca Rio.....	320
Figura 72: Elementos da marca Rio — senso comum .....	321
Figura 73: Elementos da marca Rio — APLs da região metropolitana .....	322
Figura 74: Elementos da marca Rio— hexágono de Simon Anholt .....	323
Figura 75: Elementos da marca Rio — Projetos do Plano Estratégico municipal 2013-2016.....	325
Figura 76: Elementos da marca Rio — elementos da fala do poder público .....	326
Figura 77: Análise das narrativas das páginas dos grupos de discussão no FB sobre o projeto de gestão da cidade .....	333
Figura 78: <i>Post</i> da Prefeitura de Curitiba.....	339
Figura 79: Proposta da Prefeitura do Rio .....	339
Figura 80: Interação do público .....	340
Figura 81: Pedido de casamento da Prefeitura do Rio .....	340
Figura 82: Interação do público .....	341
Figura 83: Apoio ao casamento.....	341
Figura 84: Apoio do Catraca Livre no Facebook.....	342
Figura 85: Página no Tinder.....	343
Figura 86: Resposta do Rio para Curitiba no Tinder.....	343
Figura 87: Aceite do pedido de casamento .....	344
Figura 88: Convite do casamento.....	345
Figura 89: Lista de presentes.....	346
Figura 90: Fim do casamento .....	346
Figura 91: Série histórica das abordagens sobre o Rio de Janeiro .....	349
Figura 92: Apresentação institucional da Rio Negócios em janeiro de 2013.....	350
Figura 93: Como se sente por morar na cidade do Rio de Janeiro .....	354
Figura 94: Sobre o futuro da cidade .....	354
Figura 95: Qualidade de vida .....	355

Figura 96: Percepção do carioca em relação à segurança da cidade com a política das UPPs.....	356
Figura 97: Expectativa para os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016.....	357
Figura 98: Disposição dos múltiplos níveis territoriais.....	359
Figura 99: <i>Stakeholders</i> da marca da cidade .....	363
Figura 100: Composto de Comunicação para Marcas de Cidades .....	375
Figura 101: Proposta final dos elementos constitutivos da marca de cidade .....	378

## SUMÁRIO

---

<b>POR QUE FALAR DE MARCA DE CIDADE? .....</b>	<b>1</b>
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>6</b>
O PROBLEMA .....	6
OBJETIVO .....	7
PRESSUPOSTOS .....	8
CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	8
COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....	16
PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO .....	21
<i>Visão Geral do Projeto, Objetivos e Questões</i> .....	21
<i>Questão do Estudo de Caso</i> .....	23
<i>Procedimentos de Campo</i> .....	23
<i>Guia para o Relatório do Estudo de Caso</i> .....	32
ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO .....	33
<b>RIO DE JANEIRO, UMA CIDADE GLOBAL?.....</b>	<b>36</b>
IDENTIDADE LOCAL NA CIDADE GLOBAL .....	40
RIO DE JANEIRO: COMO CHEGAMOS ATÉ AQUI .....	45
UMA CIDADE EM TRANSFORMAÇÃO .....	47
CRÍTICAS AO CONCEITO DE CIDADES GLOBAIS .....	52
LACUNAS CONCEITUAIS APLICÁVEIS AO CASO DO RIO DE JANEIRO .....	56
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MARKETING TERRITORIAL ANCORADO EM UMA GESTÃO PÚBLICA PARTICIPATIVA.....</b>	<b>59</b>
PLANEJAMENTO DE MARKETING TERRITORIAL.....	60
MARKETING TERRITORIAL E DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	66
OS PLANOS ESTRATÉGICOS DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO.....	68
POLÍTICAS PÚBLICAS PARTICIPATIVAS.....	77
<i>A Constituição de 1988 e a Administração Pública</i> .....	78
<i>Mecanismos de Participação e Comunicação</i> .....	82
PROCESSO PARTICIPATIVO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO RIO DE JANEIRO .....	88
<i>Processo Participativo na Elaboração do Plano Estratégico</i> .....	88
<i>Conselho de Legado</i> .....	89



<i>Comunicação de Estímulo à Participação</i> .....	90
POR UMA PERSPECTIVA MAIS PARTICIPATIVA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CIDADE .....	96
<i>Diretrizes para uma Gestão mais Participativa no Planejamento Estratégico da Cidade</i> .....	98
<b>DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A MARCA DA CIDADE .....</b>	<b>100</b>
OS ELEMENTOS DA MARCA DA CIDADE: IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO .....	103
ESTUDOS SOBRE IDENTIDADE DE MARCAS DE CIDADES .....	109
<i>Hexágonos de Anholt</i> .....	109
<i>Country e City RepTrak Pulse</i> .....	115
<i>City Brand Barometer</i> .....	119
<i>Cities in Motion Index</i> .....	123
<i>Estudo de Michalis Kavaratzis</i> .....	126
ESTUDOS SOBRE MARCAS COMERCIAIS PARA A CONSTRUÇÃO DE ANÁLOGIAS .....	128
<i>Sistema de Identidade de Aaker</i> .....	128
<i>Marc Gobé</i> .....	129
<i>Andrea Semprini</i> .....	130
A CONTRIBUIÇÃO DO CRUZAMENTO DOS ESTUDOS SOBRE MARCAS DE CIDADES E MARCAS COMERCIAIS .....	131
A PROPOSTA DE IDENTIDADE PARA A MARCA RIO: O PONTO DE VISTA DO GESTOR PÚBLICO .....	135
<i>As Diretrizes para a Marca Rio no Planejamento Estratégico da Cidade</i> .....	135
<i>A Marca Rio na Fala do Poder Público Municipal</i> .....	145
<i>Os 450 Anos da Cidade: o Carioca na Identidade da Marca Rio</i> .....	154
<i>Dimensão Comunicacional das Ações de Governo: o Relacionamento com o Carioca</i> .....	166
<i>Dimensão Comunicacional das Ações de Governo: a Visibilidade Internacional</i> .....	176
<i>Dimensão Comunicacional das Ações de Governo: a Promoção Turística</i> .....	183
<i>Dimensão Comunicacional das Ações de Governo: a Promoção de Negócios</i> .....	191
<i>Linha do Tempo das Ações de Comunicação do Governo</i> .....	196
<i>Identificação dos Elementos da Marca Rio pelo Ponto de Vista do Poder Público Municipal</i> .....	197
POR UMA PERSPECTIVA DE IDENTIDADE DA MARCA DE CIDADE MAIS ADERENTE AO LUGAR E ÀS PESSOAS .....	204

<b>INDO ALÉM DO PLANEJADO: AS IMAGENS DA MARCA.....</b>	<b>221</b>
AS VÁRIAS NARRATIVAS NA FORMAÇÃO DA IMAGEM DA MARCA .....	225
<i>As Narrativas da Marca: Comunicação Primária e Secundária das Marcas de Cidades.....</i>	<i>228</i>
<i>As Apropriações da Marca para a Criação de Novas Narrativas: Comunicação Terciária das Marcas de Cidades .....</i>	<i>229</i>
CULTURA DA CONVERGÊNCIA DE MEIOS .....	231
METRÓPOLE COMUNICACIONAL, CIBERCIDADES OU NOVAS FORMAS DE VIVENCIAR AS CIDADES CONTEMPORÂNEAS .....	236
AS NARRATIVAS DOS EVENTOS DE GRANDE VISIBILIDADE .....	240
<i>Carnaval do Rio .....</i>	<i>242</i>
<i>Réveillon de Copacabana.....</i>	<i>245</i>
<i>PAN 2007 .....</i>	<i>247</i>
<i>ArtRio .....</i>	<i>252</i>
<i>Rock in Rio .....</i>	<i>254</i>
<i>Filmes Rio e Rio 2 .....</i>	<i>257</i>
<i>5º CISM Jogos Mundiais Militares .....</i>	<i>259</i>
<i>Rio+20.....</i>	<i>261</i>
<i>Jornada Mundial da Juventude (JMJ) .....</i>	<i>265</i>
<i>Copa das Confederações.....</i>	<i>269</i>
<i>TED Global Rio.....</i>	<i>271</i>
<i>Copa da Fifa 2014.....</i>	<i>273</i>
<i>Filme Rio, eu te amo.....</i>	<i>277</i>
<i>Rio 2016 .....</i>	<i>282</i>
<i>Identificação dos Elementos da Marca Rio pelo Ponto de Vista das Narrativas dos Eventos de Grande Visibilidade .....</i>	<i>290</i>
AS NARRATIVAS DAS EMPRESAS.....	296
<i>Produtos e Serviços com Inspiração no Rio de Janeiro .....</i>	<i>297</i>
<i>As Marcas dos Cariocas.....</i>	<i>305</i>
<i>Identificação dos Elementos da Marca Rio pelo Ponto de Vista das Narrativas das Empresas.....</i>	<i>306</i>
AS NARRATIVAS DOS MOVIMENTOS SOCIAIS.....	308
<i>Sobre a Compreensão da Cidade como Marca.....</i>	<i>311</i>
<i>Sobre a Cidade Ser Sede de Grandes Eventos .....</i>	<i>313</i>
<i>Sobre o Posicionamento da Marca Rio.....</i>	<i>316</i>
<i>Sobre Evidenciar a Marca Rio pelas Transformações Urbanas .....</i>	<i>318</i>
<i>Sobre os Espaços de Participação .....</i>	<i>319</i>

<i>Sobre os Elementos Associados à Identidade do Rio</i> .....	319
<i>Identificação dos Elementos da Marca Rio pelo Ponto de Vista das Narrativas dos Movimentos Sociais</i> .....	326
AS NARRATIVAS DOS GRUPOS DE DISCUSSÃO NAS REDES SOCIAIS (FACEBOOK) .....	331
<i>Identificação dos Elementos da Marca Rio pelo Ponto de Vista das Narrativas dos Grupos de Discussão no FB</i> .....	337
AS NARRATIVAS FICCIONAIS: O CASAMENTO DE CURITIBA COM O RIO NAS REDES SOCIAIS .....	338
AS NARRATIVAS DA MÍDIA JORNALÍSTICA .....	347
PELO OLHAR DO CARIOCA .....	351
<i>A Autoestima do Carioca</i> .....	352
<i>Sentimento de Orgulho em Morar na Cidade</i> .....	353
<i>Otimismo em Relação à Cidade</i> .....	354
<i>Qualidade de Vida</i> .....	355
<i>Sobre Sair da Cidade se Pudesse</i> .....	355
<i>Sobre os Grandes Eventos Sediados no Rio de Janeiro</i> .....	356
<i>Aprovação da Política Municipal</i> .....	357
POR UMA PERSPECTIVA DE COMUNICAÇÃO DA MARCA DE CIDADE E GESTÃO DA IMAGEM MAIS ARTICULADA E ADERENTE AO PÚBLICO .....	358
<i>Diretriz 1 — Sobre o Mapeamento dos Stakeholders da Marca de Cidade</i> .....	362
<i>Diretriz 2 — Sobre Quem É o Gestor da Marca da Cidade</i> .....	364
<i>Diretriz 3 — Sobre as Narrativas de Marca do Poder Público</i> .....	364
<i>Diretriz 4 — Sobre o Conceito de Imagem da Marca da Cidade</i> .....	365
<i>Diretriz 5 — Sobre a Busca do Alinhamento entre Identidade e Imagem</i> .....	365
<i>Diretriz 6 — Sobre o Reconhecimento e a Incorporação das Múltiplas Narrativas na Gestão da Marca</i> .....	366
<i>Diretriz 7 — Sobre a Estratégia de Narrativas como Forma de Ampliar a Aderência da Marca com seus Públicos</i> .....	367
<i>Diretriz 8 — Sobre a Estratégia de Visibilidade dos Grandes Eventos</i> .....	367
<i>Diretriz 9 — Sobre a Estratégia de Articulação da Marca da Cidade com as Empresas</i> .....	368
<i>Diretriz 10 — Sobre a Incorporação dos Movimentos Sociais no Processo de Política Pública</i> .....	369
<i>Diretriz 11 — Sobre o Acompanhamento e Articulação com os Grupos de Discussão nas Redes Sociais</i> .....	369
<i>Diretriz 12 — Sobre as Narrativas Ficcionalis para Marcas de Cidades</i> .....	369
<i>Diretriz 13 — Sobre a Proatividade nas Relações com a Mídia Jornalística</i> .....	370

<i>Diretriz 14 — Sobre as Arenas de Disputas das Narrativas na Convergência dos Meios.....</i>	<i>370</i>
<i>Diretriz 15 — Sobre os Elementos da Dimensão Comunicacional da Marca da Cidade .....</i>	<i>371</i>
<i>Diretriz 16 — Proposta Final de Elementos Constitutivos da Marca de Cidade..</i>	<i>376</i>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>379</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>384</b>

## **ANEXOS**

---

Anexo A – Quadro-resumo das Teorias sobre Identidade de Marcas de Cidades .....	394
Anexo B – Roteiro das Entrevistas em Profundidade com Representantes do Poder Público.....	401
Anexo C – Anunciantes do jornal O Globo no Dia 01/03/2014 — Aniversário da Cidade.....	403
Anexo D – Roteiro das Entrevistas em Profundidade com Representantes dos Movimentos Sociais .....	407
Anexo E – Perfis das Amostras das Pesquisas feitas pelo Rio Como Vamos.....	409

## POR QUE FALAR DE MARCA DE CIDADE?

*“Escreve sobre a tua aldeia e estrará falando do universo.”  
Liev Tolstói*

Muito se discute sobre os efeitos da globalização, e esta tese não pretende se somar a tantos estudos que já foram feitos sobre o tema. Entretanto, não é possível falar sobre cidades, e muito menos sobre “cidades globais” e suas marcas, sem delimitar a partir de que ponto iniciaremos essa jornada.

Nosso primeiro passo foi incorporar que a aceleração dos processos de troca de informações reforçada pelo incremento da tecnologia de comunicação reduziu as fronteiras, aproximou os lugares e conectou pessoas, proporcionando às regiões mais remotas do planeta acesso à rede de computadores conectados pela internet. De início, discutiu-se que tal aproximação levaria as regiões a perderem suas singularidades e a homogeneizarem suas identidades. Reforçou essa crença o crescimento em escala mundial de consultorias e agências de fomento internacionais que orientam a gestão pública, principalmente em países fora do eixo Europa-América do Norte. Em países que são sede de grandes eventos esportivos, é possível ver, por exemplo, a padronização dos estádios aos formatos preestabelecidos pela Fédération Internationale de Football Association (Fifa) e pelo Comitê Olímpico Internacional (COI), assim como na arquitetura urbana, prédios cada vez mais altos, espelhados e pontes estaiadas são recomendados por consultores internacionais para demonstrar ao mundo o alinhamento desses lugares com as grandes metrópoles do “primeiro mundo”. Modelos de mobilidade urbana que descaracterizam o lugar muitas vezes são selecionados por representarem a modernidade dos transportes. Comunidades são removidas e realocadas, minimizando a importância de suas origens históricas e a cultura ali existente. Com modelos estruturados para o cumprimento dos prazos de gestão de tais

projetos, as consultorias acabam reforçando certa homogeneização urbana e urbanística.<sup>1</sup>

Entretanto, a evolução do debate sobre as relações que se estabelecem entre o lugar, suas conexões e trocas com o global mostrou que não existe uma relação de oposição entre essas duas dimensões — local e global. Pelo contrário! São as singularidades, os valores culturais e as vocações locais que inserem o lugar no contexto global de forma interessante e atraente.

A oposição existe, sim, entre a gestão pública orientada por modelos internacionais de planejamento estratégico e os desafios do dia a dia das pessoas que vivem o lugar. Ou, ainda, nas proposições das empresas relacionadas com os projetos de gestão urbana *versus* os movimentos da sociedade civil organizada sobre a importância da preservação social e cultural e do fortalecimento da identidade local.

Mas por que marca e não uma tese sobre identidade de lugar?

A marca é muito mais que um logotipo.<sup>2</sup> A marca, ou, ainda, a gestão da marca (mas conhecida na expressão em inglês *branding*), é o esforço de pensar a identidade que esta representa e incorporar dia a dia as respostas dos públicos sobre como eles a veem, ou seja, a imagem dela. O *branding* de cidades é um processo contínuo de construção e reconstrução, que insere a própria marca na memória das pessoas. As imagens da marca são, na maior parte das vezes, consequências do que é comunicado pela marca somado às experiências que se associam a ela. E, em um mundo regido pelas tecnologias de informação e comunicação, é impossível pensar em identidade sem pensar em imagem, assim como pensar em imagem sem pensar em comunicação. É por isso que a marca da cidade é nosso objeto de estudo.

---

<sup>1</sup> Urbana enquanto espaço arquitetônico. Urbanística enquanto espaços de convivência e modos de viver na e vivenciar a cidade.

<sup>2</sup> Logotipo refere-se à representação gráfica de uma marca através da identidade visual.

Alguns autores vão utilizar a expressão “mercado global de marcas de cidades” para se referirem a um movimento no qual os lugares passam a concorrer entre si por investimentos, turistas, novos negócios e trabalhadores qualificados. Nesse contexto, as cidades, por meio de suas marcas, são “posicionadas” de forma análoga às marcas de produtos ou de empresas. Reconhecemos, entretanto, que uma cidade tem variáveis que a diferenciam muito dos modelos de gestão pensados pelo marketing para as empresas. Tais variáveis, a nosso ver, passam pela comunicação e pela construção de relacionamentos entre marca do lugar e seus públicos.

As dimensões comunicacional e relacional da marca assumem uma função de extrema importância no contexto das marcas de cidades. Cada vez mais todos nós podemos produzir e distribuir conteúdos, e, o lugar onde se vive, trabalha ou que se quer visitar é sempre assunto de interesse. Nas mídias sociais, as pessoas se manifestam sobre as relações que estabelecem no lugar e com o lugar. Diversas narrativas são construídas e veiculadas nos vários meios e plataformas de comunicação disponíveis. Em alguns momentos, elas se complementam e em muitos outros são antagônicas, formando um mosaico de imagens da marca da cidade.

O quanto essas imagens, resultantes do contexto comunicacional contemporâneo, são incorporadas à identidade da marca da cidade? Como isso acontece? Ou, ainda, como ocorre esse processo contínuo de construção e reconstrução da identidade da marca? E a identidade da marca representa as singularidades, os valores culturais e as vocações locais? Privilegia-se um modelo de gestão participativa?

É para melhor compreender essas questões que vamos falar de marcas de cidades.

Para isso, optamos por estudar o caso da cidade do Rio de Janeiro, que passou por um profundo processo de transformação entre 2007 e 2016, o que levou à construção de sua marca. Sobre a marca Rio, assim como ocorre com outras marcas, são construídas diversas narrativas, formando um mosaico de imagens nos diferentes públicos que se relacionam com a cidade. Estes, por sua vez, incorporam a marca às suas próprias

narrativas, construindo e reconstruindo a identidade da marca da cidade. O Rio vem sendo gerido como uma marca de cidade, com uma identidade proposta pelo poder público municipal e que segue as orientações dos modelos de planejamento estratégico para promoção do lugar internacionalmente.<sup>3</sup> Entretanto, muitas vezes a identidade proposta é reforçada e em outras entra em conflito com a imagem que se desencadeia como resultado da vivência do dia a dia na cidade.

Para melhor entender essa dinâmica, propomo-nos a analisar a capacidade que uma marca de cidade, por meio de suas políticas e estratégias de comunicação, tem de adensar as relações que se estabelecem entre públicos e território. Para isso, esta tese se estrutura em quatro blocos.

O primeiro — cujo título é “Rio de Janeiro, uma cidade global?” — apresenta um arcabouço teórico sobre cidades globais e o debate sobre a importância da identidade local na relação entre o local e o global. Sobre o Rio de Janeiro, apresentaremos um relato histórico que nos leva até o período de finalização deste trabalho, o ano 2015. O bloco será concluído com a identificação das principais críticas ao conceito de cidades globais e com a incorporação dessas críticas como lacunas conceituais que serão aplicadas ao caso do Rio de Janeiro. A incorporação dessas críticas norteou a apresentação das diretrizes desta tese com base em três perspectivas, que correspondem aos demais blocos. São eles:

- planejamento estratégico do marketing territorial ancorado em uma gestão pública participativa;
- do planejamento estratégico para a marca da cidade;
- indo além do planejado: as imagens da marca.

O segundo bloco — “Planejamento estratégico do marketing territorial ancorado em uma gestão pública participativa” — apresenta o arcabouço teórico relacionado com o

---

<sup>3</sup> O Rio de Janeiro, segundo declarações do prefeito Eduardo Paes à imprensa segue o modelo de preparação da cidade de Barcelona para sediar os Jogos Olímpicos de 1992.



marketing territorial, conceitos relacionados com as políticas públicas participativas e a comunicação de estímulo à participação. Em relação ao caso do Rio de Janeiro, esse bloco apresentará um relato dos planos estratégicos da cidade, dos processos participativos na gestão municipal e das ações de comunicação participativa que foram implementadas. O bloco termina com uma proposta de diretrizes para uma gestão mais participativa no planejamento estratégico da cidade.

O terceiro bloco — “Do planejamento estratégico para a marca da cidade” — apresenta um arcabouço teórico sobre os elementos constitutivos da marca e um estudo sobre identidade de marcas de cidades e marcas comerciais para a construção de analogias. Esses capítulos nos habilitaram a escrever sobre as contribuições do cruzamento desses estudos relacionados com a constituição da identidade das marcas de cidade. Sobre o Rio de Janeiro, apresentaremos nesse capítulo um relato sobre a proposta de construção da identidade da marca Rio pelo ponto de vista do poder público municipal. Concluimos esse bloco com uma proposta de elementos constitutivos da identidade da marca da cidade mais aderente ao lugar e às pessoas.

O quarto e último bloco — “Indo além do planejado: as imagens da marca” — traz o arcabouço teórico relacionado com a comunicação de marcas de cidades na formação de suas imagens, estratégias baseadas em narrativas, o conceito de convergência dos meios de comunicação e o conceito de metrópole comunicacional, cibercidades e novas formas de vivenciar as cidades contemporâneas. Sobre o estudo de caso do Rio de Janeiro, organizamos o material com base na análise das narrativas construídas por diferentes públicos: os organizadores de eventos de alta visibilidade, as empresas que articulam suas marcas à marca Rio, os movimentos sociais, os grupos de discussão presentes no Facebook e a mídia jornalística. Em seguida, apresentamos um exemplo de narrativa ficcional como estratégia de engajamento e mobilização nas redes sociais. Concluimos o estudo de caso com uma análise do olhar do carioca em relação à cidade. Ao finalizarmos o capítulo, uma série de diretrizes para a comunicação da marca da cidade e gestão de sua imagem de forma mais articulada e aderente aos públicos é apresentada.

Finalizamos esta tese certos de que o objetivo foi alcançado, contribuindo também com diretrizes metodológicas de construção e análise de marcas de cidades e de suas estratégias e políticas de comunicação.

## METODOLOGIA

### O Problema

*“Viver em Nova York é bom, mas é uma merda.  
Viver no Rio é uma merda, mas é bom.”  
Tom Jobim*

A série de eventos internacionais que o Rio sediou no período de 2007 a 2016, com destaque para as Olimpíadas e Paraolimpíadas, segundo o prefeito do Rio de Janeiro, Eduardo Paes, foi uma ótima oportunidade para transformar a cidade e alçá-la ao mercado global de marcas de cidades. Como será visto no decorrer desta tese, a cidade que o Rio apresentava para seus moradores, visitantes e investidores até o final da primeira década de 2000 modificou-se de forma relevante, principalmente nos aspectos urbanísticos e de mobilidade. Embora alguns dos projetos dessa transformação ainda estivessem em andamento na data de fechamento deste trabalho, em 2015, foi possível identificar, no período de 2009 ao final de 2015, um esforço de transformação também no comportamento do carioca e na imagem que se deseja transmitir aos diferentes públicos sobre a cidade. Esse movimento visou a inserir o Rio de Janeiro em um mercado global de marcas de cidades que passam a competir entre si por investimentos, turistas e talentos e que têm os grandes eventos mundiais como elemento catalisador.

Entretanto, os mecanismos de construção da identidade da marca Rio em muitos aspectos nos levaram a crer que seguiram modelos ditados pelas consultorias e agências de fomento internacionais que padronizam e homogeneízam aspectos urbanos e da urbanidade da cidade. Diante disso, o problema que se desenha para esta pesquisa refere-se, a saber, a como os elementos que compõem a marca do Rio de Janeiro, suas políticas e estratégias de comunicação são capazes de adensar as relações que se estabelecem no e com o território e, assim, dar mais robustez a ela.

## **Objetivo**

**Analisar a capacidade de uma marca de cidade, suas políticas e estratégias de comunicação, de adensar as relações que se estabelecem entre públicos e território, dando robustez à marca.**

Para o alcance desse objetivo, estruturamos o trabalho nas seguintes etapas, consideradas objetivos secundários.

### **Objetivos secundários:**

1. Delimitar o campo de estudo relacionado com o conceito de cidades globais.
2. Identificar as críticas feitas a esse campo de estudo e que são pertinentes ao tema e objetivo desta tese.
3. Delimitar o campo de estudo sobre marketing territorial.
4. Delimitar o campo de estudo sobre políticas públicas e comunicação participativa.
5. Propor diretrizes para uma gestão mais participativa no planejamento estratégico da cidade.
6. Delimitar o campo de estudo sobre marcas comerciais e marcas territoriais.
7. Propor uma nova perspectiva para a identidade da marca de cidade que seja mais aderente ao lugar e às pessoas.
8. Delimitar o campo de estudo sobre comunicação de marcas de cidades, sobre narrativas na formação da imagem da marca, sobre a convergência dos meios de comunicação e as consequências na gestão comunicacional do incremento das novas tecnologias de informação e comunicação.
9. Delimitar o campo de estudo sobre as novas formas de vivenciar as cidades contemporâneas — metrópoles comunicacionais e cibercidades.
10. Propor diretrizes para uma perspectiva de comunicação de marca de cidade e gestão de imagem mais articulada e aderente aos públicos.

## Pressupostos

Nossos pressupostos são de que:

11. A identidade da marca Rio, definida pelos agentes públicos, deve ser composta tanto pelas evidências do lugar quanto por seus aspectos simbólicos.
12. A imagem da marca Rio, formada pelos diferentes atores, é construída pela dinâmica da comunicação contemporânea, que incorpora a integração das diferentes dimensões comunicacionais, a disputa de variadas narrativas, a convergência dos meios e a mídiatização do espetáculo com destaque para os grandes eventos.
13. A busca do alinhamento entre identidade e imagem de marca se faz no dia a dia do gestor ao incorporar à identidade pretendida elementos do complexo mosaico de imagens que uma cidade agrega.
14. E que, partindo das proposições descritas, a marca da cidade será capaz de servir como elemento integrador e agregador das relações que se estabelecem no e com o território, tendo mais robustez e maior capacidade de adensar os relacionamentos que se estabelecem em torno dela.

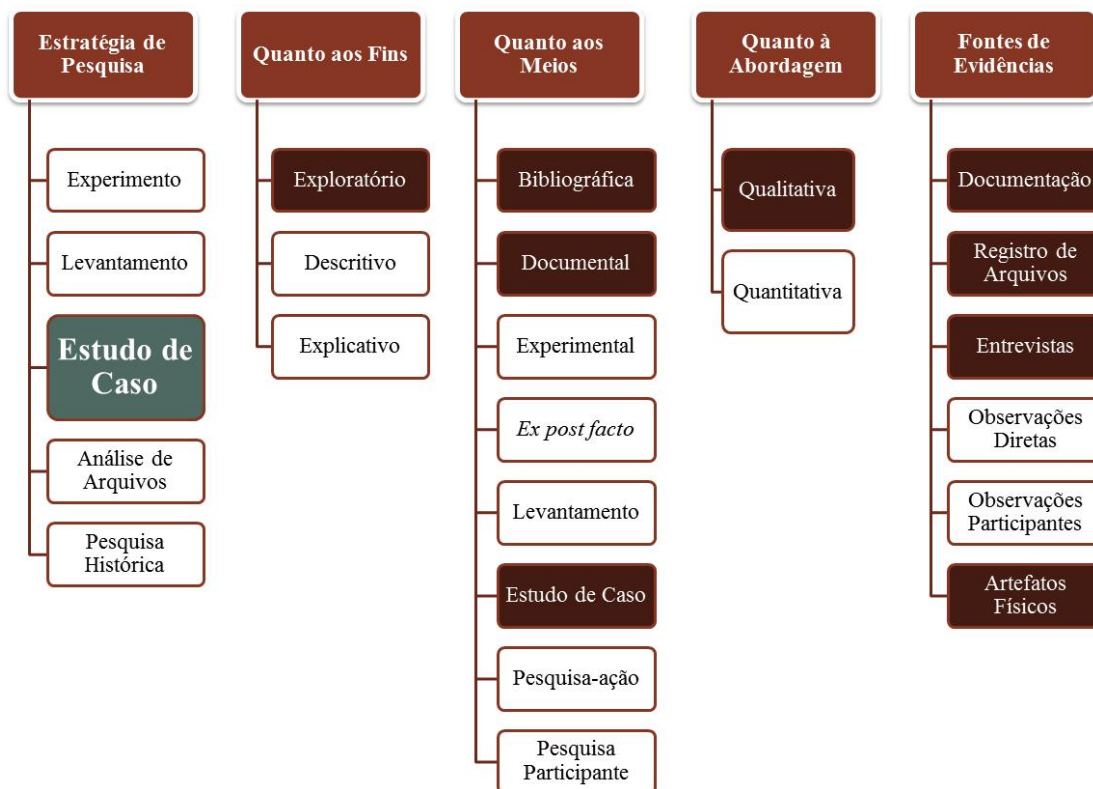
## Classificação da Pesquisa

A [Figura 1](#) demonstra as opções metodológicas adotadas nesta pesquisa. Em seguida, procuramos explicitar os passos e as opções realizados a fim de evitar o *bias*<sup>4</sup> do pesquisador.

---

<sup>4</sup> “A utilização do termo em inglês é comum entre os cientistas sociais. Pode ser traduzido como viés, parcialidade ou preconceito” (GOLDENBERG, 2004, p. 44).

Figura 1: Opções metodológicas adotadas nesta pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

A pesquisa utilizou como estratégia o “estudo de caso”, tendo como objeto de estudo a cidade do Rio de Janeiro. A escolha dessa única estratégia para uma tese de doutorado se deu em função da complexidade do objeto, que foi analisado por variados enfoques, como será descrito mais adiante na “Tabela 1: Relações entre Referencial Teórico, Recorte do Estudo de Caso, Etapa da Coleta de Dados e Fonte das Evidências”.

Reforçamos a escolha da estratégia de estudo de caso recorrendo ao autor Robert Yin (2001), que explica que o estudo de caso é uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”. Como muitas vezes o “fenômeno e o contexto não são discerníveis em situações da vida real”, o estudo de caso é uma estratégia metodológica adequada por ter uma investigação que “enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados”. O autor ainda reforça que o estudo de caso é adequado quando há a necessidade de se basear “em várias fontes de evidência”. Além

disso, a estratégia “beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados” (YIN, 2001, p. 32).

Para Yin (2001), existem três condições para se definir a estratégia de pesquisa. A primeira refere-se ao “tipo de questão que a pesquisa propõe”. Se essa questão envolve o “como” ou o “porquê”, a estratégia do estudo de caso é a mais indicada. A segunda refere-se à “extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais”. E a terceira, ao “grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos”. O estudo de caso, para o autor, é a estratégia mais adequada para examinar acontecimentos contemporâneos, quando não é possível manipular comportamentos relevantes. Além disso, o autor destaca que o estudo de caso se diferencia, por exemplo, da pesquisa histórica, por ser capaz de lidar com uma ampla variedade de evidências, como: documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Consideramos, então, que é adequado que esse estudo adote como estratégia de pesquisa o estudo de caso, uma vez que:

- a) tem como questão saber como os elementos que compõem a marca do Rio de Janeiro, suas políticas e estratégias de comunicação são capazes de adensar as relações que se estabelecem no e com o território e, assim, dar robustez a ela;
- b) tem como objeto a cidade do Rio de Janeiro e como recorte o estudo de sua marca territorial diante da perspectiva dos diferentes atores que se relacionam com a cidade na dimensão de identidade e imagem de sua marca. O que leva a pesquisa a se relacionar diretamente com eventos contemporâneos;
- c) há uma completa impossibilidade de manipulação dos comportamentos relevantes, como os relacionados com o poder público, as instituições da sociedade civil organizada, ou mesmo as empresas, a mídia e os moradores da cidade;
- d) como demonstrado mais a diante na Tabela 1, para o alcance dos objetivos específicos utilizou-se uma grande variedade de evidências.

Robert Yin (2001) afirmará que um estudo de caso necessita do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. Ancorando a

perspectiva de Yin, Selltiz (1974) afirmou que “a teoria estimula a pesquisa e aumenta o sentido de seus resultados”. Para esse autor, “a pesquisa empírica serve para verificar as teorias existentes e apresentar uma base para a criação de novas teorias” (SELLTIZ, 1974, p. 552). Já no campo das metodologias para a área de comunicação, Martino (2010) afirmará que a metodologia de pesquisa selecionada tem como objetivo verificar de forma empírica o que a teoria estruturou e deu sentido. Esse autor reforçará essa ideia afirmando que “a observação não somente é estruturada pela teoria, mas também converte o dado empírico em linguagem, através da descrição (tradução dos ‘fatos’ em linguagem teórica)”. A ideia, portanto, é também utilizar os conhecimentos adquiridos pela pesquisa empírica para complementar a teoria estudada e construir, assim, novos conhecimentos (MARTINO, 2010, p. 152). Nesse sentido, a Tabela 1 visa a apresentar as relações que foram estabelecidas entre o referencial teórico de base e os recortes feitos no campo para o estudo de caso.

Para o alcance de seu objetivo, as pesquisas podem ser classificadas quanto ao fim a que se destinam, quanto aos meios a serem utilizados e quanto à abordagem a ser utilizada (MARTIN, 1990; DESLAURIERS, 1991; GIL, 2002; VERGARA, 2007).

Gil (2002) considera que, para analisar as escolhas metodológicas quanto ao fim a que se pretende chegar, a pesquisa pode ser agrupada como exploratória, descritiva e explicativa. Yin (2001) também afirmará que um estudo de caso pode ter como propósito (fim) essas três classificações.

Optamos pela abordagem exploratória, pois tem

*[...] como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideia ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências*

*práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.*<sup>5</sup> (GIL, 2002, p. 41)

Sobre o método exploratório, Yin (2001) destaca que se observa no campo a aplicação dos conceitos revistos a fim de verificar os pressupostos construídos. Entretanto, muitas vezes

*[...] a base de conhecimento existente pode ser deficiente, e a literatura disponível não fornecer nenhuma estrutura ou hipótese conceptual digna de nota. Essa base de conhecimento não se presta ao desenvolvimento de boas proposições teóricas, e é provável que qualquer novo estudo empírico caracterize-se como sendo um estudo exploratório.* (YIN, 2001, p. 51)

Como pode ser observado, não há uma única linha ou escola a ser seguida para a construção do referencial teórico que ofereça uma base para o que esta pesquisa se propõe, caracterizando, assim, sua transdisciplinaridade. Compreendemos essa característica como positiva, uma vez que o estudo aqui apresentado se insere no campo da comunicação, que, segundo, Maria Immacolata Lopes (2000-2001), vem também institucionalizando sua transdisciplinaridade.

Assim, entendemos que o trabalho aqui apresentado trata-se de um **estudo de caso exploratório**.

Quanto aos meios a serem utilizados (VERGARA, 2007), ou, ainda, quanto aos procedimentos técnicos a serem utilizados do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade (GIL, 2002), a pesquisa pode ser classificada como de dados “coletados no papel” ou como de dados “coletados com as pessoas” (GIL, 2002, p. 44).

Assim, segundo Gil (2002), os dados “coletados no papel” podem ser classificados como bibliográficos ou documentais, e os “dados coletados com as pessoas” podem ser

---

<sup>5</sup> O estímulo à compreensão é citado pelo autor referenciando o trabalho de Selltiz et al. (1967, p. 63).



classificados como experimentais, *ex post facto*, de levantamento, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante.

Optamos pelas **coletas de dados por meio de fonte bibliográfica, documental e estudo de caso**.<sup>6</sup> A fim de justificarmos as escolhas, explicaremos a seguir o que cada uma delas envolve.

- Bibliográfica — é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. As fontes bibliográficas são em grande número e podem ser assim classificadas: livros, publicações periódicas e impressos diversos (GIL, 2002, p. 44).
- Documental — assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica, estando a diferença essencial na natureza das fontes, que se vale de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (GIL, 2002, p. 45).
- Estudo de caso — consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Hoje, é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, em que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. A dificuldade está na generalização. A análise de um único ou de poucos casos de fato fornece uma base muito frágil para a generalização. No entanto, os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim uma visão global do problema, ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados (GIL, 2002).

---

<sup>6</sup> Embora tenhamos adotado a conceituação de Robert Yin (2001) que considera o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa e não apenas um procedimento de coleta de dados.

Quanto à abordagem, segundo Deslauriers (1991) e Martin (1990) a pesquisa pode ser considerada qualitativa ou quantitativa. Optamos por uma **abordagem qualitativa**, uma vez que a:

- Pesquisa qualitativa — se preocupa com o aprofundamento da compreensão de uma organização, de um grupo social etc. O objetivo da amostra é produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações. A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e na explicação da dinâmica das relações sociais. As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar; precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; e oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (DESLAURIERS, 1991).

Por fim, Yin (2001) elencará seis fontes de evidências que requerem habilidades e procedimentos metodológicos sutilmente diferentes. O autor desenvolve comparação entre: documentação, registro de arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Optamos por utilizar como **fonte de evidências documentação, registro de arquivos, entrevistas e artefatos físicos**, em função das seguintes características:

- Documentação — *Pontos Fortes*: ser estável, pois pode ser revisada inúmeras vezes; ser discreta, pois não foi criada como resultado do estudo de caso; ser exata, pois contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; ter ampla cobertura em função do longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos que comporta. *Pontos Fracos*: pouca capacidade de recuperação; seletividade tendenciosa se a coleta não estiver completa; relato de visões tendenciosas que podem refletir ideias preconcebidas (desconhecidas) do autor; e poder ter o acesso deliberadamente negado.

- Registro de arquivos — *Pontos Fortes*: os mesmos mencionados para a documentação, além de serem precisos e quantitativos. *Pontos Fracos*: os mesmos mencionados para a documentação, além de às vezes não haver acessibilidade aos locais por razões particulares.
- Entrevistas — *Pontos Fortes*: são direcionadas e enfocam diretamente o tópico do estudo de caso; são perceptivas e fornecem inferências causais percebidas. *Pontos Fracos*: podem trazer uma visão tendenciosa em razão de questões mal elaboradas; podem ter respostas tendenciosas; podem ocorrer imprecisões em razão da memória fraca do entrevistado; podem gerar flexibilidade, ou seja, o entrevistado dar ao entrevistador o que ele quer ouvir.
- Artefatos físicos — *Pontos Fortes*: têm capacidade de percepção em relação a aspectos culturais; capacidade de percepção em relação a operações técnicas. *Pontos Fracos*: têm seletividade ou pouca disponibilidade.

Martin (1990) afirma que a integração entre os métodos possibilita uma melhor compreensão da realidade em estudo, alcançando os pontos cegos que um único método não é capaz de alcançar. A “Figura 1: Opções metodológicas adotadas nesta pesquisa” sintetiza as escolhas metodológicas feitas para esta pesquisa em função do que foi descrito.

Em função da importância da *web* no cenário de estudo desta pesquisa e, conseqüentemente, do volume de dados e informações que foram coletados na internet, complementamos o quadro descrito anteriormente com o trabalho de Fragoso, Recuero e Amaral (2011) sobre métodos de pesquisa na internet. As autoras consideram que a pesquisa na internet se identifica com o método empírico qualitativo que busca uma compreensão aprofundada e holística dos fenômenos estudados.

*Nesse contexto, o número de componentes da amostra é menos importante que sua relevância para o problema de pesquisa, de modo que os elementos da amostra passam a ser selecionados deliberadamente, conforme apresentem as características necessárias para a observação, percepção e análise das motivações centrais da pesquisa. (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2011, p. 67)*

Fragoso, Recuero e Amaral (2011) propõem, então, o encontro entre teoria e prática na articulação da **pesquisa na internet com os preceitos da Grounded Theory, ou**

**Teoria Fundamentada.** Esta trata de um método de pesquisa proposto por Glaser e Strauss em 1967 que sustenta que a teoria deve emergir dos dados, dando espaço para a interpretação do pesquisador e valorizando seu papel de investigador.

*Ela prevê uma inversão no método tradicional de pesquisa, no qual o pesquisador deve ir a campo livre de suas pré-noções, e, portanto, livre de hipóteses e conceitos, e apenas a partir de sua vivência empírica e do processo do método é que deve elaborar as hipóteses e os preceitos teóricos. (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2011, p. 83)*

As autoras destacam que o método “proporciona uma forma única de perceber a emergência da teoria a partir dos dados, sendo especialmente adequad[o] para quem estuda temáticas novas e com poucas fontes bibliográficas”; entretanto, elas também consideram a “sensibilidade teórica”, que trata do aspecto subjetivo do agente da pesquisa em relação com o objeto e pressupostos teóricos (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2011, p. 110).

A Grounded Theory possibilita que sejam feitos, a partir do campo, **agrupamentos de informações a serem categorizados**. Para a definição de categorias, utiliza-se a análise de conteúdo, técnica que funciona por “desmembramento do texto em unidades e categorização segundo os agrupamentos analógicos, com a intenção de dar coesão aos dados” (FONSECA JÚNIOR, 2005, p. 301).

## Coleta e Tratamento de Dados

Yin (2001) destaca que, além da atenção que se deve dar às fontes, alguns princípios predominantes são importantes para o trabalho de coleta de dados na realização dos estudos de caso. São eles:

- a) várias fontes de evidência, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas;
- b) um banco de dados para o estudo de caso, isto é, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso;

- c) um encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

Segundo o autor, a incorporação desses princípios na investigação de um estudo de caso aumenta substancialmente sua qualidade (YIN, 2001, p. 105).

A fim de possibilitar uma visão geral da metodologia de coleta e tratamento de dados, a Tabela 1 apresenta um quadro com as etapas da pesquisa. O detalhamento das etapas será apresentado no capítulo “Protocolo para o Estudo de Caso”.

**Tabela 1: Relações entre Referencial Teórico, Recorte do Estudo de Caso, Etapa da Coleta de Dados e Fonte das Evidências**

Capítulo do Referencial Teórico de Base:	Capítulo do Recorte no Estudo de Caso:	Etapa da Coleta de Dados e Fonte das Evidências
<b>BLOCO 1: Rio de Janeiro, uma Cidade Global?</b>		
<p>Cidades Globais.                      Identidade Local na Cidade Global.                      Críticas ao Conceito de Cidades Globais.                      Lacunas Conceituais.</p> <p><b>PROPOSIÇÃO FINAL DO BLOCO:</b>                      Lacunas Conceituais Aplicáveis ao Caso do Rio de Janeiro.</p>	<p>Rio de Janeiro, como Chegamos até aqui.                      Uma cidade em Transformação.</p>	<p><b>1ª Etapa</b>  <b>Procedimento Técnico: Bibliográfica e Documental</b>                      Monografias, dissertações, teses, livros e artigos.                      Notícias veiculadas na mídia.</p>
<b>BLOCO 2: Planejamento Estratégico do Marketing Territorial Ancorado em uma Gestão Pública Participativa</b>		
<p>Planejamento de Marketing Territorial.                      Marketing Territorial e Desenvolvimento Local.                      Políticas Públicas Participativas.</p> <p><b>PROPOSIÇÃO FINAL DO BLOCO:</b>                      Por uma perspectiva mais participativa no planejamento estratégico da cidade.</p>	<p>Os Planos Estratégicos da Cidade do Rio de Janeiro.                      Processo Participativo no Planejamento Estratégico do Rio de Janeiro.</p>	<p><b>2ª Etapa</b>  <b>Procedimento Técnico: Bibliográfica, Documental e Registros em Arquivos</b>                      Monografias, dissertações, teses, livros e artigos.                      Relatórios de pesquisa, documentos cartográficos e documentos técnicos.                      Páginas da <i>web</i> com os preceitos da Grounded Theory.</p>

Capítulo do Referencial Teórico de Base:	Capítulo do Recorte no Estudo de Caso:	Etapa da Coleta de Dados e Fonte das Evidências
<b>BLOCO 3: Do Planejamento Estratégico para a Marca da Cidade</b>		
<p>Os Elementos da Marca da Cidade: Identidade, Imagem e Reputação.</p> <p>Estudos sobre Identidade de Marcas de Cidades.</p> <p>Estudos sobre Marcas Comerciais para a Construção de Analogias.</p>	<p>A Proposta de Identidade para a Marca Rio: o Ponto de Vista do Gestor Público.</p>	<p><b>3ª Etapa</b></p> <p><b>Procedimento Técnico: Bibliográfica, Documental, Registros em Arquivos e Artefatos Físicos</b></p> <p>Monografias, dissertações, teses, livros e artigos.</p> <p>Relatórios de pesquisa, documentos cartográficos e documentos técnicos.</p> <p>Paginas da <i>web</i> com os preceitos da Grounded Theory.</p> <p>Notícias veiculadas na mídia.</p> <p>Campanhas veiculadas, material publicitário e promocional.</p> <p><b>4ª Etapa:</b></p> <p><b>Estratégia de Investigação: Entrevista, Qualitativa, Em Profundidade</b></p> <p>Representantes de instituições do poder público municipal que se relacionam com o objeto desta tese.</p>
<p><b>PROPOSIÇÃO FINAL DO BLOCO:</b></p> <p>A Contribuição do Cruzamento dos Estudos sobre Marcas de Cidades e Marcas Comerciais.</p> <p>Por uma Perspectiva de Identidade da Marca de Cidade Mais Aderente ao Lugar e às Pessoas.</p>		

Capítulo do Referencial Teórico de Base:	Capítulo do Recorte no Estudo de Caso:	Etapa da Coleta de Dados e Fonte das Evidências
<b>BLOCO 4: Indo Além do Planejado: as Imagens da Marca</b>		
<p>A Comunicação da Marca de Cidade.</p> <p>As Várias Narrativas na Formação da Imagem da Marca.</p> <p>Cultura da Convergência de Meios.</p> <p>Metrópole Comunicacional, Cibercidades ou Novas Formas de Vivenciar as Cidades Contemporâneas.</p>	<p>As Narrativas dos Eventos de Grande Visibilidade.</p> <p>As Narrativas das Empresas.</p> <p>As Narrativas dos Movimentos Sociais.</p> <p>As Narrativas dos Grupos de Discussão nas Redes Sociais (Facebook).</p> <p>As Narrativas da Mídia Jornalística.</p> <p>As Narrativas Ficcionalis: o Casamento de Curitiba com o Rio nas Redes Sociais. Pelo Olhar do Carioca.</p>	<p><b>5ª Etapa:</b></p> <p><b>Procedimento Técnico: Bibliográfica, Documental, Registros em Arquivos e Artefatos Físicos</b></p> <p>Monografias, dissertações, teses, livros e artigos.</p> <p>Relatórios de pesquisa, documentos cartográficos e documentos técnicos.</p> <p>Páginas da <i>web</i> com os preceitos da Grounded Theory.</p> <p>Notícias veiculadas na mídia.</p> <p>Campanhas veiculadas, material publicitário e promocional.</p> <p>Pesquisas realizadas por outras instituições que apresentem resultados sobre a imagem do Rio.</p> <p><b>6ª Etapa:</b></p> <p><b>Estratégia de Investigação: Entrevista, Qualitativa, Em Profundidade</b></p> <p>Representantes dos movimentos sociais que se relacionam com o objeto desta tese.</p>
<p><b>PROPOSIÇÃO FINAL DO BLOCO:</b></p> <p>Por uma Perspectiva de Comunicação da Marca de Cidade e Gestão da Imagem Mais Articulada e Aderente ao Público.</p>		

Fonte: Elaborada pela autora.



## Protocolo para o Estudo de Caso

Segundo Yin (2001), o protocolo é um instrumento que contém os procedimentos e as regras gerais que devem ser observados na realização de um estudo de caso. Para o autor, o protocolo aumenta a confiabilidade da pesquisa e destina-se a conduzir o estudo. O autor também indica que o protocolo deve conter (a) Visão Geral do Projeto, Objetivos e Questões (objetivos específicos); (b) Questão do Estudo de Caso; (c) Procedimentos de Campo; e (d) Guia para o Relatório do Estudo de Caso.

## Visão Geral do Projeto, Objetivos e Questões

**Tabela 2: Visão Geral do Projeto, Objetivos e Questões**

Capítulo do Referencial Teórico de Base:	Capítulo do Recorte no Estudo de Caso:	Objetivos
<b>BLOCO 1: Rio de Janeiro, uma Cidade Global?</b>		
<b>Questão:</b> Qual a origem do conceito de marcas de cidades, quais são suas delimitações, pontos positivos e críticas?		
Cidades globais. Identidade local na cidade global. Críticas ao conceito de cidades globais. Lacunas conceituais.	Rio de Janeiro, como chegamos até aqui. Uma cidade em transformação. Lacunas conceituais aplicáveis ao caso do Rio de Janeiro.	Delimitar o campo de estudo relacionado com o conceito de cidades globais. Identificar as críticas feitas a esse campo de estudo e que são pertinentes ao tema e objetivo desta tese.
<b>BLOCO 2: Planejamento Estratégico do Marketing Territorial Ancorado em uma Gestão Pública Participativa</b>		
<b>Questões:</b> Privilegia-se um modelo de administração pública gerencial ou societal? Quais são os mecanismos de participação utilizados?		
Planejamento de marketing territorial. Marketing territorial e desenvolvimento local. Políticas públicas participativas. Por uma perspectiva mais participativa no planejamento estratégico da cidade.	Os planos estratégicos da cidade do Rio de Janeiro. Processo participativo no planejamento estratégico do Rio de Janeiro.	Delimitar o campo de estudo sobre marketing territorial. Delimitar o campo de estudo sobre políticas públicas e comunicação participativa. Propor diretrizes para uma gestão mais participativa no planejamento estratégico da cidade.

Capítulo do Referencial Teórico de Base:	Capítulo do Recorte no Estudo de Caso:	Objetivos
<p><b>Bloco 3: Do Planejamento Estratégico para a Marca da Cidade</b></p> <p><b>Questões:</b> Como ocorre o processo de construção e reconstrução da identidade da marca? A identidade da marca representa as singularidades, os valores culturais e as vocações locais?</p>		
<p>Os elementos da marca da cidade: identidade, imagem e reputação.</p> <p>Estudos sobre identidade de marcas de cidades.</p> <p>Estudos sobre marcas comerciais para a construção de analogias.</p> <p>A contribuição do cruzamento dos estudos sobre marcas de cidades e marcas comerciais.</p> <p>Por uma perspectiva de identidade da marca de cidade mais aderente ao lugar e às pessoas.</p>	<p>A proposta de identidade para a marca Rio: o ponto de vista do gestor público.</p>	<p>Delimitar o campo de estudo sobre marcas comerciais e marcas territoriais.</p> <p>Propor uma nova perspectiva para a identidade da marca de cidade que seja mais aderente ao lugar e às pessoas.</p>
<p><b>Bloco 4: Indo Além do Planejado: as Imagens da Marca</b></p> <p><b>Questões:</b> O quanto as imagens, resultantes do contexto comunicacional contemporâneo, são incorporadas à identidade da marca da cidade? Como isso acontece? A identidade da marca representa as singularidades, os valores culturais e as vocações locais?</p>		
<p>A comunicação da marca de cidade.</p> <p>As várias narrativas na formação da imagem da marca.</p> <p>Cultura da convergência de meios.</p> <p>Metrópole comunicacional, cibercidades ou novas formas de vivenciar as cidades contemporâneas.</p> <p>Por uma perspectiva de comunicação da marca de cidade e gestão da imagem mais articulada e aderente ao público.</p>	<p>As narrativas dos eventos de grande visibilidade.</p> <p>As narrativas das empresas.</p> <p>As narrativas dos movimentos sociais.</p> <p>As narrativas dos grupos de discussão nas redes sociais (Facebook).</p> <p>As narrativas da mídia jornalística.</p> <p>As narrativas ficcionais: o casamento de Curitiba com o Rio nas redes sociais.</p> <p>Pelo olhar do carioca.</p>	<p>Delimitar o campo de estudo sobre comunicação de marcas de cidades, sobre narrativas na formação da imagem da marca, sobre a convergência dos meios de comunicação e as consequências na gestão comunicacional do incremento das novas tecnologias de informação e comunicação.</p> <p>Delimitar o campo de estudo sobre as novas formas de vivenciar as cidades contemporâneas — metrópoles comunicacionais e cibercidades.</p> <p>Propor diretrizes para uma perspectiva de comunicação de marca de cidade e gestão de imagem mais articulada e aderente aos públicos.</p>

Fonte: Elaborada pela autora.

### **Questão do Estudo de Caso**

O problema que se desenha para esta pesquisa refere-se a como os elementos que compõem a marca do Rio de Janeiro, suas políticas e estratégias de comunicação são capazes de adensar as relações que se estabelecem no e com o território e, assim, dar mais robustez a ela.

### **Procedimentos de Campo**

Organizamos a apresentação dos procedimentos de campo de acordo com as características das fontes de evidência que foram selecionadas, como pode ser visto a seguir.

#### ***Fonte da evidência: Bibliográfica***

Consistiu na revisão de materiais de fonte secundária, como monografias, dissertações, teses, artigos em revistas especializadas e livros, com o objetivo de atender aos objetivos específicos no campo teórico.

#### ***Fonte da evidência: Documental: levantamento de notícias***

Consistiu na análise de matérias jornalísticas encontradas no sistema de busca do Google, na aba notícias, no sistema de *clipping* do News Monitor. Para cada etapa do levantamento do material foram usadas expressões específicas nas buscas. Estas encontram-se descritas no decorrer desta tese.

A seleção do *clipping* jornalístico foi feita no período de 17/02/2012 a 10/12/2015. Foram selecionadas reportagens veiculadas em 259 veículos de comunicação de porte e linhas editoriais diversas que, de forma direta ou indireta, promoveram positiva ou negativamente a cidade do Rio de Janeiro.

Os veículos monitorados foram os seguintes:

1. Blog GQ
2. 100% Design
3. 180graus
4. 180graus
5. A Tribuna
6. ABERJE
7. AboutBrasil
8. Abril
9. Administradores
10. AdOnline
11. Aetotal
12. AFP
13. Agência Brasil
14. Agência Minas
15. Agência O Globo
16. Agência Rio
17. ahe!Brasil
18. Ambrosia
19. AP News
20. ArchDaily
21. ArchDaily Brasil
22. Arqbacana
23. Arquitetura Crítica
24. Band
25. BBC
26. BBC Brasil
27. Biz Revolution
28. BlastingNews
29. Blog 48 Horas
30. Blog Aletp
31. Blog Amo o Rio
32. Blog Cidadania & Cultura
33. Blog Diário do Rio
34. Blog do Ned
35. Blog do Planalto
36. Blog eyllo
37. Blog GetCard
38. Blog Junto na Contra Mão
39. Blog Lab.Rio
40. Blog Lopes
41. Blog O Dia — Rio 450 anos
42. Blog Pensar Eco
43. Bloomberg
44. Blouin Artinfo
45. Blue Bus
46. Bol
47. Bom Dia Rio
48. Bonde
49. Bondinho.com.br
50. Brasil 247
51. Brazil Photo Press
52. BRT Rio
53. C40.org
54. Canal Rio Claro
55. Capital Gourmet
56. Caribbean News
57. Cariquíssimo
58. Carta Capital
59. Catraca Livre
60. Centro de Operações Rio
61. Choco La Design
62. Chocolate Digital
63. Cidade da Barra
64. Cinecessário
65. Clarín
66. Climate Action
67. Clinton Foundation
68. CNN
69. CONRERP
70. Correio Braziliense
71. Correio da Cidadania
72. Correio do Brasil
73. Críticos
74. Dailykos
75. DCM
76. Defesenet
77. Delta Digital
78. Der Spiegel
79. Desafio Agora Rio
80. Diário de Cinema
81. Diário de Notícias
82. Diário de Pernambuco
83. Diário do Poder
84. Diário do Rio
85. Diário do Turismo
86. Diário24h
87. Diga Bahia
88. EcoDesenvolvimento.org
89. El Economista
90. El Liberal
91. El Mundo Financiero
92. El País
93. El Tiempo
94. Em.com.br
95. EmbalagemMarca
96. EmbalaWeb
97. Embarque na Viagem
98. Empreendedores Criativos
99. Environment News Service
100. Época
101. Esse Mundo É Nosso
102. Exame
103. Expresso.pt
104. Extra
105. First Post
106. Folha de S.Paulo
107. Fox News Latino
108. FoxNews
109. Gazeta do Povo
110. GGN
111. Giro News
112. Globo Esporte
113. Globo News
114. Goal.com.br
115. Governo do Estado do Rio Grande do Sul
116. GPI
117. Guia Quatro Rodas
118. HarpersBazaar
119. HSM
120. IAB Brasil
121. IAB RJ
122. IdeaFixa
123. IG
124. iMasters
125. Info Abril
126. Info Online
127. Innovation House Rio
128. Inovação nas Empresas
129. InteLog
130. IPNews
131. IstoÉ
132. Jornal do Brasil
133. Jornal City Tour
134. Jornal do Brasil
135. Jornal do Comércio
136. Jornal do Turismo
137. Jovem Pan
138. JusBrasil
139. MacMagazine
140. Macroplan
141. Manchete Online
142. MarketWatch

143. MaxPress
144. Medium
145. Meio & Mensagem
146. Meioambienterio.com
147. Meta Análise
148. MGov
149. Miami Herald
150. MidiaCon
151. Ministério da Defesa
152. Ministério do Turismo
153. MJV blog
154. Mobilize.org
155. ModaDigital
156. MSN
157. Mundo do Marketing
158. MundoBit
159. Mynextfone.co.uk
160. Nave.org
161. NewsObserver.com
162. NewYearsEvenPlan
163. Next City
164. Novo Hamburgo.org
165. NYT
166. O Dia
167. O Globo
168. O Jornal de Hoje
169. O Povo
170. Observer
171. Olhar Direto
172. PanHotéis
173. Papo de Cinema
174. Paraíba.com.br
175. PiniWeb
176. Placar
177. Planeta Sustentável
178. PMDB
179. Portal 2014
180. Portal Brasil
181. Portal da Propaganda
182. Portal Eventos
183. Portal Fator Brasil
184. Portal Ilha Carioca
185. Portal Sucesso
186. Porto Maravilha
187. Praça do Conhecimento
188. PressWorks
189. Primeira Edição
190. PrNewsWire
191. Proceso.com.mx
192. Promoview
193. Propmark
194. PurePeople.com.br
195. Quartz
196. R7
197. Redetv
198. Repórter Coragem
199. Reuters
200. Revista de Cinema
201. RFI
202. Rio 2016
203. Rio como Vamos
204. Rio de Carneiro
205. Rio.com
206. Rio.rj.gov
207. Rio+Social
208. riodejaneirodailyphoto.blogspot.com
209. riodejaneiroqueeuam.blogspot.com
210. RioEuTeAmo.net
211. RioTimesOnline.com
212. Sebrae Inteligência Setorial
213. Security Middle East
214. Sensedia
215. Seperj
216. SIB
217. Sierramar
218. Signsilk
219. Skift
220. Smart-Cities.pt
221. SmartCityExpo
222. Sustentarqui
223. Tec Neo Blog
224. TechCrunch
225. Techtudo
226. TecMundo
227. TED blog
228. Terra
229. Textília.net
230. The Christian Science Monitor
231. The Economist
232. The Guardian
233. The Internacionalist
234. The Rio Times
235. The Wall Street Journal
236. The Washington Times
237. TheCityFixBrasil
238. TheStarPhoenix
239. TimeOut.com
240. Torcedores.com
241. TreeHugger
242. Tribunal de Justiça — DF
243. Trilhos do Rio
244. Trivela UOL
245. Tv Folha
246. Última Instância
247. Unisuam News
248. Veja Rio
249. VioMundo
250. Visão
251. VivoVerde
252. Washington Post
253. Web Inside
254. WWF Brasil
255. YouTube
256. YouTube — URBeTV
257. YouTube (Rio Sempre Presente)
258. Zdnet.com

**Fonte da evidência: Documental: relatórios de pesquisas**

Pesquisas realizadas por outras instituições que apresentaram resultados sobre a imagem do Rio pelo ponto de vista dos moradores com o objetivo de compreender a imagem que o carioca tem da cidade.

Foi feita por meio de levantamento de materiais de fonte secundária, coletados junto aos grupos da sociedade civil que elaboram pesquisas sistemáticas sobre a imagem do carioca em relação ao Rio de Janeiro. O critério de seleção dos dados secundários foi seu conteúdo estar diretamente relacionado com o objeto da pesquisa (marca Rio) ou estar relacionado com os elementos que compõem a identidade da marca Rio identificados na pesquisa realizada com o poder público.

Os institutos de pesquisa utilizados foram:

- Rio Como Vamos<sup>7</sup> — realiza uma série histórica sobre a percepção do carioca com o Rio. O perfil das amostras das pesquisas encontra-se no “Anexo E – Perfis das Amostras das Pesquisas feitas pelo Rio Como Vamos”.
- Fundação Cesgranrio, UniverCidade, Planet Work e *site* Consultoria em Turismo — pesquisa realizada em 2011 para avaliar a forma como os cariocas percebem a cidade como um destino turístico. A amostra foi de 800 entrevistados, no período de 4 a 19 de julho de 2011, com uma margem de erro

---

<sup>7</sup> A Rio Como Vamos é uma organização sem fins lucrativos que se intitula um “movimento pela cidadania” com o objetivo de melhorar a qualidade de vida do município. Parte da ideia de que a combinação de uma boa governança com uma sociedade estimulada e comprometida leva ao exercício da cidadania. Como parte do monitoramento da qualidade de vida na cidade, a Rio Como Vamos realiza uma Pesquisa de Percepção, a cada dois anos, em que o cidadão avalia o Rio, seus serviços públicos e revela suas expectativas nas áreas de saúde, educação, segurança, limpeza urbana, meio ambiente, transporte, infraestrutura, ordem pública e administração pública. Trata-se de uma pesquisa quantitativa junto aos moradores da cidade e em 2015, encontrava-se na sua quinta edição. Analisamos as pesquisas realizadas e agrupamos seus resultados pelos quesitos que se relacionam com o objetivo deste trabalho e pelo ano de realização da pesquisa para construir a série histórica de cada uma. As pesquisas analisadas referem-se aos anos de 2008, 2009, 2011, 2013 e 2015. O perfil da amostra, assim como os dados, pode ser visto no Anexo deste relatório.

de 2%. O grau de instrução dos entrevistados era de 35% com ensino fundamental, 40% com ensino médio e 25% com ensino superior.

- Casa 7 Núcleo de Pesquisa<sup>8</sup> — amostra da pesquisa: 450 pessoas, de 18 a 60 anos, na zona Sul, na Barra, no subúrbio e em comunidades pacificadas, realizada entre os dias 6 e 13 de janeiro de 2013<sup>9</sup>. Para completar o levantamento de informações, realizamos uma pesquisa no Sistema News Monitor com a expressão “carioca” + “pesquisa”<sup>10</sup> e do resultado, que totalizou cerca de 9.400 notícias, separamos as que tratavam de temas relacionados com o objeto de estudo desta tese.

***Fonte da evidência: Documental: páginas da web***

Consistiu na análise de materiais encontrados pelo sistema de busca do Google, Facebook e YouTube, a partir do uso de palavras-chave relacionadas com os tópicos de cada capítulo.

Essas evidências foram especificamente tratadas pelos preceitos da Grounded Theory, descritos no capítulo “Classificação da Pesquisa”.

***Fonte da evidência: Artefatos Físicos: campanhas veiculadas, material publicitário e promocional***

Foi feita com o levantamento de materiais de fonte secundária coletados junto a Secretaria de Estado do Turismo (Setur), TurisRio, Riotur e Convention Bureau do Rio de Janeiro.

---

<sup>8</sup> A Casa 7 Núcleo de Pesquisa é uma empresa especializada em estudos sobre o comportamento humano e social, criada para ajudar as marcas a reconhecer, transformar e melhorar a sua relação com o indivíduo em uma nova realidade. Além de pesquisas encomendadas pelos seus clientes possui um projeto chamado Riologia que estudo novos grupamentos sociais na cidade do Rio. Entre seus diferenciais está a utilização de uma Kombi estilizada dentro da qual as entrevistas são feitas.

<sup>9</sup> Disponível em: <http://oglobo.globo.com/rio/pesquisa-exclusiva-revela-que-75-dos-cariocas-consideram-rio-uma-cidade-feliz-7713601.com> acesso em dezembro de 2015.

<sup>10</sup> O levantamento foi feito em 11 de fevereiro de 2016.

Levantamento de materiais de fonte secundária nos seguintes *sites* especializados: Portal da Propaganda, Meio e Mensagem, Aberje, Arquivo da Propaganda e Agência O Globo.

**Fonte da evidência: Entrevista, Qualitativa, Em Profundidade — Poder Público**

Representantes de instituições do poder público municipal que de alguma forma tratam das transformações na cidade, da construção da identidade da marca Rio e da percepção da imagem do Rio de Janeiro.

O objetivo da entrevista foi identificar o processo de construção da marca Rio e os elementos que, segundo a Prefeitura do Rio de Janeiro e entidades correlatas, compõem a identidade da marca Rio.

As questões formuladas foram abertas, e o entrevistado foi deixado à vontade para falar de acordo com seu lugar de fala (instituição que representa) e sua compreensão sobre “qual seriam os elementos da marca Rio de Janeiro” — pergunta-chave que norteou as entrevistas. Foi utilizado um roteiro de perguntas, as quais foram sendo ajustadas de acordo com as respostas do entrevistado para que a pergunta-chave não se perdesse, mas ao mesmo tempo fosse amplamente explorada.

O foco do roteiro foi identificar se existe um esforço de construção de uma marca para o Rio, como esse está sendo feito e os elementos que compõem a identidade da marca da cidade. O roteiro encontra-se no “Anexo B – Roteiro das Entrevistas em Profundidade com Representantes do Poder Público”.

A amostra foi selecionada inicialmente pela listagem de instituições do poder público municipal que de alguma forma tratam dos temas relacionados com as transformações da cidade, construção da identidade da marca Rio e percepção da imagem do Rio de Janeiro. Em seguida, foram acrescentadas à amostra as indicações feitas pelos próprios entrevistados, seguindo a metodologia de “bola de neve” proposta por Akeer (2007).



**Tabela 3: Lista das Entrevistas com o Poder Público Municipal**

Instituição	Nome	Cargo	Data da Entrevista
<b>Secretário Nacional do Comitê Nacional de Organização da Rio+20</b>	Laudemar Aguiar	Secretário	30/01/2013 <sup>11</sup>
<b>Rio Negócios</b>	Marcelo Hadad	Diretor Executivo	30/01/2013 <sup>12</sup>
<b>Empresa Olímpica Municipal</b>	Maria Silvia Bastos Marques	Presidente	30/01/2013 <sup>13</sup>
<b>Prefeitura</b>	Rodrigo Rosa	Assessor Direto do Prefeito	04/03/2013 16/10/2013
<b>Instituto Pereira Passos (IPP)</b>	Sergio Bello	Assessor Especial da Presidência	19/03/2013
<b>Comitê Organizador da Copa do Mundo da Fifa Brasil 2014</b>	Ricardo Trade	CEO	21/03/2013
<b>TurisRio</b>	Guto Graça	Diretor de Marketing	23/03/2013
<b>Empresa Olímpica Municipal<sup>14</sup></b>	Tais Oliveira	Gerente de Comunicação	27/03/2013
<b>Assessoria de Comunicação Internacional da Prefeitura</b>	Victor de Martino	Assessor	29/03/2013
<b>Riotur</b>	Paulo Villela	Diretor de Marketing	30/03/2013

<sup>11</sup> Abertura de evento fechado no Palácio da Cidade — Rio Mais Internacional — para os cônsules de diferentes países, na qual ele norteia a atuação da Prefeitura.

<sup>12</sup> Palestra proferida em evento fechado no Palácio da Cidade — Rio Mais Internacional — para os cônsules de diferentes países, na qual ele norteia a atuação da Rio Negócios em termos de construção da percepção da cidade.

<sup>13</sup> Palestra proferida em evento fechado no Palácio da Cidade — Rio Mais Internacional — para os cônsules de diferentes países, na qual ela norteia a atuação da EOM como forma de utilização dos jogos para transformar a cidade.

<sup>14</sup> Inicialmente o Comitê Rio 2016 foi procurado, mas informaram que quem responde pela organização dos Jogos na cidade e seus impactos é a Empresa Olímpica Municipal.

Instituição	Nome	Cargo	Data da Entrevista
<b>Coordenadoria de Imagem do Rio da Prefeitura</b>	Joaquim Monteiro de Carvalho	Chefe Executivo	23/01/2014
<b>Relações Internacionais do Gabinete do Prefeito</b>	Laudemar Aguiar	Coordenador	27/01/2014
<b>Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro (CDURP)</b>	Alberto Gomes Silva	Diretor Presidente	28/01/2014
<b>Comitê Rio 450 Anos</b>	Marcelo Calero	Presidente	18/03/2014
<b>Prefeitura</b>	Rafael Lisboa	Assessor de Comunicação	27/03/2014

Fonte: Elaborada pela autora.

Após a sequência de entrevistas, percebemos que a fala da equipe do governo não se alterava mais. Começou a haver grande repetição de abordagens e de referências aos mesmos elementos que, pelo ponto de vista do poder público, comporiam a formação da marca Rio. Identificamos, então, nesse momento o “ponto de saturação” (GLASER; STRAUSS, 1967) da amostra.

### **Fonte da evidência: Entrevista, Qualitativa, Em Profundidade — Movimentos Sociais**

Representantes dos movimentos sociais que tratam de temas relacionados com a cidade do Rio de Janeiro.

O objetivo da entrevista foi identificar os elementos associados à imagem do Rio de Janeiro, os aspectos mais relevantes e a correlação com os elementos elencados pelo poder público, assim como o grau de engajamento na construção da imagem da marca.

As questões formuladas foram abertas, e o entrevistado foi deixado à vontade para falar de acordo com seu lugar de fala (instituição que representa) em relação à gestão da cidade voltada para a promoção e a alta visibilidade (gestão como marca); à identificação dos elementos que vincula à identidade dessa marca; a que forma participa de políticas públicas associadas à construção e à percepção da imagem da cidade; a qual

percepção tem sobre a “marca Rio” e a partir de quais elementos acredita que formou sua imagem sobre a cidade.

O roteiro se encontra no “Anexo D – Roteiro das Entrevistas em Profundidade com Representantes dos Movimentos Sociais”.

Foi feito um mapeamento desses grupos a partir da fala dos entrevistados no poder público, das manifestações dos grupos nas redes sociais, da aparição na mídia e por indicações, seguindo a metodologia de “bola de neve” proposta por Akeer et al. (2007).

**Tabela 4: Lista das Entrevistas Representantes dos Grupos Sociais**

Instituição	Nome	Cargo	Data da Entrevista
<b>Comitê Técnico de Branding (ABA RJ)</b>	Marcelo Boschi	Coordenador	13/02/2014
<b>Meu Rio</b>	Miguel Lago	Diretor	25/03/2014
<b>Observatório de Favelas</b>	Eduardo Alves	Diretor de Comunicação	17/03/2014
<b>Rio Como Vamos</b>	Thereza Lobo	Diretora	14/02/2014
<b>Rio Convention &amp; Visitors Bureau</b>	Paulo Senise	Diretor Comercial	18/02/2014
<b>Rio Estamos de Olho</b>	Mariano	Diretor	14/03/2014
<b>Rio Eu Amo Eu Cuido</b>	Maria Uchoa	Coordenadora	24/02/2014

Fonte: Elaborada pela autora.

## Guia para o Relatório do Estudo de Caso

O relatório do estudo de caso corresponde a este documento, e sua estruturação foi elaborada a partir das seguintes etapas:

**Figura 2: Guia do relatório do estudo de caso**



Fonte: Elaborada pela autora.

## Estratégia de Análise do Estudo de Caso

Segundo Yin (2001), a estratégia de análise das evidências de um estudo de caso “depende muito do estilo rigoroso de pensar que o pesquisador tem, juntamente com a apresentação suficiente de evidências e a análise cuidadosa de interpretações alternativas” (YIN, 2001, p. 132).

Ele propõe que a estratégia de análise se divida em uma **geral** — “que trata as evidências de uma maneira justa, produz conclusões analíticas irrefutáveis e elimina interpretações alternativas” (YIN, 2001, p. 133) —, e uma **específica**, que se divide em métodos principais de análise, que são utilizados para “tratar de problemas previamente percebidos com relação ao desenvolvimento de validade interna e validade externa<sup>15</sup> ao se realizar o estudo de caso”, e em método secundário de análise, que apresenta técnicas utilizadas em conjunto com as do método principal (YIN, 2001, p. 135).

Estratégia geral:

O autor caracteriza a estratégia geral em duas possibilidades:

- Desenvolvimento da descrição de caso — desenvolve uma estrutura descritiva a fim de organizar o estudo de caso. É uma alternativa quando há a falta de proposições teóricas.
- Análise baseada em proposições teóricas — as análises se estruturam de acordo com as proposições teóricas apresentadas, que, por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam seguir. As proposições dão forma ao plano de

---

<sup>15</sup> O autor, no Capítulo 2 de seu livro (p. 55), apresenta um quadro que indica os critérios para se julgar a qualidade dos projeto de pesquisa. São validade de constructo: utiliza fontes múltiplas de evidência, estabelece encadeamento, o rascunho é revisado por palavras-chaves; validade interna: faz adequação ao padrão, faz construção da explanação, faz análise de séries temporais; validade externa: utiliza lógica de replicação em estudos de casos múltiplos; confiabilidade: utiliza protocolo de estudo de caso, desenvolve banco de dados para o estudo.

coleta de dados e, conseqüentemente, estabelecem a prioridade das estratégias analíticas relevantes.

Optou-se por utilizar a “análise baseada em proposições teóricas” em função do ineditismo do tema e para termos uma maior segurança metodológica. Para elaboração das estruturas de análise, baseamo-nos em uma bibliografia multidisciplinar ancorada principalmente nas que tratam especificamente de marcas territoriais e comunicação contemporânea.

Estratégia específica — métodos principais de análise:

- Adequação ao padrão — “essa lógica compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica (ou com várias outras previsões alternativas). Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna” (YIN, 2001, p. 136).
- Construção de explanação — trata-se de um tipo especial de “adequação ao padrão”, mas o “objetivo é analisar os dados do estudo de caso construindo uma explanação sobre o caso. É comumente usado para estudos de casos explanatórios” (YIN, 2001, p. 140).
- Análise de séries temporais — visa a conduzir uma análise de séries temporais, diretamente análoga à análise de séries temporais realizada em experimentos e em pesquisas quase experimentais. Quanto mais complicado e preciso for o padrão, mais a análise de séries temporais estabelecerá uma base firme para as conclusões (YIN, 2001, p. 143).
- Modelos lógicos de programas — é uma combinação das técnicas de “adequação ao padrão” e de “análise de séries temporais”. A análise estabelece, deliberadamente, um encadeamento complexo de eventos (padrão) ao longo do tempo (série temporal), dando conta das variáveis independentes e dependentes. É útil para os estudos de caso explanatórios e exploratórios. “O ingrediente-chave é a suposta existência de sequências repetidas de eventos na ordem causa-efeito, todas encadeadas. Quanto mais complexa for a ligação entre elas, mais definitiva será a análise do estudo, a fim de se identificar se a adequação ao padrão foi realizada com esses eventos ao longo do tempo” (YIN, 2001, p. 149).

Estratégia específica — método secundário de análise:

- Análise de unidades incorporadas de análise — “análise de uma unidade menor do que o caso em si, para o qual inúmeros pontos de dados foram coletados. As abordagens analíticas relevantes podem tratar de aproximadamente qualquer uma das técnicas nas ciências sociais” (YIN, 2001, p. 150).
- Abordagem de levantamento de dados do caso — refere-se a quando há vários estudos de casos disponíveis para análise, representando toda uma literatura de inúmeros estudos (YIN, 2001, p. 153).
- Observações repetidas — “quando observações como essas são feitas ao longo do tempo, esse tipo de análise pode ser considerada uma espécie toda especial de análise de séries temporais. No entanto, as observações repetidas também podem ser feitas com base em um corte transversal, por exemplo, em locais repetidos ou para outras unidades incorporadas de análise dentro do mesmo caso” (YIN, 2001, p. 151).

Diante do exposto, consideramos que, entre os modelos de análise apresentados pelo autor, o que mais se ajusta às escolhas metodológicas e ao alcance do objetivo proposto é o modelo lógico de programas somado às observações repetidas.

Tal definição metodológica norteou a elaboração do Guia para o Relatório do Estudo de Caso, como indicado por YIN (2001) e apresentado no Protocolo para Estudo de Caso.

## RIO DE JANEIRO, UMA CIDADE GLOBAL?





## Cidades Globais

O conceito de “cidade global” está relacionado com os impactos causados sobre as metrópoles pelo processo de globalização da economia, que, com o incremento das tecnologias de informação e comunicação, sofreram uma ressignificação em relação à centralidade de suas economias. Nesse contexto, as empresas globais passam a dispor de maior flexibilidade para escolher lugares com menor custo para suas sedes. Em paralelo, identifica-se uma mudança no perfil das metrópoles, que, em substituição às atividades industriais, passam a sediar empresas de prestação de serviços altamente especializadas, ligadas em sua maioria ao setor financeiro e de informação, de origem quase sempre transnacional. Essas metrópoles, assim ressignificadas, passaram a se chamar “cidades globais” (SASSEN, 1991).

Saskia Sassen (1991) cunha o conceito de “cidades globais” em 1991, considerando que estas tendem a ser identificadas como uma única área de mercado na qual se realiza o trabalho mais moderno, os serviços mais avançados e as funções de direção e de gestão que regulam e integram o sistema econômico globalizado. Seria, portanto, “global” a “cidade” que se configurasse como “nó” ou “ponto nodal” entre a economia nacional e o mercado mundial, congregando em seu território um grande número das principais empresas transnacionais cujas atividades econômicas se concentrassem no setor de serviços especializados e de alta tecnologia, em detrimento das atividades industriais. Os exemplos dessas “novas geografias da centralidade” seriam os “grandes centros financeiros e comerciais internacionais: Nova York, Londres, Tóquio”, primeiramente, mas também Paris, Frankfurt, Zurique, Amsterdã, Sydney e Hong-Kong, entre outros. O que as caracteriza é a intensificação das transações entre as cidades, sobretudo por meio dos mercados financeiros, investimentos e fluxos dos serviços. Essa autora também considera que a desigualdade na concentração dos recursos e atividades estratégicas entre as cidades ajuda a estruturar uma rede de nós urbanos responsável pelos principais fluxos da economia e do comércio mundial, em diferentes níveis hierárquicos (SASSEN, 1991).

Carvalho (2000), entretanto, considerará que o conceito de “cidade global” é a expressão de um processo histórico bastante concreto vivido por determinadas metrópoles que designa a transformação na estrutura produtiva, assim como evidenciam

as contradições a elas inerentes. A substituição das atividades industriais pelo setor de serviços seria responsável por promover uma alteração no mercado de trabalho, gerando maior polarização social, uma vez que ao lado da oferta de empregos altamente qualificados e bem remunerados demandam-se serviços de manutenção e sustentação da estrutura produtiva que, diferentemente dos primeiros, não requerem qualificação e são, por isso, mal remunerados.

Complementando os estudos sobre modelos de organização urbana e, de certa forma, contrapondo o argumento sobre o reforço da polarização nas “cidades globais”, Glaeser (2000) propõe o conceito de cidades de consumo (*consumer cities*) e traz o foco para a compreensão da cidade como espaço de consumo. Para esse autor, os líderes locais precisam prestar mais atenção à criação de cidades de consumo. Tais cidades se estruturam por oferecerem qualidade de vida a seus habitantes, assim como políticas que atraem trabalhadores de elevado capital humano. Isso envolve segurança, mobilidade e serviços públicos de qualidade e acessíveis. Entre os fatores que caracterizam as cidades de consumo está o surgimento de uma população de alta renda, que passa a morar mais perto de seus locais de trabalho e que atrai serviços, lazer e comodidades para essas localidades.

Glaeser (2011) define dois fatores muito importantes para determinar o sucesso de uma cidade de consumo: a qualidade da educação e o grau de interação dessa cidade com as demais. Para esse autor, a educação é um dos fatores mais relevantes do crescimento urbano, mesmo entre as cidades mais antigas. A produtividade *per capita* aumenta fortemente com o tamanho da área metropolitana se a cidade tiver um bom nível de instrução. As cidades e as escolas se complementam e, por essa razão, a política educacional é um ingrediente vital do sucesso urbano. Outro determinante do sucesso é a capacidade de interagir com cidadãos de outros locais, com culturas diferentes.

Outro conceito que surge no esforço de compreensão das cidades na dinâmica das consequências do incremento da tecnologia de informação e comunicação é o de cidades inteligentes. A difusão de diferentes formas de tecnologia, a evolução das telecomunicações e a possibilidade de trabalhar com uma massa de dados grandiosa permitem que a relação com o espaço seja alterada, surgindo o conceito de cidades inteligentes, ou *smart cities*.

A expressão *smart cities* foi amplamente divulgada pela IBM em 2008 com uma campanha global chamada Smart Planet, que ofertava promover a sustentabilidade e o progresso do planeta com a aplicação de tecnologias melhores, mais eficientes e mais produtivas.

O conceito de *smart cities* engloba em sua definição a interação das pessoas, a qualidade de vida e a construção conjunta de uma cidade, levando em conta seus diversos atores nos mais variados níveis. Segundo a União Europeia, em um relatório divulgado, as *smart cities*

*Caracterizam-se por serem sistemas de pessoas que interagem usando energia, materiais, serviços e financiamento para catalisar o desenvolvimento sustentável econômico, garantindo resiliência (entendida como a capacidade que uma população apresenta de conseguir adaptar-se às inovações e adversidades) e melhoria na qualidade de vida. Esses fluxos e interações se tornam inteligentes ao fazer uso estratégico de infraestrutura e serviços de informação e comunicação em um processo de transparência de planejamento e gestão urbana que dê resposta às necessidades sociais e econômicas da sociedade. (EUROPEAN INNOVATION PARTNERSHIP, 2013)*

As *smart cities* se diferenciam das demais por observarem as necessidades específicas de cada cidade e buscarem soluções que se traduzem em ganhos sociais, econômicos e de qualidade de vida para os cidadãos.

*Dessa maneira, as Smart Cities são vistas como um aglomerado complexo de sistemas operacionais, ecossistemas e redes de atores, que devem interagir diretamente com um ou mais setores governamentais de maneira participativa, gerando externalidades positivas. As soluções inteligentes para as cidades partem de uma análise e proposições integradas para apresentar um planejamento em relação às questões de mobilidade urbana, energia, tecnologia e inovação; sociedade inteligente e participativa, resiliência e segurança; ambiente sustentável; governança e economia. (FINGUERUT; FERNANDES, 2014, p. 36)*

Segundo essas autoras, muitas dessas soluções são globais e podem ser adaptadas em diversas cidades. Entretanto, devem ser levadas em consideração as questões culturais,

ambientais, vocacionais e, até mesmo, políticas, uma vez que o maior dos desafios na implementação de uma cidade inteligente é a governança. O ponto de partida é a análise dos dados disponíveis que no século XXI apresenta o desafio da *Big Data*<sup>16</sup> — um enorme universo de informações gerado por inúmeros atores e que precisa ser corretamente processado e verificado para colaborar na proposição de soluções (FINGUERUT; FERNANDES, 2014).

A evolução para uma cidade mais inteligente, mais integrada, mais inovadora pressupõe uma visão holística e sistêmica do espaço urbano e a integração efetiva dos vários atores e setores urbanos. Para tal, é necessário ir além dos investimentos em inovação tecnológica e inovar também na gestão, no planejamento, no modelo de governança e no desenvolvimento de políticas públicas (FINGUERUT; FERNANDES, 2014).

Complementando e, em certos aspectos, contrapondo a leitura apresentada sobre cidades globais, de consumo e inteligentes, autores com Milton Santos (2000), André Urani (2008), Manuel Castells (2000), Ulrich Beck (1999), Roland Robertson (2000), entre outros, destacam a importância dos aspectos locais na inserção do lugar em uma economia globalizada, como veremos a seguir.

## Identidade Local na Cidade Global

Como visto no capítulo anterior, entre as características da atual onda de globalização incrementada pela tecnologia de informação e comunicação está a redução das atividades industriais nos países do eixo Europa-América do Norte e em suas respectivas cidades, consideradas cada vez mais globais. Em tais cidades, passam a prevalecer atividades terciárias e de alto valor agregado, enquanto as atividades

---

<sup>16</sup> Big Data é o termo que descreve o imenso volume de dados, estruturados e não estruturados, que impactam os negócios no dia a dia. Embora o termo “big data” seja relativamente novo, o ato de recolher e armazenar grandes quantidades de informações para eventual análise de dados é bem antigo. O conceito ganhou força no início dos anos 2000 quando Doug Laney articulou a definição de Big Data com volume, velocidade e variedade ([http://www.sas.com/pt\\_br/insights/big-data/what-is-big-data.html](http://www.sas.com/pt_br/insights/big-data/what-is-big-data.html)).

industriais foram deslocadas para os países em desenvolvimento. Nesse cenário, alguns autores questionam os efeitos desse modelo de globalização como consequência da perda das vocações locais, de identidade e de cultura local dos países em desenvolvimento (SANTOS, 2000; URANI, 2008; CASTELLS, 2000; BECK, 1999).

*Com a globalização, muitas empresas se viram forçadas, pelo acirramento da concorrência, a buscar condições mais competitivas, relocando suas atividades das regiões de origem para países periféricos e centros urbanos de menor porte. (URANI, 2008, p. 68)*

Muitas vezes, tais realocações retiram do lugar atividades produtivas ali existentes há muitos anos, descaracterizando a vocação que existia e em outras situações inserindo no território atividades produtivas que não têm nenhum vínculo com a cultura ou vocação local. A transformação do lugar ocorre não por um processo de integração do território à sua vocação, história e cultura local, mas na otimização dos custos de produção por meio do poder de decisão que as grandes corporações transnacionais passam a ter (URANI, 2008).

Entretanto, vamos adotar nesta tese um olhar menos acirrado sobre os efeitos da globalização, recuperando pensamentos que reconhecem que a identidade local e o sentimento de pertencimento se reforçam diante das tecnologias de informação e comunicação. Regiões antes isoladas estão cada vez mais conectadas à rede, e seus moradores, com acesso tanto ao conhecimento quanto aos mecanismos de negócios *online*, se sentem pertencidos aos lugares que estão (por escolha e não por origem) e, ao mesmo tempo, conectados ao mundo.

Em seu amplo trabalho sobre a sociedade em rede, Castells (2000) examina as transformações provocadas pela globalização e seus efeitos sobre a identidade. Para esse autor, o surgimento de uma poderosa onda de identidade coletiva renova a compreensão sobre os efeitos da globalização e do cosmopolitismo em função da singularidade cultural, do autocontrole individual, dos movimentos sociais e da reconfiguração do Estado-nação em uma sociedade conectada pela convergência de telecomunicações, computadores e redes.

Para Castells (2000), a identidade é a fonte de experiências de um povo, construída por significados que têm como base atributos culturais inter-relacionados e que prevalecem

sobre outras fontes de significado, entretanto construída sempre em um contexto marcado por relações de poder. O autor distingue três formas de origem de construção da identidade: a identidade legitimadora (introduzida pelas instituições dominantes da sociedade); a identidade de resistência (criada por atores em posição ou condição desvalorizada e/ou estigmatizada pela lógica da dominação); e a identidade de projeto (construída pelos atores sociais a partir de qualquer material cultural disponível para redefinir sua posição na sociedade).

De forma mais específica, quando se refere às identidades territoriais e às comunidades locais, Castells (2000) considera que as pessoas resistem ao processo de individualização e atomização, tendendo a agrupar-se em organizações comunitárias que, ao longo do tempo, geram um sentimento de pertença e, em última análise, em muitos casos, uma identidade cultural comunal. O autor destaca que para isso é necessário um processo de mobilização social no qual são revelados interesses comuns, em que a vida é compartilhada e um novo significado pode ser produzido.

Na busca da construção do conceito sobre identidades na sociedade em rede, o autor considera também:

- os movimentos sociais contra a nova ordem global, compreendendo que a formação de grupos se estabelece mediante o desejo comum de buscar sua identidade;
- a relação entre os movimentos e as lutas sociais como um passo importante no caminho de projetos alternativos em busca da identidade;
- as questões relacionadas com a heterossexualidade e as transformações da personalidade e da estrutura familiar, decorrentes da economia global informacional, da abertura no mercado de trabalho, das mudanças tecnológicas no processo de reprodução da espécie e do impulso poderoso promovido pela luta do movimento feminista, que levam a movimentos para descobrir a identidade e permitir a conscientização e reconstrução da personalidade;
- a perda do controle do Estado para os fluxos globais de capital, produto, serviços, tecnologia, comunicação e informação, que leva os cidadãos a se tornarem indiferentes em relação ao Estado-nação;

- a hegemonia do capitalismo global e das ideologias nacionalistas, em contraposição à perda do poder pelo Estado-nação, pois, embora sua influência permaneça, a globalização compromete a capacidade instrumental do Estado;
- os desafios que o Estado-nação enfrenta, que estão relacionados com a globalização e a não exclusividade da propriedade, a flexibilidade e a capacidade de penetração da tecnologia, a autonomia e diversidade da mídia e a organização da sociedade civil em movimentos sociais participantes;
- o poder não mais concentrado nas instituições (Estado), organizações (empresas capitalistas) ou mecanismos simbólicos de controle (mídia corporativa, igrejas), mas difundido nas redes globais de riqueza, poder, informações e imagens.

Castells (2000) defende ainda uma democracia informacional baseada principalmente na identidade de projetos potencialmente capazes de reconstruir a sociedade civil e um novo Estado, na tecnologia da informação que permite uma comunicação mais horizontalizada entre as pessoas e nos movimentos sociais por serem capazes de produzir e distribuir novos códigos culturais sob os quais a sociedade pode ser repensada e restabelecida (são os sujeitos sociais da era da informação).

Ulrich Beck (1999) retomará a discussão afirmando que o que surge com a globalização não é somente uma variedade de conexões e de relações entre Estado e sociedade em todas as suas dimensões. Trata-se de mudanças no “conjunto das suposições fundamentais sob as quais todas as sociedades até hoje organizaram, viveram e apoiaram sua condição de unidades territoriais mutualmente separadas”. O autor ainda argumenta que:

*Globalidade significa o desmanche da unidade do Estado e da sociedade nacional, novas relações de poder e de concorrência, novos conflitos e incompatibilidades entre atores e unidades do Estado nacional por um lado e, por outro, atores, identidades, espaços sociais e processos sociais transnacionais. (BECK, 1999, p. 49)*

Beck (1999) afirma que globalização não significa uma globalização unilateral, automática e unidimensional, mas se trata de uma nova consideração do elemento local.

Seguindo nessa mesma linha, Roland Robertson (2000) cunhará as expressões glocal e glocalização para se referir às relações que se estabelecem localmente, mas com grande

influência dos aspectos globais trazidos pelo incremento da tecnologia da informação e comunicação. Para o autor, a globalização é um processo tão antigo quanto a emergência das religiões mundiais datadas há mais de 2 mil anos. Para ele, não se trata de um fenômeno novo, mas de um processo crescente de unificação de padrões culturais e de eclosão de particularismos, ou seja, o global, para o autor, não é em si contraposto ao local; pelo contrário, aquilo que se entende por local está geralmente no contexto do global. Agir localmente e pensar globalmente são as ideias motoras de Robertson.

O autor, na construção da expressão, remonta ao modelo japonês de produção derivado de *dochaku*, que significa viver em sua própria terra e nas condições locais de produção. Incorpora também a personalização e a comercialização de produtos e serviços de base global ou quase global em escala local e para mercados específicos cada vez mais diferenciados. Da mesma forma, refere-se à produção local voltada para mercados cada vez mais globais fundamentada no reconhecimento de que a diversidade vende.

Roland Robertson (2000) propõe a superação do antagonismo proporcionado pela relação global-local e o reconhecimento das interconexões. As particularidades e as singularidades se manifestam tornando-se crescentemente institucionalizadas e globalmente difundidas, gerando intercâmbio, interconexões e diálogo, não falando somente para seus pares, mas também para o mundo pela via das tecnologias de informação e comunicação.

Os modelos de cidades globais, e suas derivações como cidades de consumo e cidades inteligentes, se estruturam localmente por meio de planejamentos estratégicos elaborados para cidades. É no contexto dos planejamentos estratégicos que surge a noção de marca e, conseqüentemente, de gestão de marcas (*branding*<sup>17</sup>), também aplicado às cidades, como veremos no decorrer deste trabalho.

---

<sup>17</sup> O termo em inglês é bastante conhecido e usado no Brasil.



## Rio de Janeiro: como Chegamos Até Aqui

Desde a década de 1960, com a transferência da capital do país para Brasília, a cidade do Rio de Janeiro começou a perder suas vocações. Segundo Urani (2008), essa perda ocorreu em função de um conjunto de fatores que vão desde práticas viciadas de patrimonialismo; uma sequência de governos locais com interesses próprios e sempre em oposição ao governo federal; até a ocupação desenfreada do solo com o crescimento das favelas e, junto com elas, do poder paralelo do tráfico e das milícias.

O período de decadência teve seu ápice de 1980 a 2000. Caracterizado pela implosão do modelo nacional-desenvolvimentista de industrialização pela via da substituição, o produto interno bruto (PIB) de todas as metrópoles brasileiras foi menor que a taxa de crescimento demográfico. No Rio de Janeiro, essa situação foi a mais grave do país, com o PIB do período negativo. A indústria metropolitana reduziu sua atuação a um terço do que era na época, e o setor de serviços privados encolheu cerca de 30%. O único setor que cresceu foi o da administração pública, que em 1980 correspondia a 10% do PIB metropolitano, passando em 2004 de 20%. O crescimento demográfico se tornou mais lento, mas não deixou de existir, assim como a demanda habitacional em função da redução do tamanho médio das famílias (URANI, 2008).

A violência, embora não fosse a única evidência da falência das instituições, era a mais marcante. “A célebre frase de uma antiga autoridade policial na década de 1990, de que a ‘a partir de hoje a Divisão Antissequestro (DAS) não vai sequestrar mais ninguém’, retrata de forma paradigmática os limites extremos a que o Rio havia chegado.” Havia traços de uma simbiose entre o aparelho de Estado e a marginalidade, o esvaziamento econômico e a deterioração de muitos bairros da cidade (GIAMBIAGI, 2015, Apresentação).

Resultado de longos períodos sem políticas públicas voltadas para melhorias das condições de vida da população, a “cidade partida”<sup>18</sup> dividiu-se entre a minoria que vive em condomínios de luxo e a maioria moradora das inúmeras favelas; entre a zona Sul, que recebeu boa parte dos investimentos públicos, e a zona Norte, esquecida junto com seus subúrbios e fábricas desativadas. Um município onde, em termos de qualidade de vida, a pessoa pode ir da “Suazilândia à Escandinávia sem sair da mesma cidade: há mais de um século de diferença entre o pior e o melhor bairro; dois bairros vizinhos são separados por oitenta anos de desenvolvimento humano” (URANI, 2008, p. 162).

O Rio de Janeiro foi veiculado nos meios de comunicação de massa como a cidade do malandro, da mulata de biquíni, das frutas tropicais e exuberantes reforçadas pelos cocares de Carmem Miranda, do carnaval durante o qual tudo era possível e permitido, da cidade sem ordem e sem lei, ou ainda do famoso “jeitinho carioca” representativo de uma política de serviços públicos que privilegia poucos e deixa à margem grande parte da população e que foi marcada pela famosa frase de Getúlio Vargas: “aos amigos, tudo, aos inimigos, o rigor da lei”.

A relação dos cariocas com a “cidade maravilhosa” é idílica, mas foi se deteriorando com o tempo. “Ao adentrar na ‘prosa’ do dia a dia, porém, quando a razão predomina sobre a emoção, os problemas da cidade foram se tornando cada vez mais evidentes para qualquer um que passasse alguns dias nesta terra” (GIAMBIAGI, 2015, Apresentação).

Esses, entre outros fatores, definiram a cidade do Rio de Janeiro como um local onde a insegurança, o desinteresse dos investidores e a dificuldade do empresariado local de se estabelecer se contrapunham a uma beleza exuberante e a um turismo cuja taxa de ocupação nunca foi significativamente baixa.

---

<sup>18</sup> Cidade partida é o título do livro de Zuenir Ventura editado pela Companhia das Letras e lançado em 1994.

A situação começa a se alterar na virada do milênio, quando o crescimento do estado do Rio de Janeiro passa a ser impulsionado pelo setor de petróleo e gás, que corresponderá a um quinto do PIB fluminense e a 80% da produção do setor no Brasil (URANI, 2008).

O Rio de Janeiro começa a se apresentar no cenário mundial com mais destaque a partir de 2008. Seu reconhecimento apenas como paraíso do samba e do carnaval, pela simpatia de seu povo e exuberância de sua natureza começou dar lugar à imagem de uma cidade que quer competir internacionalmente como opção para investimento, turismo e realização de megaeventos.

### **Uma Cidade em Transformação**

Uma série de transformações modificou a cidade desde 2007, quando as três esferas do governo — municipal, estadual e federal — se alinharam pela primeira vez. A possibilidade de harmonia entre os entes públicos facilitou o diálogo para a realização de grandes eventos na cidade do Rio de Janeiro. Os esforços conjuntos colaboraram para o reordenamento urbano, entre eles o da região portuária, onde parte expressiva dos terrenos pertencentes à União e ao estado inviabilizava a reurbanização do local pela Prefeitura. A parceria também permitiu a aceleração dos projetos de mobilidade para acesso à cidade e, no setor de segurança pública (competência do estado), a implantação de Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs) em várias áreas da região metropolitana (OLIVEIRA FILHO; GIAMBIAGI, 2015).

O estado do Rio de Janeiro respondia em 2011 pela produção de 80% do petróleo e 46% do gás nacional, segundos dados da Agência Nacional do Petróleo (ANP). Indicando um setor com forte tendência de crescimento e importância na economia fluminense, a Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (Firjan), em 2009, previu investimentos da Petrobrás e empresas privadas na ordem de R\$ 83 bilhões para o período de 2010-2012, fomentando toda a cadeia produtiva direta e indiretamente envolvida. O início das operações de exploração de petróleo no pré-sal representou um significativo impulso econômico para todo o estado e a vinda de investidores relacionados com a exploração,

refino e logística de transporte, funcionando como um catalisador para alçar o Rio de Janeiro ao mercado global de cidades (BUENO; CASARIN, 2011).

A segurança pública fluminense, em 1995, apresentava uma taxa de 61,5 mortes por 100 mil habitantes no Rio de Janeiro e, embora fosse prioridade para a população, o poder público maximizava a taxa de letalidade das ações policiais. Diferentes ações e programas implementados não modificaram o fato de que enormes territórios densamente povoados permaneciam sob o controle do poder paralelo. Em 2008, iniciase no morro Santa Marta a primeira experiência de ocupação de territórios por meio de uma política de segurança pública implementada na cidade com a criação das UPPs. Estas possibilitaram um aumento considerado do número de habitantes por policial. Em 2010, com 13 UPPs instaladas, a média era de 101 pessoas atendidas por um policial na cidade do Rio de Janeiro em contraposição à média de 405 pessoas por policial no estado do Rio de Janeiro. O programa das UPPs previa a reintegração do espaço urbano, levando ofertas de serviços públicos e privados, e a ampliação da capacidade de exercício de cidadania a essas comunidades (FERREIRA, 2011).

Para isso, o programa também previu a implantação das UPPs Sociais, em parcerias com o poder público, instituições privadas e do terceiro setor, na sequência da ocupação do território pelas forças policiais, com foco de dar eficiência e sustentabilidade à ocupação feita. As ações das UPPs Sociais englobam a criação de canais de escuta e interlocução social; oferta de orientação e serviços jurídicos e de mediação negociada de conflitos; adoção de políticas para a regularização e a formalização das atividades cotidianas; pactuação e fiscalização de regras de convivência e uso de espaços públicos; superação da violência juvenil; estímulo e apoio a grupos juvenis de esporte, cultura, lazer e cidadania; oferta de oportunidades educacionais, de inserção produtiva e de suporte psicossocial a adolescentes e jovens em situação de risco; criação ou valorização de espaços públicos de convivência e lazer; abertura de vias de acesso e circulação; aprimoramento dos transportes públicos locais; mapeamento e divulgação de serviços e atrações culturais, turísticas e de lazer; e promoção da integração de seus moradores com o entorno e o restante da cidade (HENRIQUES; RAMOS, 2011).

Urani e Giambiagi (2011) destacam as consequências das mudanças que ocorreram, lembrando que o Rio do Janeiro foi eleita em 2010 uma das 10 cidades mais dinâmicas

do mundo pelo Global Metro Monitor,<sup>19</sup> que faz uma comparação entre o dinamismo econômico das 150 maiores metrópoles do mundo no período anterior à crise internacional (1993-2007) com o período posterior (2008-2010). O Rio de Janeiro ocupava o 100º lugar do *ranking* no período pré-crise e passou para o 10º lugar.

Para Urani e Giambiagi (2011), o Rio de Janeiro foi poupado da crise internacional e foi capaz de atrair investimentos públicos e privados não apenas por sua economia ser baseada em serviços não comercializáveis, mas em função dos: (a) esforços para “arrumar a casa” na administração pública, tendo a Prefeitura e o governo do estado obtidos graus de investimento das principais agências de risco internacionais; (b) “polpudos” empréstimos dos órgãos multilaterais, recompondo sua capacidade de investimento; (c) de uma sociedade civil mobilizada para criar instrumentos voltados para monitorar e avaliar a qualidade dos gastos públicos; (d) de uma estratégia de “soma de forças” em prol do Rio de Janeiro orquestrada pelo governo estadual capaz de trazer de volta os investimentos do governo federal; (e) da queda significativa dos principais indicadores de violência com o início do processo de pacificação; (f) da melhoria do ambiente de negócios e uma política industrial ativa. Esse conjunto de fatores atraiu diversos investimentos privados, em diferentes setores.

Todos esses elementos, somados ao cenário econômico, político e social positivo do país até 2014, levou a cidade do Rio de Janeiro a ser escolhida para sediar diversos eventos de importância e visibilidade mundial, como a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20), em 2012, a Jornada Mundial da Juventude e a Copa das Confederações de Futebol, em 2013, a Copa do Mundo de Futebol, em 2014, e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos, em 2016. Eventos de alta visibilidade são considerados uma das melhores oportunidades de promoção da cidade internacionalmente.

---

<sup>19</sup> Publicação conjunta da London School of Economics e da Brooking Institution.

Como afirmou o prefeito do Rio, Eduardo Paes, em entrevista à BBC Brasil em 9 de março de 2012,<sup>20</sup> “as Olimpíadas de 2016 são uma ‘desculpa fantástica’ para promover mudanças no Rio de Janeiro”. Segundo ele, “a cidade vai mudar muito” até 2016, e a maioria das mudanças vai acontecer justamente “porque temos as Olimpíadas”, admitindo que, sem o desafio gerado pelos Jogos, seria difícil levar tantos projetos adiante.

O Rio de Janeiro se transformou de forma muito rápida. Diversas obras reformularam todo o sistema de transporte da cidade. A zona Oeste da cidade foi ocupada de forma mais ordenada para a construção dos principais centros esportivos para os Jogos de 2016. Áreas antes isoladas pelo poder paralelo do tráfico e das milícias, ocupadas pelas UPPs, tornaram-se acessíveis aos serviços públicos e de concessionárias, assim como algumas passaram a ser pontos turísticos com visibilidade internacional.

Conseqüentemente, houve uma explosão imobiliária, com imóveis com valores semelhantes aos das cidades de Nova York e Paris e um aumento significativo do custo de vida na cidade.

O governo municipal responsável por esse processo de transformação, eleito em 2009 e reeleito em 2013, elaborou dois planos estratégicos, respectivamente para cada período de gestão. O plano para o período de 2013-2016<sup>21</sup> oferece uma boa análise dos projetos de transformação da cidade e norteia os trabalhos de todos os órgãos e secretarias ligadas de forma direta ou indireta à Prefeitura. As entrevistas que fizemos com representantes do poder público reforçaram a percepção sobre o quanto toda a equipe segue as diretrizes estabelecidas no plano estratégico.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Acesso à entrevista completa em:

[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2012/03/120308\\_eduardo\\_paes\\_entrevista\\_jc.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2012/03/120308_eduardo_paes_entrevista_jc.shtml) .

<sup>21</sup> Disponível no *site* da Prefeitura: <http://www.rio.rj.gov.br/web/guest/exibeconteudo?article-id=126667>  
Acesso em: nov. 2013.

<sup>22</sup> Os Planejamentos Estratégicos da cidade do Rio de Janeiro estão detalhados no capítulo “Os Planos Estratégicos da Cidade do Rio de Janeiro”, apresentado mais adiante.

A transformação da cidade do Rio de Janeiro é claramente marcada por um forte otimismo tanto local quanto internacional entre 2009 e 2013. Entretanto, em 2013 a política pública implementada é colocada em xeque. As manifestações populares de rua ocorridas em 2013 nas principais cidades do país revelam à sociedade brasileira o poder de engajamento e mobilização das redes sociais. Seguindo na onda que se inicia com a Primavera Árabe em 2011, as manifestações no Brasil surpreendem pela forte aderência das diferentes classes sociais ao movimento, mas também pela ausência de um objetivo claro a ser perseguido. Iniciada como um movimento contra o aumento das passagens de ônibus em R\$ 0,20, incorporou todas as demais demandas da população: melhoria da saúde, segurança e, principalmente no caso da cidade do Rio de Janeiro, a escolha de aplicação de recursos públicos em obras para sediar grandes eventos em detrimento de em outras áreas.

No final de 2014 e no decorrer de 2015, a instabilidade é reforçada pela crise econômica e pela sequência de escândalos de corrupção deflagrados no país. A queda do preço do barril de petróleo no mercado internacional e a crise na Petrobrás deixaram o estado do Rio de Janeiro com sérios problemas financeiros que refletiram principalmente nas áreas da saúde e de segurança pública. Os índices de criminalidade voltaram a crescer, hospitais estaduais foram fechados por falta de verba, os programas de despoluição da Baía da Guanabara e da Lagoa Rodrigo de Freitas não foram concluídos. Esse último gerou notícias na mídia internacional sobre casos de contaminação de atletas em função da água nos eventos-teste dos Jogos Olímpicos. Em 2015, o país entra em alerta em função da proliferação das doenças transmitidas pelo mosquito *Aedes aegypti* (dengue, chikungunya e zika), também com cobertura jornalística pela mídia internacional.

Entretanto, mesmo diante dessas adversidades, a cidade do Rio de Janeiro manteve um posicionamento de “cidade global”, estruturado em um planejamento estratégico de transformação da cidade com vistas à alta visibilidade e à sua divulgação.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> O período de pesquisa desta tese encerrou em dezembro de 2015. Até aquele momento não havia dados para analisar as consequências da crise econômica, dos escândalos de corrupção e dos problemas

## Críticas ao Conceito de Cidades Globais

Os estudos sobre ordenação do espaço urbano expõem claramente duas linhas antagônicas: a descrita anteriormente, que pensa a cidade como global, de consumo e inteligente, fundamentada principalmente em planejamentos estratégicos, e outra, oriunda principalmente dos estudos da sociologia e geografia humana e pautada nos planejamentos urbanísticos.

Monica de Carvalho (2000) faz um estudo sobre o conceito de “cidades globais” debatido a partir das diferentes formas de apropriação. A autora relembra a origem do conceito de “cidade global” relacionada com os impactos causados sobre as metrópoles do primeiro mundo pelo processo de globalização da economia, desencadeado a partir do final dos anos 1970, que levaram às alterações promovidas no mercado de trabalho e ao aumento da desigualdade social.

Para a autora, os problemas começam a surgir quando o conceito se distancia do espaço no qual foi produzido e de seus aspectos históricos. Ela considera que, a partir da década de 1990,<sup>24</sup> o conceito deixou de referenciar características com especificidades históricas vividas por algumas metrópoles (principalmente as europeias) e passou a constituir um atributo a partir do qual se identificam os traços da globalização, designa determinadas cidades e evidencia uma competitividade que se instala na busca de se atingir tal condição, reforçada inclusive pelos *rankings* das “cidades globais”.

A autora destaca alguns aspectos em sua crítica:

- Há casos em que importa mais demonstrar que determinadas metrópoles têm os atributos necessários para alçar à condição de “cidade global” do que analisar suas especificidades históricas que poderiam a ela se contrapor.

---

relacionados com a saúde e a segurança pública sobre a proposta de construção e promoção da “marca Rio”. Nas conclusões deste trabalho indicaremos algumas perspectivas diante de todo o processo de construção da identidade e imagem da marca.

<sup>24</sup> A crítica pontua em especial o trabalho de Saskia Sassen, intitulado *The Global City*. New York, London, Tokyo, de 1991.



- A polarização social e a segregação urbana dualizada passam a ser características das “cidades globais”, e não mais contradições de um processo histórico.
- Abstraída a especificidade histórica inerente da origem do conceito, torna-se complicado delimitar quando a polarização e a segregação urbana dualizada são causadas pela globalização ou não.
- Há uma substituição da condição de metrópole pela expressão “cidade global” quando se trata de discutir os problemas urbanos.
- Negar as metrópoles em favor da “cidade global” é optar por uma concepção de cidade que se define exclusivamente pela relação com a ordem global, deixando para trás, ou secundando, a ordem local.
- Explicam-se os processos de segregação urbana apenas pela ótica da globalização da economia; entretanto, os espaços segregados podem ser constituídos, por exemplo, por fatores étnico-raciais e intrametropolitanos.
- Os estudos sobre “cidade global”, embora não neguem que a apropriação do espaço urbano seja desigual, parecem sugerir que esta decorre da diferença na renda auferida pelos grupos profissionais polarizados (CARVALHO, 2000).

Fernanda Sánchez (2010) complementa as críticas expostas trazendo o conceito de cidades-mercadoria como sendo aquelas que passam a ser vendidas dentro das políticas de Estado que cumprem uma agenda estratégica de transformações para inserir as cidades nos fluxos globais. “Nesse contexto, não basta renovar as cidades, é preciso vendê-las e, ao fazê-lo, vende-se a imagem da cidade renovada” (SÁNCHEZ, 2010, p. 50).

A autora destaca ainda que os planejamentos estratégicos são elaborados em sua grande maioria por consultores internacionais e agências multilaterais, como ONU, BID, Bird e Unesco. Embora se apresentem como respeitando as “características locais” (BORJAS; CASTELLS, 1997 apud SÁNCHEZ, 2010, p. 60), seguem padrões para tornarem as cidades “atraentes e competitivas”, caracterizando-as como “cidades-mercadoria”. Para Sánchez (2010), tais padrões de transformação urbana cumprem os seguintes requisitos:

- construção de infraestrutura para facilitar a passagem do modelo espacial industrial para o terciário avançado, com redes de comunicação e instalação de tecnologias de última geração nas empresas, sedes de comando, distritos empresariais e financeiros, com estações de telecomunicações capazes de propiciar economias de aglomeração;
- modernização de infraestrutura de transporte: portos, aeroportos, terminais e anéis rodoviários capazes de acelerar a mobilidade e garantir a fluidez no território;
- produção de espaços residenciais de alto padrão associados à oferta de bens e serviços de topo de mercado, destinados aos quadros executivos das empresas e aos segmentos sociais emergentes;
- surgimento de espaços com crescente segregação e distinção espacial dos segmentos sociais e mediante processo de “gentrificação”<sup>25</sup> das chamadas áreas de renovação urbana;
- criação de novas centralidades por meio de construção de rede hoteleira de luxo e de espaços seletivos de lazer e consumo, como *shopping centers*, centros culturais e de lazer, assim como renovação de áreas centrais, revitalização de áreas degradadas, recuperação de frentes marítimas e áreas portuárias, investimento em espaços públicos, tornando-os emblemas da modernização.

A autora complementa sua análise destacando que as condições para o sucesso dos projetos de “reinvenção” do lugar “dependem largamente de um amplo consenso social construído em torno do projeto”, e que isso é mascarado por um “empresariamento da cidade” e pela “despolitização da cidade e dos seus cidadãos”. E ainda destaca que:

---

<sup>25</sup> Gentrificação dos espaços é um processo de reapropriação deles pelo mercado através de operações urbanas que lhes conferem novo valor econômico e simbólico, geralmente orientados para o consumo — residencial ou de serviços — das camadas médias. Apesar de apresentados, para fins mercadológicos, como espaços “revitalizados”, os espaços onde a população original vivencia a “revitalização” como processo que gera expulsão e apartação social (SMITH apud SÁNCHEZ, 2010, p. 61, nota de rodapé).

*Essa orientação estratégica tende a silenciar projetos e atores divergentes e a construir uma aparente paz social sob a égide do empresariamento da cidade. Assim, a reconstrução da leitura dos problemas da cidade e das alternativas que vêm sendo legitimadas parece estar orientada para a despolitização da cidade e dos seus cidadãos. Projetos políticos em torno da “cidade mercadoria” transformam a esfera política local em espaço do exercício de um projeto empresarial. Desse modo, é difícil encontrar neles qualquer identidade com o entendimento da cidade como espaço da política, do conflito e da construção da cidadania. (SÁNCHEZ, 2010, p. 67)*

A autora, para conceituar a “cidade-mercadoria”, retoma o conceito de *city marketing* trabalhado por Ashworth e Voogd (1990). Nesse contexto, aborda a marca de cidade como um resultado da cidade-produto. Sua crítica à cidade-marca fundamenta-se na “supersimplificação da identidade, tornando-a tão genérica como uma logomarca” (KOOLHAS<sup>26</sup> apud SÁNCHEZ, 2010, p. 68). A autora destaca que se, por um lado, a “transparência comunicativa” da marca de uma cidade lhe confere um novo *status* internacional, ela também perde muito de seus traços mais profundos, como sua história social, política e espacial, e dissimula as “relações sociais bem como as formas como se dão essas relações” (LEFEBVRE, 1998 apud SÁNCHEZ, 2010, p. 69).

Sánchez (2010) desdobra suas análises para o campo das políticas de comunicação reconhecendo-as como estratégicas nos projetos de cidade e retomando autores como: Ashworth e Voogd (1990), Kearns e Philo (1993) e Rosemberg (2000). Ela analisa que a crescente “centralidade da comunicação” nesses projetos se evidencia por:

- mudanças institucionais e organizacionais, que reposicionam departamentos e setores de comunicação social e de marketing na hierarquia de governo, nos organogramas administrativos, nas competências e na articulação com as instâncias executivas de poder decisório;
- importância das políticas estratégicas na construção e no fortalecimento de canais entre os governos e a mídia;

---

<sup>26</sup> Referindo-se ao modelo adotado pela cidade de Barcelona na época que se preparou para receber os Jogos Olímpicos de 1992.

- crescentes especializações técnicas, inovações informacionais e agregação dos saberes especializados para a construção de projetos comunicacionais;
- alargamento e diversificação do conjunto de meios técnicos para a difusão de imagens e de discursos sobre a cidade.

Para a autora, como consequência da “centralidade da comunicação” e da produção de narrativas nos projetos de “cidade-mercadoria”, o que é imposto à sociedade é um mundo de fabulação e de metáforas que se aproveita do alargamento dos contextos informacionais e comunicacionais para forjar e consagrar um pensamento único. Esse investimento simbólico confere a cada espaço urbano “uma dupla existência: uma real e outra imaginária” (SÁNCHEZ, 2010).

### **Lacunas Conceituais Aplicáveis ao Caso do Rio de Janeiro**

O Rio de Janeiro vem seguindo um planejamento estratégico direcionado à preparação da cidade para a alta visibilidade internacional promovida pelos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016. Nesse modelo de gestão, a cidade é pensada em termos tanto de grandes alterações urbanas quanto da construção de uma marca a ser reconhecida, “consumida” e vivenciada, gerando experiências e memórias nas pessoas que investem, visitam ou moram no Rio de Janeiro.

Em 6 de agosto de 2011, o caderno “Prosa & Verso” do jornal *O Globo* trouxe um conjunto de entrevistas e artigos intitulado “A cidade como logomarca”, produzidos por intelectuais de diferentes áreas. O texto abordava a reinvenção do Rio de Janeiro, embalada pelos projetos de sediar grandes eventos, e fazia uma crítica sobre a projeção da marca da cidade no competitivo mercado global de metrópoles *versus* algumas contradições relacionadas com as alterações do espaço físico e o grau de participação da população local nesse processo de reposicionamento da cidade.

Vainer (2011) argumentou que “vender a imagem do Rio no mercado simbólico da captação de grandes eventos” fazia a cidade operar como uma empresa, em que a publicidade mascara as contradições sociais e o debate dá lugar à necessidade de se

aproveitarem as oportunidades. Para ele, o caso de Barcelona, usado como modelo de realização de Jogos Olímpicos, por exemplo, hoje apresenta uma grande desigualdade social, embora a cidade tenha virado cartão-postal, da mesma forma que ocorre com a zona Sul do Rio. “Há uma controvérsia na academia e nos movimentos sociais catalães sobre as consequências da hegemonia desse modelo competitivo”, afirmou Vainer (2011).

Para esse autor, o megaevento catalisa esse modelo, porque concentra toda a identidade da cidade em um único símbolo, reduzindo o conceito sociológico de cidade fundamentado em tamanho, densidade e diversidade.

*Reduzir a cidade a uma única dimensão, seja a mulher bonita de Ipanema ou uma paisagem da Zona Sul, é esconder a diversidade, é a negação da cidade. A cidade-empresa torna invisíveis as diferenças, porque ela vende não o que ela é, e sim o que quer parecer. É um processo simbólico que tem consequências concretas, como no caso das remoções no Rio. Cria-se a utopia de uma cidade sem pobres, mas os pobres existem nesta cidade. O que fazer? A solução encontrada é: mandar para longe esse elemento que corrompe o ideário da cidade perfeita. Só que esse ideário é irreal no Rio, porque a cidade está fundada sobre uma sociedade profundamente injusta. (VAINER, 2011, p. 4)*

Para Vainer (2011), a construção da imagem da cidade-empresa é feita tanto para fora quanto para a população. Cria-se uma autoimagem que também silencia o debate e a diversidade em prol do alcance de um objetivo comum, e um suposto consenso em torno desse objetivo comum restringe a discussão sobre o futuro da cidade. O questionamento é tratado como traição. Vainer (2011) ainda afirma que “o megaevento é visto como uma oportunidade de negócios, e não se dá espaço para discussão, porque é preciso aproveitar a oportunidade”.

Neste estudo, reconhecemos que algumas das críticas sobre os modelos de planejamentos estratégicos, o conceito de “cidades globais” e, conseqüentemente, de marcas de cidades sinalizaram fragilidades nos processos de transformação que vêm ocorrendo no Rio de Janeiro desde 2009. Entre essas críticas, destacamos os seguintes aspectos apresentados por Carvalho (2000), Sánchez (2010) e Vainer (2011):

- O conceito de “cidade global” se distanciou de sua origem histórica e passa a ser um atributo a partir do qual se identificam os traços da globalização. Nesse

contexto, é mais importante demonstrar que determinadas metrópoles têm os atributos necessários para alçar à condição de “cidade global” do que analisar suas especificidades históricas.

- Negar as metrópoles em favor da “cidade global” é optar por uma concepção de cidade que se define exclusivamente pela relação com a ordem global, deixando para trás a ordem local.
- Os planejamentos estratégicos são elaborados ou orientados por modelos desenvolvidos por consultorias internacionais e agências multilaterais que seguem padrões preestabelecidos para tornarem as cidades atraentes e competitivas.
- Os projetos, para serem implementados, dependem de um amplo consenso social, e isso pode mascarar um “empresariamento da cidade” e a “despolitização da cidade e de seus cidadãos”.
- A comunicação da marca de uma cidade confere um novo *status* internacional para o lugar, mas também leva à perda de muitos de seus traços, como a história social, política e espacial, assim como pode dissimular as relações sociais e as formas como se dão essas relações.
- A comunicação da marca da cidade pode gerar um mundo de fabulação e de metáforas que se aproveita do alargamento dos contextos informacionais e comunicacionais para forjar e consagrar um pensamento único.

Com o objetivo de analisar se uma marca de cidade, suas políticas e estratégias de comunicação são capazes de adensarem as relações que se estabelecem entre públicos e território, incorporamos tais críticas e, no decorrer desta tese, apresentaremos nossas propostas a partir de três perspectivas que serão refletidas no estudo do caso da cidade do Rio de Janeiro:

- planejamento estratégico e gestão pública municipal mais participativa;
- construção da identidade da marca de cidade mais aderente ao lugar e às pessoas;
- comunicação da marca de cidade e gestão da imagem mais articulada e aderente ao público.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MARKETING TERRITORIAL ANCORADO EM UMA GESTÃO PÚBLICA PARTICIPATIVA



Estudos intitulados como marketing territorial ou marketing urbano passam a estar mais no foco de interesse dos pesquisadores no início da década de 1990, como um desdobramento da gestão das cidades direcionadas por planejamentos estratégicos. Os trabalhos sobre o assunto abordam principalmente os aspectos direcionados a promover o lugar a fim de diferenciá-lo de outros países, cidades e regiões e, assim, atrair mais investimentos, moradores, turistas e valorizar os produtos locais, entre outros aspectos.

### **Planejamento de Marketing Territorial**

É no cenário de globalização econômica e de busca de competitividade entre as cidades que o conceito de marketing territorial entra na agenda de acadêmicos das áreas de administração, políticas públicas e planejamento urbano, que consideram ser possível aplicar as metodologias de marketing, com as devidas adaptações, aos territórios.

Ashworth e Voogd (1994) consideram que a filosofia de marketing, que tem sua origem na indústria de bens e serviços e voltada para a geração de lucro das empresas, torna-se aplicável aos lugares em função do desenvolvimento do marketing em organizações sem fins lucrativos, do marketing social e do marketing de imagem, os quais contribuíram para a libertação do pensamento tradicional do marketing voltado para metas e práticas.

O marketing territorial assumirá sua forma mais conhecida no Brasil na primeira década dos anos 2000, aplicado à indústria do turismo. Nesse campo, os trabalhos de Josep Chias são considerados referência. Além de estudioso sobre o tema, o autor foi responsável pela elaboração do Plano para as Olimpíadas de Barcelona em 1992 e do Plano Aquarela para a Embratur em 2005, que definiu a política de marketing turístico internacional do Brasil.<sup>27</sup>

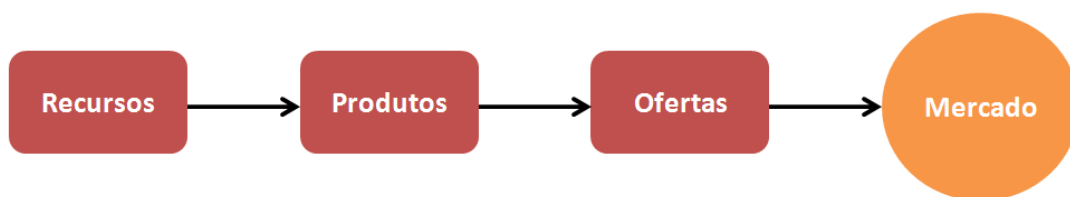
---

<sup>27</sup> O Plano Aquarela está em sua versão Aquarela 2020, elaborado pelo Ministério do Turismo e Embratur.



Segundo Josep Chias (2007), a atração para o lugar é um processo de dupla transformação: transformar recursos em produtos e produtos em ofertas. Os recursos são os atrativos do território, ou seja, seu patrimônio natural e cultural, clima e pessoas. Quando esses recursos se estruturam de forma acessível, temporal, espacial e economicamente para o uso e desfrute turístico, tornam-se produtos. Os produtos, por sua vez, quando são promovidos fora de sua localidade, tornam-se ofertas, e o mercado, atraído por essas ofertas, responde comprando.

**Figura 3: Gestão turística de Josep Chias — modelo simples**



Fonte: CHIAS, 2007. Adaptada pela autora.

Chias (2007) considera que a gestão do lugar deve transformar recursos em produtos turísticos e/ou melhorar o produto já existente. Para isso, deve atuar sobre:

- I. o conjunto de atrativos do território, sua infraestrutura e serviços públicos;
- II. as pessoas que vivem no local;
- III. a organização do turismo, especialmente sua gestão e legislação.

O plano de marketing terá como objetivo definir as ofertas dos produtos que serão feitas no mercado, e para isso deve agir em quatro âmbitos:

- I. definição da estratégia do produto;
- II. definição de estratégias para mercados nacionais e internacionais;
- III. formulação de posicionamento desejado nos mercados; e
- IV. balanço das atuações a serem realizadas dirigidas ao *trade* turístico.

Figura 4: Gestão turística de Josep Chias — modelo completo



Fonte: CHIAS, 2007. Adaptada pela autora.

O autor incorpora no sistema a análise de valor dos recursos considerando três características:

- I. Unicidade — valor que o recurso tem por ser único em sua cidade, região, país ou mundo. Podem ser recursos no âmbito religioso, como o Vaticano; no âmbito natural, como as ilhas Galápagos; ou de grandes eventos, como o Carnaval do Rio de Janeiro.
- II. Valor intrínseco — valor concedido ao recurso dentro de sua própria categoria, ou seja, capacidade de se destacar em uma análise comparativa a recursos similares no mundo.
- III. Caráter local — valor concedido por ser típico ou característico do local, ou seja, faz parte da identidade do local.

No caso de produtos turísticos já conhecidos, Chias (2007) indica que se devem incorporar também outros dois critérios: notoriedade e concentração de oferta.

Philippe Kotler (2006) aborda o assunto com uma visão bem pragmática sobre a promoção de países na América do Sul e no Caribe. O autor defende o modelo de planejamento estratégico de mercado em detrimento dos modelos de serviços comunitários, planejamentos urbanos e desenvolvimento econômico. Indica que, para seguir a linha do planejamento estratégico, é necessário desenvolver tanto um posicionamento quanto uma imagem forte e atraente, desenvolver incentivos para os diferentes compradores de produtos e serviços do local, fornecer produtos e serviços de forma eficiente e promover os valores e as imagens dos lugares de forma a destacar seus diferenciais, aproveitando da melhor forma as potencialidades que o território oferece.

Esse autor, em 1999, no livro *Marketing público: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países*, já havia descrito como deve ser aplicado um processo de planejamento estratégico de marketing para melhorar a percepção sobre um local, criar sua imagem, promovê-lo e, assim, atrair empresas, turistas e moradores. Embora adotando o *mix* de marketing, tal como sugerido pelo marketing corporativo, ele distingue quatro estratégias para melhoria do lugar e que são as bases para a construção de uma vantagem competitiva (KOTLER, 1999):

1. *design (place as character)*;
2. *infraestrutura (place as fixed environment)*;
3. *serviços básicos (place as service provider)*; e
4. *atrações (place as entertainment and recreation)*.

Anos depois, no livro *Marketing de lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe*, Kotler (2006) estruturou uma proposta de planejamento estratégico de marketing territorial considerando as seguintes etapas:

1. Auditoria de lugar

Busca-se identificar a situação atual da comunidade e como ela se compara a lugares em situações parecidas. Para isso, é necessário estabelecer os fatores de atratividade do lugar; identificar os concorrentes dentro do posicionamento definido (por exemplo, Buenos Aires, Cidade do México e São Paulo concorrem pelo *status* de centros financeiros da América Latina); identificar as principais

tendências de comportamento individual e coletivo, dos mercados e consumidores, das agências de fomento etc.; elaborar a matriz SWOT<sup>28</sup> do território, hierarquizando os elementos; e determinar as questões mais relevantes para formar um quadro abrangente da situação da comunidade.

## 2. Visão e objetivos

O autor sugere que seja construído junto às empresas e aos moradores da comunidade com foco no que desejam para os próximos 10 e 20 anos. Da mesma forma, defende o uso de metas para o acompanhamento e a avaliação do plano estratégico.

## 3. Elaboração de estratégias

Nesse ponto, pesa a capacidade daqueles que estão elaborando o plano estratégico de encontrar soluções eficazes e criativas que levem ao alcance das metas definidas anteriormente. Destaca-se nas estratégias de território a criação de uma assinatura (*tagline*), como no caso de Nova York, que é “*The Big Apple*”, assim como a definição de figuras de referência como embaixadores do lugar.

## 4. Plano de ação

O autor argumenta que o detalhamento do plano de ação com a definição dos responsáveis, o descritivo de como cada ação vai ser implementada, quanto irá custar e qual a data prevista para terminar é ainda mais importante em regiões complexas, onde a racionalidade estratégica corre mais riscos de fracassar.

---

<sup>28</sup> A matriz SWOT apresenta em quadrantes as Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) a serem analisadas em um cenário.

## 5. Implementação e controle

Envolve a implementação e o acompanhamento periódico com relatórios anuais distribuídos ao público em geral.

Kotler (2006) ainda afirma que, para gerar atração, o lugar precisa criar “*silver bullets*”, como a construção de uma infraestrutura diferenciada ou a organização de um grande evento que dê motivos para as pessoas falarem a respeito. Retomando a origem da disciplina, o autor destaca que cabe ao marketing orientar a criação da oferta e posicioná-la na mente dos consumidores, que, uma vez convencidos, encarregam-se de vender essa imagem a outros potenciais consumidores.

Para o Reputation Institute (2014), que desenvolveu uma metodologia de *ranking* de reputação, a melhor colocação do país ou da cidade na percepção sobre sua reputação envolve melhores práticas na elaboração e no desenvolvimento de um processo que envolva:

1. compreender as percepções e os direcionadores dos *stakeholders*;
2. identificar os concorrentes do lugar diante de um mercado global;
3. identificar os pontos de diferenciação;
4. definir uma estratégia de marca e de reputação;
5. alinhar as estratégias com as expectativas dos *stakeholders*;
6. construir um KPI (indicador-chave de *performance*) para assegurar a responsabilização (*accountability*);
7. monitorar os resultados continuamente.

Consideramos em nossas análises que os modelos de marketing territorial surgem como uma ferramenta para estruturar os processos de planejamento local com objetivos claros de promoção e comercialização do lugar e de seus produtos. Percebemos também que tais modelos não incorporam os aspectos comunicacionais em suas visões. Nesse campo, o foco está, quando muito, na dimensão do “P” de *promotion* (na perspectiva dos quatro pês elaborada por Jerome McCarthy na década de 1960). Com esse enfoque, a comunicação é compreendida mais como ferramenta de divulgação e visibilidade do

objeto a ser promovido (produto, serviço ou lugar) do que como uma estratégia para a construção de relacionamentos entre públicos e marca.<sup>29</sup>

Assim, apresentaremos em seguida visões que propõem a compreensão do marketing territorial em simbiose com o desenvolvimento local. Incorporamos tal recorte por este já ser expresso pelos autores que tratam da temática. Além disso, acreditamos que apenas estruturar mecanismos de promoção do lugar e de sua marca resulta em pelo menos dois problemas. Por um lado, reforça o aspecto de “fabulações e metáforas”<sup>30</sup> sobre o lugar, descolando as narrativas da marca de aspectos reais de seu desenvolvimento e de suas evidências físicas. Por outro, tal visão reducionista da comunicação não gera articulação entre os públicos nem relacionamento destes com o lugar, reduzindo a sustentabilidade<sup>31</sup> do projeto de marketing territorial em si.

## Marketing Territorial e Desenvolvimento Local

Como visto, o conceito moderno de marketing territorial começa a tomar forma na década de 1990 como o modelo de planejamento destinado a manter os negócios existentes, atrair novos, desenvolver o turismo, promover as exportações e o investimento estrangeiro. Entretanto, alguns trabalhos produzidos sobre o tema demonstram uma relação mais direta entre os estudos de marketing territorial voltados

---

<sup>29</sup> As produções acadêmicas mais recentes, principalmente na área de relações públicas, reconhecem que a comunicação, seja de produtos, serviços ou organizações, deve ir além de ser uma ferramenta de divulgação e promoção. A comunicação é compreendida como uma estratégia utilizada para se estabelecer relacionamentos entre públicos e marcas (de produto, de serviços, de organização, e no contexto desta tese, de lugares) através de variados mecanismos e por diferentes meios, que atuam cada vez mais de forma sinérgica.

<sup>30</sup> Expressão usada por Fernanda Sánchez (2010). O tema foi tratado nos capítulos “Críticas ao Conceito de Cidades Globais” e “Lacunas Conceituais Aplicáveis ao Caso do Rio de Janeiro”.

<sup>31</sup> O conceito de sustentabilidade é inserido aqui na lógica do *Triple Bottom Line* que considera que os aspectos econômicos, ambientais e sociais, devem interagir, de forma holística, para garantir o equilíbrio a longo prazo. O *triple bottom line* ficou também conhecido como os 3 Ps (*People, Planet and Profit*, ou, em português, PPL — Pessoas, Planeta e Lucro). Inserem-se nesses elementos outros dois mais subjetivos que são a cultura e a política.

apenas para promover os lugares com suas possíveis articulações com o desenvolvimento local e a gestão pública.

Laurence Texier e Jean Paul Valla (1993) relacionam o marketing territorial com as estratégias direcionadas às questões de desenvolvimento local. Para esses autores, é importante ampliar a compreensão do marketing territorial para além da dimensão da “*promotion*”. Os autores consideram que não basta promover apenas de forma comunicacional o território. A promoção deve estar ancorada em transformações que de fato ocorram no local e que são comunicadas pela dimensão “*promotion*” do marketing.

Vera Dias António (2010) vai além e destaca que o marketing territorial compreende não só a competitividade e a promoção do lugar, mas seu desenvolvimento sustentável. Os objetivos de marketing territorial devem ser relacionados com o desenvolvimento econômico-social e a visão dos agentes desse território, cuidando e desenvolvendo os atributos naturais e potenciais do território. A autora afirma que o marketing territorial não incide apenas na promoção/venda do território, mas deve concentrar-se no desenvolvimento deste. Da mesma forma como deve ocorrer com as marcas corporativas, primeiro devem-se pensar o território e todos os componentes que existem para sua competitividade para só depois dessa compreensão comunicá-lo.

Ashworth e Voogd (1990) abordam as relações entre os conceitos clássicos de marketing e seu anteparo na dimensão territorial. Os autores apresentam uma metodologia para o marketing territorial que envolve definições sobre promoção, funcionalidades espaciais, estruturas organizacionais e financeiras. O trabalho desses autores se destaca pela abordagem de que, mais que pensar novos instrumentos de marketing, se deve observar a adoção de estruturas organizacionais adequadas ao território, trazendo o debate para os modelos de gestão pública.

Para Chias (2007), a gestão do lugar deve ser pensada com a junção e a integração do plano de marketing com um plano de desenvolvimento. Para o autor, o plano de desenvolvimento tem como objetivo transformar recursos em produtos turísticos e/ou melhorar o produto já existente, e o de marketing, definir as ofertas que serão feitas no mercado.

Da mesma forma, Álvaro Cidrais (1998) reforça a ideia de que o marketing territorial refere-se a uma perspectiva de planejamento e gestão do território de forma relativamente estruturada e institucionalizada. O autor propõe um espaço de interseção entre o planejamento urbano e o marketing territorial. O marketing territorial, por um lado, deve melhorar a competitividade do lugar em seu ambiente concorrencial e o planejamento urbano e, por outro, deve responder às necessidades do lugar e de sua população.

Com o olhar voltado para o marketing territorial em simbiose com o desenvolvimento local, veremos a seguir os planos estratégicos da cidade do Rio de Janeiro em uma perspectiva histórica.

### **Os Planos Estratégicos da Cidade do Rio de Janeiro**

Segundo Maurício de Abreu (2008), os processos de transformações urbanísticas da cidade do Rio de Janeiro muitas vezes tiveram como objetivo “limpar” o núcleo metropolitano da população pobre; entretanto, “as contradições dos próprios modelos adotados comandaram a evolução ou a involução da cidade”. Apresentaremos a seguir diferentes momentos de transformação da cidade e o contexto socioeconômico motivador e decorrente. No decorrer do tempo, as transformações urbanas foram moldando a forma em que o Rio de Janeiro se encontrava no ano 2009 e que foi a base para os planos estratégicos objetos desta análise.<sup>32</sup>

Até o século XIX, o Rio era uma cidade apertada, limitada pelos Morros do Castelo, São Bento, de Santo Antônio e da Conceição. Era uma cidade onde a maioria da população era escrava, com uma reduzidíssima elite administrativa, militar e mercantil, que dirigia a política e a economia. A falta de meios de transporte e a insegurança

---

<sup>32</sup> Reforçamos, como foi esclarecido na metodologia, que esse trabalho refere-se ao período de 2009 a 2016.



levavam a população a morar relativamente próxima, diferenciando a elite mais pela forma-aparência das residências do que pela localização (ABREU, 2008).

Com a vinda da família real em 1888, a cidade passou a atrair também mais capital internacional e a se organizar de acordo com tais demandas. A elite começou a migrar do centro para a zona Sul e a ter maior poder de mobilidade. Já os subúrbios começaram a ser ocupados pelas classes menos privilegiadas, que não conseguiam manter-se no Centro em função dos altos custos. Os trens serviram para integrar essas duas áreas, mas mesmo assim não houve a desconcentração populacional do Centro, pois era necessário morar perto de onde era possível arrumar trabalho. Proliferaram, então, nessa época cortiços, estalagens e casas de cômodo no Centro da cidade (ABREU, 2008).

A Reforma Passos, entre 1902 a 1906, representou na época uma grande transformação para adequar a forma urbana às necessidades reais de criação e acumulação do capital em função do rápido crescimento da economia do país e da intensificação das atividades portuárias para integração no contexto da economia internacional. A Reforma Passos foi o primeiro movimento de transformação urbana da cidade do Rio de Janeiro com foco em projetar a imagem da cidade no contexto internacional (ABREU, 2008).

*Era preciso também criar uma nova capital, um espaço que simbolizasse concretamente a importância do país como principal produtor de café do mundo, que expressasse os valores e o modo de vida cosmopolita e moderno da elite econômica e política nacional... Era preciso acabar com a noção de que o Rio era sinônimo de febre amarela e de condições anti-higiênicas, e transformá-lo num verdadeiro símbolo do “novo Brasil”. (ABREU, 2008, p. 141)*

Em um período curto de tempo, abriram-se as Avenidas Mem de Sá e Salvador de Sá, alargaram-se as principais ruas do Centro, construíram-se a Avenida Beira Mar, o Theatro Municipal, a Avenida Atlântica, embelezaram-se praças do Centro e da zona Sul, canalizaram-se rios na zona Sul e na Tijuca. A União construiu o Porto, a Avenida Francisco Bicalho e a Avenida Central (hoje Avenida Rio Branco) (ABREU, 2008).

De 1906 a 1930, o urbano refletiu as contradições existentes no sistema político e econômico do país na época. De um lado, o governo remodelava e embelezava o Centro e a zona Sul. Do outro, as indústrias se multiplicavam e se expandiam nos subúrbios,

que passaram a ser cada vez mais ocupados por uma população de trabalhadores, que crescia com total ausência de benefícios urbanísticos (ABREU, 2008).

Maurício de Abreu (2008) lembra que, com a Reforma Passos, as contradições do espaço, ao serem resolvidas, geraram novas contradições na organização social. Exemplifica isso registrando que é nesse período, e em função das mudanças urbanísticas promovidas, que os Morros da Providência,<sup>33</sup> de São Carlos, de Santo Antônio e outros, localizados no Centro, passaram a ser ocupados por favelas.

A cidade não parava de crescer. Nas duas primeiras décadas do século, a população da região metropolitana passou de 631.565 para 1.157.873 habitantes. Em 1960, superava 3 milhões de habitantes (URANI, 2008).

Qualquer ação coercitiva por parte do poder público sobre o crescimento das favelas enfrentava, por um lado, o forte fluxo migratório e, por outro, a necessidade das indústrias e dos comércios de terem uma mão de obra barata. Corroborava para isso o fato de que os terrenos ou eram públicos, ou tinham baixo valor imobiliário. Do mesmo modo, o caráter populista do período reconhecia as favelas como mananciais de muitos votos. A diversidade de programas de governo para a construção de habitações populares nos subúrbios anos depois mudaria significativamente a aparência desses lugares (ABREU, 2008).

Em 1920, o Plano Agache propõe o zoneamento da cidade com a separação das classes sociais no espaço e a erradicação das favelas do Centro. Entretanto, a Revolução de 1930 e o movimento populista da época levam a seu arquivamento. O Plano Agache, embora não implementado, serviu de base para outros modelos de organização urbana da cidade do Rio de Janeiro (ABREU, 2008).

O crescimento da indústria automobilística, nos anos 1950 e 1960, levou a uma nova transformação do espaço. Nessas décadas, são construídos o Aterro do Flamengo, a

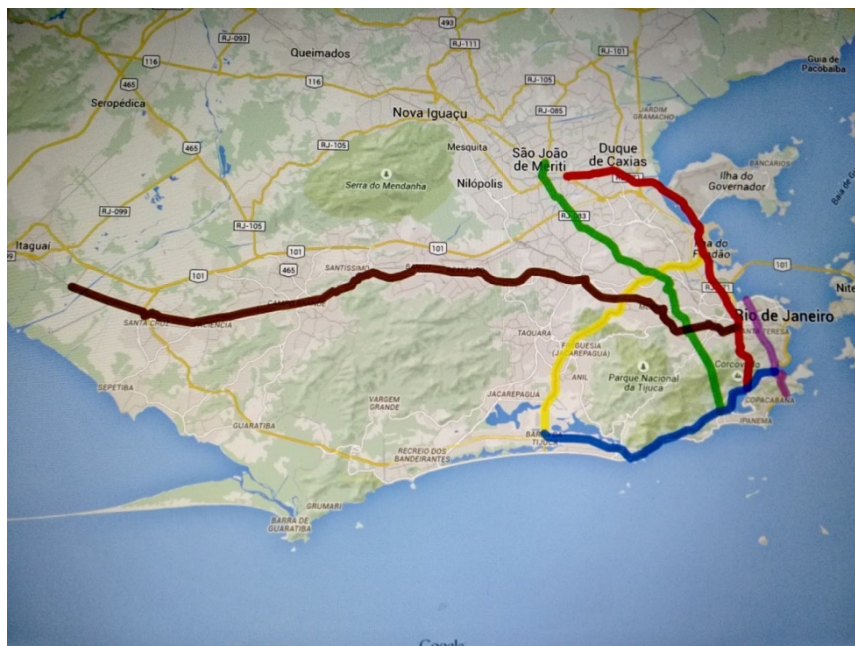
---

<sup>33</sup> Já era conhecido como favela desde 1897 quando foi ocupado por militares de baixa hierarquia retornados de Canudos.

Avenida Perimetral, o Túnel Santa Barbara, o Túnel Rebouças, o Trevo dos Marinheiros, a Avenida Radial Oeste, e são realizados o prolongamento da Avenida Maracanã, a construção da Rodoviária Novo Rio e criados novos acessos do subúrbio à Avenida Brasil (ABREU, 2008).

Em 1965 (após o golpe militar de 1964), é elaborado o Plano Urbanístico Doxiadis<sup>34</sup> a pedido do governador da Guanabara Carlos Lacerda, com o objetivo de reformular as linhas mestras do urbanismo da cidade preparando-a para o crescimento que era esperado para os anos seguintes em função da indústria automobilística. O plano, também conhecido como Policromático, dava ênfase às grandes vias de circulação que integrariam a cidade com 403 quilômetros de vias expressas, 517 quilômetros de vias principais e 80 quilômetros de linhas de metrô. O plano projetou um conjunto formado pelas Linhas Vermelha, Azul, Marrom, Verde, Amarela e Lilás (ABREU, 2008).

**Figura 5: Linhas do Plano Doxiadis**



Fonte: Disponível em: <http://engarrafadosdorio.blogspot.com.br/2015/05/as-vias-expressas-coloridas-da-cidade.html> Acesso em: dez. 2015.

---

<sup>34</sup> O nome refere-se ao urbanista grego Constantino Apóstolos Doxiádis cuja equipe foi responsável pela elaboração.

A Linha Lilás foi uma das primeiras a ser construída e inaugurada (1960-1970) e, embora não tenha adotado esse nome, envolve um conjunto de viadutos e vias principais que ligam o bairro de Laranjeiras a Santo Cristo, na região portuária. A Linha Vermelha foi inaugurada em três fases (1978, 1992 e 1992), sendo a última no governo de Leonel Brizola. A Linha Amarela foi iniciada em 1994 no governo de Cesar Maia e concluída em 1997 no governo de Luiz Paulo Conde. A Linha Azul passou a se chamar Corredor T5 e hoje é composta por partes das vias expressas TransOlimpica e TransCarioca, executadas no Plano Estratégico de 2009-2012 e 2013-2016 do prefeito Eduardo Paes. As demais linhas não foram construídas em sua totalidade. O Metrô Rio até 2008 tinha duas linhas e metade da distância projetada no Plano Doxiadis. O Plano Estratégico de 2009-2012 e 2013-2016 prevê a conclusão de mais duas linhas e chegará aos 80 quilômetros projetados.<sup>35</sup>

O Plano Doxiadis levou também ao alargamento da Praia de Copacabana, à construção do Elevado Paulo de Frontin, da Ponte Rio-Niterói e da Autoestrada Lagoa Barra. Com forte segregação social, promoveu também um processo drástico de remoção das favelas localizadas em áreas valorizadas da zona Sul. Nesse período, a especulação imobiliária determinou a expansão horizontal da zona Sul da cidade na direção de São Conrado e Barra da Tijuca, na zona Oeste (ABREU, 2008).

Segundo André Urani (2008), com a mudança da capital do país para Brasília em 1960, o Rio de Janeiro manteve um elevado custo relacionado com o funcionalismo público federal, mas reduziu sua importância no cenário político. O ritmo de industrialização, entretanto, voltou a acelerar e se manteve assim até meados da década de 1970, caindo vertiginosamente nos anos 1980 em face da forte crise econômica.

No decorrer da década de 1980, o governo de Leonel Brizola se coloca à margem das invasões, e os subúrbios que já vinham se transformando em cemitérios industriais passam a ser gigantescas favelas, com famílias mal alojadas, inseridas em uma

---

<sup>35</sup> Informações sobre as obras referentes às Linhas Vermelha, Azul, Marrom, Verde, Amarela e Lilás e sobre o metrô estão disponíveis na Wikipédia.

economia informal e com escasso e precário acesso aos serviços públicos. Inicia-se o processo de total perda de vocação dos subúrbios, que perdem também sua razão de ser, em que as atividades que lhes originaram retraem-se brutalmente ou deixam de existir (URANI, 2008).

Entre 1993 e 1996, o então prefeito Cesar Maia elabora o primeiro planejamento estratégico para a cidade do Rio de Janeiro, o Rio Cidade, que seguiu o modelo executado em Barcelona para sediar os Jogos Olímpicos naquela cidade. O plano visava a reverter o quadro de decadência e tornar a cidade atrativa competitivamente sob o ponto de vista dos poderes público e privado. Simultaneamente, ocorreram obras em 27 bairros diferentes da cidade e intervenções urbanas nas principais vias. O projeto teve continuidade na gestão de Luiz Paulo Conde no período de 1997 a 2000.

Nesse contexto, em 2009, a Prefeitura do Rio de Janeiro apresenta seu plano estratégico para o período de 2009-2012, já com vistas a uma possível reeleição (que de fato ocorreu), e um plano estratégico complementar para o período de 2013-2016.

Os planos estratégicos previstos pela Prefeitura para a cidade do Rio de Janeiro, tanto o de 2009-2012 quanto o de 2013-2016, se estruturam de maneiras semelhantes e complementares. O primeiro plano (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2009) inicia-se com uma carta do prefeito Eduardo Paes apontando as melhorias de reengenharia da cidade que tiraram o *status quo* do passado e aponta a Copa de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 como grandes oportunidades para transformar sonhos em realizações, tornando o Rio de Janeiro uma cidade mais integrada e competitiva. Já no segundo (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2013), a carta do prefeito Eduardo Paes explica como as metas para cada área de gestão da cidade foram fixadas pela primeira vez e expressa sua satisfação por, em 2013, o plano de 2009-2012 ter alcançado boa parte dos objetivos.

O plano estratégico 2009-2012 sustentou-se em quatro pilares — social, econômico, ambiental e político —, com aspirações de transformar o Rio de Janeiro na melhor cidade para se viver na América do Sul. No pilar social, o Rio de Janeiro busca ser a capital do Sudeste com maior crescimento de Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e maior redução da desigualdade até 2020. No campo econômico, o objetivo é tornar-se a capital com menor taxa de desocupação e a maior renda média do

trabalhador em toda a região Sudeste até o final da década. No âmbito ambiental, o Rio de Janeiro busca se tornar, ao longo de 10 anos, referência nacional em sustentabilidade e preservação ambiental. Por fim, aspira-se que o Rio de Janeiro volte a ser destaque no cenário político e cultural nacional e internacional.

Já o plano estratégico de 2013-2016 concebeu uma visão de futuro para o horizonte de 2030 com um objetivo global de, até seu término, tornar o Rio de Janeiro a melhor cidade do hemisfério Sul para se viver, trabalhar e conhecer. Os quatro pilares previstos no segundo plano foram: social, econômico, sustentabilidade e política. No campo social, o Rio de Janeiro busca ser reconhecida, em nível nacional, como a capital que reúne simultaneamente a melhor qualidade de vida, um sistema de saúde eficiente e que promove hábitos e costumes mais saudáveis para a população de forma integrada com a educação e a cultura. No aspecto econômico, o objetivo é tornar-se uma cidade reconhecida pela atratividade dos negócios e contínuo crescimento da renda média do trabalhador. No campo da sustentabilidade, o Rio deseja ser reconhecido como referência mundial em desenvolvimento sustentável, com a preservação do patrimônio ambiental. Por fim, no campo político, a cidade busca ser reconhecida como um dos principais centros políticos e culturais no cenário global.

Os projetos de transformação da cidade são disponibilizados na página da Prefeitura na internet, sob a aba Cidade Olímpica, ordenados por área de atuação e por localização na cidade.<sup>36</sup> A proposta está ancorada em duas principais estratégias: *mobilidade urbana* — com a construção de uma rede de transportes que integra linhas de ônibus mais otimizadas, ampliação da malha de metrô, implantação dos veículos leves sobre trilhos (VLTs) na região portuária, construção de 155 quilômetros de *bus rapid transit system* (BRTs) e a expansão da malha de ciclovias; e *segurança pública* — com atuação conjunta entre o governo do estado (responsável pela segurança pública), a Prefeitura (responsável pela ordem pública e guarda municipal) e uma parceria público-privada com a Fecomércio (responsável pelo financiamento que viabilizou a contratação de

---

<sup>36</sup> Disponível em: <http://www.cidadeolimpica.com.br/projetos/>. Acesso em: nov. 2015.

cerca de 400 agentes de segurança que atuam em pontos estratégicos da cidade, como Lapa, Lagoa, Méier e Aterro do Flamengo).<sup>37</sup>

De acordo com Marques (2015), as parcerias público-privadas também viabilizaram a construção do Parque Olímpico, do Aterro de Seropédica e do Centro de Operações; o saneamento da zona Oeste; a ampliação do Sambódromo; a requalificação da Região Portuária, do entorno do Maracanã, Engenho, Sambódromo e Parque Olímpico. Entre os projetos de infraestrutura estão o controle de enchentes da Grande Tijuca, a recuperação ambiental da Baixada de Jacarepaguá e as obras de mobilidade, que incluem também a duplicação do Elevado do Joá e a renovação do sistema viário da zona Oeste.

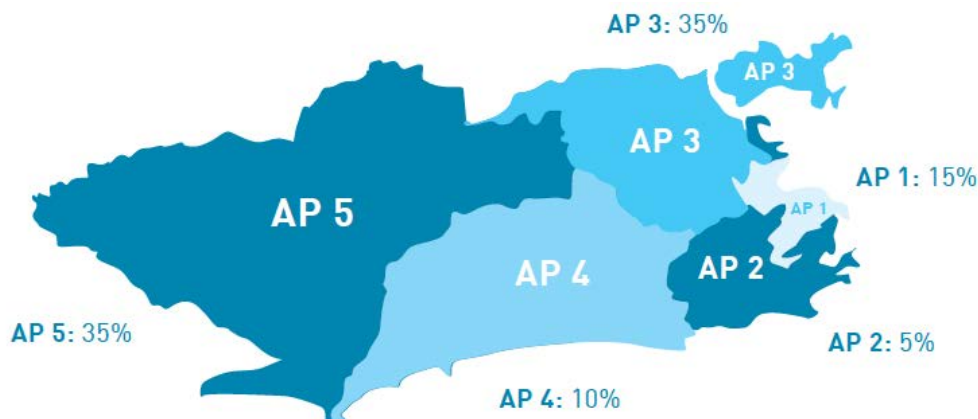
*Com a implantação integral deste novo sistema, passará a vigorar uma nova lógica de deslocamento na cidade, com a redução do número de ônibus, que se tornaram alimentadores dos BRTs, sendo estes conectados ao sistema de transporte sobre trilhos... Sem dúvida, o Rio de Janeiro será uma cidade diferente até o fim de 2016. Com a sua região central renovada e um sistema integrado de transporte de alta capacidade. Com uma nova infraestrutura hoteleira e de centros de convenções. Potencialmente com uma marca ainda mais forte, se os Jogos Olímpicos, como tudo indica, forem um sucesso. (MARQUES, 2015, Prefácio)*

O orçamento previsto para o conjunto de ações do Planejamento Estratégico 2013-2016 foi de R\$ 38,6 bilhões, sendo R\$ 24,6 bilhões de fontes próprias e R\$ 14,0 bilhões de fontes externas. O orçamento está distribuído nas regiões da cidade de acordo com suas prioridades, e as regiões mais carentes de intervenção pública concentram maiores investimentos. A Área de Planejamento 3 (AP 3) e a Área de Planejamento 5 (AP 5) consomem cerca de 70% do orçamento total do Plano Estratégico.

---

<sup>37</sup> Para mais informações sobre a parceria entre governos estadual, municipal e Fecomércio, ver a matéria publicada no jornal *O Globo* em 24 de outubro de 2015. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/rio/lagoa-aterro-meier-terao-policiais-pagos-pela-fecomercio-17868090>

Figura 6: Distribuição dos investimentos por área de planejamento (AP)



Fonte: Prefeitura RJ — Plano Estratégico da Prefeitura do Rio de Janeiro para o período de 2013-2016.

De acordo com Oliveira Filho e Giambiagi (2015), o governo municipal fez uma competente gestão financeira, realizando no primeiro mandato um intenso esforço de austeridade que permitiu maior fôlego financeiro e um acordo com o Banco Mundial de renegociação de parte da dívida municipal, com o benefício de reduzir o custo da dívida remanescente, o que reduziu as despesas de juros. Tais medidas permitiram uma melhor saúde financeira para o segundo mandato do governo na Prefeitura do Rio de Janeiro.

*A trajetória da relação Dívida/Receita seguiu um padrão de relativa moderação na fase ascendente pós-2010, mantendo-se abaixo do nível de 2008 e substancialmente inferior aos níveis observados nos principais estados, em São Paulo (capital) e no Brasil como um todo, algo particularmente louvável quando se leva em consideração que a) o país será sede dos Jogos Olímpicos proximamente; b) a contribuição do governo federal para o financiamento das Olimpíadas deixou em parte a desejar; e c) outras cidades que sediaram os Jogos em outros países acabaram com suas finanças bastante abaladas, no passado. (OLIVEIRA FILHO; GIAMBIAGI, 2015, p. 9)*

Como consequência da gestão financeira do governo municipal, a cidade do Rio de Janeiro foi considerada, em junho de 2015, a capital brasileira com melhor gestão, ocupando a 16<sup>a</sup> posição entre todos os municípios brasileiros. O Rio de Janeiro foi a



única cidade que recebeu o conceito A e a nota 0,8 (em uma escala de 0 a 1) no *ranking* do Índice Firjan de Gestão Fiscal (IFGF).<sup>38</sup>

Como pode ser visto, o Rio de Janeiro, de tempos em tempos, se arrumou urbanisticamente, tendo, nesse processo, o foco já direcionado para sua inserção em um mercado globalizado (mesmo antes de essa expressão ser cunhada). Os projetos apresentados no atual plano estratégico da cidade não partiram do zero. Em sua grande maioria, e com os ajustes necessários em função de novas dinâmicas sociais e incrementos tecnológicos que os anos trouxeram, tratou-se de projetos que dão continuidade ao que foi projetado anteriormente. Consideramos esse aspecto positivo em função da continuidade necessária para a implementação de políticas públicas de fato transformadoras e que necessitam ultrapassar o período de quatro ou oito anos que os governos têm.

Por outro lado, destacamos que tais transformações, tanto urbanísticas quanto na urbanidade da cidade do Rio de Janeiro, ocorreram com pouca, ou nenhuma, articulação do poder público com os grupos sociais organizados e atuantes na cidade. A seguir, trataremos um debate sobre a inclusão de espaços e mecanismos de participação, assim como sobre a importância da comunicação para tal, a fim de analisar o quanto, na proposta atual de planejamento estratégico e gestão pública do Rio de Janeiro, tal dinâmica é incorporada.

## Políticas Públicas Participativas

Para os autores que criticam os planejamentos estratégicos (como visto no capítulo “Críticas ao Conceito de Cidades Globais”), parte do problema está em eles: (1) serem elaborados ou orientados por modelos desenvolvidos por consultorias internacionais e

---

<sup>38</sup> Disponível em:

<http://www.opovo.com.br/app/politica/ae/2015/06/18/noticiaspoliticaae.3456168/pesquisa-firjan-rio-e-a-capital-brasileira-com-melhor-gestao.shtml> Acesso em: dez. 2015.

agências multilaterais; (2) seguirem padrões preestabelecidos para tornarem as cidades atraentes e competitivas; assim como (3) por esses modelos serem adaptações de modelos elaborados para as corporações. As mesmas críticas também incidem na questão de que, embora os projetos, para serem implementados, dependam de um amplo consenso social, muitas vezes isso não acontece. Os projetos acabam acontecendo de forma desarticulada com a população local e os grupos sociais organizados, mascarando um “empresariamento da cidade” e a “despolitização da cidade e dos seus cidadãos”<sup>39</sup> (CARVALHO, 2000; SÁNCHEZ, 2010; VAINER, 2011).

Destacamos que, do outro lado, as consultorias que trabalham com marcas de cidades também reforçam que o envolvimento da população no projeto da cidade é fundamental para seu sucesso (ANHOLT, 2007; REPUTATION INSTITUTE, 2010; SAFFRON BRAND CONSULTANTS, 2013; BERRONE; RICART, 2015).

Embora boa parte dos autores de marketing territorial reforce a importância de uma articulação entre a elaboração do plano estratégico de marketing territorial e a gestão pública, as propostas de planejamento não chegam a incorporar um processo de gestão pública participativa. Por causa disso, muitas vezes enfraquecem sua aderência à malha social, a aceitação do projeto e a capacidade de representação da marca territorial.

Nesse contexto, apresentamos a seguir alguns recortes conceituais sobre políticas públicas participativas a fim de indicar mecanismos de inclusão destas na elaboração e na implementação das políticas públicas relacionadas com os planejamentos estratégicos e a construção da marca da cidade.

### **A Constituição de 1988 e a Administração Pública**

A possibilidade de participação e controle social no processo de formação do Estado e no exercício da democracia representativa no Brasil teve seu principal marco no final da década de 1980 com a Assembleia Constituinte. A Constituição de 1988 apresenta

---

<sup>39</sup> As expressões entre aspas são usadas por Sánchez (2010).

mudanças estruturais na forma de relacionamento entre cidadãos e Estado, com conceitos que relacionam as teorias liberais norte-americanas com as democráticas de direito europeias. Porém, seus princípios fundamentais (fonte do direito que irradia para todas as normas) estão baseados no paradigma do Estado democrático de direito reforçado pela explicitação dos direitos e deveres individuais e coletivos e dos direitos sociais.

A Constituição Federal de 1988 insere a terceira geração de direitos<sup>40</sup> — os direitos difusos e de cidadania — e instaura no Brasil o Estado democrático de direito. Entendem-se como direitos difusos aqueles que pertencem a todos, sem particularidade específica. As ações de direito difuso não têm titularidade, e seus resultados beneficiam o coletivo, como as ações de defesa do clima e do meio ambiente. Já o direito de cidadania corresponde ao direito adquirido por todo cidadão de participar da ordenação do Estado de forma ampliada, não se restringindo apenas ao sufrágio direto ou indireto.

Para Held (1989), a ordem política se alcança por uma complexa rede de interdependências entre a ordem política, econômica, as instituições sociais e as atividades que dividem os centros de poder, sendo essas últimas criadoras de múltiplas pressões às quais o Estado deve ceder. O poder do Estado é um aspecto central dessas

---

<sup>40</sup> A primeira geração de direitos enfatiza o princípio da liberdade, configurando os direitos civis e políticos, surgiram nos finais do século XVIII e representavam uma resposta ao Estado Absolutista.

Os direitos de segunda geração ou dimensão relacionam-se com as liberdades positivas, reais ou concretas, assegurando o princípio da igualdade material entre o ser humano. A Revolução Industrial foi o grande marco dos direitos de segunda geração, a partir do século XIX, implicando na luta do proletariado, na defesa dos direitos sociais (essenciais básicos: alimentação, saúde, educação etc.). O início do século XX é marcado pela Primeira Grande Guerra e pela fixação de direitos sociais. Isso fica evidenciado, dentre outros documentos, pela Constituição de Weimar, de 1919 (Alemanha), e pelo Tratado de Versalhes, 1919 (OIT).

Os direitos de terceira geração ou dimensão consagram os princípios da solidariedade ou fraternidade, sendo atribuídos genericamente a todas as formações sociais, protegendo interesses de titularidade coletiva ou difusa, não se destinando especificamente à proteção dos interesses individuais, de um grupo ou de um determinado Estado, mostrando uma grande preocupação com as gerações humanas, presentes e futuras. Possui origem na revolução tecnocientífica (terceira revolução industrial), revolução dos meios de comunicação e de transportes.

(Disponível em:

[http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=11750](http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11750))

estruturas sociais, mas não se constitui mais na única variável. Soma-se a ele o poder da sociedade civil organizada (HELD, 1989 apud BATISTA 2002, p. 3).

Um marco da alteração das relações nos espaços públicos e privados se deu com a Reforma do Estado, iniciada na década de 1990 e descrita por Bresser Pereira (1998). Com a Reforma, o Estado deixa de ser um ator produtivo, um prestador de serviços, característica do Estado social de direito, para tornar-se gestor, regulador, provedor e promotor dos interesses públicos.

Nesse contexto, configuram-se dois projetos políticos: o modelo de Administração Pública Gerencial, estruturado pela Reforma do Estado, e o modelo de Administração Pública Societal, que se manifesta nas experiências alternativas de gestão pública pela via dos conselhos gestores e orçamentos participativos (DE PAULA, 2005).

De Paula (2005) faz um comparativo entre os dois modelos, destacando seus pontos fortes e limitações.

**Tabela 5: Administração Pública Gerencial Versus Societal**

	Administração Pública Gerencial	Administração Pública Societal
<b>Origem</b>	Movimento internacional baseado principalmente nos modelos inglês e estadunidense.	Movimentos sociais brasileiros.
<b>Projeto político</b>	Enfatiza a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista.	Enfatiza a participação social e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão.
<b>Dimensões estruturais enfatizadas na gestão</b>	Dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa.	Dimensão sociopolítica.
<b>Organização administrativa do aparelho de Estado</b>	Separação entre as atividades exclusivas e não exclusivas do Estado nos três níveis governamentais.	Não há uma proposta para a organização do aparelho de Estado e enfatiza iniciativas locais de organização e gestão pública.
<b>Abertura das instituições políticas à</b>	Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, à	Participativo no nível das instituições, enfatizando a elaboração de estruturas e canais

	Administração Pública Gerencial	Administração Pública Societal
participação social	organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular.	que viabilizem a participação popular.
Abordagem de gestão	Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público.	Gestão social: enfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas.

Fonte: Adaptada de De Paula (2005, p. 41).

A administração pública gerencial centraliza o processo decisório e não estimula a elaboração de instituições políticas mais abertas à participação social; enfatiza mais as dimensões estruturais do que as dimensões sociais e políticas da gestão; implementa um modelo de reforma e gestão pública que se inspirou nas recomendações e no *design* sugeridos pelo movimento internacional de reforma de Estado; e não há uma proposta nova para a organização do aparelho de Estado. Como pontos positivos, a autora destaca que se trata de um modelo com clareza em relação à organização do aparelho de Estado e métodos de gestão, e que alguns métodos gerencialistas vêm melhorando a eficiência do setor público, especialmente no campo econômico-financeiro (DE PAULA, 2005).

Já a administração pública societal não elaborou de forma mais sistemática alternativas de gestão coerentes com seu projeto político, da mesma forma que também não conseguiu ainda desenvolver uma estratégia que articule as dimensões econômico-financeira, institucional-administrativa e sociopolítica da gestão pública. Como pontos positivos, a autora destaca que esta procura elaborar um projeto de desenvolvimento que atenda aos interesses nacionais e está construindo instituições políticas e políticas públicas mais abertas à participação social e voltadas para as necessidades dos cidadãos (DE PAULA, 2005).

No contexto desta tese, reconhecemos que o planejamento estratégico aplicado à cidade do Rio de Janeiro se relaciona com o modelo da Administração Pública Gerencialista, trazendo em si seus aspectos positivos e negativos. Entretanto, compreendemos também que a fronteira que separa os dois modelos está cada vez mais porosa. Os atuais mecanismos de produção e difusão de conteúdos e narrativas comunicacionais

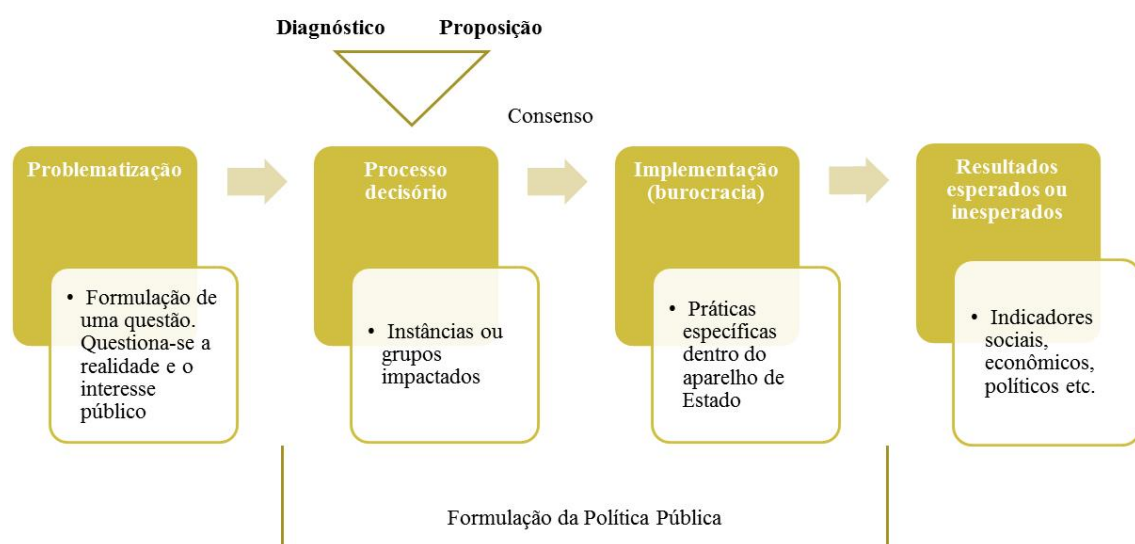
possibilitam que os grupos da sociedade civil organizada tenham cada vez mais voz e visibilidade sobre suas posições, demandas e críticas. Esse processo pode ocorrer de forma institucionalizada por meio de mecanismos de participação, como veremos a seguir, ou caracterizando-se por pequenas crises que passam a ocorrer principalmente nas redes sociais de comunicação.

### Mecanismos de Participação e Comunicação

Uma política pública caracteriza-se pela ação deliberada do Estado sobre a sociedade e diferencia-se da rotina da administração pública por seu caráter pontual, inovador e mais politizado. Seu objeto é um tema empiricamente contextualizado e teoricamente difundido. Embora seja uma ação governamental, ela deve representar as demandas e os interesses de grupos ou segmentos sociais (COBB; ELDER, 1976).

Estruturalmente, o processo de política pública é composto pelas etapas de problematização, formulação, implementação e avaliação, cada uma delas balizadas pelas disputas de poder e pressão de diferentes atores, como é destacado na representação a seguir.

**Figura 7: Representação gráfica do processo de uma política pública**



Fonte: Elaborada pela autora.

Para Cobb e Elder (1976), a agenda política organiza-se em dois tipos básicos: (1) a agenda pública, que se caracteriza pela existência de consciência sobre a questão,

interesses compartilhados por uma parcela significativa da sociedade e interesse de alguma unidade governamental com autoridade sobre o tema; e (2) a agenda governamental, que tende a ser mais específica, concreta e limitada a certo número de itens.

A participação social se dá pela representatividade direta dos eleitos (Executivo e Legislativo) ou indiretamente (Judiciário), ou pela representação da sociedade civil organizada. A capacidade de participação dos grupos socialmente organizados com interesse sobre o tema em questão no processo da política pública ocorre nos espaços criados pelo próprio poder público, por meio dos mecanismos de participação e/ou comunicação, mas tendo sempre o ente governamental como anfitrião da questão.

No esforço de estabelecer mecanismos mais participativos após a Reforma do Estado na década de 1990, foram criadas diferentes instâncias e arenas de debate com a sociedade. De acordo com o Ministério do Planejamento (2012), são eles:

- Conselhos de Política Pública — Conselhos são espaços participativos que podem ser tanto consultivos quanto deliberativos, nos quais é prevista certa permanência no tempo. São compostos por representantes do poder público e da sociedade civil, esta podendo ser dividida em diferentes segmentos. Os Conselhos têm como finalidade incidir nas políticas públicas de determinado tema, e suas atribuições passam por diversos contextos.
- Conferências de políticas públicas — são eventos que ocorrem com periodicidade específica (geralmente bianual), nos quais as principais questões e direcionamentos normativos de áreas temáticas em políticas públicas são determinados. As conferências ocorrem geralmente nos três níveis de governo, municipal, estadual e nacional, sendo as problemáticas correlatas discutidas a cada nível e, conforme o avançar das negociações, levadas ao próximo nível. A participação é aberta ao público, ainda que, nos níveis estadual e nacional, apenas delegados escolhidos no âmbito das conferências do nível anterior tenham poder de voto.
- Ouvidoria Pública — deve ser compreendida como uma instituição que auxilia o cidadão em suas relações com o Estado. Deve atuar no processo de interlocução

entre o cidadão e a Administração Pública, de modo que as manifestações decorrentes do exercício da cidadania provoquem contínua melhoria dos serviços públicos prestados.

- Audiências públicas — são encontros públicos presenciais, promovidos pelo governo em torno de temáticas específicas, com o objetivo de discutir aspectos concernentes a determinada política, sendo aberta a participação dos indivíduos e grupos interessados.
- Consultas públicas — são instrumentos bastante semelhantes às audiências públicas, principalmente no que tange à compreensão das principais demandas e reclamos da sociedade em questões bastante específicas. No entanto, a principal diferença da consulta pública é que sua estruturação não se dá presencialmente, mas por meio de ferramentas de votação e colaboração a distância, como internet e telefone.
- Grupos de trabalho — espaço de debate e proposição sobre um tema específico ou de acompanhamento de um processo político. Em geral, são criados por algum instrumento normativo (decreto, portaria etc.) que define seus objetivos, prazo de funcionamento e composição.
- Reuniões — são espaços comuns de participação não institucionalizada nos quais organizações da sociedade civil, sindicatos, movimentos sociais, empresários etc. estabelecem um diálogo presencial com representantes do poder público sobre determinada agenda.
- Mesas de negociação ou mesas de diálogo — constituem, em geral, iniciativa do próprio governo em resposta à representação e/ou demandas de entidades ou movimentos sociais com fins de solucionar eventuais e/ou potenciais conflitos.
- Plano Plurianual Participativo — participação popular na formulação do Plano Plurianual, da dimensão estratégica e no estabelecimento de uma sistemática de monitoramento participativo.

Um relatório do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) (2012) sobre mecanismos de participação social analisou cinco formas distintas de atos normativos



regulamentados para interação do governo com o cidadão, como pode ser visto na Figura 8 a seguir.

**Figura 8: Mecanismos de participação social**

<b>Dimensão</b>	<b>Audiência pública</b>	<b>Consulta pública</b>	<b>Ouvidoria pública</b>	<b>Conferência de política</b>	<b>Conselho gestor</b>
<b>Resultado do processo</b>	Consultivo	Consultivo	Não aplicável	Consultivo ou deliberativo (depende do caso)	Consultivo ou deliberativo (depende do caso)
<b>Perenidade</b>	Pontual	Pontual	Permanente	Pontual (com revisões programadas)	Permanente
<b>Forma de interação</b>	Presencial	Não presencial	Não presencial	Presencial	Presencial
<b>Forma de manifestação</b>	Oral	Escrita ou manifestação por telefone	Escrita ou manifestação por telefone	Oral	Oral
<b>Relação entre Estado e sociedade civil</b>	Caráter coletivo, mas permite manifestações individuais	Caráter individual	Caráter individual	Caráter coletivo	Caráter coletivo
<b>Aberto a qualquer cidadão interessado</b>	Sim	Sim	Sim	Não	Não

Fonte: IPEA, 2012, p. 16.

Pateman (1992) reforça a importância da participação social com a perspectiva de que:

- a participação permita que as decisões coletivas sejam aceitas mais facilmente pelos indivíduos, uma vez que tomaram parte do processo de decisão;
- a participação produza maior integração social, na medida em que gera um sentimento de pertencimento de cada cidadão isolado à sua comunidade ou grupo organizado (associação, sindicato, movimento social);
- a participação social como método de governo signifique o estabelecimento de uma governança e de uma gestão democrática nas políticas e das instituições públicas, calcada na transparência, na *accountability*, na prestação de contas e no controle do cidadão, em um processo democrático e de cogestão.

Entretanto, para poder participar e utilizar os espaços criados para tal, o cidadão precisa ter acesso à informação e capacidade crítica para manifestar seus posicionamentos e demandas.

Para Ana Lúcia Novelli (2006), todo processo de participação implica utilizar diversos instrumentos de comunicação para a atuação direta ou indireta do cidadão, que pode ser informado, consultado, deliberado, regulado ou ser um agente executor. A comunicação passa a ser compreendida como estratégia de informação, consulta e participação ativa (fóruns, conselhos, plebiscitos, referendos, audiências públicas, pesquisas de opinião, contratos de cogestão com entidades do terceiro setor etc.), e múltiplos mecanismos precisam ser adotados na tentativa de ampliar a capacidade de gestão (governança), de articulação e de legitimação (governabilidade).

No sentido de ampliar a capacidade do governo de se articular com a sociedade e legitimar suas ações, Mariângela Furlan Haswani (2013) recupera os conceitos de dados, informação, conhecimento e compartilhamento das disciplinas de sistemas de informações e propõe um processo que permite gradativamente habilitar instituição e público a alcançarem um processo mais participativo.

**Figura 9: Do dado ao compartilhamento**



Fonte: Adaptada de Haswani (2013).

Segundo essa autora, a Figura 9 se explica da seguinte forma:

- **Dado** é um registro da realidade, independentemente do contexto em que foi captado ou de outros contextos com ele relacionados. Não tem significado próprio, mas são elementos celulares que compõem a mensagem.
- **Informação** entende-se como dados interpretados. Trata-se de um processo linear, no qual um emissor envia uma mensagem a um receptor por meio de um canal, não prevendo que ele dê uma resposta.

- **Comunicar** é um processo circular que dispõe de fases intercaladas de expressão e escuta de mensagens, das quais participam emissor e receptor, de modo igualitário. Para garantir a circularidade do processo, é necessária uma reciprocidade de empenho de ambos os participantes: (1) o emissor tem a tarefa de expressar/codificar as ideias, as vontades, os pensamentos etc., (2) o receptor, de ouvir/decodificar/interpretar a fim de expor uma resposta apropriada. Quando a informação não é fornecida, impede o início do processo de comunicação. Além do mais, se um emissor deseja estabelecer uma comunicação com seu destinatário, é imprescindível a disponibilização de canais eficientes para viabilizar a resposta do receptor.
- **Relacionamento** é a estrutura que se tece nas trocas de comunicação interpessoal prolongada no tempo, com reciprocidade de intenções e mútua satisfação. A instituição necessita de uma estrutura planejada e bem operada, mais completa que aquela da comunicação, pois, além dos canais e das equipes de atendentes, será necessário um instrumento para manutenção das informações e para armazenar o histórico dos contatos anteriores e, assim, dar continuidade sem a necessidade de recapitulação de etapas anteriores a cada novo contato.
- **Diálogo e debate** tendem a buscar harmonia entre as partes envolvidas. O que os difere da comunicação é a presença de conflitos, problemas ou divergências que demandem acordo ou solução. Diálogo e debate têm estruturas complementares à do relacionamento. No entanto, a preparação das equipes da Administração Pública carecerá de tratamento qualitativo mais rigoroso, porque envolverá argumentação. Argumentação requer dados, fatos, leis e outros elementos que lhes dê suporte.
- **Participação** tem como significado tomar parte em, partilhar. Entretanto, participação não implica corresponsabilidade nem garantia de poder de deliberação. Também não requer arcar com as consequências das decisões tomadas naquele momento ou posteriormente. A palavra “participação” é encontrada frequentemente nos discursos governamentais e em textos de políticas públicas: participação popular e orçamento participativo são alguns dos exemplos recorrentes. Participam, mas não decidem o que fazer.

- **Compartilhamento** também significa tomar parte. Aqui, no entanto, quem compartilha ouve, fala, delibera e arca solidariamente com as consequências das decisões, sejam ônus, sejam bônus. Os diferenciais do compartilhamento em relação à participação são a garantia de poder decidir sobre os rumos — dos temas, das políticas, dos instrumentos e dos investimentos necessários, e a responsabilidade sobre a gestão e os resultados das decisões.

À luz dessas ideias, adiante examinaremos o processo participativo no Planejamento Estratégico da cidade do Rio de Janeiro.

## **Processo Participativo no Planejamento Estratégico do Rio de Janeiro**

### **Processo Participativo na Elaboração do Plano Estratégico**

O processo de participação social na gestão pública no Brasil ainda está dando seus primeiros passos. Os governos prestam informações à sociedade mais como forma de construção de sua imagem junto à opinião pública e prestação de contas do que em um esforço de construção de arenas de debate, participação ou compartilhamento do processo de gestão.

O Planejamento Estratégico da cidade para o período de 2009-2012 foi elaborado unilateralmente, de acordo com as pesquisas feitas, sem nenhuma ação de articulação com a sociedade. Posteriormente à sua elaboração, foi divulgado nos meios de comunicação de massa e junto a alguns grupos da sociedade civil organizada.

Já o Plano Estratégico 2013-2016 foi formulado com algumas ações de participação da sociedade, sendo elas:

- pesquisa de opinião pública com 1.000 cidadãos comuns;
- entrevistas individuais com aproximadamente 30 especialistas e 20 executivos da Prefeitura;
- quatro oficinas de trabalho com o Conselho da Cidade, prefeito, secretários e a Unidade Estratégica da Casa Civil para definir as metas setoriais e as iniciativas estratégicas.

De acordo com o texto do Plano Estratégico, o Conselho da Cidade teve como objetivo contribuir para a revisão do documento. Na implementação do Plano, o Conselho atuou como órgão consultivo, reunindo-se ao menos uma vez a cada semestre para apreciar os resultados. O Conselho foi formado por 120 cidadãos destacados na sociedade, selecionados por sua reconhecida contribuição pessoal ou profissional, assim como sua dedicação e identificação com a cidade, segundo o texto do próprio documento.

### Conselho de Legado

Ainda com o intuito de reunir os principais formadores de opinião da cidade do Rio de Janeiro, em 2011 foi criado o Conselho de Legado, também de caráter consultivo. Seu objetivo era tratar das ações relacionadas com a Copa de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016. Segundo o prefeito Eduardo Paes,<sup>41</sup> com o Conselho de Legado foi possível contar com a

*[...] colaboração de entidades e personalidades em encontros trimestrais para debater a herança a ser deixada para o Rio a partir da realização dos dois eventos. A seleção dos membros se deu por escolha da Prefeitura de figuras conhecidas da sociedade carioca, com renomado papel de fiscalização e de apontamento de ideias para a cidade. (PAES, 2015)*

O Conselho foi formado por representantes de entidades da Administração Pública municipal — Secretaria Municipal da Casa Civil; Secretaria de Desenvolvimento; Instituto Rio 2014/2016; Instituto Pereira Passos; Câmara Técnica de Desenvolvimento Sustentável e Governança Metropolitana; por representantes da Administração Pública estadual — Secretaria Estadual da Casa Civil; por representantes dos Comitês Organizadores — Copa de 2014 e Jogos Olímpicos de 2016; e por representantes das entidades: Associação Comercial do Rio de Janeiro; Instituto dos Arquitetos do Brasil; Associação dos Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário; e ONG Rio Como Vamos. Além de até cinco empresários representando o setor privado.

---

<sup>41</sup> Disponível em: <http://www.jb.com.br/rio/noticias/2011/02/15/Prefeitura-do-rio-apresenta-o-conselho-do-legado-da-cidade/> Acesso em: out. 2015.

Ao criar os dois Conselhos — da Cidade e de Legado —, a Prefeitura reduziu a possibilidade de ocorrerem críticas públicas por parte de personalidades de destaque no cenário carioca. De fato, nas pesquisas realizadas junto aos meios de comunicação, não foram localizadas matérias negativas produzidas por parte desse público. As abordagens negativas concentram-se principalmente na área acadêmica.

### Comunicação de Estímulo à Participação

Com foco no estímulo à participação da sociedade em geral, e de certa forma também como respostas às manifestações que ocorreram nas ruas da cidade em 2013, o governo municipal criou o projeto Rio Colaborativo,<sup>42</sup> que reuniu os *Hangout On Air*, a plataforma *Ágora Rio*, o *Hackaton 1746* e a Plataforma Digital Rio+.

**Tabela 6: Timeline das Ações de Estímulo à Participação Social**

Ações de Visibilidade e de Engajamento	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Hangout On Air</i>					X	X	X
<i>Hackaton 1746</i>					X	X	X
Plataforma Digital Rio+					X		
Desafio <i>Ágora Rio</i>						X	

Fonte: Elaborada pela autora.

### *Hangout On Air*<sup>43</sup>

Em agosto de 2013, a Prefeitura realizou o primeiro *Hangout On Air*, com a presença do prefeito Eduardo Paes, para falar de temas diversos com cinco representantes da

<sup>42</sup> Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/web/guest/exibeconteudo?id=5103517> e na página da plataforma em: <https://desafioagorario.crowdicity.com>. Acesso em: ago. 2015.

<sup>43</sup> Expressão usada para uma conversa em grupo pela internet e com transmissão ao vivo, uma videoconferência, com possibilidade de envio de mensagens de textos durante a transmissão. Os materiais ficam disponíveis na rede para serem acessados posteriormente.

sociedade civil convidados para participar do encontro.<sup>44</sup> Em novembro de 2013, o prefeito Eduardo Paes fez o segundo *Hangout On Air* sobre mobilidade.<sup>45</sup> Em abril de 2014, o prefeito Eduardo Paes participou do terceiro *Hangout On Air* sobre o tema desafio e estratégias da cidade para receber os Jogos Olímpicos em 2016.<sup>46</sup> Em novembro de 2014, a Prefeitura voltou a usar a ferramenta para comentar o documento colaborativo, resultado do primeiro ciclo de discussões entre a população e o poder público, chamado de Desafio Ágora Rio. Na videoconferência, foram comentadas as 25 propostas mais bem avaliadas pelos participantes e anunciado quais seriam levadas adiante pela Prefeitura do Rio. Em agosto de 2015, a Prefeitura comentou as principais propostas do Desafio Ágora Rio — Mobilidade Urbana apontando e justificando quais projetos propostos entrariam no Plano de Metas da Prefeitura e quais não.

**Tabela 7: Levantamento de Notícias sobre o *Hangout On Air***

Levantamento de Notícias Até o Dia 29/11/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	<i>Hangout On Air</i> + Paes — expressão no título	20
Google — aba notícias	“Hangout On Air”+“Eduardo Paes”	801

Fonte: Elaborada pela autora.

As notícias, em 2013, sinalizaram que a realização do *Hangout On Air* aconteceu em meio às ondas de protestos que ocorreram na cidade naquele ano e que a Prefeitura utilizava-se da ferramenta de *streaming* de vídeo para se aproximar da população. Nas demais edições, o foco era a divulgação do tema a ser tratado.

<sup>44</sup> Participaram representantes das instituições: OAB-RJ, Observatório de Favelas, ONG Meu Rio, artistas e intelectuais. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=R4MLy7\\_l9do](https://www.youtube.com/watch?v=R4MLy7_l9do)

<sup>45</sup> Participaram representantes das instituições: Instituto de Políticas de Transporte e Desenvolvimento (ITDP), Queremos (uma plataforma que promove shows através do *crowdfunding*) e acadêmicos de engenharia urbana e ambiental, urbanistas e arquitetos. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ZzAO5GvpRmA>

<sup>46</sup> Na ocasião foram convidados para participar representantes das instituições: jornal *O Dia*, *Lance!*, *Folha de São Paulo* e *Estado de S. Paulo*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=q-DtmzmFbro>

### **Hackaton 1746<sup>47</sup>**

Em setembro de 2013, a Prefeitura lançou uma maratona de 30 horas com a participação dos desenvolvedores de aplicativos para encontrarem soluções para demandas relacionadas com poda de árvores, iluminação pública, conservação de vias e estacionamentos irregulares. Os temas são alguns dos mais solicitados pela população na Central 1746. Os competidores tinham de bolar soluções *web* e criar aplicativos para os problemas, podendo usar a base de dados da Prefeitura. Foram mais de 600 pessoas inscritas no evento e 78 selecionadas para participarem em 25 equipes.

**Tabela 8: Levantamento de Notícias sobre o Hackaton 1746**

Levantamento de Notícias Até o Dia 04/11/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	<i>Hackathon</i> 1746+Rio de Janeiro — expressão no título	10
Google — aba notícias	“Hackathon 1746”+“Rio de Janeiro”	1.460

Fonte: Elaborada pela autora.

As matérias foram positivas, destacando as características do evento. Não foi encontrada nenhuma notícia relacionada com a aplicação das soluções vencedoras.

### **Plataforma Digital Rio+<sup>48</sup>**

A Plataforma Digital Rio+, lançada em setembro de 2013, permitiu a qualquer cidadão enviar ideias criativas para melhorar a cidade. Durante um mês foram recebidas 1.692 ideias divididas entre 12 áreas: educação; cultura e arte; saúde e bem-estar; cidadania; inovação; esporte; mobilidade; inclusão; sustentabilidade; intervenções urbanas; praia, praças e parques; e comunidades. As melhores ideias, escolhidas por votação popular e

---

<sup>47</sup> Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/emprego/Prefeitura-promove-hackathon-1746-premios-de-ate-10-mil-9614713> Acesso em: ago. 2013.

<sup>48</sup> Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/web/guest/exibeconteudo?id=4360845> Acesso em: ago. 2015.



premiadas seriam viabilizadas e se tornariam políticas públicas permanentes. O projeto também tinha uma página no Facebook para divulgação e engajamento das pessoas. A votação ocorreu em contêineres que circularam pela cidade no mês de abril de 2014 e totalizou 98.145 votos.<sup>49</sup>

**Tabela 9: Levantamento de Notícias sobre a Plataforma Digital Rio+**

Levantamento de Notícias Até o Dia 04/11/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“Plataforma Digital Rio+”	13
Google — aba notícias	“Plataforma Digital”+“Rio+”	17

Fonte: Elaborada pela autora.

As matérias jornalísticas abordaram a iniciativa da Prefeitura de tornar a gestão municipal mais colaborativa e divulgaram as 13 ideias selecionadas. Não foi encontrada nenhuma notícia na *web* relacionada com a implantação das ideias vencedoras.

### **Desafio Ágora Rio**<sup>50</sup>

O Desafio Ágora Rio foi lançado em setembro de 2014 como um canal contínuo de debate e interação para encurtar a distância entre o carioca e o poder público. A plataforma funciona como uma grande rede social para discussão e apresentação de propostas para políticas públicas. A Prefeitura se propôs lançar a cada três meses um novo desafio; entretanto, ao acessar o *site*, existem apenas dois: o primeiro lançado na época do início de funcionamento da plataforma, sobre o legado dos Jogos Olímpicos, e o segundo, lançado em 2015, sobre mobilidade urbana.

---

<sup>49</sup> Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/web/guest/exibeconteudo?id=4682578> Acesso em: ago. 2015.

<sup>50</sup> Disponível no *site* da Prefeitura em: <http://www.rio.rj.gov.br/web/guest/exibeconteudo?id=5103517> e na página da plataforma em: <https://desafioagorario.crowdicity.com/> Acesso em: ago. 2015.

A plataforma simula a elaboração de uma política pública com as fases de proposição, na qual os participantes podem dar suas ideias e discutir com os demais participantes na plataforma. Nessa fase, a Prefeitura esclarece o que já está sendo realizado e o que pode vir a se feito.

A segunda fase, após a fase de proposições, é a de discussão, quando são realizados encontros presenciais para diálogo e troca de conhecimento entre os representantes da Prefeitura e a população que participou do processo. Segundo o *site* da Prefeitura, durante o Desafio do Legado Olímpico, em 2014, a Prefeitura do Rio realizou encontros presenciais em diversos locais da cidade, como no Complexo do Alemão; no Centro Cultural Imperator, no Méier; e no Museu de Arte do Rio, na Região Portuária. Nesses eventos, o objetivo foi trocar conhecimentos entre técnicos da Prefeitura, a população e os autores das ideias.

Após a fase de discussão, as ideias mais bem classificadas são colocadas para votação popular. Encerrada a escolha, é produzido um documento, de forma colaborativa, com as ideias e suas vertentes. Em seguida, a Prefeitura faz a análise da viabilidade das propostas. A última etapa do desafio é a apresentação das propostas que poderão ser adotadas. Nessa última fase, a Prefeitura apresenta quais serão as medidas tomadas e lança um novo desafio.

A inspiração para a criação desse canal de comunicação com a sociedade veio das ágoras gregas — o espaço público onde ocorriam as discussões políticas na Grécia Antiga.

O primeiro “Desafio” teve como tema “como os Jogos Rio 2016 podem trazer mais benefícios para a cidade e a população?” e recebeu 381 ideias, com 5.926 votos, 2.547 comentários de 1.179 participantes. O segundo “Desafio”, sobre mobilidade urbana, recebeu 382 ideias, e no *site* aparece que não houve nenhuma votação por parte da

população (a fase já se encontrava encerrada). Isso demonstra a baixa adesão da população do Rio de Janeiro à plataforma.<sup>51</sup>

**Tabela 10: Levantamento de Notícias sobre o Desafio Ágora**

Levantamento de Notícias Até o Dia 18/11/2015	Expressões	Número de Notícias
<b>Sistema News Monitor</b>	“Desafio Ágora Rio”	17
	“Desafio Ágora Rio” — no título	4
<b>Google — aba notícias</b>	“Desafio Ágora Rio”	647

Fonte: Elaborada pela autora.

As abordagens jornalísticas tratam dos temas que são debatidos e o pioneirismo por transformar o Rio na primeira cidade do Brasil a criar uma rede social para discutir com a sociedade e as políticas públicas da Prefeitura.

Para analisar o engajamento das ações *Hangout On Air*, *Hackaton 1746*, Plataforma Digital Rio+ e Desafio Ágora Rio, fizemos uma busca na rede social Facebook desses termos. Nenhum deles tem uma página específica, o que reduz a possibilidade de divulgação das ações em grupos específicos relacionados com o Rio de Janeiro, assim como reduz os espaços de manifestação e debate do público sobre as ações e seus resultados.

As ações da Prefeitura — *Hangout On Air*, *Hackaton 1746*, Plataforma Digital Rio+ e Desafio Ágora Rio — são apresentadas como propostas para engajar o cidadão na gestão pública. Entretanto, como pode ser visto na [Tabela 6](#), esse movimento só ocorreu no segundo mandato da gestão municipal, quando a maior parte dos projetos de transformação urbana da cidade já estava em curso.

---

<sup>51</sup> A busca de informações sobre os Desafio do Ágora Rio na plataforma Ágora foi feita em novembro de 2015.

As pesquisas que realizamos para esta tese mostraram pouca divulgação das iniciativas, dificuldades de localizar as ferramentas para acesso aos espaços de participação e um número pouco significativo de participação e adesão. Embora as iniciativas existam, há pouco engajamento, pouco estímulo a uma ampla participação no debate e à formação de “esferas públicas”<sup>52</sup> em que ele possa ocorrer. Mesmo que apareçam com as vestes de estímulo ao processo participativo, quando analisadas em termos de capacidade de adesão, mobilização e implementação das propostas apresentadas, caracterizam-se mais como uma comunicação de “efeito vitrine” do que de fato como uma “transmissão de poder social”.<sup>53</sup>

### **Por uma Perspectiva Mais Participativa no Planejamento Estratégico da Cidade**

O modelo constitucional adotado no Brasil em 1988 previu a participação da sociedade e reconheceu a complexa rede de interdependências entre a ordem política, econômica e as instituições sociais, que passam a dividir os centros de poder. A participação social é estimulada, assim como se estimula o exercício de cidadania ativa que tem como eixo central a capacidade de questionar, avaliar e interferir no desempenho daqueles que exercem cargos públicos e de envolver a sociedade no debate público (HELD, 1989; DE PAULA, 2005; BATISTA, 2002). Para isso, diferentes modelos de participação foram criados a partir da Reforma do Estado, como as consultas públicas, conselhos, ouvidorias e audiências (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2012).

---

<sup>52</sup> Aplicamos a expressão “esfera pública” no sentido elaborado por Habermas (2003) como espaços onde os debates entre grupos da sociedade ocorrem na busca por um consenso sobre as questões de interesse coletivo.

<sup>53</sup> As expressões entre aspas são utilizadas por Graça Franca Monteiro (2007) para debater o conceito de comunicação pública.

Na perspectiva desta tese, consideramos relevante que a tomada de decisão seja feita com base em um processo participativo, em que os grupos da sociedade civil organizada, que representem a diversidade local, tenham espaço de manifestação e voz. Reforça essa posição o reconhecimento de que a participação pública permite que as decisões sejam aceitas mais facilmente pelos indivíduos, uma vez que estes tomaram parte do processo de decisão, além de produzir maior integração social, pois gera um sentimento de pertencimento (PATEMAN, 1992).

Entretanto, o que vimos nas pesquisas realizadas foram decisões sobre o planejamento da cidade tomadas unilateralmente pelo poder público e seu projeto político, fomentados pelas agências e consultorias internacionais. Na dinâmica comunicacional da contemporaneidade, esse movimento unilateral estimula a ocorrência de pequenas crises, que podem assumir grande visibilidade em função das infinitas possibilidades de se produzirem e distribuírem conteúdos propiciados pela tecnologia de informação e pelos meios de comunicação.

O estudo aplicado ao caso do Rio de Janeiro demonstra que a gestão municipal deu os primeiros passos no sentido de tornar o processo mais participativo, lançando mão do uso da tecnologia de comunicação e informação, com recursos de vídeo e plataformas digitais. Entretanto, esse movimento só foi feito a partir de 2013, após quase cinco anos de mudanças urbanísticas, de tomadas de decisões sobre sediar grandes eventos e de projeção da cidade internacionalmente como concorrente em face de outras cidades que se projetam no mercado global de cidades.

Destacamos também que a mudança de posicionamento da gestão municipal no sentido de estar mais aderente aos questionamentos da sociedade ocorreu após a onda de manifestações que aconteceram no país em junho de 2013 e nas vésperas da realização da Copa Fifa de 2014. De certa forma, compreendemos tal movimentação mais como uma resposta às manifestações e uma prevenção a possíveis movimentos contrários no período de realização da Copa de 2014 do que de fato a incorporação de processos participativos em uma Administração Pública que se caracteriza como gerencial (demonstrado na “Tabela 5: Administração Pública Gerencial Versus Societal”).

Uma perspectiva mais participativa desde o início do processo de formulação do planejamento estratégico, envolvendo um espectro amplo da comunidade local, requer

muito mais esforços por parte do agente público, assim como um relativo desprendimento sobre a autoria unilateral das propostas. Por outro lado, tal perspectiva amplia exponencialmente a capacidade do planejamento estratégico de se tornar representativo da identidade do lugar e, conseqüentemente, gerar uma marca de cidade mais aderente à realidade local, aos anseios de sua população e reconhecida como elemento de articulação das pessoas com o lugar.

### **Diretrizes para uma Gestão mais Participativa no Planejamento Estratégico da Cidade**

Além do que já foi exposto no decorrer do texto, assim como para ordenar as principais ideias apresentadas, nossa contribuição para uma gestão mais participativa no planejamento estratégico da cidade refere-se à proposição das seguintes diretrizes:

- Planejamentos urbanos, de desenvolvimento local, de marketing territorial e estratégico podem e devem ser elaborados de forma articulada e de preferência integrados nos mesmos documentos e sistemas de gestão.
- Tais planejamentos inserem em si políticas públicas que precisam de um tempo maior que o período de governo. Ou seja, suas diretrizes e estratégias devem ser pensadas a longo prazo e com uma continuidade que perpassa o tempo de permanência do governante e seu partido político. A avaliação positiva do governante pode ser alcançada pelo reconhecimento da população de uma gestão otimizada e eficiente pelo ponto de vista dos benefícios para a cidade, uma vez que isso seja comunicado de forma educativa sobre os benefícios de se pensar e trabalhar com foco a longo prazo.
- A dinâmica comunicacional do planejamento da cidade deve incorporar as etapas que habilitam instituição e públicos a alcançarem um processo mais participativo, como o que foi proposto por Mariângela Furlan Haswani (2013), que demonstra as etapas que vão desde a disponibilização dos dados e das informações até capacitar todos a participar e a compartilhar responsabilidades. Tal iniciativa também possibilita mais avaliações positivas em relação aos governantes.

- Criar mecanismos de debate e participação popular na elaboração do planejamento estratégico e durante a gestão pública amplia a aceitação deste por parte da população e enriquece o processo com a possibilidade de alinhamento do plano às novas demandas da sociedade, tornando-o também representativo dos anseios sociais.
- Trazer personalidades locais e formadoras de opinião para espaços de participação, como os conselhos municipais, se mostra uma eficaz ferramenta para reduzir a possibilidade de críticas destes sobre o projeto da cidade e sua gestão, da mesma forma que possibilita que haja multiplicadores qualificados das ideias ali em inseridas.
- Usar os meios de comunicação de engajamento e as ferramentas digitais para prestar esclarecimentos e informações, assim como para abrir espaço de debate e de recepção de propostas, se mostra estratégia eficaz. Tais meios de comunicação oferecem a possibilidade de exponenciar a capacidade de distribuição das mensagens e o impacto de públicos diversificados. Entretanto, como veremos no capítulo “Cultura da Convergência de Meios”, essa estratégia precisa ser amplamente divulgada, convergindo meios de comunicação de massa com meios de comunicação de engajamento para que um público representativo participe das propostas.
- Elaborar e executar o planejamento da cidade nesses parâmetros requer do poder público um pensamento de longo prazo que extrapole o tempo da gestão municipal e da presença partidária no governo; exige um esforço muito maior por parte dos governantes em criar e incorporar os mecanismos de participação; e depende de um processo educativo junto à população sobre direitos e deveres na esfera pública. Como consequência, possibilita a criação de espaços mais democráticos, a compreensão por parte da sociedade sobre a cidade como um local cujas responsabilidades e consequências são compartilhadas, gerando o empoderamento dos variados grupos sociais atuantes no lugar.

# DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A MARCA DA CIDADE





Como pôde ser observado no decorrer do capítulo anterior, os planejamentos estratégicos correspondem a um desdobramento dos estudos sobre “cidades globais” e marketing territorial. Tais conceitos originam-se nas discussões sobre a competitividade dos lugares em um contexto de globalização em que o território passa a ser pensado nos moldes da administração, levando para a gestão pública linhas administrativas semelhantes àquelas elaboradas para a gestão de empresas, principalmente privadas. Ressalta-se que, ao estudar o lugar, pelo ponto de vista do marketing territorial, os estudos mostram uma preocupação mais pragmática sobre a gestão dos lugares.

Contra-argumentando a perspectiva estruturalista, Bailly (1994) vai considerar que o marketing territorial deve ser baseado em estudos que consideram não a cidade em si apenas, mas seu significado em um contexto simbólico e ideológico. Nesse contexto, Cova (1996) se articula com Bailly (1994) e considera que a marca da cidade se torna o objeto principal do planejamento estratégico orientado pelo marketing territorial, pois confere um produto com uma identidade específica e mais distintiva para a cidade.

Trueman et al. (2001) consideram que a literatura sobre identidade corporativa ou de empresas pode ser relevante nos estudos sobre marcas de cidades, uma vez que estas incorporam a dimensão cultural para sustentar os valores corporativos. Da mesma forma, Rainisto (2003) afirmará que marcas de lugares assemelham-se a marcas corporativas guarda-chuva<sup>54</sup> (1991), cujos conceitos podem beneficiar a compreensão sobre a formação da imagem de um lugar.

Ao pensar na definição de marca, Hankinson e Cowking (1993) afirmam que uma marca é um produto ou serviço que se define por seu posicionamento em relação à concorrência e por sua personalidade; que compreende uma combinação única de atributos funcionais e valores simbólicos; e que a chave para o sucesso é estabelecer uma relação entre a marca e o consumidor, de modo que haja uma correlação muito

---

<sup>54</sup> Aaker desenvolveu o conceito de arquitetura de marca que significa articular todas as marcas da empresa de tal maneira que funcionem juntas e gerem mensagens claras, sinergia e impacto. A marca principal é chamada de marca mãe ou guarda-chuva.

próxima entre as próprias necessidades físicas e psicológicas dos consumidores e os atributos funcionais da marca e seus valores simbólicos.

As cidades podem ser pensadas como marcas, pois também buscam satisfazer as necessidades funcionais, simbólicas e emocionais (RAINISTO, 2003), assim como incorporam atributos que satisfazem as necessidades de seus públicos, orquestrados em uma proposta única de valor (ASHWORTH; VOOGD, 1990). A marca oferece um bom ponto de partida para o marketing da cidade (KOTLER, 1999) e um quadro sólido por meio do qual é possível gerenciar a imagem da cidade.

Diferentes níveis de profundidade são possíveis na lupa que incide sobre um lugar e o transforma em uma marca posicionada para atrair investimentos, turistas, novos negócios e trabalhadores qualificados. A Figura 10 exemplifica isso.

**Figura 10: Exemplos de marcas de lugares em diferentes níveis**



Fonte: REPUTATION INSTITUTE, 2014.

## Os Elementos da Marca da Cidade: Identidade, Imagem e Reputação

Os estudos sobre marcas territoriais são relativamente recentes e, por sua multidisciplinaridade, diferentes abordagens são encontradas na construção de seu campo, sendo muitas delas fragmentadas. Com o intuito de organizar o estado da arte sobre marcas de cidades, Lucarelli e Berg (2011) analisaram 217 casos diferentes relacionados com expressão *city brand*, publicados no período de 1988 a 2009. Os resultados apresentados pelos autores nos passam uma visão abrangente sobre as variadas perspectivas relacionadas com o conceito de marcas de cidades.

Segundo os autores, a maior parte da revisão da literatura sobre marcas de cidades e lugares coincide ao afirmar que as práticas relacionadas com a formação da identidade urbana ocorriam antes da conceituação teórica (MILLINGTON et al., 1997; OLINS, 2002; DINNIE, 2004; PAPADOPOULOS, 2004 apud LUCARELLI; BERG, 2011).

Lucarelli e Berg (2011) também descrevem que os principais estudos sobre marcas de cidade podem ser agrupados da seguinte forma:

- em torno de diferentes obras seminais (LYNCH, 1960; KOTLER; LEVY, 1969; PEARCE, 1977; PIZAM et al., 1978; PROSHANSKY, 1978; BURGESS, 1982);
- em relação aos debates sobre a identidade urbana, alguns autores trabalham a abordagem de planejamento (ASHWORTH; VOOGD, 1990);
- ainda na identidade urbana, outros trabalham uma abordagem de gestão de marketing (KOTLER et al., 1993; OURO; WARD, 1994; WARD, 1998);
- ou uma abordagem de planejamento urbano (VAN DEN BERG et al., 1990; AVE; CORSICO, 1993; KEARNS; PHILO, 1993; SMYTH, 1994);
- outros autores vão analisar o conceito pela linha da governança e políticas públicas (HARVEY, 1989; HALL; HUBBARD, 1998);
- e outros com uma abordagem sociológica mais ampla (LEFEBVRE, 1991; LASH; URRY, 1994).

Lucarelli e Berg (2011) destacam que os estudos sobre marcas de cidades historicamente se desenvolveram no confronto entre diferentes perspectivas. Como resultado, esse campo de estudo é hoje analisado por variados métodos, ferramentas conceituais e explicações empíricas. Os autores sugerem, então, três perspectivas de investigação sobre marcas de cidades:

- I. marca como produção (com foco em como produzir, criar e gerir uma marca, bem como a forma de organizar e governar um processo de *branding*);
- II. marca como apropriação (com foco na recepção, uso e consumo da marca, bem como sobre a interpretação e utilização do processo de *branding*);
- III. estudos críticos sobre marcas de cidade (como um fator positivo ou negativo para o ambiente econômico, social e cultural).

As perspectivas apresentadas não são mutuamente exclusivas. Os estudos que adotam a perspectiva crítica poderiam ao mesmo tempo lidar com o aspecto produtivo e de apropriação da marca. É claro para os autores que a marca como uma perspectiva de produção é dominante, ao passo que a marca como apropriação é menos adotada (LUCARELLI; BERG, 2011).

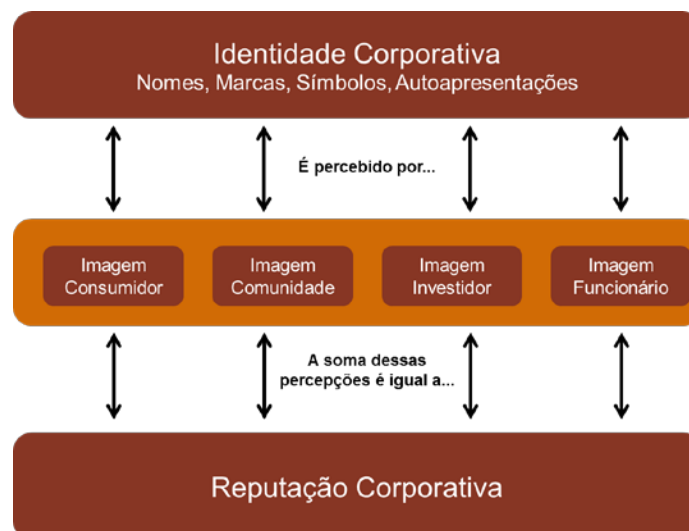
Usando como referência o trabalho de Lucarelli e Berg (2011), o recorte adotado nesta tese refere-se à perspectiva da marca como produção (no contexto dos estudos sobre sua identidade) e à perspectiva da marca como apropriação (no contexto dos estudos sobre sua imagem) e, conseqüentemente, à simbiose que existe entre esses dois elementos (identidade e imagem).

Neste ponto, vamos recorrer aos estudos sobre marcas de empresas para, a partir do olhar específico dos elementos identidade, imagem e reputação, entendermos o processo de construção de uma marca de cidade.

Forman (2002) e Paul Argenti (2006) contribuíram para a compreensão desses elementos constitutivos das marcas corporativas. Eles destacam que as marcas são definidas a partir da relação estabelecida entre sua identidade, imagem e reputação. Para os autores:

- Identidade corporativa — refere-se à manifestação da realidade da empresa, transmitida por todas as formas de operação e comunicação. Tudo que a instituição faz, e como ela faz, comunica sua identidade. O mais importante na definição da identidade é que ela se refere a uma dimensão interna. Ou seja, dos elementos identidade, imagem e reputação, a identidade é o único cuja definição depende exclusivamente da gestão da organização.
- Imagem corporativa — refere-se ao reflexo da identidade de uma organização. Ou seja, imagem é a organização pelo ponto de vista de seus diferentes públicos. Considerando que uma organização se relaciona com diferentes públicos e redes de relacionamento, que têm percepções diferentes em relação à marca, dependendo do público e do momento, uma organização pode ter diferentes imagens. Para a promoção de uma marca, mapear e compreender a imagem que diferentes públicos têm dela é de extrema importância para a construção de uma estratégia que de fato dialogue com esses grupos.
- Reputação corporativa — refere-se à soma das várias percepções que os diferentes públicos de relacionamento têm da marca em um período mais longo de tempo. Enquanto imagem refere-se a que se constrói em um período menor de tempo, reputação se constrói a longo prazo.

**Figura 11: Identidade, imagem e reputação**

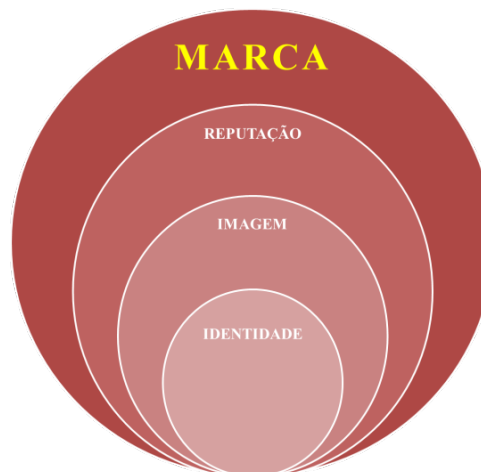


Fonte: ARGENTI; FORMAN, 2002. Traduzida e adaptada pela autora.

De acordo com o exposto, consideramos que a marca de cidade, assim como uma marca corporativa, também tem três dimensões distintas e que exigirão processos de gestão e acompanhamento diferenciados.

- A **identidade** é a dimensão cuja gestão é a mais controlada pelos entes públicos que capitaneiam o planejamento da cidade e a política de construção de uma marca para a cidade.
- A **imagem** é a consequência do processo de comunicação da marca e das experiências vividas pelos diferentes públicos da marca que formam suas percepções em relação à identidade que é formulada pelo agente público.
- A **reputação** é um processo de construção de percepções nos diferentes públicos da marca durante um período de tempo maior, que envolve a experiência em outras dimensões do território que a marca representa e que vai além dos aspectos comunicacionais dela (embora a comunicação da marca seja de extrema importância para externalizar tais dimensões do território).<sup>55</sup>

**Figura 12: Primeira proposta de elementos construtivos da marca de cidade**



Fonte: Elaborada pela autora.

---

<sup>55</sup> Sobre a existência da dimensão da reputação da marca de cidade, reforçamos nossa afirmativa com os estudos apresentados pelas consultorias de ranking que serão apresentados no decorrer deste trabalho (REPUTATION INSTITUTE, 2014; ANHOLT, 2006; SAFFRON BRAND CONSULTANTS, 2013; BERRONE; RICART, 2015).

Embora tenhamos assumido a separação desses elementos para fins metodológicos, compreendemos que eles se articulam e alteram um ao outro continuamente. A gestão pode fazer uma proposta de identidade de marca, mas no momento em que esta é projetada, ela gera imagens nos públicos da marca. Quando estes respondem, em um processo de interação, experiência e apropriação da marca, tais respostas se incorporam à marca, gerando novos elementos e/ou releituras de sua identidade. Essa troca contínua vai criando um relacionamento entre a marca e seus públicos e, a longo prazo, forma a reputação da marca.

Jean-Charles Zozzoli (2004) afirma essa articulação entre identidade e imagem compreendendo a marca como um produtor (enunciador) de sentido na forma de um ser híbrido que se vale de várias formas de atuação e comunicação e que, junto com o meio que a circunda, cofabrica sua realidade e a realidade do mercado, coletivamente e de forma partilhada. Esse autor nos diz que:

*Por um observador, uma marca só pode ser reconhecida, instituída e funcionar como tal se houver rastro de alguma impressão de identidade em sua mente, na transdução da ação de remeter a algo outro, que já está na linguagem O que eu percebo/conheço é o rastro do outro. A marca (i.e., impressão) que ela deixa em mim. (Zozzoli, 2004, p. 12)*

Clotilde Perez (2007) compartilha dessa linha de pensamento sobre o conceito de marca e retomará o conceito de signo cunhado por Charles Peirce para identificar que a marca é “alguma coisa que representa algo para alguém. A marca representa um objeto: empresa, produto, ideia, serviço... para alguém: consumidor real ou potencial e todos os públicos intérpretes deste signo” (PEREZ, 2004, p. 1). Na concepção triádica de Peirce, um signo é algo que está no lugar do objeto para ser interpretado por alguém. Assim, temos a identificação de três elementos, sendo eles: (a) o “representante” ou signo em sentido estrito; (b) o “objeto” a que se refere o “representante”; e (c) o “interpretante”, que é o efeito que o “representante” cria na mente de quem o recebe (PEREZ, 2007).

A marca é um nome como Coca-Cola, Nestlé, Nike, Cruz Vermelha, ao qual é possível associar outros sinais, como a caligrafia ondulante Coca-Cola, o traço da Nike, o ninho da Nestlé (são os símbolos na concepção peirceana), ou um *slogan* como “Enjoy Coca-Cola” ou “Just do it”, ou signos sonoros. O nome, o logotipo, a embalagem, o rótulo, o *slogan*, o *jingle* e os demais signos de identidade sensível (não apenas visual) compõem

as expressões da marca, ou ainda o *identity mix* da marca. O objeto da marca é, em primeira instância, a organização que está por trás da marca, assim como suas ofertas e benefícios, suas ações de marketing (*marketing mix*) e seu posicionamento mercadológico (a que a autora se refere como missão). O conceito de interpretante engloba duas vertentes: o intérprete — determinado indivíduo, segmento-alvo ou público, clientes, acionistas, fornecedores, ou seja, o *public mix* da marca; e a interpretação — as diferentes imagens que a marca tem com seus públicos, porque estes têm com a organização diferentes relações de troca e diferentes expectativas (PEREZ, 2007).

*Mesmo ao nível de cada indivíduo, o conceito de imagem é múltiplo, englobando reações de tipo cognitivo, afetivo e comportamental, que se traduzem em variáveis como notoriedade, associações posicionadoras, estima, intenção de compra, fidelidade..., que constituem no seu conjunto o imagem mix da marca. (PEREZ, 2007, p. 8)*

A autora conclui seu trabalho retornando ao debate sobre a relação direta entre a identidade da marca e a imagem construída pelos diferentes públicos sobre a marca.

*Assumimos, muitas vezes, na contemporaneidade, o papel de militantes de marcas, até porque somos delas receptores e emissores cotidianamente. O valor da resposta dos públicos-alvo à marca é, como vimos, a principal variável, a mais credível, de toda a avaliação das marcas. Esta constatação nos leva a uma outra. É possível administrarmos estrategicamente o mix de identidade (signo) e o marketing mix (objeto), porém a imagem (interpretante) é decorrência da complexa ação sígnica da marca nas mentes das pessoas, seus intérpretes, o que lhe confere um caráter altamente subjetivo e inadministrável pelos métodos convencionais. A imagem da marca é um conceito de recepção. Entender a rede associativa que gerou a imagem da marca é um caminho possível para revelar a sua potencialidade comunicativa e serve ainda para propor correções e alterações, quer ao nível da identidade da marca (cor, linhas, texturas, embalagem etc.), quer ao nível do mix de marketing (produto, preço etc.), seu objeto. (PEREZ, 2007, p. 11)*

Reforçando a simbiose que existe de forma contínua entre identidade e imagem de marca, Nassar (2010) afirma que o reconhecimento de fora para dentro é melhor que o oposto. O autor cita como exemplo a percepção de Bret Walrath, vice-presidente de Edelman, em 2010, em relação ao Brasil. Bret afirmou na época que o Brasil “é um país sério, formado por empresas sérias. É um país do presente”. A imagem que Bret tinha do Brasil contrariava a narrativa de identidade adotada pelo Governo Federal de ser “o país do futuro”.



## Estudos sobre Identidade de Marcas de Cidades

Os estudos sobre identidade de marcas de cidades focam principalmente a definição de um conjunto de elementos a serem analisados para avaliar o lugar em termos de *ranking*. Naturalmente, os pesquisadores e as consultorias que apresentam esses *rankings* ofertam também serviços de elaboração e/ou acompanhamento da gestão do planejamento estratégico do lugar e de sua marca a fim de melhorar a posição da cidade em tais *rankings*. Tais metodologias incorporam em seus indicativos de análise elementos constitutivos da identidade da marca de cidade e por isso foram selecionadas para serem apresentadas a seguir.<sup>56</sup>

### Hexágonos de Anholt

Simon Anholt é um “consultor político independente”<sup>57</sup> que realiza estudos sobre marcas territoriais e é amplamente citado em trabalhos relacionados com o tema. Segundo Anholt (2009), a construção de uma marca territorial envolve não só o que é feito no lugar, como também as pessoas que vivem lá, sendo necessário um esforço para comunicar as qualidades e as aspirações da população, de modo que se “viva a marca” competitivamente. Para o autor, a coerência entre as evidências do lugar e a comunicação da marca territorial é necessária para inseri-la no mercado mundial, no qual lugares competem por lembrança, investimentos e talentos.

*Uma estratégia de marca territorial é uma forma de definir e comunicar realisticamente, competitivamente e atrativamente uma visão para o país, região ou cidade. As melhores estratégias reconhecem que o principal recurso para a maioria dos lugares, assim como um fator determinante da sua “essência de marca” são as pessoas que vivem lá e as coisas que são produzidas no lugar. Concentra-se, então, para se encontrar formas de direcionar as energias da população para uma melhor comunicação das suas qualidades e aspirações. Isso é equivaler o place-branding em “viver*

---

<sup>56</sup> Foram selecionados os estudos que identificamos como os que possuem maior visibilidade internacional. Uma síntese do que será apresentado nesse capítulo pode ser visto no “Anexo A – Quadro-resumo das Teorias sobre Identidade de Marcas de Cidades”.

<sup>57</sup> Segundo o *site* do autor. Disponível em: <http://www.simonanholt.com/> Acesso em: mar. 2013.

*a marca” no campo comercial. Em todos os casos, é essencial assegurar que a visão do lugar é suportada, reforçada e enriquecida por todas as ações de comunicação. Essa coerência na comunicação é necessária porque, no mundo globalizado em que vivemos hoje, cada lugar tem de competir com todos os outros lugares na lembrança das pessoas, por parte de sua renda, pela disputa por talentos, e por estar presente na fala das pessoas. Somente lugares que representam algo têm alguma chance de poder competir para estar nesse precioso espaço da lembrança das pessoas. (ANHOLT, 2009, p. 214; traduzido pela autora)*

Para marcas de países, Anholt (2009) apresenta sua proposta de hexágono das categorias básicas que devem existir em uma marca territorial. Segundo o autor, a construção da marca de país envolve a gestão das dimensões do turismo, exportações, política interna e externa, investimento e imigração, cultura e patrimônio e pessoas.

**Figura 13: Hexágono de marca da nação**



Fonte: ANHOLT, 2009, p. 215.

O autor argumenta sobre a diferença de análises entre uma marca de país e de uma cidade, considerando que

*[...] é sempre difícil generalizar sobre todo um país, uma vez que pode haver grandes discrepâncias no clima, cultura, pessoas e infraestrutura de uma região para outra. Entretanto, as cidades são mais simples, menores e mais fáceis de prever como uma entidade única. Quando as pessoas pensam em cidades, muitas vezes o fazem de forma bastante detalhada e prática, concentrando-se em questões como o clima, a poluição, o transporte, o tráfego, o custo de vida,*

*lazer e instalações esportivas, a lei e a ordem e a vida cultural da cidade. (ANHOLT, 2006, p. 19)*

Fazendo uma análise mais específica, Anholt (2006) elabora então a mesma proposta de gestão baseada no hexágono para marcas de cidades. O autor considera que as pessoas que vivem ou que por alguma razão sabem muito sobre uma cidade pensam nela por causa de um conjunto de qualidades e atributos, de uma promessa e pelas histórias locais. Essas narrativas simples da marca podem ter um impacto importante sobre a decisão das pessoas de visitar a cidade, comprar seus produtos ou serviços, fazer negócios lá ou mesmo de se mudarem para lá. As decisões das pessoas são parcialmente racionais, parcialmente irracionais, e as marcas de cidades e de países apoiam as decisões emocionais e reforçam as decisões racionais.

*Paris é romance, Milan é estilo, Nova York é energia, Washington é poder, Tóquio é modernidade, Lagos é corrupção, Barcelona é cultura, o Rio é divertido. Essas são as marcas das cidades, e elas estão ligadas às histórias e [a]os destinos desses lugares. No mundo globalizado e em rede de hoje cada lugar tem que competir com outros lugares do mundo para ter a sua parte de consumidores, turistas, empresas, investimento, capital, respeito e atenção. (ANHOLT, 2006, p. 18)*

Partindo dessa perspectiva, Anholt (2006) propõe seis componentes de marca para medir juntos aos públicos da marca a potência da marca e a qualidade de sua imagem:

- I. Presença — com base no *status* internacional da cidade e sustentado pela familiaridade e conhecimento da cidade mundialmente. Ele também mede a contribuição global da cidade à ciência, cultura e governança.
- II. Lugar — explorando as percepções das pessoas sobre o aspecto físico de cada cidade em termos de clima agradável, limpeza do ambiente e atratividade dos seus edifícios e parques.
- III. Potencial — avaliando as oportunidades econômicas e educacionais dentro da cidade, como a facilidade com que se pode encontrar um emprego, se é um bom lugar para fazer negócios ou buscar uma educação superior.
- IV. Vida — determina se há coisas interessantes com que preencher o tempo livre, quão emocionante é a cidade em relação às coisas novas para descobrir e se é

fácil encontrar essas atividades, tanto para o visitante que está por pouco tempo quanto para aqueles que moram lá.

- V. Pessoas — revela se os habitantes da cidade são calorosos e acolhedores e se os visitantes acham que seria fácil para eles se encontrarem e se encaixarem em uma comunidade que compartilha sua língua e cultura, e se eles se sentem seguros.
- VI. Pré-requisitos — determina como as pessoas percebem as qualidades básicas da cidade, se elas são satisfatórias, acessíveis e acolhedoras, bem como o padrão de serviços públicos, como escolas, hospitais, transporte e instalações esportivas (ANHOLT, 2006).

**Figura 14: Hexágono da marca de cidade**



Fonte: ANHOLT, 2006.

Anholt (2008) reforça que uma marca territorial não se forma apenas com comunicação, mas com políticas. Dentro desse contexto, defende cinco ideias para orientar a gestão pública na construção de uma reputação de marca de cidade.

- Os locais devem se engajar com o mundo exterior de forma clara, coordenada e comunicativa para que possam influenciar a opinião pública. Uma integração produtiva entre empresas, governo e sociedade civil, bem como a criação de novas instituições e estruturas para alcançar e manter esse engajamento, é

necessária para atingir a harmonização de objetivos, temas, comunicação e comportamentos a longo prazo.

- A reputação deve ser entendida como um fenômeno externo, até mesmo cultural, que não está sob o controle direto do “dono” da marca, mas que, no entanto, é um fator crítico que sustenta todas as transações entre a marca e seus públicos — noção de *brand image*.
- A reputação é um bem extremamente valioso e que precisa ser gerenciado, medido, protegido, aproveitado e alimentado a longo prazo — noção de *brand equity*.
- Unir grupos de pessoas em torno de uma visão estratégica comum pode criar uma poderosa dinâmica de progresso, e gestão de marca é primeiramente um projeto interno — noção de *brand purpose*.
- A opinião pública internacional e, conseqüentemente, os meios de comunicação estão muito mais interessados em coisas novas que sugerem um padrão claro e atraente de desenvolvimento e capacidade interna do que nos ensaios de glórias passadas. Inovação sustentada e coerente é importante em todos os setores, pois influencia a opinião pública (ANHOLT, 2008, p. 3).

Anholt (2003) ainda descreve oito princípios que uma marca de lugar deve seguir para se projetar em um mercado global:

1. Marcas de lugares criam valor para uma cidade, região ou estado alinhando as mensagens que o lugar envia com uma distintiva visão estratégica, destacando o talento das pessoas que vivem lá para reforçar e cumprir essa visão e criando novas, poderosas e rentáveis maneiras para dar ao lugar uma eficaz e memorável voz (*brand voice*) e, assim, melhorar sua reputação internacional.
2. Os lugares muitas vezes sofrem de uma imagem que é ultrapassada, injusta, desequilibrada ou cheia de clichê. Uma das tarefas da marca de lugar é garantir que uma imagem contemporânea, verdadeira e completa seja comunicada de forma orientada e eficaz. O autor destaca que nunca se deve comprometer a verdade ou “glamourizar” o lugar de forma irresponsável.

3. A marca de lugar precisa apresentar uma visão credível, atraente e sustentável para seu futuro e o do mundo. Isso apoiará o objetivo global de um aumento real no bem-estar econômico, político, cultural e social das pessoas que ali vivem, contribuindo para o bem-estar de outras pessoas em outros lugares.
4. A marca de lugar pode e deve ser utilizada para atingir os objetivos sociais, políticos e econômicos. Uma estratégia viável é favorecer certos grupos ou indivíduos sobre os outros, criando uma responsabilidade inalienável de garantir que os menos favorecidos também sejam atendidos.
5. A marca de lugar deve ajudar a direcionar os talentos e habilidades da população e promover o uso criativo, a fim de alcançar a inovação em educação, negócios, governo, meio ambiente e artes. A criatividade pode ser um mecanismo para converter a complexidade do lugar em uma estratégia de marca eficaz.
6. A realidade de lugares é complexa e muitas vezes contraditória, mas a essência do efetivo *branding* é a simplicidade e a franqueza. E uma das tarefas mais difíceis da marca de lugar é fazer justiça à riqueza e à diversidade do lugar e de seu povo, e ainda comunicar isso para o mundo de maneira simples, verdadeira, motivada, atraente e memorável.
7. A marca de lugar conecta pessoas e instituições no país e no exterior. Se houver senso comum e clara compreensão dos propósitos que englobam a estratégia da marca, ela pode ajudar a unir o governo, as organizações do setor privado e não governamentais, estimular o envolvimento e a participação da população, a construir laços fortes e positivos com outros lugares e outras pessoas.
8. A marca de lugar é um esforço a longo prazo. Ele não precisa e não deve custar mais do que qualquer lugar pode pagar confortavelmente, mas não é nem uma solução rápida nem a curto prazo. Conceber uma estratégia de marca local apropriada e implementá-la completamente leva tempo e esforço, sabedoria e paciência. Se feito corretamente, a longo prazo, traz vantagens, tanto tangíveis quanto intangíveis superiores aos custos investidos.

Figura 15: *Simon Anholt Index 2013* e a posição do Rio de Janeiro

	Friendly People		Feel Safe		Fit in With Culture
1	Sydney	1	Sydney	1	London
2	Toronto	2	Geneva	2	Sydney
3=	Barcelona	3	Vienna	3	New York
3=	Rio de Janeiro	4	Toronto	4	Los Angeles
3=	Rome	5	London	5	Melbourne, Toronto (tie)
20	Singapore	23	Prague	29=	Prague and Rio de Janeiro
41	Beijing	47	Rio de Janeiro	36	Cape Town
50	Moscow	49	Cairo	47	Dubai

Fonte: GFK Press Release. Disponível em: <https://www.gfk.com/us/news-and-events/press-room/press-releases/pages/london-and-sydney-knock-paris-off-the-best-city-pedestal.aspx> Acesso em: out. 2015.

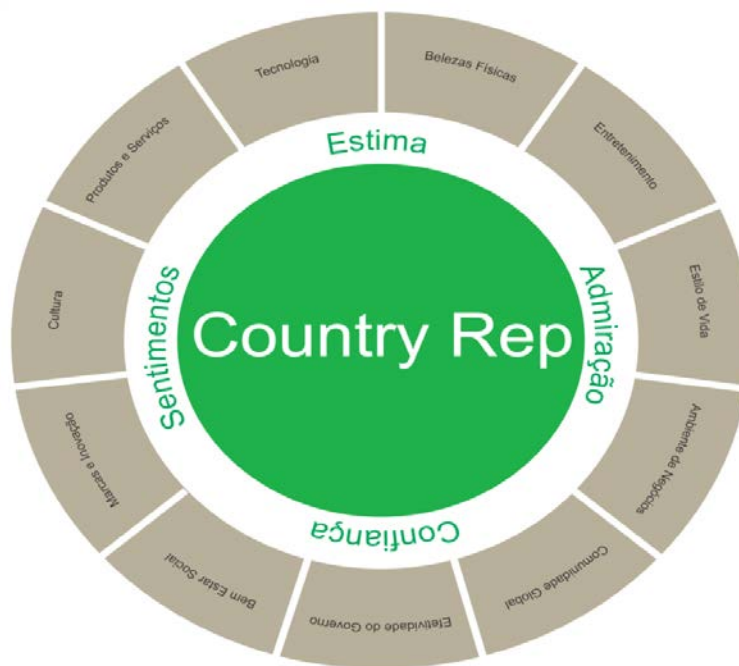
### Country e City RepTrak Pulse<sup>58</sup>

Fundado em 1997, o Reputation Institute é líder mundial em consultoria de reputação. Seu objetivo é habilitar empresas a tomar decisões de negócios de forma mais confiante para construir e proteger seu capital de reputação e vantagem competitiva.

Com o intuito de definir mecanismos de análise de reputação das marcas de países, o Reputation Institute (2010) elaborou um modelo chamado Country RepTrak Pulse™. O núcleo do modelo analisa o grau de estima, admiração, confiança e sentimentos que as pessoas sentem por um país. O modelo é desenvolvido a partir de 11 componentes de desempenho que avaliam de forma relativa o apelo que o país possui, conforme pode ser visto na [Figura 16](#).

<sup>58</sup> Vale destacar que ao estudar a evolução dos relatórios de 2010 a 2014, os elementos considerados para as análises foram sendo sutilmente alterados, mas principalmente ampliados. Trouxemos para esse estudo as referências do relatório do Reputation Institute de 2014.

Figura 16: Atributos do *Country Rep*



Fonte: REPUTATION INSTITUTE, 2010.

Seguindo a mesma lógica, o Reputation Institute (2014) elaborou um modelo de análise de cidades chamado *City RepTrak Pulse*. A base do modelo considera que a reputação de uma marca de cidade envolve rastrear as percepções e expectativas, analisar os impactos econômicos e elaborar um plano de ação.

A análise dos impactos econômicos refere-se a: (a) experiências diretas das pessoas em relação a infraestrutura, cultura, símbolos, serviços, lugares, pessoas e produtos; (b) ações do país e o que a cidade diz por meio de sua marca, ações de relações públicas, marketing e políticas; o que as pessoas dizem nos meios de comunicação tradicionais e nas redes sociais; e o que os políticos e as ONGs dizem; e (c) estereótipos que são relacionados com o lugar.

Já para a elaboração do plano de ação, indica-se uma análise de equilíbrio entre a realidade e a percepção que as pessoas têm do lugar. A oportunidade está em comunicar para capitalizar os aspectos positivos da realidade local e para superar as percepções negativas. Da mesma forma, o risco está em não promover mudanças necessárias para alterar a “realidade” e minimizar os riscos de uma reputação negativa. Nesse sentido, o modelo incorpora dois diferentes âmbitos de análise: o emocional e o racional, como demonstrado na [Figura 17](#).

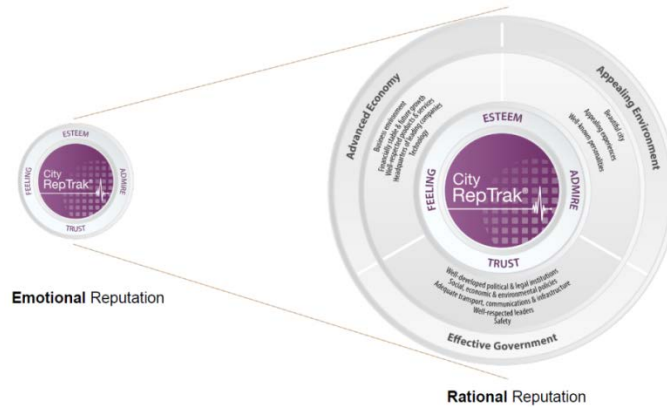


No âmbito emocional, o modelo avalia o grau de estima, admiração, sentimento e confiança que as pessoas sentem pelo lugar.

Já no âmbito racional, existem 11 indicadores, que são agrupados em três dimensões:

- I. Economia avançada — leva em consideração a qualidade dos *produtos e serviços* e se têm muitas marcas conhecidas. Considera também a *contribuição para a cultura global*, por exemplo: se é a origem de muitas empresas de liderança mundial, se é a origem de muitos talentos, como escritores, cientistas, artistas etc. Além disso, nessa dimensão também é avaliado o nível de *desenvolvimento tecnológico*, levando em conta se o lugar é o primeiro a criar inovações tecnológicas.
- II. Ambiente atraente — nessa dimensão, são levadas em conta as *belezas e paisagens* do lugar. Também é questionado se é um lugar agradável, com base na *variedade de experiências* interessantes em relação a cultura, entretenimento, esportes e alimentação. Além desses, outro aspecto importante se refere a como *as pessoas que moram no lugar se sentem em relação a ele*.
- III. Estabilidade governamental — analisa se o lugar oferece um ambiente favorável para os negócios. Tem uma economia estável e de baixo risco, além de uma infraestrutura bem desenvolvida. É governado de forma eficiente. Tem uma estrutura política e legal bem desenvolvida. Adota políticas sociais e econômicas progressistas. É preocupado em melhorar o bem-estar de todos os cidadãos. É um participante responsável da comunidade global. Apoia boas causas e seu líder é respeitado internacionalmente.

Figura 17: Âmbitos emocional e racional do City RepTrak



Fonte: REPUTATION INSTITUTE, 2014.

Segundo o Reputation Institute, ao seguir esse modelo, forma-se a reputação do lugar. Tal reputação possibilitará que se evidenciem as experiências vividas nas visitas, ampliem-se os investimentos, atraiam-se mais moradores para o lugar, trabalhe-se na ou comprem-se produtos da cidade. Essa sequência vai gerar resultados no receptivo de turistas, mais investimentos, mais negócios e mais impostos e vai criar uma percepção de valor.

Figura 18: The City Reputation 2014 e a posição do Rio de Janeiro

Cities with a Weak Reputation (40-60)



Fonte: REPUTATION INSTITUTE, 2014.

## City Brand Barometer

Fundada em 2001, a Saffron (2013) criou um Termômetro de Marca de Lugares para medir sua força de marca de uma cidade. Para isso, primeiramente foram definidos os fatores que compõem a marca e influenciam a percepção das pessoas. Esses fatores se dividem de acordo com o estabelecido na Tabela 11.

**Tabela 11: Elementos Analisados pela Saffron para Marcas de Cidades**

FORÇA DE ATIVOS DA CIDADE	FORÇA DA MARCA DA CIDADE
<i>Esta parte considera apenas as características observáveis e mensuráveis da cidade para avaliar o quão forte a marca da cidade pode ser.</i>	<i>Esta parte avalia o quão forte é a marca da cidade no momento.</i>
Passeios turísticos e atrações históricas	Reconhecimento da identidade simbólica do lugar
Culinária e restaurantes	Associações positivas que as pessoas fazem espontaneamente ao pensarem no lugar
Pessoas amigáveis e úteis	O valor de conversa
Cidade boa para fazer compras	O reconhecimento na mídia internacionalmente
Baixo custo	Status internacional e conhecimento da cidade mundialmente
Clima agradável	–
Facilidade de se locomover a pé ou por transportes públicos	–

Fonte: Elaborada pela autora.

A Saffron estabeleceu um *ranking* no qual as cidades são posicionadas com base no julgamento de suas promessas e suas entregas. O *ranking* não só aponta os lugares que mais valem e os que menos valem a pena conhecer, como também, segundo seus autores, visa a despertar um pensamento crítico sobre a própria cidade.

A partir dessas duas vertentes — força de ativos da cidade e força da marca da cidade —, a Saffron (2013) estabeleceu 10 critérios que definem a posição das cidades em seu *ranking* de “cidades globais”. São estes:

1. Orgulho e personalidade de seu povo — se as pessoas que vivem lá acham que é a maior cidade do mundo, isso conta muito, mesmo que muitos visitantes não concordem. Por outro lado, lugares onde as pessoas se sentem mal consigo mesmas e com o lugar tendem a afetar a experiência do visitante, mesmo que de forma sutil.
2. Senso de distinção do lugar (fisicamente) — símbolos distintivos, como o ônibus de dois andares e os táxis pretos de Londres, as largas avenidas de Paris, a arquitetura de Gaudi em Barcelona, que indicam que você está lá e que você não poderia estar em nenhum outro lugar. Incluem também a cultura e as pessoas, arquitetura e características naturais ou construídas (por exemplo, os canais de Amsterdã).
3. Ambição/visão (política) e ambiente de negócios — grandes planos, grandes investimentos, incentivos econômicos e verdadeira perspectiva de crescimento. Somam-se nesse aspecto a governança, pois lugares tomados como referência na maioria das vezes são bem governados. Incluem também facilidades e a rentabilidade dos negócios. Budapeste, por exemplo, é impactada pelo lento crescimento da Hungria.
4. Reconhecimento e percepção atual — isso é semelhante ao “impulso” do mercado de ações, e, como uma ação, um lugar evoluindo já está mostrando sinais de que irá evoluir mais. Compõem essa análise a existência de guias independentes, imprensa útil (não necessariamente positiva), suvenires, um grande evento ou feira (por exemplo, Oktoberfest em Munique).
5. Vale a pena ir ver (o teste Samuel Johnson) — Samuel Johnson uma vez disse sobre o *Giant's Cause Way* na Irlanda do Norte: Vale a pena ver? Sim. Mas não vale a pena ir ver.
6. Facilidade, acesso e conforto — Riga teria pontuação maior do que Vilnius, porque as pessoas têm muito mais facilidade de encontrar uma passagem para outra cidade. Muitas coisas sobre senso de distinção do lugar podem se inscrever também nessa categoria.
7. Valor de conversação (o fator “conversa de bar”) — será que vai ser divertido contar sobre isso quando voltar para casa? Sofia: talvez não, porque ninguém

ouviu falar dessa cidade. Paris: talvez, por um lado, não é nem remotamente exótico ou desconhecido, por outro lado as pessoas têm suas próprias histórias de Paris para compartilhar.

8. Contexto de localização e valor — quanto vale a pena pagar simplesmente por ser onde é? O que isso significa realmente depende do lugar. Pode significar importância econômica ou o fato de que a cidade é uma capital. Pode ser perto de outros lugares interessantes. Ou pode ser que o isolamento da cidade seja interpretado como um ativo.
9. Atrações e anomalias — coisas que você não vai encontrar em qualquer outro lugar ou coisas que são peculiares ou exóticas. Isso pode ser representado por atrações significativas, ou simplesmente um sentimento de exotismo no ar. Mede-se esse fator quantitativamente, vendo a quantidade de restaurantes, lanchonetes 24 horas, horário de funcionamento de negócios etc.
10. “Uau, eu poderia viver aqui” — alguns lugares, sem dúvida, têm esse efeito nas pessoas. É um fator X, inominável, que captura a riqueza do lugar e seus atributos de uma vez só. É um valor único, uma simples e direta afirmação sobre o valor da experiência de estar em um lugar.

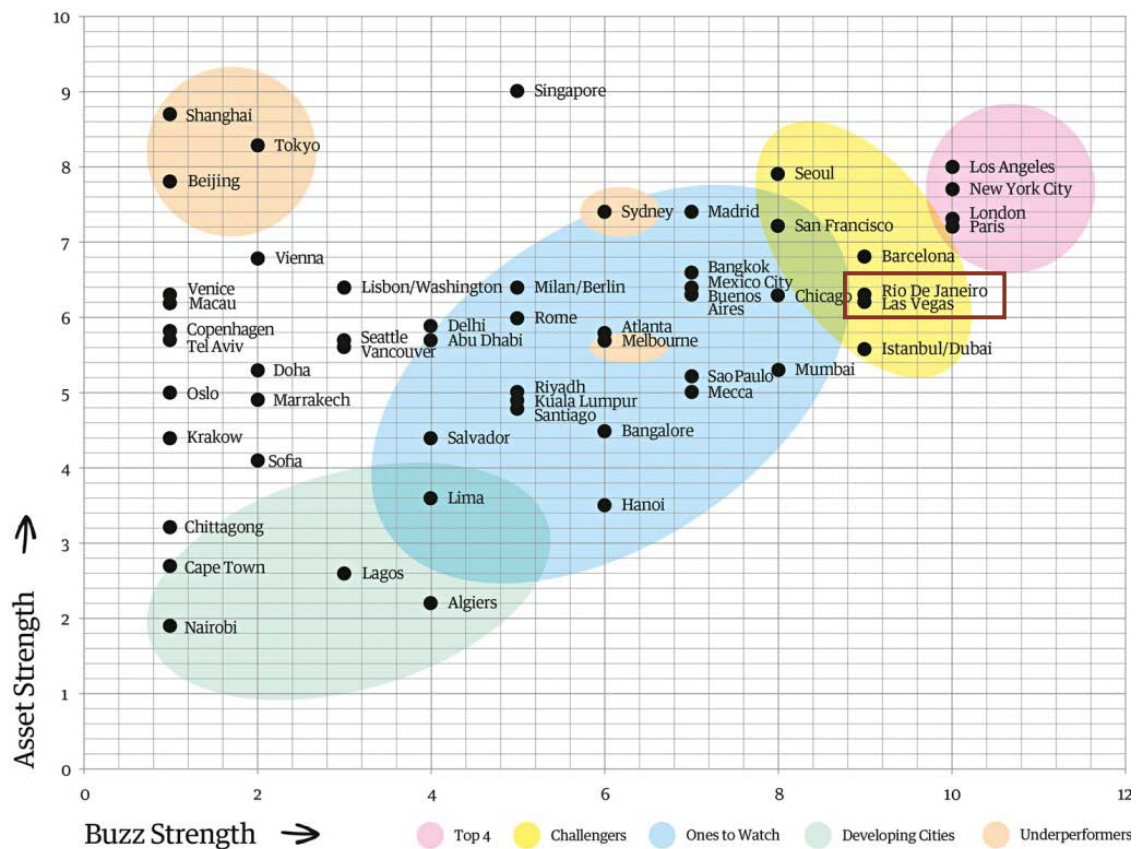
Os critérios identificam perspectivas sobre um lugar, e às vezes essas perspectivas se sobrepõem, mostrando mais de um aspecto do lugar ao mesmo tempo. Isso poderia ser considerado uma falha na taxonomia de classificação, uma vez que as categorias e os critérios não são mutuamente excludentes. Porém, a Saffron (2013) defende que a percepção das pessoas tem naturalmente uma sobreposição de ideias e valores, e por isso seu Termômetro cria uma sensação natural de ponderação que corresponde à forma como as pessoas realmente experimentam as cidades. Um exemplo disso seria o metrô de Londres, que contaria pontos para três critérios diferentes: senso de distinção do lugar; reconhecimento e percepção atual; e facilidade, acesso e conforto.

O estudo da Saffron (2013) gradua cada uma das variáveis relacionadas com a Força dos Ativos e a Força de Marca (demonstrado no capítulo “City Brand Barometer”), em uma escala 0 a 10 para calcular a pontuação global da marca. Os resultados são utilizados para produzir um gráfico que mostra como as cidades se comparam em

relação uma com a outra. No mapa, as cidades são agrupadas em *clusters* de acordo com sua posição em cinco categorias:

- *Top 4* — cidades que têm o maior número de pontos em força de ativos e maior pontuação em força de marca e, portanto, são as principais cidades em termos de utilização da marca.
- *Challengers* — são as cidades que competem com o *Top 4*, dada sua alta pontuação em força de marca e crescente pontuação em força de ativos.
- *Ones to Watch* — são as cidades com uma pontuação média em força de ativos, mas com pontuação maior que média em força de marca. Essas são as cidades que devem seguir os *Challengers* para competir com o *Top 4*.
- *Developing Cities* — cidades que ainda estão se desenvolvendo e portanto apresentam pouco valor em força de ativos e baixa pontuação em força de marca. Ainda estão começando a se posicionar no mercado global.
- *Underperformers* — são cidades que têm alto valor em força de ativos, mas baixa pontuação em força de marca e, portanto, não estão utilizando seus ativos da melhor maneira para a criação de marca.

Figura 19: Guardian Cities Global City Brand Barometer 2014 e a posição do Rio de Janeiro



Fonte: The Guardian. The world cities with the most powerful brands — get the data. Disponível em: <http://www.theguardian.com/cities/datablog/2014/may/06/world-cities-most-powerful-brands-get-the-data>

### Cities in Motion Index

O *Cities in Motion* é uma plataforma de pesquisa lançada pelo Centro de Globalização e Estratégia IESE e pelo Departamento de Estratégia IESE.<sup>59</sup> A missão da plataforma é promover o modelo *Cities in Motion*, que inclui uma abordagem inovadora para a

<sup>59</sup> Iese Business School é a escola de negócios de pós-graduação da Universidade de Navarra e oferece Mestrado em Administração de Negócios, MBA Executivo e Educação Executiva. O Iese está entre as dez melhores escolas de educação executiva, de acordo com o ranking do Financial Times.

gestão de cidades e um novo modelo urbano com base em quatro pilares: ecossistemas sustentáveis, atividades inovadoras, igualdade entre cidadãos e conectividade do território.

O *Cities in Motion Index* busca categorizar as “cidades globais” em termos de seu compromisso com o desenvolvimento sustentável. O modelo para o processo de criação do indicador é baseado na agregação ponderada de indicadores parciais que representam 10 dimensões. Essas dimensões foram selecionadas para descrever a realidade das cidades em termos de sustentabilidade e qualidade de vida de seus habitantes, assim como as expectativas para o futuro (BERRONE; RICART, 2015).

Os componentes avaliados são os seguintes:

- I. Governança — (1) índice de percepção da corrupção; (2) força do índice de direitos legais.
- II. Planejamento urbano — (1) número de ocupantes por residência; (2) instalações sanitárias melhoradas (% do total da população com acesso).
- III. Gestão pública — (1) taxa de imposto total (% de lucros comerciais); (2) total de reservas do Banco Central *per capita*; (3) total de reservas do Banco Central.
- IV. Tecnologia — (1) índice de inovação cidades; (2) número de assinantes de internet de banda larga fixa (por 100 habitantes).
- V. Meio ambiente — (1) índice de *performance* ambiental; (2) emissões de CO<sub>2</sub>; (3) emissões de metano; (4) melhor fonte de água, como 1% do total da população com acesso; (5) poluição por partículas em suspensão (PM10 — partículas de até 10 micrômetros de tamanho).
- VI. Alcance internacional — (1) número de passageiros de avião; (2) milhares de chegadas de turistas internacionais; (3) número de reuniões, congressos e conferências.
- VII. Coesão social — (1) coeficiente de Gini; (2) taxa de desemprego; (3) despesas com a habitação; (4) número de mortes (por 1.000 habitantes).



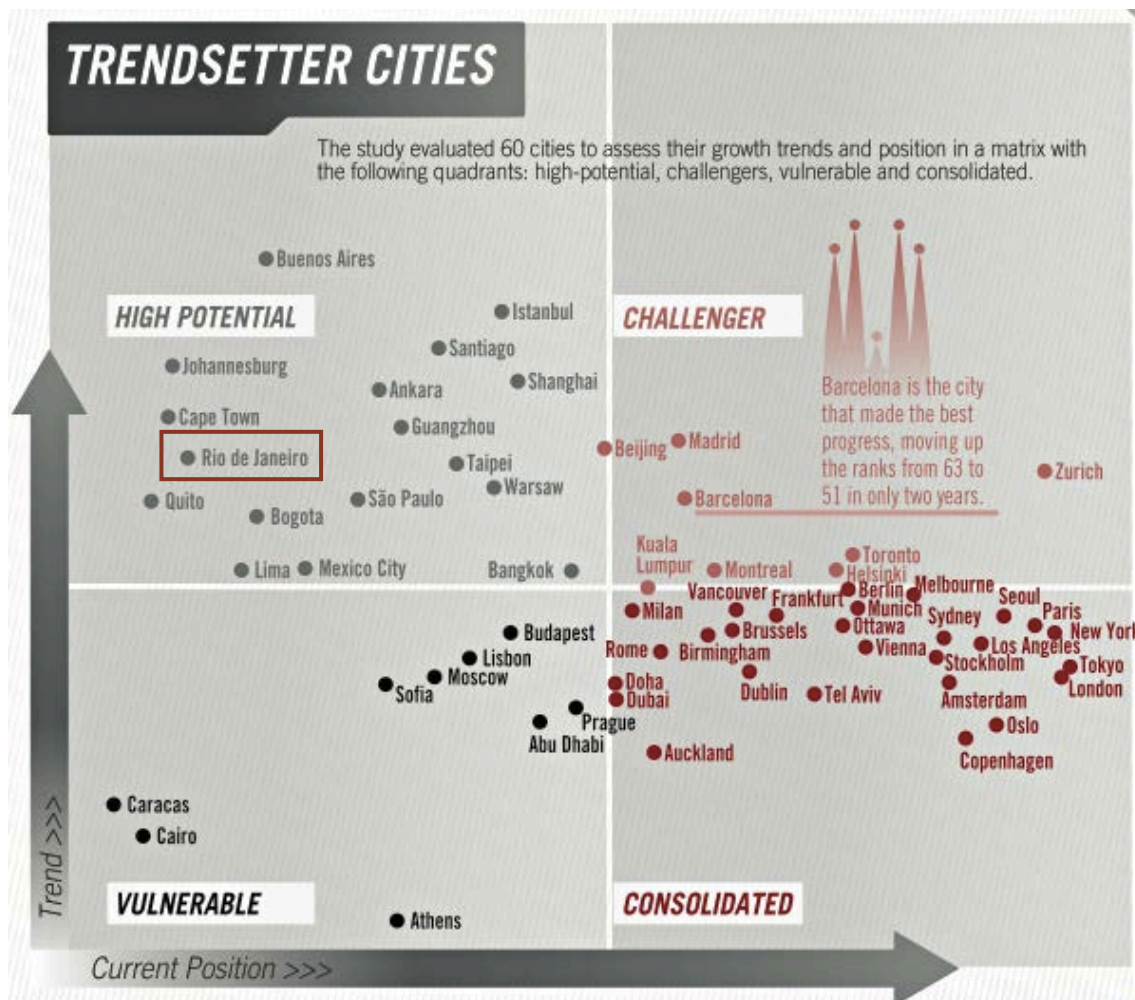
- VIII. Mobilidade e transporte — (1) mortes no trânsito; (2) índice de desempenho logístico em geral; (3) índice de desempenho logístico em termos de comércio e infraestrutura relacionados com o transporte.
- IX. Capital humano — (1) despesas de consumo em lazer e recreação; (2) da população por maior escolaridade; (3) da população por nível de escolaridade secundário; (4) da população por nível de instrução primária; (5) fluxos internacionais de estudantes em mobilidade no ensino superior.
- X. Economia — (1) PIB em valor constante em milhões de dólares; (2) produtividade do trabalho; (3) total de atividade empresarial em fase inicial; (4) tempo necessário para iniciar um negócio, em dias.

Para os analistas do *Cities In Motion Index*, a inclusão de cidades na análise está diretamente relacionada com tamanho da população, critérios de relevância econômica e cultural dentro da arena internacional e o quanto de informações importantes estão disponíveis.

A categorização dos resultados é organizada da seguinte forma:

- I. Alto potencial — cidades que mostram um ritmo muito acelerado de mudança positiva, mesmo que partam de uma posição relativamente baixa.
- II. *Challenger* — cidades que mostram uma rápida taxa de melhora e já alcançam a parte superior do *ranking*.
- III. Vulnerável — encontra-se no quadrante inferior esquerdo, mostrando que a cidade está crescendo em um ritmo mais lento e representando uma posição média para baixo.
- IV. Consolidado — são cidades com uma média geral para as altas posições, mas cuja taxa de crescimento manteve-se relativamente baixa.

Figura 20: Categorização de resultados *Cities in Motion 2014* e a posição do Rio de Janeiro



Fonte: The Guardian. Cities index ranks London, Tokyo and New York as most sustainable. Disponível em: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/cities-index-london-tokyo-new-york-sustainability-living-standards>

### Estudo de Michalis Kavaratzis

O trabalho de Michalis Kavaratzis (2004) traz uma abordagem sobre marcas de cidades de forma comparativa com as marcas comerciais. Incorporando os principais autores sobre marcas de cidades, também descritos no decorrer deste capítulo, Kavaratzis (2004) propõe um modelo de construção de imagem da marca da cidade a partir de sua comunicação.

Neste ponto, vamos nos deter a expor as dimensões que a autora incorpora à identidade da marca de cidade. Para a autora, a marca é dividida em quatro grandes áreas:

- I. Ambiente — áreas de ações e decisões que são relevantes para o desenho urbano, a arquitetura, os espaços verdes e espaços públicos. Inclui também a arte pública e a herança do lugar.
- II. Infraestrutura — refere-se a projetos desenvolvidos para criar, melhorar ou dar um caráter distintivo para a cidade. Por um lado, esse elemento tem a ver com a melhoria da acessibilidade da cidade para os diversos públicos e, por outro, refere-se à existência de facilidades, como centros culturais, espaços para conferências etc.
- III. Estrutura organizacional e administrativa — refere-se à eficácia e melhoria da estrutura de governo da cidade. Os elementos mais importantes dessa categoria seriam as redes de desenvolvimento comunitário e participação dos cidadãos na tomada de decisões, juntamente com o estabelecimento de parcerias público-privadas.
- IV. Comportamento — refere-se a questões como a visão dos líderes da cidade, a estratégia adotada ou os incentivos financeiros oferecidos pela cidade para várias partes interessadas. Dois elementos de importância são o tipo de serviços prestados pela cidade, juntamente com a eficácia de sua oferta e o número e tipo de eventos (como festivais e outros eventos culturais) organizado na cidade.

Mais adiante, o capítulo “A Proposta de Identidade para a Marca Rio: o Ponto de Vista do Gestor Público” apresenta um cruzamento dos projetos de transformação da cidade, definidos pela Prefeitura do Rio de Janeiro, com as propostas de componentes de marca dos autores apresentados neste capítulo.

## Estudos sobre Marcas Comerciais para a Construção de Analogias

Consideramos que os estudos sobre identidade de marcas de cidades não nos dão insumos suficientes para analisar a marca de uma cidade de forma mais consistente. Assim, recorreremos aos trabalhos elaborados para as marcas comerciais com a proposta de fazer algumas analogias, assim como propor a inclusão de novos elementos na análise das marcas de cidades.

### Sistema de Identidade de Aaker

Nos estudos de *branding*, a análise mais clássica e amplamente citada em trabalhos acadêmicos sobre os elementos constitutivos da marca é a de David Aaker (1991), que teorizou a ideia sobre a necessidade de um sistema que buscasse o equilíbrio da marca (o *brand equity*). Trata-se de um conjunto de ativos e de passivos ligados a uma marca, a seu nome e símbolo, que se adicionam ou se subtraem ao valor proporcionado por um produto ou serviço. Para o autor, os cinco componentes do *brand equity* que precisam ser estrategicamente geridos são: (a) lealdade à marca; (b) notoriedade; (c) qualidade percebida; (d) associações à marca para além da qualidade percebida; (e) as propriedades da marca do tipo patentes, marcas registradas e relações com distribuidores.

Aaker (1996), alguns anos depois, apresentou um modelo de sistema para a construção da identidade de marca fundamentado na ideia de que a identidade da marca é um conjunto exclusivo de associações que representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam uma promessa aos clientes, feita pelos membros da organização. Para o autor, a identidade da marca deve ajudar a estabelecer um relacionamento entre a marca e o cliente por meio de uma proposta de valor envolvendo benefícios funcionais, emocionais e de autoexpressão.

Para alcançar tais benefícios, assim como agregar a marca credibilidade a ser passada a outras marcas do sistema organizacional, a identidade deve ser elaborada a partir de 12 dimensões organizadas ao redor de quatro perspectivas: (a) marca como produto — âmbito, atributos, qualidade/valor, usos, usuários e país de origem do produto; (b) marca como organização — atributos organizacionais, local *versus* global; (c) marca como

pessoa — personalidade da marca, relacionamentos marca-cliente; (d) marca como símbolo — imagens visuais/metáforas e tradição da marca (AAKER, 1996).

O autor vai além e identifica que a estrutura da identidade da marca inclui também uma identidade nuclear e outra expandida. A identidade nuclear é a essência central e atemporal da marca, que é a mais passível de continuar constante à medida que a marca se desloca para novos mercados e produtos. A identidade expandida inclui os elementos da identidade da marca organizados em agrupamentos coesos e significativos que proporcionam textura e integridade (AAKER, 1996).

Aaker (2015) vai ainda abordar a possibilidade de se ter um portfólio de marcas que deve ser percebido de forma associada. Cada marca do portfólio tem uma função específica fundamental na estratégia de portfólio. São elas:

- I. marca mestre ou guarda-chuva: é o indicador principal da oferta, o ponto de referência. Visualmente, costuma ficar em posição de destaque;
- II. marca endossante: serve para dar credibilidade e substância à oferta. Na maioria dos casos, sua função é representar estratégia, pessoas, recursos, valores e tradição da organização por trás da oferta;
- III. submarca: amplia ou modifica as associações de uma marca mestre em um contexto de mercado de produtos específico. Sua função é adicionar associações como atributos do produto, personalidade de marca, categoria de produto e até energia;
- IV. descritores: descrevem a oferta, geralmente em termos funcionais. Apesar de geralmente não serem marcas, os descritores têm papéis cruciais em qualquer estratégia de portfólio.

### **Marc Gobé**

Saindo da linha mais paradigmática e estruturalista de construção de marcas e caminhando no sentido da epistemologia e da semiótica das marcas, Marc Gobé (2002) vai contribuir com esse debate incorporando a valorização da dimensão emocional na construção das marcas e a importância crescente que esse aspecto ganha na dinâmica econômico-produtiva contemporânea.

Para o autor, a dimensão emocional se relaciona com uma perspectiva de construção de marca a longo prazo, baseada em atributos intangíveis e em conexões que afloram pela via das experiências sensoriais. Nesse aspecto, o objetivo é gerar comprometimento e confiança por meio da credibilidade e da personalidade de uma marca que tem forte ligação com seus públicos tanto nos níveis pessoais quanto no holístico. “Ela focaliza o aspecto mais forte do caráter humano; o desejo de transcender à satisfação material e experimentar a realização emocional” (GOBÉ, 2002, p. 19).

### **Andrea Semprini**

Com uma visão mais europeia e relacionada com a semiótica, Andrea Semprini (2006) faz articulações entre a construção da identidade da marca e o ambiente cultural da sociedade pós-moderna. Para o autor, as marcas estão cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas. Entretanto, essa crescente influência no espaço social também deixa as marcas mais vulneráveis às críticas e sujeitas a fragilização.

Para Semprini (2006), em uma sociedade dominada pelo imaterial e pelo imaginário, a marca contemporânea tem mais níveis de significado e significação, representa um processo enunciativo e sua construção depende da compreensão de sua (a) natureza semiótica — a marca como objeto semiótico enunciativo de significados relevantes; (b) natureza relacional — a necessidade de manter uma unidade no discurso dos diversos sujeitos que definem a marca em sua relação com o consumidor e na forma da sua comunicação; (c) natureza evolutiva — a importância de as marcas serem mutáveis e adaptáveis ao ambiente no qual se situam.

Uma vez constituída, a marca passa a ser capaz de estabelecer relacionamentos com seus públicos e a produzir enunciados que a concretizam e que representam as “manifestações da marca”. Entretanto, os conteúdos dos enunciados da marca são adquiridos a partir da concepção e organização de narrativas originárias dos discursos sociais, criando, assim, um processo de retroalimentação. A complexidade está em fazer dessas “manifestações” vetores de significado da própria identidade de marca. A marca precisa estar sempre presente, otimizando todas as manifestações e mediações para nutrir, reafirmar e reiterar as relações com seus destinatários (SEMPRINI, 2006).

A importância dada às marcas no contexto pós-moderno modifica seu caráter e determina uma “forma-marca”, quando esta se desprende do símbolo e torna-se um objeto semiótico, enunciador do universo de sentido da marca, aplicável a diferentes formatos, plataformas e conteúdos da discursividade social. Nesse sentido, Semprini (2006) ainda considera que há uma ampliação da lógica da marca.

Inicialmente, a marca foi identificada como o agente nas esferas do consumo, da comunicação e da economia. Entretanto, sua lógica de funcionamento e o regimento do mercado resultaram na aplicação desse modelo em outras esferas sociais, como o espetáculo, os esportes, a cultura, a política, o turismo e as cidades. Semprini (2006) justifica esse discurso da marca presente em todos os discursos sociais, pois tudo no ambiente pós-moderno, qualquer enunciado, concorre com os outros para ser captado ou memorizado pelos indivíduos e deve se autopromover.

*Sua onipresença no espaço público, sua capacidade para marcar o simbólico e o coletivo, sua propensão para movimentar a opinião pública e chamar a atenção da mídia, suas funções de intermediário identitário ou de bandeira coletiva deslocam a marca da única esfera do consumo e a projetam no próprio cerne dos comportamentos sociais, das lógicas de troca, dos mecanismos de construção de identidade dos indivíduos e dos grupos. (SEMPRINI, 2006, p. 322)*

## **A Contribuição do Cruzamento dos Estudos sobre Marcas de Cidades e Marcas Comerciais**

Os estudos sobre marcas territoriais e marcas comerciais nos permitiram identificar que existem duas dimensões com as quais a identidade da marca é construída. Uma relaciona-se com aspectos mais concretos, físicos, produtivos, racionais; é o objeto ao qual o signo da marca corresponde, de acordo com Perez (2007), identifica-se com a “identidade nuclear” da marca proposta por Aaker (1996) e que chamaremos de “**evidências físicas**”. A outra está no campo das percepções, ideias e relacionamentos, refere-se ao que Marc Gobé (2002) relaciona como “dimensão emocional”, identifica-se com a “identidade expandida” da marca proposta por Aaker (1996) e que chamaremos de “**evidências simbólicas**” da marca de cidade.

Identificamos as **evidências físicas** nos seguintes componentes propostos pelos autores de marcas de cidades:

- Simon Anholt (2006), sendo estes: (1) o lugar — o aspecto físico de cada cidade em termos de clima agradável, limpeza do ambiente e atratividade de seus edifícios e parques; (2) o potencial — as oportunidades econômicas e educacionais dentro da cidade; (3) a vida — a existência de coisas interessantes com que preencher o tempo livre; (4) os pré-requisitos — as qualidades básicas da cidade e o padrão de serviços públicos; e (5) a presença — contribuição global da cidade à ciência, cultura e governança.
- Reputation Institute (2014), sendo estes os presentes no âmbito racional, relacionados com uma economia avançada: (1) qualidade dos produtos e serviço se presença de muitas marcas conhecidas; (2) contribuição para cultura global; e (3) o nível de desenvolvimento tecnológico. No âmbito racional, relacionado com a estabilidade governamental, os componentes: (4) ambiente favorável para os negócios; (5) economia estável e de baixo risco; (6) estrutura política e legal bem desenvolvida; (7) ser um participante responsável da comunidade global; (8) infraestrutura bem-desenvolvida; (9) políticas sociais e econômicas progressistas; (10) líder respeitado internacionalmente; e (11) ser governado de forma eficiente.
- Saffron (2013), sendo estes os ativos da cidade: (1) ter variedade de passeios turísticos e atrações históricas; (2) culinária local e restaurantes variados; e (3) facilidade de se locomover a pé ou por transportes públicos.
- City In Motion Index (BERRONE; RICART, 2015), todos os componentes se relacionam com as evidências físicas da marca.
- Michalis Kavaratzis (2004), todos também se relacionam com as evidências físicas da marca.

As evidências físicas também estão presentes nos estudos de marcas comerciais, nos componentes do *brand equity* de David Aaker (1991) relacionados com: (1) propriedades da marca do tipo patentes; (2) marcas registradas; e (3) relações com distribuidores. Na proposta do autor sobre as dimensões da marca, relaciona-se com: (4)



marca como produto — âmbito, atributos, qualidade/valor, usos, usuários e país de origem do produto; e (5) marca como organização — atributos organizacionais, local *versus* global.

Identificamos as **evidências simbólicas** nos seguintes componentes propostos pelos autores de marcas de cidades:

- Simon Anholt (2006), sendo: as pessoas — habitantes calorosos e acolhedores.
- Reputation Institute (2014), sendo estes, todos presentes no âmbito emocional: (1) grau de estima; (2) admiração; (3) sentimento; e (4) confiança. No âmbito racional, relacionado com o ambiente atraente: (5) variedade de experiências interessantes em relação a cultura, entretenimento, esportes e alimentação; (6) belezas e paisagens do lugar; (7) sentimento dos moradores em relação ao lugar. No âmbito racional, relacionado com a estabilidade governamental: (8) governo preocupado em melhorar o bem-estar de todos os cidadãos; e (9) apoiador de boas causas.
- Saffron (2013), sendo, nos ativos da cidade aqueles relacionados com: (1) as pessoas amigáveis e atenciosas; (2) o clima agradável; (3) ter baixo custo; e (4) ser um lugar bom para fazer compras. Em todos os componentes da força da marca: (5) reconhecimento da identidade simbólica do lugar; (6) associações positivas que as pessoas fazem espontaneamente ao pensarem no lugar; (7) as pessoas conversam sobre o lugar; (8) o reconhecimento na mídia internacionalmente; e (9) *status* internacional e conhecimento da cidade mundialmente.

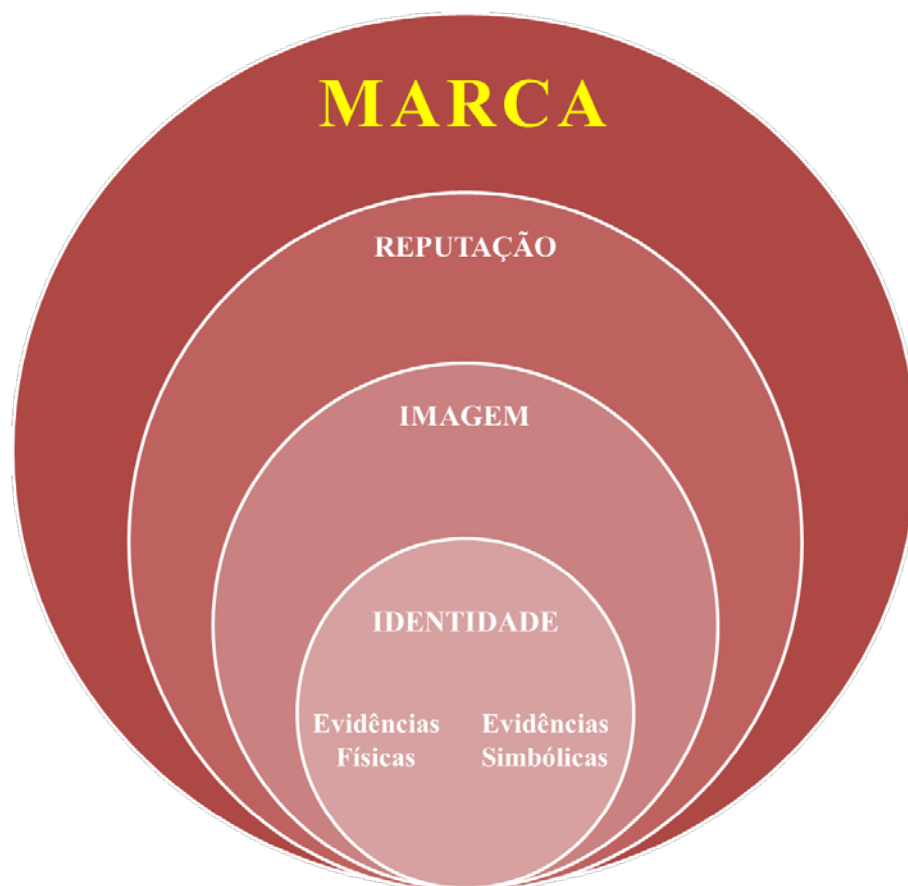
As evidências simbólicas estão presentes nos estudos de marcas comerciais, nos componentes do *brand equity* de David Aaker (1991) relacionados com: (1) lealdade à marca; (2) notoriedade; (3) qualidade percebida; e (4) associações à marca para além da qualidade percebida. Na proposta do autor sobre as dimensões, relaciona-se com: (5) marca como pessoa — personalidade da marca, relacionamentos entre marca e cliente; e a (6) marca como símbolo — imagens visuais/metáforas e tradição da marca.

As evidências simbólicas se correlacionam com as propostas de Marc Gobé (2002), que relaciona a marca com uma perspectiva de construção a longo prazo, baseada em

atributos intangíveis e em conexões que afloram pela via das experiências sensoriais; de Clotilde Perez (2007), que compreende a marca como alguma coisa que representa algo para alguém; e de Andrea Semprini (2006), que insere o ambiente cultural na construção da identidade da marca e a compreende como um objeto enunciador de significados relevantes e de natureza relacional.<sup>60</sup>

Assim, podemos propor que a identidade da marca territorial é formada por essas duas grandes dimensões chamadas de **evidências físicas** e **evidências simbólicas**, como ilustrado a seguir.

**Figura 21: Segunda proposta de elementos construtivos da marca de cidade**



Fonte: Elaborada pela autora.

---

<sup>60</sup> As correlações apresentadas entre os elementos das marcas de cidades e as evidências físicas e simbólicas estão sintetizadas no “Anexo A – Quadro-resumo das Teorias sobre Identidade de Marcas de Cidades”.

## A Proposta de Identidade para a Marca Rio: o Ponto de Vista do Gestor Público

O Rio de Janeiro já é uma cidade reconhecida internacionalmente. Porta de entrada do turismo nacional, famosa pela praia de Copacabana, por seu Réveillon, quando vários transatlânticos vindos da Europa, da América do Norte e do Sul atracam para a virada do ano, pelo Carnaval de rua e dos desfiles das escolas de samba, o Rio de Janeiro já está presente no imaginário das pessoas há muitos anos. Entretanto, desde 2009 um esforço direcionado e planejado no sentido de se construir uma marca para a cidade vem sendo feito pelo governo municipal. A seguir, analisaremos os elementos que são associados à marca Rio em diferentes esforços feitos pelo poder público no sentido de compreendermos a construção da identidade da marca.

### As Diretrizes para a Marca Rio no Planejamento Estratégico da Cidade

O Plano Estratégico da cidade do Rio de Janeiro para o período 2013-2016 apresenta de forma bem objetiva as diretrizes a serem seguidas para a construção da marca Rio, como apresentaremos a seguir. Em termos comparativos com o Plano Estratégico de 2009-2012, as mudanças referem-se à substituição de algumas diretrizes muito específicas por outras mais genéricas e à ampliação do escopo de atuação.

**Posicionamento da marca:** Cidade Maravilhosa: a melhor cidade do hemisfério Sul para se viver, trabalhar e conhecer (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2013, p. 13).

#### Visão no campo social:

*Aspiramos ser reconhecidos, em nível nacional, como a capital que reúne simultaneamente a melhor qualidade de vida, um sistema de saúde básico eficiente e que promove hábitos e costumes mais saudáveis para uma população integrada à educação e cultura. (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2013, p. 14)*

Nesse campo, o Plano Estratégico indica que a cidade deverá buscar ser:

- a capital com a melhor educação pública do país;
- referência nacional em redução de *deficit* habitacional em grandes cidades;

- uma capital sem pobreza extrema, sem desigualdades extremas e mais integrada cultural e socialmente.
- a capital cujo sistema básico de saúde apresenta a maior qualidade do país, tanto na eficiência quanto no atendimento.

**Visão no campo econômico:**

*Ser uma cidade de reconhecido destaque global pela alta atratividade de negócios, reduzida taxa de desocupação e contínuo crescimento da renda média dos seus trabalhadores. (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2013, p. 14)*

Nesse campo, o Plano Estratégico indica que a cidade deverá buscar ser:

- referência mundial em serviços e tecnologia para a indústria de energia e o maior polo turístico do hemisfério Sul;
- a capital líder no desenvolvimento da indústria criativa no país, com foco em *design*, moda, artes cênicas e audiovisuais;
- referência nacional na excelência do ambiente de negócios, com destacada liderança na atração e manutenção de investimentos produtivos.

**Visão no campo da sustentabilidade:**

*Ser reconhecida como referência mundial em desenvolvimento sustentável com a preservação de nosso patrimônio ambiental. (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2013, p. 15)*

Nesse campo, o Plano Estratégico indica que a cidade deverá buscar ser:

- referência mundial na manutenção de uma matriz de transportes sustentável, na atividade econômica ecoeficiente e na educação de uma sociedade com hábitos de baixa emissão de gases de efeito estufa;
- a cidade em cuja área metropolitana situa-se a maior cobertura florestal do planeta integrada à área urbana, apresentando seus corpos hídricos (rios, lagoas, baías e costas oceânicas) limpos e preservados;
- uma das maiores capitais assistidas por um sistema de coleta e tratamento de esgotos sanitários e lixo eficazes e universalizados.

### **Visão no campo político:**

*Ser reconhecida como um dos principais centros políticos e culturais do cenário global. (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2013, p. 15)*

Nesse campo, o Plano Estratégico indica que a cidade deverá buscar ser:

- reconhecida pela realização de grandes eventos e sede de fóruns decisórios para assuntos de sustentabilidade global e desenvolvimento econômico de países emergentes;
- referência nacional em gestão pública de alto desempenho;
- reconhecida pela produção cultural de alto valor e influência mundial;
- destaque pelo respeito à diversidade humana.

### **Objetivos centrais:**

Entre outros objetivos relacionados com o cotidiano da cidade e de seus moradores e investidores, o Plano Estratégico 2013-2016 aponta que também tem como objetivo, relacionado com o tema desta tese:

*Posicionar o Rio como importante centro político e cultural no cenário internacional. (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2013, p. 30)*

Esse objetivo já se encontrava definido no Plano Estratégico municipal de 2009-2012.

### **Iniciativas estratégicas por áreas de resultado:**

A fim de alcançar seus objetivos de acordo com as visões estabelecidas, assim como evidenciar o posicionamento da marca, o Plano Estratégico 2013-2016 apresenta um conjunto de iniciativas agrupadas por áreas de resultado. Esse conjunto de iniciativas nos dá algumas diretrizes sobre a identidade da marca Rio por definir o Rio como referência em alguma área de atuação. Na tabela a seguir apresentamos as iniciativas previstas no Plano Estratégico e sinalizamos em negrito as que referenciam o Rio em relação à sua identidade.

**Tabela 12: Iniciativas Previstas no Plano Estratégico**

Áreas de Resultado	Iniciativas (que colocam o Rio como referência de alguma área)
SAÚDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saúde Presente</li> <li>• Reestruturação do Atendimento de Urgência e Emergência</li> <li>• Desospitalização (Padi) e Leitos de Retaguarda</li> <li>• Saúde Inteligente</li> </ul>
EDUCAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escola Carioca em Tempo Integral</li> <li>• Espaço de Desenvolvimento Infantil</li> <li>• Reforço Escolar</li> <li>• Escolas do Amanhã</li> <li>• Rio Criança Global</li> <li>• Saúde nas Escolas</li> </ul>
TRANSPORTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalização e Integração Físico-tarifária — Bilhete Único Carioca</li> <li>• Modernização da Frota de Ônibus</li> <li>• TransOeste</li> <li>• TransCarioca</li> <li>• TransOlímpica</li> <li>• TransBrasil</li> <li>• VLT do Centro</li> <li>• Projeto de Transporte Aquaviário</li> <li>• Tráfego Inteligente</li> <li>• Plano de Mobilidade Sustentável</li> <li>• Rio Boa Praça</li> </ul>
HABITAÇÃO E URBANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Morar Carioca — Urbanização</li> <li>• Morar Carioca — Minha Casa Minha Vida</li> <li>• UPP Social</li> <li>• Bairro Maravilha</li> <li>• Porto Maravilha</li> <li>• Parque Olímpico</li> <li>• Rio Verde — Transformação da Avenida Rio Branco</li> <li>• Revitalização da Cidade Nova</li> </ul>
ORDEM PÚBLICA E CONSERVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rio em Ordem</li> <li>• Gestão Integrada de Vias Públicas</li> <li>• Conservação de Vias</li> <li>• Especiais e Túneis</li> <li>• Modernização da Rede de Iluminação Pública</li> <li>• Rio Acessível</li> </ul>
GESTÃO E FINANÇAS PÚBLICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governo de Alto Desempenho</li> <li>• <b>Rio Cidade Inteligente</b></li> </ul>

Áreas de Resultado	Iniciativas (que colocam o Rio como referência de alguma área)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nota Carioca 2.0</li> <li>• Modernização do Sistema</li> <li>• Fiscal e Tributário</li> <li>• Gente de Alto Valor</li> <li>• Prefeitura Presente</li> </ul>
MEIO AMBIENTE E SUSTENTABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão do Saneamento</li> <li>• Controle de Enchentes</li> <li>• Qualidade de Águas Urbanas</li> <li>• <b>Rio Capital da Bicicleta</b></li> <li>• <b>Rio Capital Sustentável</b></li> <li>• <b>Rio Capital Verde</b></li> </ul>
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rio Ambiente de Negócios</b></li> <li>• <b>Rio Capital da Energia</b></li> <li>• <b>Rio Capital do Turismo</b></li> <li>• <b>Rio Capital da Indústria Criativa</b></li> <li>• Plano de Desenvolvimento Setorial</li> </ul>
CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão da Rede de Equipamentos Culturais</li> <li>• Fomento à Produção Cultural</li> <li>• Polo Cultural da Zona</li> <li>• Portuária</li> <li>• <b>Rio Patrimônio — Centro</b></li> </ul>
DESENVOLVIMENTO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartão Família Carioca</li> <li>• Atendimento</li> <li>• Psicossocial</li> <li>• Rio em Forma Olímpico</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora a partir do Plano Estratégico do Rio de Janeiro 2013-2016 (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2013).

Como demonstrado no Plano Estratégico 2013-2016, o Rio de Janeiro foi identificado como “Capital” da Bicicleta, Sustentável, Verde, da Energia, do Turismo e da Indústria Criativa, assim como Cidade Inteligente, Ambiente de Negócios e Patrimônio (eleita Patrimônio Cultural da Humanidade pela Unesco em 2012). Relacionaremos esses elementos com a identidade da marca Rio, como será demonstrado mais adiante no capítulo “Identificação dos Elementos da Marca Rio”.

O descritivo da execução dessas iniciativas em forma de equipamentos e ações foi disponibilizado pela prefeitura no Portal Cidade Olímpica, na aba Projetos.<sup>61</sup> Optamos por utilizar essa fonte de informações por ela representar a concretização do que foi previsto como iniciativas do Plano Estratégico 2013-2016. As áreas nas quais os projetos se inserem também serão incorporadas à identidade da marca Rio, como será demonstrado no capítulo “Identificação dos Elementos da Marca Rio”.

A fim de compreender a construção da identidade da marca Rio a partir dos projetos e ações apresentados no Portal Cidade Olímpica, fizemos o seguinte cruzamento:

1º) Apresentamos os projetos municipais de acordo com as áreas de atuação definidas pela Prefeitura.

2º) Verificamos em quais componentes de marca propostos por Simon Anholt (2006), pelo Reputation Institute (2014), pela Saffron (2013) e por Berrone e Ricart (2015) do Cities in Motion Index os projetos se enquadram.<sup>62</sup>

O objetivo dessa análise foi verificar o quanto os projetos da cidade contemplam os componentes de construção de identidade de marca de cidade propostos pelos referidos autores.

---

<sup>61</sup> Disponível em: <http://www.cidadeolimpica.com.br/projetos/> Acesso em: dez. 2015.

<sup>62</sup> O conjunto de componentes proposto por cada autor foi descrito no capítulo “Estudos sobre Identidade de Marcas de Cidades”.



**Tabela 13: Relação entre os Projetos, por Área de Atuação, Previstos no Plano Estratégico, e os Componentes de Identidade de Marca de Cidade de Acordo com os Autores Trabalhados Nesta Tese**

Projetos Descritos no Portal Cidade Olímpica, em Dez. 2015	Componentes da Identidade de Marca por Autor
<p><b>Cultura e Diversão:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parque Madureira</li> <li>• AquaRio</li> <li>• Centro Cultural Imperator</li> <li>• Porto Maravilha</li> <li>• Cidade das Artes (espaço cultural)</li> <li>• Museu de Arte do Rio (MAR)</li> <li>• Museu do Amanhã</li> <li>• Arenas Cariocas</li> <li>• Jardim do Valongo</li> <li>• Cais do Valongo</li> </ul>	<p>Simon Anholt (2006):</p> <p>Presença:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Status</i> internacional da cidade.</li> </ul> <p>Lugar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aspecto físico da cidade.</li> </ul> <p>Vida:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Existência de atrações interessantes com que preencher o tempo livre.</li> </ul> <hr/> <p>Reputation Institute (2014):</p> <p>No âmbito racional — ambiente atraente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Belezas e paisagens do lugar.</li> <li>– Variedade de experiências interessantes em relação a cultura, entretenimento, esportes e alimentação.</li> </ul> <hr/> <p>Saffron (2013):</p> <p>Ativos da cidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tem variedade de passeios turísticos e atrações históricas.</li> </ul> <hr/> <p>Cities in Motion Index (BERRONE; RICART, 2015):</p> <p>Capital humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Despesas de consumo em lazer e recreação.</li> </ul> <hr/> <p>Michalis Kavaratzis (2004):</p> <p>Ambiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Desenho urbano, arquitetura, espaços verdes e espaços públicos.</li> </ul>
<p><b>Meio Ambiente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parque Madureira</li> <li>• AquaRio</li> <li>• Recuperação da Bacia de Jacarepaguá</li> <li>• Saneamento da zona Oeste</li> <li>• Controle de Enchentes da Grande Tijuca</li> </ul>	<p>Simon Anholt (2006):</p> <p>Pré-requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualidades básicas da cidade e padrão de serviços públicos e se são satisfatórios, acessíveis e acolhedores.</li> </ul> <hr/> <p>Reputation Institute (2014):</p> <p>No âmbito racional — ambiente atraente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Belezas e paisagens do lugar.</li> </ul>

Projetos Descritos no Portal Cidade Olímpica, em Dez. 2015	Componentes da Identidade de Marca por Autor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflorestamento de Encostas</li> <li>• Central de Tratamento de Resíduos em Seropédica</li> </ul>	<p>Cities in Motion Index (BERRONE; RICART, 2015):</p> <p>Planejamento urbano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Instalações sanitárias.</li> </ul> <p>Meio ambiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Índice de <i>performance</i> ambiental.</li> </ul>
<p><b>Infraestrutura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclovia Tim Maia, na Avenida Niemeyer</li> <li>• AquaRio</li> <li>• Centro de Operações Rio (COR)</li> <li>• Porto Maravilha</li> <li>• Requalificação do Entorno do Engenho</li> </ul>	<p>Simon Anholt (2006):</p> <p>Lugar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aspecto físico da cidade.</li> </ul> <p>Pré-requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualidades básicas da cidade e padrão de serviços públicos.</li> </ul> <hr/> <p>Reputation Institute (2014):</p> <p>No âmbito racional — estabilidade governamental:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Infraestrutura bem-desenvolvida.</li> </ul> <hr/> <p>Michalis Kavaratzis (2004):</p> <p>Ambiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Desenho urbano, arquitetura, espaços verdes e espaços públicos.</li> </ul> <p>Infraestrutura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Melhoria da acessibilidade da cidade para os diversos públicos e existência de facilidades, como centros culturais, espaços para conferências etc.</li> </ul>
<p><b>Desenvolvimento Social:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bairro Maravilha</li> <li>• Morar Carioca</li> <li>• Bairro Carioca</li> <li>• Teleférico da Providência</li> <li>• Rio + Social</li> <li>• Cartão Família Carioca</li> <li>• Parque dos Atletas</li> <li>• Vilas Olímpicas</li> </ul>	<p>Simon Anholt (2006):</p> <p>Pré-requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualidades básicas da cidade e padrão de serviços públicos.</li> </ul> <hr/> <p>Reputation Institute (2014):</p> <p>No âmbito racional — estabilidade governamental:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Políticas sociais e econômicas progressistas.</li> </ul> <hr/> <p>Cities in Motion Index (BERRONE; RICART, 2015):</p> <p>Coesão social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Coeficiente de Gini.</li> <li>– Despesas com habitação.</li> </ul> <hr/> <p>Michalis Kavaratzis (2004):</p> <p>Estrutura organizacional e administrativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Redes de desenvolvimento comunitário.</li> </ul>

Projetos Descritos no Portal Cidade Olímpica, em Dez. 2015	Componentes da Identidade de Marca por Autor
<p><b>Transporte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teleférico da Providência</li> <li>• Viário do Parque Olímpico</li> <li>• Via Binário do Porto</li> <li>• Via Expressa</li> <li>• Ampliação do Elevado do Joá</li> <li>• Veículos Leves sobre Trilhos (VLT)</li> <li>• BRT TransBrasil</li> <li>• BRT TransOlímpica</li> <li>• BRT TransOeste</li> <li>• BRT TransCarioca</li> <li>• BRS</li> </ul>	<p>Simon Anholt (2006): Pré-requisitos: – Qualidades básicas da cidade e padrão de serviços públicos.</p> <hr/> <p>Saffron (2013): Ativos da cidade: – Facilidade de se locomover a pé ou por transportes públicos.</p> <hr/> <p>Cities in Motion Index (BERRONE; RICART, 2015): Mobilidade e transporte: – Desempenho logístico em geral.</p> <hr/> <p>Michalis Kavaratzis (2004): Ambiente: – Desenho urbano, arquitetura, espaços verdes e espaços públicos. Infraestrutura: – Melhoria da acessibilidade da cidade para os diversos públicos e existência de facilidades, como centros culturais, espaços para conferências etc.</p>
<p><b>Instalações Esportivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parque dos Atletas</li> <li>• Novo Sambódromo</li> <li>• Programas Educacionais</li> <li>• Golfe Olímpico</li> <li>• Parque Olímpico</li> <li>• Complexo Esportivo de Deodoro</li> <li>• Vila dos Atletas</li> </ul>	<p>Simon Anholt (2006): Presença: – <i>Status</i> internacional e conhecimento da cidade mundialmente.</p> <hr/> <p>Michalis Kavaratzis (2004): Ambiente: – Desenho urbano, arquitetura, espaços verdes e espaços públicos.</p>
<p><b>Desenvolvimento Educacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naves do Conhecimento</li> <li>• Ginásio Experimental Olímpico (GEO)</li> <li>• Fábricas de Escolas do Amanhã</li> <li>• Escolas do Amanhã</li> <li>• Espaço de Desenvolvimento Infantil (EDI)</li> <li>• Programas Educacionais</li> </ul>	<p>Simon Anholt (2006): Potencial: – Oportunidades econômicas e educacionais dentro da cidade.</p> <hr/> <p>Reputation Institute (2014): No âmbito racional — estabilidade governamental: – Políticas sociais e econômicas progressistas.</p> <hr/> <p>Michalis Kavaratzis (2004): Comportamento: – Tipo de serviços prestados pela cidade, eficácia de sua oferta.</p>

Projetos Descritos no Portal Cidade Olímpica, em Dez. 2015	Componentes da Identidade de Marca por Autor
<p><b>Melhorias da Saúde:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenação de Emergência Regional</li> <li>• Academia da Terceira Idade</li> <li>• Academia Carioca</li> <li>• Novos Hospitais</li> <li>• Clínica da Família</li> <li>• Cegonha Carioca</li> </ul>	<p>Simon Anholt (2006):</p> <p>Pré-requisitos:</p> <p>– Qualidades básicas da cidade e padrão de serviços públicos.</p> <hr/> <p>Michalis Kavaratzis (2004):</p> <p>Comportamento:</p> <p>– Tipo de serviços prestados pela cidade, eficácia de sua oferta.</p>

Fonte: Elaborada pela autora.

A análise do cruzamento feito na Tabela 13 indica que os projetos presentes no Planejamento Estratégico do Rio de Janeiro de 2009-2012 e 2013-2016 não atendem completamente ao que é proposto por cada autor.

Em relação ao modelo de Simon Anholt (2006), dos seis componentes propostos pelo autor, o que se refere a pessoas não foi atendido.

Em relação ao modelo proposto pelo Reputation Institute (2014), do âmbito emocional da marca, que tem quatro componentes (grau de estima, admiração, sentimento e confiança), nenhum foi atendido. Assim como, no âmbito racional, sobre a economia avançada, também nenhum componente foi atendido. Da mesma forma, não foi atendido o componente relacionado com o ambiente atraente (sentimento dos moradores em relação ao lugar). Do componente estabilidade governamental, não foram atendidos os itens relacionados com ter um ambiente favorável para os negócios; economia estável e de baixo risco; estrutura política e legal desenvolvida; participante responsável da comunidade global, governado de forma eficiente, apoiar boas causas, ter um líder respeitado internacionalmente e ser um governo preocupado em melhorar o bem-estar de todos os cidadãos.

A Saffron (2013) tem um enfoque turístico sobre o lugar, e os componentes propostos por ela muitas vezes não contemplam questão que caibam em um planejamento estratégico. Dos 11 componentes propostos, cinco que se relacionam com os ativos da cidade (culinária local e restaurantes variados, pessoas amigáveis e atenciosas, clima

agradável, lugar bom para fazer compras e lugar de baixo custo) e todos os cinco relacionados com a força da marca não foram atendidos.

O Cities in Motion Index de Berrone e Ricart (2015) é direcionado para a construção de uma marca voltada para a sustentabilidade da cidade e traz componentes mais próximos às questões ambientais, de infraestrutura urbana e sociais. Dos 10 componentes propostos, cinco não foram atendidos. São eles: alcance internacional, economia, gestão pública, governança e tecnologia.

Por fim, na visão de Michalis Kavaratzis (2004), todos os componentes foram atendidos.

Embora atenda parcialmente aos indicativos propostos por diferentes autores sobre os componentes de uma marca de cidade, os projetos previstos no Plano Estratégico do Município evidenciam as transformações que ocorreram na cidade. Entretanto, a análise deixou clara que não basta um planejamento estratégico para se construir uma marca de cidade. Muitos dos componentes orientados pelos autores e que foram indicados como “não atendidos” não caberiam como projetos em um planejamento estratégico, principalmente àqueles relacionados com as evidências simbólicas da marca.

### **A Marca Rio na Fala do Poder Público Municipal**

A fim de compreender a construção da identidade da marca Rio, optamos metodologicamente por uma pesquisa em profundidade (YIN, 2001)<sup>63</sup> com representantes do poder público municipal.

---

<sup>63</sup> Robert K. Yin (2001) elenca seis fontes de evidências para os estudos de casos, entre eles, as entrevistas. Para o autor, essas enfocam diretamente o tópico do estudo de caso e fornecem inferências causais percebidas.

A pesquisa de campo com o poder público foi iniciada em 2013. Foram feitas 10 entrevistas em profundidade com representantes da Prefeitura, Rio Negócios, Empresa Olímpica Municipal, Instituto Pereira Passos, Riotur, Turisrio e Comitê Organizador da Copa de 2014. Em 2014, a pesquisa foi complementada com mais cinco entrevistas com o secretário Joaquim Monteiro, responsável na época pela marca do Rio de Janeiro (a Coordenadoria da Imagem Rio foi criada em julho de 2013); com o ministro Laudemar Aguiar, que em 2012 foi o responsável pela realização da Rio+20 e na época da entrevista era o coordenador de Relações Internacionais do Gabinete do prefeito; com Alberto Gomes Silva, presidente do consórcio responsável pelas obras na área do Porto chamado de Porto Maravilha; com Marcelo Calero, presidente do Comitê Rio 450 anos; e com Rafael Lisboa, assessor de Comunicação da Prefeitura.

As pesquisas de 2013 mostraram que até então ainda não havia sido feito um esforço específico para a construção de uma marca do Rio. Em 2014, já havia uma maior referência à cidade como uma marca, tanto que uma Coordenadoria da Imagem Rio foi criada. Segundo os entrevistados, não havia um direcionamento para a criação gráfica da marca Rio, mas a preocupação de integrar as ações de modo a construir a imagem do Rio de Janeiro, principalmente no exterior.

A análise das entrevistas revelou alguns indicativos sobre os elementos que compõem a identidade da marca Rio, que apresentaremos a seguir, destacados em negrito no decorrer do texto. As entrevistas também revelaram o processo de construção da identidade da marca Rio e de gestão de sua imagem, que destacaremos no final deste capítulo.

O primeiro aspecto destacado pelos entrevistados refere-se ao alto nível de qualificação da equipe. A grande maioria foi gestor ou ex-diretor de empresas privadas ou funcionário público do primeiro escalão. Todos demonstram uma relação afetiva com a cidade e se dizem sensibilizados a trabalharem no governo pelo projeto de transformação da cidade. Todos trabalham focados em metas que devem ser cumpridas e apresentadas trimestralmente em reuniões com o prefeito, além de terem seus bônus vinculados a meritocracia e alcance das metas e dos objetivos.

Outro aspecto que chamou a atenção foi a unidade do discurso. Mesmo não se conhecendo ou tendo pouco contato profissional, o discurso era o mesmo, com a mesma

intensidade de comprometimento, crença no que estava sendo feito e alinhado principalmente com as **transformações urbanísticas da cidade** e em relação ao **estilo de vida do carioca**. Em algumas entrevistas, o discurso se relaciona de forma mais forte como o **legado intangível que os Jogos Olímpicos** vão deixar na cidade.

Percebeu-se que a expressão “Rio melhor cidade para viver, trabalhar e visitar” (e eventuais variações dessa frase), presente como meta no Plano Estratégico Pós-2016, funciona mais como norteadora de gestão e de definição das políticas públicas do que como identidade de marca. Nas entrevistas de 2014, percebeu-se que a expressão já passou a ser vista como um posicionamento para a marca Rio.

Em todas as entrevistas, as **transformações urbanísticas da cidade** funcionam como evidências da imagem que se quer construir para a cidade. O **Porto Maravilha e as mudanças no transporte público** são os principais projetos urbanísticos, e a **implantação das UPPs** dá credibilidade para a concretização de outras ações do poder público.

O entrevistado 6 destaca claramente as quatro áreas de transformação: **mobilidade urbana, infraestrutura urbana, desenvolvimento social e meio ambiente**. Ele reafirma os “mandamentos” de que os jogos devem servir à cidade: “deve-se valorizar as pessoas e deve-se investir a menor parcela possível naquilo que é absolutamente essencial à realização dos jogos e o máximo possível naquilo que vai ser perene para a população”.

O entrevistado 1 dá ênfase às diversas transformações que vão evidenciar a imagem que a marca do Rio quer mostrar. Ele reforça essa abordagem dizendo que “não significa que vai ser a melhor cidade do mundo em mobilidade, a melhor cidade do mundo culturalmente, a melhor cidade do mundo em infraestrutura” quando comparada a outras cidades candidatas a sediarem os Jogos Olímpicos, mas “essas melhorias propiciadas pelos Jogos Olímpicos e pelas outras políticas que estão sendo implementadas deixam a **cidade mais fácil em termos de infraestrutura e logística**”.

No início de 2013, as entrevistas com o entrevistado 2 chamaram a atenção principalmente pelo fato de que uma **logomarca para Rio de Janeiro** seria lançada associando-se ao ***lifestyle do carioca***. A agência de publicidade que estava

desenvolvendo a proposta era a Prole (que tinha a conta publicitária da Prefeitura), e a pessoa responsável pediu para ser entrevistada após o lançamento, uma vez que o assunto era confidencial. No início de 2014, o projeto já havia sido arquivado, e o entrevistado 10 afirmou que não se pretende ter uma logomarca porque nenhum grafismo conseguiria reproduzir a diversidade de elementos que precisariam ser articulados para representar a identidade da cidade como um todo.

O entrevistado 2 reconhece que a Prefeitura era muito maior que a cidade, e que a gestão atual inverteu essa situação. Nessa mesma linha, o entrevistado 5 afirma que o **Rio é a imagem do país** e que, com as transformações, o Rio agrega valor à imagem do país, e não somente à da cidade. O entrevistado 9 destaca o esforço de reproduzir a imagem da cidade na **imagem do estado do Rio** como um todo: “o Rio de Janeiro é um estado pendurado numa cidade”.

Todos os entrevistados destacam que a imagem da cidade mudou muito nos últimos anos, principalmente com a **redução da sensação de insegurança**.

O entrevistado 8 lembra que carnaval era sinônimo de mulata, peito de fora, bunda de fora e que agora é show. O entrevistado 7 lembra ainda que se começa a ter um turismo internacional de mais qualidade. O entrevistado 1 afirma que de 2009 para 2014 a imagem do Rio de Janeiro no exterior mudou completamente: “Antes era de muita violência, de uma cidade caótica e de uma cidade com serviços ruins. Agora, não!”

Sobre as estratégias de promoção do turismo, o entrevistado 8 afirma que existe um grande projeto de ampliação do número de leitos, com a chegada de grandes redes de hotéis na cidade. E lembra que “é melhor abrir cheio [por causa dos grandes eventos] e depois fazer um plano de marketing para manter a ocupação” — isso é bom para a projeção da imagem da cidade nacional e internacionalmente. O objetivo é aumentar o tempo de permanência do turista na cidade, e para isso um caminho é aumentar o **calendário de eventos fixos na cidade** — de entretenimento e de negócios.

O entrevistado 2 e o entrevistado 5 reforçam o fato de o Rio ser uma **Cidade Olímpica**, e que isso define um *deadline* para a cidade se transformar, não só para receber os Jogos, mas para ser uma cidade melhor para todo mundo. Usa-se como base o modelo Barcelona (embora nessa atual gestão afirme-se que se está desenvolvendo seu próprio



modelo), no qual os Jogos servem a cidade. O entrevistado 6 reforça essa ideia afirmando que os grandes eventos que ocorreram na cidade nos últimos anos e os que ainda vão ocorrer trabalham na construção de uma marca. Da mesma forma, o entrevistado 9 lembra que o principal legado dos Jogos é a visibilidade, a alta exposição da marca da cidade, nacional e internacionalmente.

O entrevistado 3 destaca que a cidade quer ser **cosmopolita**, e que de fato o é, pois já há muitos anos é uma referência turística internacional. Entretanto, o carioca ainda está fechado em “panelinhas” e tem rejeição a esse fluxo de gente de fora, ao turista e a se misturar. Ele considera que, se a cidade está se transformando, o carioca tem de mudar também: “O carioca ainda está com muita dificuldade de entrar nesse processo.”

Considerando o lugar de fala do entrevistado 3, essa colocação reforça uma política com pouca articulação com a sociedade. Existiu certa unanimidade nas entrevistas de que não se trata de um governo que dialoga muito. A regra é “fazer e, depois que estiver pronto, as pessoas irão gostar”. Quando se fala de participação social, o marco é o Conselho da Cidade (na elaboração do Planejamento Estratégico 2013-2016) e a criação do Conselho de Legado.

Seguindo uma linha semelhante, o entrevistado 5 afirma que precisa também mudar a cultura, mudar atitudes, e que é isso que vai assegurar as transformações a longo prazo, ou seja, o legado intangível: “não adianta ter infraestrutura e não ter pessoal treinado, gente capacitada, atitude das pessoas”. O **legado intangível** é identificado com o **desenvolvimento da cidadania** na entrevista do entrevistado 6 e está presente na fala do entrevistado 2 e do entrevistado 3.

Quando fala do estilo de vida do carioca, o entrevistado 3 destaca a **cultura do espaço público como um espaço de convivência**: “as pessoas vivem a cidade e não se fecham nas suas residências... **vivem a cidade plenamente**”. Chama a atenção também de que “**a identidade carioca é uma referência mundial**”. O *lifestyle* é um motivador para se viver aqui, para se viver a experiência do Rio de Janeiro como um todo. O entrevistado 1 destaca que é uma **cidade de outdoor**, “essa é uma cidade que funciona do lado de fora, não é uma cidade de *shoppings*, é uma cidade que as pessoas vivem fora, vivem na praia, vivem na lagoa, vivem em parques, e o esporte é um mote”. Para ele, o **estilo de vida do carioca** é uma vantagem para as pessoas virem para a cidade: “você não vai vir

pro Rio pelos melhores museus do mundo, você não vai vir ao Rio pelo melhor sistema de transporte do mundo, mas você vai utilizar o melhor sistema de transporte e você vai ter melhores manifestações culturais numa cidade que tem o carioca que o recebe”. O entrevistado 7 reforça que a “**autoestima do carioca é a melhor possível**”. O entrevistado 8 concorda que o **espírito carioca, o jeito casual da cidade**, a convivência com **as várias maneiras de viver e a simpatia do carioca** são diferenciais, mas considera difícil traduzir isso. Seria algo como: *come to learn the Rio sensations*. Entretanto, a fala do entrevistado 6 se destaca por questionar que essa opção não apresenta um diferencial forte em relação às outras cidades.

Outro aspecto importante da fala do entrevistado 3 é a compreensão de que o Rio está localizado em uma região estratégica, onde a **indústria de base** ainda vai se desenvolver muito. Para ele, isso vai ser um problema para o *branding*: “no espaço dos próximos 5 a 10 anos, quando maturar os investimentos em infraestrutura e indústria de base e o polo petroquímico, o Rio vai ficar com uma marca industrial forte coexistindo com esse paraíso tropical que é a cidade do futuro”.

Em 2015, acadêmicos com atuação em instituições públicas junto com representantes das principais secretarias municipais organizaram uma coletânea de artigos em um livro intitulado *Depois dos Jogos: pensando o Rio para o pós 2016*. O artigo de Giambiasi e Oliveira Filho (2015) elenca um conjunto de elementos relacionados com como a cidade quer ser vista. Percebemos um claro alinhamento da abordagem do autor com as respostas dadas pelos entrevistados e apresentadas anteriormente. Os autores destacam que a cidade quer ser vista como:

- Local de competições esportivas de alto rendimento, inserindo a cidade no calendário mundial de grandes eventos que atraiam a atenção global e reforcem a marca da cidade.
- Espaço de realização de grandes conferências associadas às categorias profissionais que congregue um público potencial de ser multiplicador.
- Capital da energia em função da presença das principais empresas de energia do país.

- Lugar de ponta na pesquisa tecnológica em função da presença das melhores universidades do país e de grandes empresas.
- *Locus* de desenvolvimento da “economia do idoso” em função da expansão dessa faixa na pirâmide etária da cidade. Abrange desde a inserção de mão de obra qualificada na economia até instalações urbanas apropriadas.
- Ponto de atração turística para o estado e para o país para manter o fluxo permanente de turistas após os eventos.
- Polo de incentivo à indústria criativa, uma vez que a cidade tem características potenciais de atração de profissionais nas áreas de *design*, moda etc.
- Central de irradiação de *startups* em função das universidades presentes na cidade e dos programas de incentivo tecnológico.
- Metrópole cultural do cone Sul em função da história da cidade e da concentração de museus, aparelhos e instituições culturais.
- Sede da indústria do audiovisual, do entretenimento e da telecomunicação, pois já reúne o maior grupo de comunicação e entretenimento (a Rede Globo), assim como diversas outras atividades e instituições correlatas.

Joaquim Monteiro, Rodrigo Rosa e Jean Caris<sup>64</sup> (2015), também autores da obra, consideram que o maior legado olímpico ocorre nas instituições, na cultura e na sociedade, e isso reforça o posicionamento do Rio como uma “cidade global”. Os autores destacam que:

*Ser uma cidade olímpica significa agregar um selo de qualidade e participar de um seleto clube de cidades com projeção*

---

<sup>64</sup> Joaquim Monteiro em 2014/2015 ficou a frente da Empresa Olímpica Municipal com o objetivo de coordenar todos os esforços da Casa Civil da Prefeitura para as Olimpíadas.

Rodrigo Rosa foi assessor especial do Prefeito Eduardo Paes, presidente da rede C40 — Cities Climate Leadership Group e assessor estratégico de sustentabilidade e inovação do gabinete do prefeito.

Jean Caris em 2014/2015 foi subsecretário de planejamento e modernização da Casa Civil da Prefeitura e responsável pela elaboração e implementação de alguns dos principais projetos contidos no Plano Estratégico 2009-2012 e 2013-2016.

*internacional... A fusão singular de metrópole e das riquezas naturais, combinadas aos desafios humanos, sintetizam [sic] no Rio a questão central do desenvolvimento. Além disso, a cidade permanece como referência da imagem do Brasil, um ator global cada vez mais relevante. O legado em construção favorece um ciclo virtuoso que agrega novos elementos para a marca. (MONTEIRO et al., 2015, p. 74)*

A partir das falas dos entrevistados, agrupamos palavras e expressões que apareceram como elementos de referência à identidade da marca Rio e que foram as mais destacadas pelos entrevistados. Inserimos essas palavras no sistema *Tag Crowd*, que possibilita gerar uma nuvem de palavras, dando destaque àquelas que apresentam mais reincidência. O resultado pode ser visto na “Figura 22: Nuvens de palavras relacionadas com a identidade da marca Rio”.

**Figura 22: Nuvens de palavras relacionadas com a identidade da marca Rio**



Fonte: Elaborada pela autora com o uso do sistema *Tag Crowd*. Disponível em: <http://www.tagcrowd.com> Acesso em: out. 2015.

Este capítulo apresentou de forma descritiva os elementos que compõem a identidade da marca Rio e que vão além do planejamento estratégico da cidade (apresentado no capítulo anterior). Mais adiante, no capítulo “Identificação dos Elementos da Marca Rio”, apresentaremos esses elementos de forma sintetizada.

As entrevistas confirmaram nossa suposição de que, embora o planejamento estratégico tenha grande importância, a construção da identidade da marca Rio vai além dele, contrariando o que alguns autores consideram.<sup>65</sup>

Uma vez relacionados os elementos que compõem a identidade da marca Rio, a seguir listamos os direcionamentos também apresentados no decorrer deste capítulo com o objetivo de sintetizar o modelo de gestão adotado pelo poder público para a marca Rio.

- alto nível de qualificação da equipe e com relação afetiva com a cidade;
- equipe sensibilizada a trabalhar no governo pelo projeto de transformação da cidade;
- gestão por metas e meritocracia;
- unidade do discurso relacionado com a identidade da marca e sua gestão;
- o posicionamento “Rio melhor cidade para viver, trabalhar e visitar” funciona como norteador de gestão e de definição das políticas públicas;
- ações de promoção do turismo e foco em um turismo internacional de mais qualidade para aumentar o tempo de permanência do turista na cidade;
- ações de atração turística para se manter como a porta de entrada de turistas para o estado e o país;

---

<sup>65</sup> Alguns autores, como Carvalho (2000), Sánchez (2010) e Vainer (2011), apresentados nos capítulos “Críticas ao Conceito de Cidades Globais” e “Lacunas Conceituais Aplicáveis ao Caso do Rio de Janeiro”, consideram que a existência de marca da cidade e de uma gestão orientada para a projeção da cidade no mercado global de marcas de cidades está condicionada à existência de um planejamento estratégico municipal.

- os grandes eventos trabalham na construção da marca. Inserir a cidade no calendário mundial de grandes eventos para reforçar a marca;
- o principal legado dos Jogos é a visibilidade e a alta exposição da marca da cidade, nacional e internacionalmente;
- a cidade está se transformando e o carioca tem de mudar também no sentido de ser mais receptivo, mudar a cultura, mudar atitudes — *esse direcionamento gera uma curiosidade uma vez que se contrapõe a um elemento muito destacado na evidência simbólica, que é o estilo de vida do carioca*;
- pouca articulação com a sociedade — *já abordado no capítulo “Processo Participativo no Planejamento Estratégico do Rio de Janeiro”*;
- a indústria de base, ao se desenvolver, vai ser um problema para o *branding* para a cidade — *esse direcionamento se contrapôs no final de 2015 com a crise na indústria do petróleo, podendo passar a ser uma oportunidade, e não mais um problema de branding para o Rio de Janeiro*.

A ação mais objetiva na gestão do governo municipal em relação à criação de uma marca para a cidade do Rio de Janeiro ocorreu na época da comemoração dos 450 anos da cidade, em 2015. A seguir, abordaremos o que foi feito tendo o tema dos 450 anos como estratégia de mensagem.

### **Os 450 Anos da Cidade: o Carioca na Identidade da Marca Rio**

A comemoração dos 450 anos da cidade foi a oportunidade utilizada pelo poder público municipal para ampliar o sentimento de orgulho do carioca e pertencimento ao local. Como veremos a seguir, a marca Rio 450 Anos foi apresentada com um imenso repertório de narrativas tanto criadas por seus gestores quanto estimuladas a serem produzidas por diferentes grupos da sociedade.

Em 2014, foi formado o Comitê Rio 450 Anos, composto por personalidades convidadas pela Prefeitura. A comemoração foi elaborada para ser o “momento de reverenciar as pessoas que fizeram e fazem desta cidade um dos lugares mais adorados do planeta: os cariocas”.<sup>66</sup>

Com o intuito de tornar o processo mais participativo, ampliar o sentimento de pertencimento das pessoas ao lugar a partir de suas manifestações culturais e construir uma memória afetiva em torno da ideia do estilo de vida carioca, determinou-se que o Comitê teria como missão “harmonizar e organizar as iniciativas da comemoração, mobilizar os diversos atores e setores da sociedade e articular a participação das diferentes áreas da Prefeitura e do poder público em geral na construção do projeto comemorativo”. Com foco no longo prazo, o que se pretendeu foi criar uma ambiência na qual o Rio dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016 fosse “uma cidade mais orgulhosa de si mesma, de seus símbolos, de sua história, da experiência civilizatória e do estilo de vida que foi capaz de forjar”.<sup>67</sup>

### ***A Criação da Logomarca Rio 450 Anos: uma “Marca Mutante”***

A logomarca dos 450 Anos foi criada com a proposta de servir de elemento integrador de todo o processo. Ela não reflete apenas o espírito do carioca, mas também busca provocar reflexões lúdicas sobre quem é esse carioca e sua relação com a cidade.

A agência responsável pela criação<sup>68</sup> destaca que “era preciso desenhar uma marca que representasse o cidadão do Rio de Janeiro em toda a sua diversidade étnica, social e cultural”.

---

<sup>66</sup> Segundo o *site* do Comitê Rio 450 Anos. Disponível em: <http://www.rio450anos.com.br/comite-450/> Acesso em: jul. 2015.

<sup>67</sup> Segundo o *site* do Comitê Rio 450 Anos. Disponível em: <http://www.rio450anos.com.br/comite-450/> Acesso em: jul. 2015.

<sup>68</sup> A agência Crama ganhou o concurso para a criação da marca Rio 450 Anos. O conteúdo apresentado aqui está disponível em: [www.crama.com.br](http://www.crama.com.br) e foi acessado em julho de 2015.

*Ela foi pensada para resgatar o orgulho de pertencer, através de uma ideia simples e direta: se o carioca é multicultural, multiétnico e multifacetado, a marca deve espelhar tudo isso. A partir dessa ideia, criamos uma marca que identifica o povo do Rio e faz graça com o seu jeito; uma marca que representa o que o carioca tem de mais essencial, mostrando o perfil de quem tem orgulho de ser o que é. Composta pelos 3 números da celebração, a marca é o perfil do nosso personagem... e de todo mundo que faz parte do Rio, seja por nascimento ou por escolha. (Site Rio 450 Anos)*

**Figura 23: Logomarca Rio 450 Anos**



Fonte: Disponível em: <http://www.rio450anos.com.br> Acesso em: jul. 2015.

A logomarca do Rio 450 Anos seguiu um conceito conhecido como “marca mutante”, que corresponde à representação aberta, inovadora, artística, indeterminada, subjetiva e interativa. As marcas mutantes podem ser classificadas como “programadas”, quando as variações (mutações) ocorrem por um tempo determinado, ou como “poéticas”, quando as variações ocorrem espontaneamente, sem regras predeterminadas, obedecendo ao intuito criativo e gerando interação com o público (KREUTZ, 2001).

Outras marcas territoriais que seguem a mesma linha de marcas mutantes, segundo Kreutz (2001), são as da Colômbia e de Melbourne.

A logomarca da Colômbia, criada em 2013, busca traduzir em uma identidade visual flexível, baseada em figuras geométricas, escala de cores e símbolos, as representações do país e sua grande diversidade. A logomarca captura o imaginário coletivo, que alimenta sua comunicação, e se baseia em estereótipos que estão posicionados na cabeça das pessoas e em elementos que se pretende inserir no imaginário. A logomarca é construída pelos elementos mais representativos do país, mas se adapta às novas necessidades que surgirem (KREUTZ, 2001).



O site da marca Colômbia<sup>69</sup> apresenta 111 variações da logomarca.

**Figura 24: Exemplos de variação da logomarca Colômbia**



Fonte: Elaborada pela autora a partir do site: <http://www.colombia.co/potenciadores>

Melbourne é uma cidade reconhecida internacionalmente por sua diversidade, inovação, sustentabilidade, qualidade de vida e experiências que proporciona a seus moradores e visitantes. A logomarca, criada em 2010, trata-se de um “M”, que proporciona um número infinito de possibilidades de representações da diversidade da cidade e ao mesmo tempo é imediatamente reconhecível. A fragmentação do “M” representa a própria cidade multifacetada, criativa e sustentável, permitindo a diversidade de interpretações pessoais (KREUTZ, 2001).

**Figura 25: Variações da logomarca de Melbourne**



Fonte: Blog Estação. Disponível em: <http://www.estacaodesign.com.br/uma-nova-marca-para-a-cidade-de-melbourne> Acesso em: out. 2015.

<sup>69</sup> Disponível em: <http://www.colombia.co/potenciadores> Acesso em: out. 2015.

No caso do Rio 450 Anos, tratou-se de uma marca mutante poética (KREUTZ, 2001), uma vez que as intervenções podiam ser feitas livremente sobre os traços básicos. Veremos exemplos dessas intervenções mais adiante.

### **Dimensão Comunicacional da Marca Rio 450 Anos**

A estratégia de comunicação adotada pelo poder público para a comemoração dos 450 anos do Rio de Janeiro foi elaborada considerando a integração de diferentes ferramentas de comunicação e pontos de contato com os públicos, de modo que a proposta da comemoração se inserisse no dia a dia das pessoas.

### **Experiência de Marca**

Foram organizados e vinculados à comemoração 672 eventos na cidade, que ocorreram durante todo o ano 2015, sendo 92 destes no mês de março. O *site* Rio 450 Anos<sup>70</sup> disponibilizou um sistema de busca no calendário, tendo sido os eventos classificados como: artes, celebrações e presentes, esportes, festivais, música, passeios e seminários. Cada classificação tem um ícone criado a partir das intervenções feitas na logomarca.

**Figura 26: Ícones dos eventos da marca Rio 450 Anos**



Fonte: Elaborada pela autora com base no *site*: <http://www.rio450anos.com.br> Acesso em: jul. 2015.

<sup>70</sup> Disponível em: <http://www.rio450anos.com.br/eventos/> Acesso em: jul. 2015.

Além de eventos únicos, o Rio 450 promoveu espetáculos e seminários que se repetiam por vários meses, como a Biblioteca Rio450, os Jogos Rio450, o Passaporte dos Museus Carioca e o Projeto Memória Carioca.

Memória Carioca foi o projeto vencedor das iniciativas, que foram enviadas pela população no decorrer do ano 2013 para a celebração do aniversário da cidade. O projeto consistiu em uma exposição virtual construída com materiais históricos coletados junto à população. Foram reunidos itens antigos, paisagens, artefatos, móveis, mapas, documentos históricos e vídeos que ajudaram a contar a história da cidade sob a perspectiva pessoal de cada carioca e de suas instituições. O espaço virtual convida as pessoas a abrir suas gavetas e caixas de recordações familiares. O material recebido é analisado e publicado com o objetivo de construir um grande acervo digital com a memória afetiva dos cariocas.

A divulgação dos 450 anos se fez presente também no dia a dia das pessoas que encontram a logomarca pintada nas faixas de pedestres. Foram 50 ruas decoradas, entre elas ruas conhecidas da cidade, como a orla da praia do Leblon (Avenida Delfim Moreira), a Rua Primeiro de Março (principal centro empresarial), a orla da Barra (Avenida Lúcio Costa) e a Rua Jardim Botânico.

**Figura 27: Faixas de pedestres pintadas com a marca Rio 450 Anos**



Fonte: Jornal *O Globo*. Disponível em: <http://blogs.oglobo.globo.com/gente-boa/post/comemoracao-dos-450-anos-do-rio-chega-as-faixas-de-pedestres-558436.html>. Acesso em: jul. 2015.

### Parcerias com Empresas

Foi estimulado pelo Comitê organizador que empresas utilizassem a logomarca Rio 450 Anos em suas comunicações, aumentando, assim, sua visibilidade. As parcerias foram feitas com 68 empresas que, após cadastro no *site*, puderam elaborar estratégias de

comunicação, de ativação e de customização. Além disso, algumas empresas também elaboraram linhas de produtos comemorativos aos 450 anos.

**Tabela 14: Exemplos de Aplicação da Marca Rio 450 Anos e de Lançamento de Produtos**

Ativação da marca		
Comunicação		
Customização		
Miolo		

Granado



TAM



Sorvete Brasil



Antártica



Cachaça



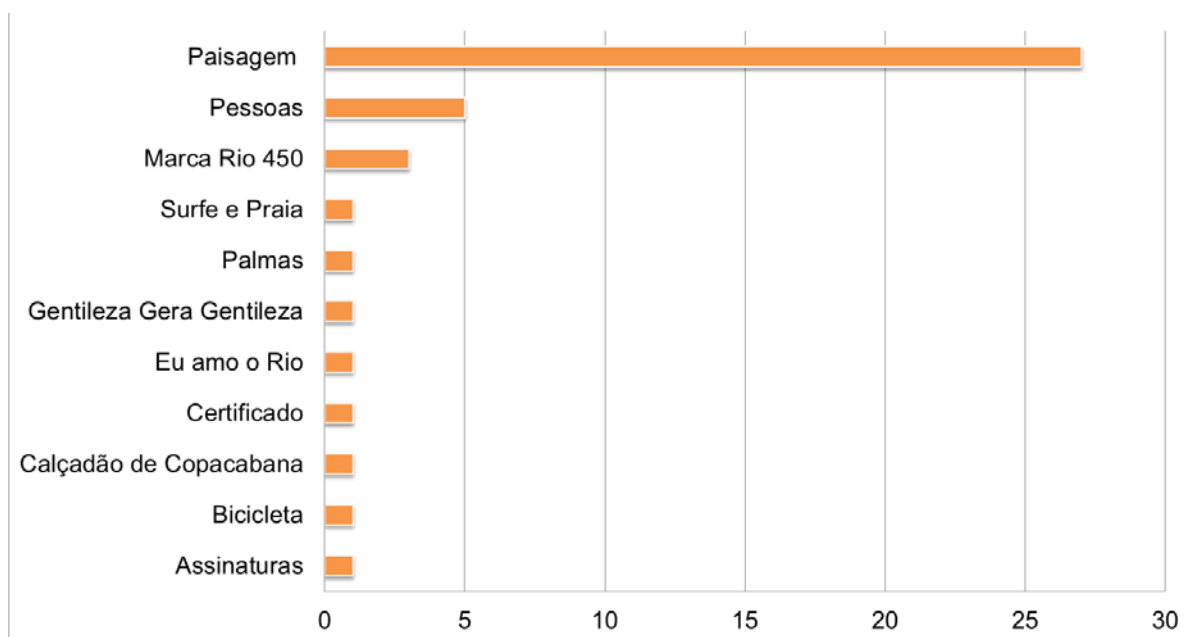
Fonte: Elaborada pela autora com base no site: <http://www.rio450anos.com.br> Acesso em: jul. 2015.

## Publicidade

A publicidade foi amplamente utilizada como ferramenta não só de visibilidade, mas principalmente de agregação de valores. Não foram veiculados anúncios sobre a comemoração, mas de marcas de empresas que utilizaram o momento para vincularem suas identidades e posicionamento aos atributos da cidade do Rio de Janeiro.

No dia do aniversário da cidade, 1º de março de 2015, 56 marcas anunciaram no jornal *O Globo* (o principal jornal da cidade em termos de tiragem e abrangência) mensagens parabenizando a cidade. Analisamos esses anúncios em termos da presença em abordagens visuais e textuais de temas relacionados com a cidade. Os resultados em que os elementos associados ao Rio de Janeiro mais se repetem são a paisagem (abordagem visual) e o carioca (abordagem textual).<sup>71</sup>

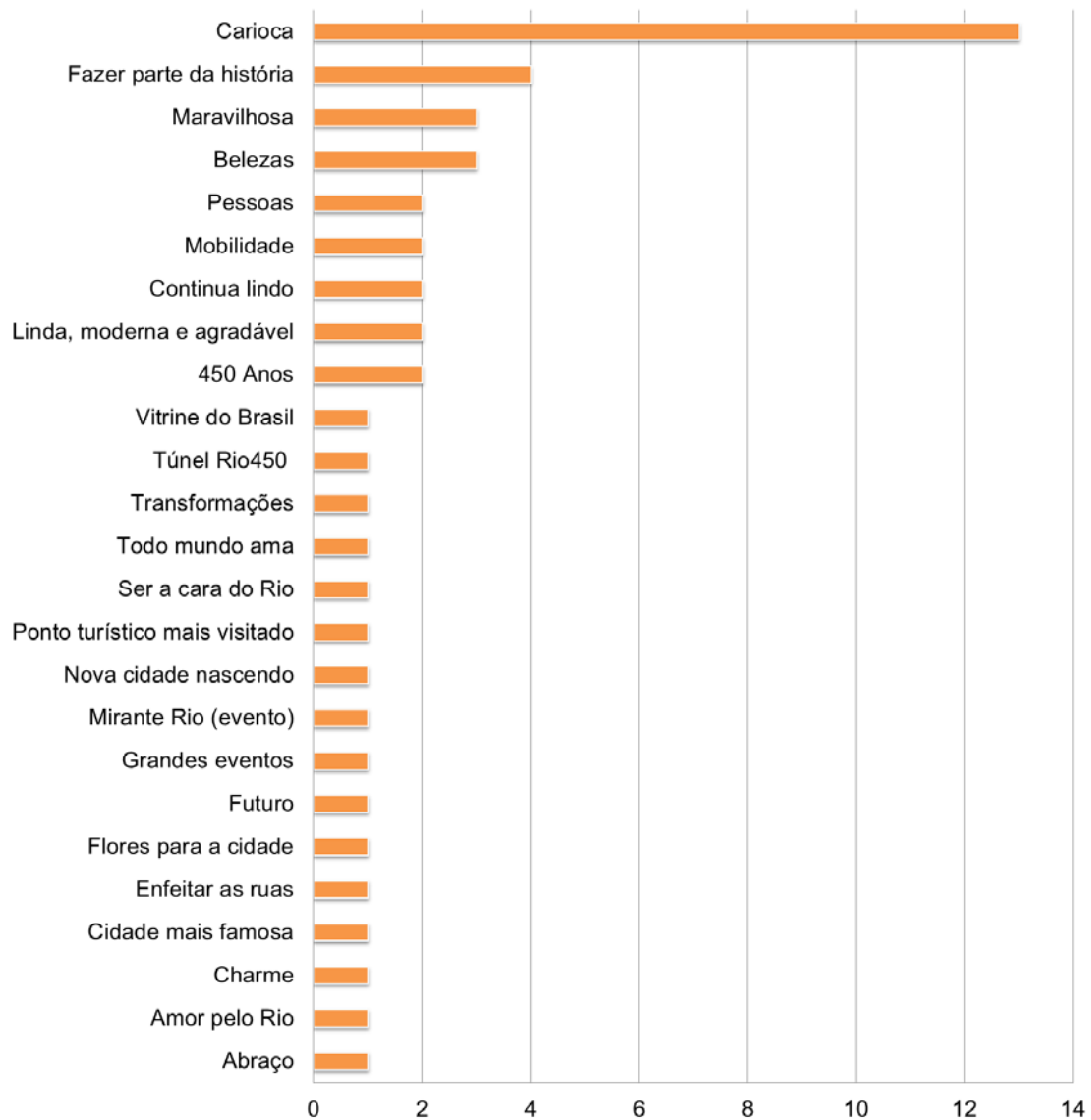
**Figura 28: Abordagens visuais relacionadas com a cidade**



Fonte: Elaborada pela autora com base no levantamento da publicidade veiculada no jornal *O Globo*.

<sup>71</sup> No “Anexo C – Anunciantes do jornal *O Globo* no Dia 01/03/2014 — Aniversário da Cidade” encontra-se o detalhamento dessas informações.

**Figura 29: Abordagens textuais relacionadas com a cidade**



Fonte: Elaborada pela autora com base no levantamento de anúncios publicitários.

### Assessoria de Imprensa

No *site* Rio 450 Anos, foram disponibilizados os *releases* enviados à imprensa no período de dezembro de 2014 a junho de 2015. Eles tratavam da:

- programação dos eventos e passeios;
- integração de Portugal e França nas comemorações;
- acervo cinematográfico sobre as representações da cultura carioca;

- prêmio Ações Locais;
- livro de heróis e heroínas da cidade;
- medalha 1<sup>o</sup> de Março;
- Igreja de São Sebastião considerada templo de valor afetivo.

Embora tenham sido enviados apenas 10 *releases*, o assunto foi destaque em diversas matérias publicadas. Uma agenda fortemente positiva sobre a cidade foi construída nesse período, e um *link* exclusivo para as matérias sobre o Rio 450 Anos foi criado no portal G1<sup>72</sup> e no portal do jornal *O Dia*.<sup>73</sup>

**Tabela 15: Levantamento de Notícias sobre o Rio 450 Anos**

Levantamento de Notícias Até o Dia 24/07/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	"Rio 450 Anos"	65.000
Google — aba notícias		348.000

Fonte: Elaborada pela autora.

Desse montante, procuramos conteúdos que abordassem o assunto com notícias sobre ou se referindo especificamente à cidade do Rio de Janeiro, excluindo aqueles relacionados com a agenda de comemorações e assuntos correlatos. O resultado apresentou **215 notícias veiculadas entre 05/12/2013 e 04/09/2015**.

Das 215 matérias analisadas, **apenas seis foram negativas**, abordando o dinheiro gasto nos eventos de comemoração, o alto custo da cidade e aplicações da logomarca dos 450 Anos em manifestações artísticas críticas em relação à cidade. As demais foram positivas e reforçaram elementos como: as empresas parceiras; atualidades sobre a

<sup>72</sup> O G1 pertence ao principal grupo de notícias do Rio de Janeiro, o jornal *O Globo*.

<sup>73</sup> O jornal *O Dia* é um jornal com tiragem e abrangência significativa, segundo depois de *O Globo*, e direcionado para as classes sociais mais populares.



cidade; fatos históricos; lugares restaurados; depoimentos de celebridades sobre a cidade; o estilo de vida dos cariocas; e aspectos típicos da cidade.

Ao analisarmos os esforços feitos pelo poder público municipal na oportunidade da comemoração do aniversário da cidade pelo ponto de vista dos autores que tratam de identidade de marca, podemos perceber que:

- O movimento buscou criar uma ambiência favorável para produzir o que Simon Anholt (2006) classifica como “pessoas — habitantes calorosos e acolhedores” e para disponibilizar o que o autor classifica como “vida — existência de atrações interessantes com que preencher o tempo livre”.
- Em relação às propostas do Reputation Institute (2014), o movimento de comemoração atende ao “âmbito emocional”, buscando ampliar o “grau de estima, admiração e sentimento”<sup>74</sup> das pessoas sobre a cidade. Assim como atende no “âmbito racional — ambiente atraente” a existência de “variedade de experiências interessantes em relação à cultura, entretenimento, esportes e alimentação” e para melhorar o sentimento dos moradores em relação ao lugar.
- De acordo com as propostas da Saffron (2013), o movimento de comemoração aumenta a “identidade simbólica do lugar” (força da marca) e estimula a ter “pessoas mais amigáveis e atenciosas” (ativos da cidade).

A comemoração dos 450 Anos do Rio de Janeiro foi tratada de forma especial diante da riqueza de informações que ela traz sobre a intenção do poder público municipal de construir uma identidade de marca para a cidade a partir da relação com o carioca. A partir desse ponto, iremos tratar de forma mais direcionada da dimensão comunicacional das ações de governo. Essa análise nos ajudará a compreender as políticas e estratégias de comunicação que foram adotadas e avaliar se foram capazes de adensarem as relações que se estabelecem entre públicos e território, como proposto no objetivo desta

---

<sup>74</sup> Esse componente do Reputation Institute (2014) inclui também o a sensação de confiança, entretanto essa não foi trabalhada no movimento que estamos descrevendo.

tese. As abordagens sobre a dimensão da comunicação estão agrupadas por públicos de interesse: cariocas, formadores de opinião internacionais, turistas e empresas. Essa classificação é meramente metodológica, uma vez que os efeitos produzidos na emissão e recepção das mensagens ultrapassam o enquadramento dos públicos.

### **Dimensão Comunicacional das Ações de Governo: o Relacionamento com o Carioca**

Se comunicar e estabelecer espaços de contato com os moradores é a base de um processo de gestão pública municipal democrática, Pierre Zémor (1995) destacará que prestar informações sobre a gestão pública deve ser o objetivo principal das estratégias de abordagem da comunicação de instituições públicas. Para o autor, essa comunicação deve ser pensada para responder à obrigação que as instituições públicas têm de informar o público; estabelecer uma relação de diálogo de modo a permitir a prestação de serviço ao público; apresentar e promover os serviços da administração; tornar conhecida a instituição pela comunicação externa e interna; e divulgar ações de comunicação cívica e de interesse geral.<sup>75</sup>

Nesse contexto e ainda atendendo aos componentes relacionados com as “pessoas” dos autores que tratam de marcas de cidades (ANHOLT, 2006; REPUTATION INSTITUTE, 2014; SAFFRON BRAND CONSULTANTS, 2013), o poder público municipal implementou algumas ações de aproximação e de prestação de contas. Essa última, principalmente em função dos transtornos que as obras que caracterizaram as transformações urbanísticas da cidade provocaram no dia a dia dos moradores. Para exemplificar tal esforço, destacamos a seguir as ações: O Explicador, Central 1746, Portal Cidade Olímpica, Banco Imobiliário Cidade Olímpica, *site* do Porto Maravilha e Centro de Operações Rio.

---

<sup>75</sup> As ações de comunicação direcionadas ao estímulo à participação foram descritas no capítulo “Comunicação de Estímulo à Participação”.

## O Explicador

Em 2014, a Prefeitura lançou o projeto O Explicador para orientar a população sobre obras, mudanças viárias e outros temas. Com uma linguagem muito informal e bem-humorada, a ação de comunicação é acessada pelo Facebook, Twitter e pelo *site* próprio do projeto. O *site* é interativo e permite uma conexão pela conta do Facebook, o que aumenta a capacidade da Prefeitura de conhecer e classificar os perfis daqueles que se cadastram no serviço. O ator Marcelo Marron, com forte carisma junto aos cariocas, encarna o personagem e esclarece todos os tipos de dúvidas com uma linguagem bastante coloquial.

O visitante digita o tema sobre o qual quer saber, clica no botão “Explica” e, em seguida, um vídeo detalhado é exibido com a explicação solicitada de forma clara e divertida.

Figura 30: Página na *web* de O Explicador



Fonte: Disponível em: <http://www.oexplicador.com.br> Acesso em: ago. 2015.

Em 2015, o projeto ficou também disponível no celular pelo aplicativo WhatsApp. Na página inicial do *site*, é exibido um número de celular para que o visitante possa conversar com O Explicador pelo aplicativo ou solicitar que O Explicador entre em contato com o usuário.

O ator usa figurinos que busca combinar com cada vídeo, como se vestir de cone quando o assunto é ligado a obras, de grego quando o tema selecionado é “Olimpíadas” e de pílula quando fala de saúde.

A campanha de lançamento contou com comerciais de televisão seguindo a mesma linha dos vídeos apresentados no *site*; imagens nos relógios digitais espalhados pela cidade promovendo o *site*; e uma forte presença em redes sociais como Facebook e Twitter.

Dados de 19 de julho de 2014 mostram que em apenas um mês de existência O Explicador teve mais de 3 milhões de consultas — somando as redes sociais e o *site*.<sup>76</sup>

**Tabela 16: Levantamento de Notícias sobre O Explicador**

Levantamento de Notícias Até o Dia 29/11/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“O Explicador”+“Prefeitura”	4
Google — aba <i>web</i>	“O Explicador+Prefeitura+RJ”	68

Fonte: Elaborada pela autora.

A iniciativa foi bem vista pela mídia e repercutiu em notícias positivas que abordaram principalmente a inovação do canal de comunicação.

### **Central 1746<sup>77</sup>**

A Central foi criada em março de 2011 com o intuito de ampliar a capacidade de atendimento e abrangência dos serviços que antes eram oferecidos por diferentes órgãos, exclusivamente por telefone, com mais de 80 números telefônicos diferentes, dependendo do tipo de reclamação que o morador queria fazer. Com a criação da

---

<sup>76</sup> Jornal *O Dia*. “Explicador” já respondeu a 3 milhões de perguntas. Disponível em: <http://odia.ig.com.br/noticia/rio-de-janeiro/2014-07-19/explicador-ja-respondeu-a-3-milhoes-de-perguntas.html> Acesso em: out. 2015.

<sup>77</sup> Disponível em: <http://www.1746.rio.gov.br> Acesso em: ago. 2015.

Central, o cidadão passa a poder enviar suas questões por telefone, *e-mail*, *site* e por meio de um aplicativo elaborado para *smartphones* que permite fotografar, registrar a ocorrência, enviar e acompanhar o andamento.

A Central tem capacidade para 300 atendimentos simultâneos e 600 mil atendimentos por mês que são encaminhados aos 42 órgãos municipais concentrados na Central. Cada pedido gera um número de protocolo para que seja possível acompanhar e receber informações sobre a solicitação.

**Figura 31: Telas dos serviços da Central 1746 em aplicativos para *smartphones***



Fonte: Disponível em: <http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2012/05/Prefeitura-do-rio-lanca-app-da-central-de-atendimento-ao-cidadao-para-smartphones.html> Acesso em: ago. 2015.

**Tabela 17: Levantamento de Notícias sobre a Central 1746**

Levantamento de Notícias Até o Dia 12/11/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“Central 1746”+“Prefeitura”	51
Google — aba <i>web</i>	“Central 1746”	193

Fonte: Elaborada pela autora.

A cobertura jornalística na época do lançamento abordou o serviço em si e na sequência temas relacionados com as denúncias e os registros feitos.

### **Portal Cidade Olímpica<sup>78</sup>**

O portal existe desde 2010, mas seu uso foi sendo ampliado com a aproximação dos Jogos Rio 2016. Em 2013, o portal iniciava com a chamada “Como o Rio vai ser em 2016? Para que todos possam participar das mudanças que estão a caminho, espalhamos câmeras por toda a cidade”. O *site* oferecia vídeos, fotos, animações 3D, documentários e reportagens com o intuito de gerar uma “memória do Rio de hoje e a história do Rio de amanhã”. O projeto de comunicação visou a documentar, acompanhar e divulgar as transformações da cidade.

Em 2015, o *site* abria com a contagem regressiva para os Jogos Olímpicos e tornou-se o principal portal de prestação de contas das transformações que correram na cidade. Os 52 projetos são apresentados com fotos, uma breve explicação do que se trata, sua localização na cidade e são ordenados por área, e alguns se repetem em uma ou mais áreas de atuação.<sup>79</sup> O *site* também apresenta o #CIDADEOLIMPICA, uma escultura que fica na Praça Mauá e que foi pintada por 15 artistas diferentes, entre grafiteiros, artistas plásticos e *designers* de diferentes bairros e comunidades do Rio de Janeiro.

Quando faltava um ano para a Rio 2016, foi veiculado nos meios de comunicação de massa um filme sobre a preparação da cidade. Este também ficou disponível no portal Cidade Olímpica. Esse material inovava com um texto que diz que “essa história de cidade maravilhosa já deu o que tinha que dar. Será que é só isso mesmo que somos: um rostinho bonito... a cidade que queremos ser não é feita por aqueles velhos cartões postais, mas por quem ocupa suas praças...”. Mais uma vez reforçando a importância do morador da cidade no processo de construção da identidade de sua marca.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> Disponível em: <http://www.cidadeolimpica.com.br> Acesso em: maio 2013 e ago. 2015.

<sup>79</sup> Os projetos apresentados no Portal Cidade Olímpica correspondem às ações do Planejamento Estratégico Rio Após 2016 (2013-2016) e foram apresentados no capítulo “As Diretrizes para a Marca Rio no Planejamento Estratégico”.

<sup>80</sup> O filme pode ser em: <https://www.youtube.com/watch?v=xvVJyby6lkM> Acesso em: ago. 2015.

**Tabela 18: Levantamento de Notícias sobre a Cidade Olímpica**

Levantamento de Notícias Até o Dia 29/11/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“Portal”+“Cidade Olímpica”	157
Google — aba web	“Portal Cidade Olímpica”	39

Fonte: Elaborada pela autora.

A abordagem jornalística referiu-se à função de transparência do portal.

### ***Banco Imobiliário Cidade Olímpica***

Em 2013, a Prefeitura do Rio, em parceria com a empresa Estrela, produziu e distribuiu nas escolas municipais uma versão Cidade Olímpica do tradicional jogo Banco Imobiliário. Nessa versão, em vez de o jogador adquirir imóveis nos bairros tradicionais do Rio e São Paulo, ele investe seus recursos em iniciativas como o BRT (via exclusiva para ônibus), Clínica da Família, Museu do Amanhã, Bairro Carioca etc. As cartas do jogo explicam as obras, o funcionamento de programas públicos e a estrutura de algumas autarquias municipais.

A Prefeitura informou ao jornal *O Estado de S. Paulo* em 21 de fevereiro de 2013 que encomendou 20 mil unidades para serem distribuídas nas escolas municipais como prêmio aos melhores alunos, ao custo de R\$ 1 milhão.<sup>81</sup> A ação foi duramente criticada nas redes sociais, que a ressaltavam como propaganda política e de mau gosto em um período que a cidade sofria com uma alta especulação imobiliária. Uma denúncia foi feita ao Ministério Público, que investigou a origem da verba. Em abril do mesmo ano, o jornal *O Estado de S. Paulo* publicou uma nova matéria, informando que a Prefeitura retirou os jogos distribuídos.

---

<sup>81</sup> Disponível em: <http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,paes-distribui-em-escola-publica-banco-imobiliario-com-marcas-da-propria-gestao,999752> Acesso em: fev. 2013.

**Tabela 19: Levantamento de Notícias sobre o Banco Imobiliário Cidade Olímpica**

Levantamento de Notícias Até o Dia 29/11/2015	Expressões	Número de Notícias
<b>Sistema News Monitor</b>	“Banco imobiliário cidade olímpica”	21
<b>Google — aba notícias</b>	“Banco Imobiliário Cidade Olímpica”	98

Fonte: Elaborada pela autora.

Todas foram negativas em relação à iniciativa da Prefeitura e levantaram questionamentos sobre o projeto de transformação da cidade inserido no Plano Estratégico Rio Após 2016.

**Figura 32: Capa do jogo Banco Imobiliário Cidade Olímpica**



Fonte: Disponível em: <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2013/02/banco-imobiliario-com-obras-da-Prefeitura-do-rio-gera-polemica.html> Acesso em: fev. 2013.

### **Site do Porto Maravilha<sup>82</sup>**

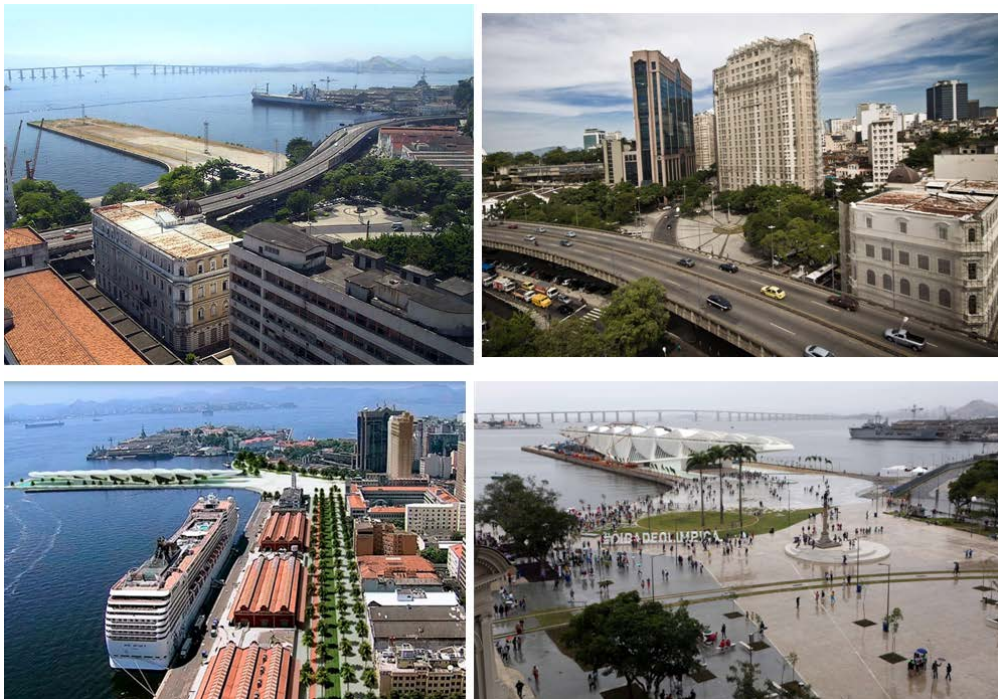
O Porto Maravilha é a maior e mais importante obra urbanística no processo de transformação do Rio de Janeiro, segundo os representantes do poder público entrevistados em 2013 e 2014. Os 5 milhões de metros quadrados da zona portuária do Rio sofreram uma completa revitalização urbanística, por meio de parcerias público-

<sup>82</sup> Disponível em: <http://www.portomaravilha.com.br/web/sup/OperUrbanaApresent.aspx> Acesso em: ago. 2015.



privadas. O projeto incluiu a construção de 4 quilômetros de túneis, a reurbanização de 70 quilômetros de vias, 650 mil metros quadrados de calçadas, a implantação de 17 quilômetros de ciclovias, a demolição do Elevado da Perimetral, a implantação do sistema VLT e a revitalização de toda a região, incluindo a Praça Mauá, onde foram construídos os Museus de Arte do Rio e do Amanhã. A obra foi orçada em R\$ 8 bilhões e se iniciou em 2009.

**Figura 33: Fotos da região do Porto antes e depois das obras**



Fonte: Fotos disponíveis na internet. Acesso em: dez. 2015.

O *site* do projeto disponibiliza informações sobre as obras, estudos e artigos acadêmicos, a legislação relacionada com o projeto, sala de imprensa e uma aba chamada “transparência”, com relatórios, editais e processos de licitação, projetos especiais, que tratam de temas e curiosidades relacionados com a região, como: o que é o VLT; Circuito Histórico e Arqueológico da Celebração da Herança Africana; Museu de Arte do Rio (MAR); Museu do Amanhã; Prêmio Porto Maravilha Cultural; Espaço Meu Porto Maravilha; Série Mobilidade Urbana; e Centro Cultural José Bonifácio.

O *site* também traz acesso para o *download* da revista *Porto Maravilha*, editada desde 2010. Em setembro de 2015, ela estava na 19<sup>a</sup> edição.

Figura 34: Capa da revista Porto Maravilha



Fonte: Disponível em: <http://www.portomaravilha.com.br/web/esq/revistasPortoMarav.aspx> Acesso em: ago. 2015.

Tabela 20: Levantamento de Notícias sobre o Porto Maravilha

Levantamento de Notícias Até o Dia 29/11/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“Porto Maravilha” — expressão no título	67
	“Porto Maravilha”	1.704
Google — aba web	“Porto Maravilha”	245

Fonte: Elaborada pela autora.

A abordagem jornalística em geral foi positiva, com destaque para a revitalização do espaço e a obra de arquitetura mais arrojada do Museu do Amanhã, localizado na Praça Mauá. Destaque também foi dado para a parceria público-privada, que, segundo as notícias, foi importante para a revitalização da região. As abordagens negativas focaram principalmente as mudanças no trânsito da região central e os transtornos das obras.

### **Centro de Operações Rio (COR)<sup>83</sup>**

Inaugurado em dezembro de 2010, o COR integra 30 órgãos e concessionárias de serviços públicos. Entre suas funções estão o planejamento de ações que antecipem

<sup>83</sup> Disponível em: <http://www.cidadeolimpica.com.br/os-olhos-da-cidade> Acesso em: ago. 2015.

soluções e minimizem os impactos, bem como o alerta sobre riscos e medidas em situações de urgência, como chuvas fortes, deslizamentos e acidentes de trânsito. Sua estrutura está distribuída em 2.275 m<sup>2</sup> e conta com mais de 560 câmeras e o maior telão da América Latina. O monitoramento da cidade ocorre 24 horas por dia, nos sete dias da semana, segundo informações do *site*.

O COR comporta 20 jornalistas que, a partir de suas instalações, captam informações sobre o dia a dia da cidade, os alertas de trânsito e de interdições na cidade. As matérias fazem referência à fonte ao final, ampliando a visibilidade dos serviços prestados.

Em 2013, o COR fechou uma parceria com o aplicativo Waze do Google, e ambos passaram a funcionar de forma integrada: o COR incorpora os alertas enviados pelos usuários e insere no aplicativo as informações sobre obras, interdições, mudança de sentido das vias etc.<sup>84</sup>

**Figura 35: Vista da central de controles do COR**



Fonte: Disponível em: <http://ultimosegundo.ig.com.br/brasil/rj/2012-05-03/ig-visita-o-centro-de-operacoes-do-rio-de-janeiro.html> Acesso em: ago. 2015.

---

<sup>84</sup> Disponível em: <http://oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/Prefeitura-comeca-usar-waze-no-centro-de-operacoes-rio-9152370> Acesso em: out. 2015.

**Tabela 21: Levantamento de Notícias sobre o Centro de Operações Rio (COR)**

Levantamento de Notícias Até o Dia 29/11/2015	Expressões	Número de Notícias
<b>Sistema News Monitor</b>	“Centro de Operações Rio” — expressão no título	5
<b>Google — aba web</b>	Centro de Operações	177

Fonte: Elaborada pela autora.

As matérias veiculadas na inauguração destacavam a inovação do serviço e a facilidade de concentrar em um único local o monitoramento de toda a cidade. O COR também foi tema da cobertura da mídia, quando o prefeito Eduardo Paes proferiu uma palestra no TED Global e acessou o sistema a distância, enviando as orientações para a equipe local.

Esse conjunto de esforços feitos pelo poder público municipal para a prestação de contas e no acesso à informação contribui para o aumento da confiança, como é proposto pelo Reputation Institute (2014) para o “âmbito emocional — grau de estima, admiração e sentimento e confiança”. Entretanto, trata-se de um processo linear de divulgação de informação que não prevê um espaço de resposta, como indicado por Mariângela Furlan Haswani (2013).

Também de acordo com as pesquisas realizadas, percebemos que falta um esforço para se estabelecer um melhor relacionamento, assim como uma maior aproximação, com o morador local a fim de incorporar às ações mecanismos que possibilitem mais diálogo e uma maior participação dele no processo de decisão e gestão pública. Abordamos esse assunto anteriormente no capítulo “Por uma Perspectiva Mais Participativa no Planejamento Estratégico da Cidade”.

### **Dimensão Comunicacional das Ações de Governo: a Visibilidade Internacional**

É unânime entre os autores de identidade de marcas de cidades que o reconhecimento internacional é um aspecto prioritário em uma marca de cidade. A cidade do Rio de

Janeiro e seu prefeito, Eduardo Paes, atenderam a esses requisitos, como demonstraremos a seguir.

### ***Palestra do Prefeito Eduardo Paes no TED***

O TED (acrônimo de Tecnologia, Entretenimento, *Design*) é uma organização que realiza uma série de conferências que reúnem pessoas das áreas de tecnologia, entretenimento e *design* desde 1984. A primeira conferência foi na Califórnia (EUA) e, desde então, sua proposta é divulgar ideias que se destaquem em suas áreas. Uma conferência do TED reúne pessoas de destaque no mundo todo, que são convidadas para dar palestras contando sobre suas experiências em no máximo 18 minutos. As palestras das conferências do TED são compartilhadas de forma gratuita em vídeos chamados de *TED Talks*.

O Rio de Janeiro foi apresentado no TED de 2012 como exemplo de cidade do futuro. O prefeito Eduardo Paes iniciou sua fala lembrando que, apesar de ser conhecida por ser uma cidade vibrante, cheia de cores e energia, o Rio tem os problemas de uma metrópole: excesso de pessoas, poluição, carros e concreto. Para construir uma cidade do futuro, defendeu o uso de quatro mandamentos: pensar verde; lidar com mobilidade e integração de seu povo; ser socialmente integrada; e usar a tecnologia para estar presente. Por fim, afirma que os mandamentos funcionam como diretrizes para a administração.

**Figura 36: Divulgação da presença de Eduardo Paes no TED 2012**



Fonte: Disponível em:

[http://www.ted.com/talks/eduardo\\_paes\\_the\\_4\\_commandments\\_of\\_cities?language=pt-br](http://www.ted.com/talks/eduardo_paes_the_4_commandments_of_cities?language=pt-br) Acesso em: abr. 2014.

**Tabela 22: Levantamento de Notícias sobre Eduardo Paes no TED**

Levantamento de Notícias Até o Dia 29/11/2015	Expressões	Número de Notícias
<b>Sistema News Monitor</b>	“Prefeito Eduardo Paes + TED”	45
<b>Google — aba notícias</b>	“Prefeito Eduardo Paes” + “TED”	129

Fonte: Elaborada pela autora.

As matérias jornalísticas sobre o evento abordaram a presença do prefeito Eduardo Paes em um espaço reconhecido mundialmente com uma abordagem positiva a respeito e destacaram o momento da palestra em que, em tempo real, o prefeito acessou a distância o Centro de Operações da cidade.

### **Concurso Internacional Parque Olímpico**

O Concurso Internacional do Parque Olímpico foi realizado em 2011 e, segundo o Relatório de Gestão da Prefeitura (2012), o projeto de construção foi escolhido por meio de um concurso internacional do qual participaram 60 escritórios de 18 países.

Localizado no bairro da Barra da Tijuca, zona Oeste da cidade, o Parque Olímpico abrigará competições de 10 esportes olímpicos e 11 esportes paraolímpicos. O terreno de 1.180.000 m<sup>2</sup> era ocupado pelo Autódromo Nelson Piquet. Na mesma área também está localizado o Parque Aquático Maria Lenk, a Arena do Rio e o Velódromo.

O concurso solicitava que se apresentasse o plano geral urbanístico prevendo dois cenários: um, chamado de “Jogos Olímpicos”, no qual o projeto deveria assegurar as melhores condições para a realização e operacionalização da competição esportiva; outro, chamado de “Legado”, o qual deveria garantir a viabilidade da implantação dos novos empreendimentos de forma sustentável. O vencedor foi o mesmo escritório londrino que desenvolveu o Parque Olímpico dos Jogos de Londres em 2012.

**Tabela 23: Levantamento de Notícias sobre o Concurso Internacional do Parque Olímpico**

Levantamento de Notícias Até o Dia 29/11/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“Concurso Internacional” + “Parque Olímpico”	8
Google — aba notícias	“Concurso Internacional” + “Parque Olímpico”	68

Fonte: Elaborada pela autora.

Antes do concurso, as matérias veiculadas na mídia abordavam principalmente a remoção dos moradores da região para a construção com a argumentação da Prefeitura de se tratar de uma área de risco. Após o concurso, o foco foi a divulgação da empresa vencedora e outros projetos realizados por ela.

### **Google Zeitgeist<sup>85</sup>**

O prefeito Eduardo Paes participou, em setembro de 2013, no Arizona (EUA), do Google Zeitgeist. O evento mundial da Google reúne líderes políticos, acadêmicos, escritores e executivos de empresas das áreas de tecnologia e de entretenimento. O prefeito falou para uma plateia de cerca de 350 pessoas sobre um novo conceito de gestão participativa, a Polidigitocracia, que acontece no âmbito das cidades e se concretiza pelo uso da tecnologia para gerar mais transparência, permitir maior fiscalização e promover um diálogo mais aberto entre o governo e a população. Em seu discurso, o prefeito Eduardo Paes afirmou que:

*Democracia participativa com apoio da internet já é uma ideia bastante discutida. A novidade no conceito é a inserção da pólis, da cidade como ambiente ideal para estabelecer a gestão participativa de verdade. No Rio, duas ações da Prefeitura que se encaixam bem no conceito são a parceria do Waze, aplicativo de trânsito mais baixado no mundo, com o Centro de Operações Rio; e o Hangout, ferramenta*

<sup>85</sup> Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/web/guest/exibeconteudo?id=4375954> Acesso em: ago. 2015.

da Google que nos permitiu um debate sem filtros ou edições com membros da sociedade civil.<sup>86</sup>

**Figura 37: Prefeito discursando no Google Zeitgeist**



Fonte: Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=7V-QbZCUs8k> Acesso em: ago. 2015.

**Tabela 24: Levantamento de Notícias sobre o Google Zeitgeist**

Levantamento de Notícias Até o Dia 29/11/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“Google Zeitgeist”+“Prefeitura”+“Rio”	0
Google — aba web	“Google Zeitgeist”+“Prefeitura”+“Rio”	173

Fonte: Elaborada pela autora.

Todas as matérias tiveram uma abordagem positiva, citando a repercussão de Paes no evento realizado nos Estados Unidos.

---

<sup>86</sup> A íntegra da apresentação do prefeito Eduardo Paes está disponível em: <http://www.youtube.com/zeitgeistminds>



### **Rio World Smart City**

O *Smart City Expo World Congress* ocorre anualmente em Barcelona desde 2000, organizado pela Fira Barcelona<sup>87</sup> com a proposta de inovar para inspirar. É considerado um dos mais importantes eventos na área, com visibilidade internacional. O evento reúne representantes de cidades, líderes, instituições acadêmicas, centros de pesquisa, incubadoras, investidores, corporações e demais instituições que estejam envolvidas em processos de decisão que impulsionem cidades inteligentes e que capacitem o pensamento cidadão.<sup>88</sup> “A *World Smart City* tem por essência estimular a qualidade de vida, a sustentabilidade, a inovação, a criatividade, a competitividade e a eficiência administrativa nas cidades do futuro” (HADDAD; VIANA, 2015, p. 200).

Em novembro de 2013, a cidade do Rio de Janeiro foi eleita vencedora do prêmio World Smart City em função dos projetos do Centro de Operações, da Central 1746 e do Porto Maravilha, considerados modelos de Gestão de Alto Desempenho. De acordo com a matéria no *site* The City Fix Brasil, em 17 de junho de 2014, a iniciativa começou em 2012, quando o Rio sediou a Living Labs Global Awards, uma competição internacional que premia cidades em busca de soluções inteligentes e inovadoras para os problemas urbanos.

**Tabela 25: Levantamento de Notícias sobre o Rio World Smart City**

Levantamento de Notícias Até o Dia 29/11/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“Rio World Smart City”	11
Google — aba notícias	“Rio de Janeiro”+ “World Smart City”	410

Fonte: Elaborada pela autora.

<sup>87</sup> Trata-se de uma instituição que desde 1932 organiza e recebe feiras, exposições, salões e congressos na Europa.

<sup>88</sup> Disponível em: <http://www.smartcityexpo.com/the-event1> Acesso em: ago. 2015.

De maneira geral, a abordagem jornalística destacou a conquista do troféu World Smart City pelo Rio. A imprensa internacional também abordou o assunto de maneira positiva, como foi mencionado no *site* da *Fox News* em 22 de novembro de 2013, com a manchete: “Rio de Janeiro honored as top ‘Smart City’ in the world”.

### **C40 Cities**

Em fevereiro de 2014, o prefeito do Rio de Janeiro foi eleito presidente do C40 de 2014 a 2017. O grupo C40 reúne líderes das grandes cidades do mundo para decidir e adotar medidas relacionadas com as questões climáticas. Eduardo Paes é o primeiro prefeito de uma cidade de país emergente a comandar o grupo. Sua indicação foi articulada durante a Rio+20, segundo informações publicada na revista *Veja*.<sup>89</sup>

*A importância internacional do C40 é crescente, em função do grande poder de mobilização e do impacto que têm as decisões em nível municipal para o meio ambiente. Políticas de redução de emissão de poluentes, mudanças no transporte urbano e nas normas de ocupação do solo têm, quando adotadas em conjunto, poder igual ou maior que os acordos articulados pelas Nações Unidas, com abrangência internacional. (Revista Veja.com, 2014)*

**Figura 38: Eduardo Paes no C40**



Fonte: Disponível em: <http://gleciorodrigues.blogspot.com.br> Acesso em: abr. 2014.

---

<sup>89</sup> Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/ciencia/eduardo-paes-assume-presidencia-do-grupo-de-prefeitos-c40-em-nova-york/> Acesso em: ago. 2015.

**Tabela 26: Levantamento de Notícias sobre o C40 Cities**

Levantamento de Notícias Até o Dia 29/12/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“C40 Cities”+“Paes”	115
Google — aba notícias	“C40 Cities”+“Paes”	170

Fonte: Elaborada pela autora.

De maneira positiva, a cobertura jornalística se concentrou na mudança de cargo da presidência do Cities Climate Leadership Group. Já o *Jornal do Brasil*, em 1º de dezembro de 2013, trouxe com a chamada: “Rio de Janeiro: cidade modelo de sustentabilidade?”, uma reflexão negativa de que o Rio de Janeiro, infelizmente, não pode ser considerada uma cidade exemplo de sustentabilidade. No caso, ao ocupar o cargo, Paes dará à cidade uma imagem perante as outras que não condiz com sua real situação.

Esse conjunto de esforços apresentado foi feito com o objetivo de dar visibilidade à cidade e a seu governante internacionalmente, atendendo ao que Simon Anholt (2006) vai se referir como “Presença — contribuição global da cidade à ciência, cultura e governança” e ao “*Status* internacional e conhecimento da cidade mundialmente”. Ao que o Reputation Institute (2014) vai se referir no âmbito racional como uma “economia avançada com uma contribuição para cultura global”, “estabilidade governamental, sendo um participante responsável da comunidade global” e a “ter um líder respeitado internacionalmente”. E ao que a Saffron (2013) vai se referir como o “reconhecimento da cidade na mídia internacionalmente”.

### **Dimensão Comunicacional das Ações de Governo: a Promoção Turística**

A Riotur<sup>90</sup> é o órgão da Secretaria Especial de Turismo com foco na captação de fluxos turísticos, dos mercados nacional e internacional, a fim de ampliar a rentabilidade da

---

<sup>90</sup> Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/web/riotur/conheca-a-secretaria> Acesso em: ago. 2015.

cadeia produtiva, aumentar a oferta de empregos e a arrecadação de impostos. É sua competência desenvolver, implementar e manter um plano estratégico de turismo, coordenar a realização e a execução de estudos, pesquisas e programas voltados ao desenvolvimento da atividade turística, bem como produzir e apoiar grandes eventos. É a principal divulgadora da marca Rio em sua dimensão , e essa promoção é feita por diferentes peças e ações de comunicação, entre elas:

- Presença no Facebook, Twitter, Google+, Flickr, Instagram e YouTube.
- Apresentações e participações em feiras e eventos nacionais e internacionais voltados para o público B2B (operadoras de turismo, agentes de turismo e redes de hotéis).
- Presença nas campanhas da Embratur.
- Programa turismo nas favelas pacificadas.

Em janeiro de 2013, o então ministro do Turismo, Gastão Vieira, anunciou uma parceria com o governo do estado para aquecer a indústria turística do Rio. O acordo visou a qualificar e formar profissionais, além de fazer promoções e melhorar as informações turísticas, uma vez que, segundo o ministro, as favelas pacificadas já se haviam se constituído informalmente em pontos turísticos. A divulgação de roteiros alternativos pelas favelas pacificadas também foi destaque na trama de novelas da Rede Globo, como a novela “Salve Jorge”, veiculada em 2012, e que teve parte da história ambientada no Complexo do Alemão, e a novela “Regra do jogo”, veiculada em 2015, que foi ambientada em uma favela fictícia chamada Morro da Macaca, onde o *tour* de turistas, compras nas lojas da comunidade e hospedagem no *hostel* local eram tratados com frequência, dando destaque à presença de turistas estrangeiros nesses cenários.

- Programa Carioquinha — [www.carioquinha.com.br](http://www.carioquinha.com.br)

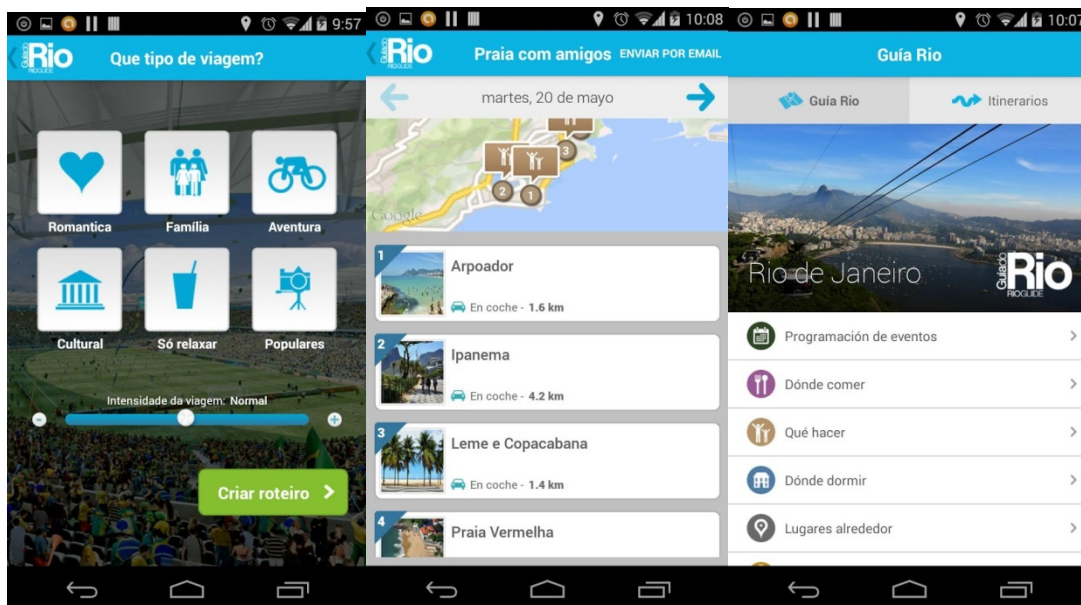
Tem como objetivo preparar o morador da cidade para ser um agente divulgador do Rio e de suas belezas, oferecendo acesso aos pontos turísticos com preços mais baixos que os praticados no mercado tradicional de turismo. O *site*, em 2015, fazia referência a 14<sup>a</sup> edição do programa em 2012. Não localizamos indicação no *site*

de que o programa de descontos continua ocorrendo ou não, entretanto apresentava informações atualizadas sobre atrativos da cidade.

- Guia do Rio.

O Guia reúne informações sobre programação de eventos, dicas da cidade, restaurantes, pontos turísticos, hotéis e mapa do metrô, em versão impressa e digital, nos idiomas português, espanhol e inglês. Dentro do aplicativo para *smartphone* é possível criar um roteiro personalizado a partir da definição do tipo de passeio que se deseja.

**Figura 39: Telas do aplicativo Guia do Rio para *smartphone***



Fonte: Disponível em: <https://play.google.com/store/apps/details?id=br.com.ftips.rioguide&hl=es> Acesso em: ago. 2015.

Os esforços de divulgação turística da cidade atuam diretamente na ampliação da memória da marca e na expectativa de se viver experiências no lugar. Entre os autores de marcas de cidades, os componentes sugeridos pela Saffron (2013) são os mais direcionados a essa atividade. Nesse ponto, a Riotur contribui para divulgar a “culinária local e a variedade de restaurantes”, a “variedade de passeios turísticos e atrações históricas”, as “associações positivas espontâneas ao se pensar no lugar” e as “conversas sobre o lugar”, como indicado pela Saffron (2013).

### **O Turismo Muito Além da Riotur**

A indústria do turismo é a economia que recebe o maior foco na teoria de marketing territorial, como pode ser visto no capítulo “Planejamento de Marketing Territorial”. Da mesma forma, os estudos sobre marcas de cidades, apresentados no capítulo “Estudos sobre Identidade de Marcas de Cidades”, destacam a economia do turismo como a que possibilita uma maior visibilidade, promoção e articulação da marca com o público. Consideramos que, entre as diversas economias existentes em uma cidade, a do turismo é a que mais tangibiliza e possibilita uma melhor mensuração dos esforços de construção da marca da cidade.

Nesse contexto, ampliamos neste capítulo a compreensão do turismo na cidade do Rio de Janeiro para além dos esforços da Riotur. A seguir, apresentaremos elementos e estratégias que também são vinculados à marca da cidade em sua dimensão turística. Para exemplificá-los, optamos por um levantamento de notícias no sistema News Monitor com a expressão “rio de janeiro”+“turismo”, especificamente no título das matérias, que totalizou cerca de 100 notícias.<sup>91</sup> Separamos as notícias que trataram de temas relacionados com o objeto de estudo desta tese e, a partir da análise dessas matérias, apresentamos a seguir algumas narrativas, destacadas no texto em negrito, que também são associadas à marca Rio e à sua promoção.

No 1º Encontro Novos Desafios do Turismo no Rio, que aconteceu em novembro de 2015,<sup>92</sup> Marcelo Haddad, presidente da Rio Negócios, falou sobre as **iniciativas para o crescimento do turismo na cidade**. Ele destacou:

- a interação com *benchmarks* internacionais;
- o engajamento de empresas para cofinanciar projetos de estratégia e promoção pós-2016;

---

<sup>91</sup> Levantamento feito no *site* do News Monitor em 11 de fevereiro de 2016.

<sup>92</sup> Disponível em: <http://blog.tribunadonorte.com.br/eturismo/82671> Acesso em: fev. 2016.

- a definição de posicionamento estratégico da cidade e mercados-alvo;
- a transformação do aeroporto do Galeão em *hub* nacional;
- a definição da Barra da Tijuca como polo turístico e atração; e
- a promoção de eventos globais relevantes.

Tal discurso reforçou o pressuposto desta tese de que o Rio de Janeiro foi gerido no período de 2009 a 2015 com base em estratégias voltadas para a promoção de sua marca, assim como reforçou a percepção de que as **ações dos diferentes órgãos municipais foram integradas**, nesse caso a Riotur e a Rio Negócios.

Ainda na linha de articulação entre as ações municipais, um dos projetos mais emblemáticos no processo de transformação da cidade do Rio de Janeiro é o Porto Maravilha,<sup>93</sup> que envolve a revitalização da região do porto. A **revitalização da Praça Mauá**, inserida nesse projeto, incluiu a construção de dois museus, o de Arte do Rio e o do Amanhã, além do espaço da praça em si, que fica na saída do desembarque dos navios que chegam à cidade. Articulando a revitalização da região com o turismo e com a realização dos Jogos Olímpicos de 2016, uma instalação “#cidade olímpica” pintada por diferentes artistas plásticos foi colocada no local.

---

<sup>93</sup> O projeto Porto Maravilha foi abordado neste trabalho nos capítulos “Uma Cidade em Transformação”, “Os Planos Estratégicos da Cidade do Rio de Janeiro” e “Site do Porto Maravilha”.

**Figura 40: Reinauguração da Praça Mauá<sup>94</sup>**



Fonte: Portal do Governo do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.rj.gov.br> Acesso em: set. 2015.

Os **pontos turísticos do Rio de Janeiro são internacionalmente conhecidos**. Exemplificamos com um *blog* em espanhol,<sup>95</sup> que lista alguns deles, como os Arcos da Lapa, o Theatro Municipal, o Parque Nacional da Tijuca, a Catedral do Rio de Janeiro, a Escadaria do Selarón, o Estádio do Maracanã, a Praia de Ipanema, a Praia de Copacabana, o Pão de Açúcar e o Cristo Redentor.

Entretanto, a narrativa que também vem se destacando na mídia são as opções que fogem dos roteiros tradicionais. No Rio de Janeiro, existem empresas que oferecem

---

<sup>94</sup> Estão presentes na foto Nilo Sergio Felix, secretário de Estado de Turismo; Antonio Pedro Figueira de Mello, secretário municipal de Turismo e Pedro Paulo Carvalho, secretário executivo de Coordenação do Governo do Rio de Janeiro.

<sup>95</sup> Disponível em: <https://medium.com/@DiannyPerales/top-10-turismo-de-rio-de-janeiro-f19bcb29c760#.p5emqd3rr> Acesso em: fev. 2016.



**tours pelos subúrbios cariocas**, com roteiros que integram o “asfalto” e a favela, apresentando a história desses espaços e a gastronomia local.<sup>96</sup>

Da mesma forma, o **turismo nas favelas**, já mencionado como uma iniciativa da Riotur ocupou em maio de 2015 o noticiário, com destaque para o esforço de regulamentação dos guias que atuam nesses locais. A queixa é do monopólio das grandes operadoras de turismo, que não utilizam os guias locais.<sup>97</sup>

Ainda no esforço de organizar o turismo nesses espaços, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), com o apoio do Governo do Estado e da Prefeitura, lançou em janeiro de 2015 um guia para incentivar o turismo em nove favelas do Rio, com tiragem de 5 mil exemplares e distribuição gratuita em pontos turísticos e quiosques da Riotur. O guia oferece indicações de trilhas e mirantes, restaurantes, albergues, lojas de artesanato, centros de umbanda, aulas de pipa, entre outras atrações. O critério de seleção das favelas que contam no guia é terem UPPs instaladas.

A crítica a esse modelo de turismo é feita principalmente por acadêmicos da área de geografia e planejamento urbano, que questionam a opção de exploração comercial do espaço em detrimento da solução dos problemas urbanísticos.<sup>98</sup>

O turismo está cada vez mais inserido na internet e utilizando as facilidades dos aplicativos para *smartphones*. Alinhado com essa tendência, é possível encontrar **roteiros diferenciados em aplicativos** para serem baixados e executados. No caso exemplificado, o aplicativo oferece os seguintes roteiros para serem feitos a pé:

---

<sup>96</sup> Disponível em: <http://cbn.globoradio.globo.com/programas/cbn-rio/2015/08/21/PROJETO-DE-TURISMO-EXPLORA-RIO-DE-JANEIRO-QUE-NAO-E-VISTO-NOS-CARTOES-POSTAIS.htm> Acesso em: fev. 2016.

<sup>97</sup> Disponível em: <http://extra.globo.com/noticias/rio/turismo-nas-favelas-do-rio-de-janeiro-pode-ser-regulamentado-16296971.html> Acesso em: fev. 2016.

<sup>98</sup> Para mais informações, ver: <http://defender.org.br/noticias/nacional/rj-favelas-cariocas-passaram-por-reconstrucao-de-imagem/> e <http://www5.usp.br/92729/favelas-cariocas-passaram-por-reconstrucao-de-imagem-mostra-estudo/> Acessos em: fev. 2016.

- “Temperos do Porto”, com dicas gastronômicas da região portuária;
- “Arte de rua na Gamboa”, sobre arte de rua no tradicional bairro do centro do Rio;
- “De Império a Capital”, sobre a história do Rio de Janeiro;
- “Voz do Morro”, sobre a vida no morro do Cantagalo;
- “Ipanema”, sobre o nascimento da Bossa Nova;
- “As grandes manifestações” ocorridas na cidade ao longo de sua história.

Para cada um deles, é disponibilizado um mapa com o trajeto a ser percorrido e uma série de até dez gravações em áudio com informações sobre o tema do passeio e sobre as atrações à volta do turista. As gravações são baixadas previamente e ficam armazenadas no telefone. Quando o usuário chega a um raio de 400 metros do ponto de partida do roteiro, recebe uma notificação avisando.<sup>99</sup>

O **turismo de gastronomia** também cresce no Rio de Janeiro que por sua diversidade oferece uma gama variada de opções de restaurantes. Soma-se a isso o fomento ao turismo em outras regiões da cidade como as favelas e os subúrbios.

Exemplificamos o **turismo histórico** com uma abordagem relacionada com as calçadas do Rio, tema da exposição Tatuagens Urbanas e o Imaginário Carioca, que ocorreu em junho de 2015 no Museu Histórico Nacional. O Rio de Janeiro tem 1 milhão e 218 mil metros quadrados de calçamento em pedras portuguesas, o que constitui uma das maiores heranças em todo o mundo da arte de fazer calçadas desenhadas com mosaicos de calcário. A tradição foi iniciada com os portugueses, que levaram a técnica a todos os países por eles colonizados e a grandes cidades europeias. Atualmente, as calçadas da

---

<sup>99</sup> Disponível em: <http://www.mobiletime.com.br/19/03/2015/turismo-rio-de-janeiro-ganha-app-com-audioguia-de-roteiros-turisticos-alternativos/407362/news.aspx> Acesso em: fev. 2016.

cidade são reconhecidas internacionalmente como uma das marcas da cidade, como por exemplo, o calçadão da Praia de Copacabana e o canteiro central da orla do bairro.<sup>100</sup>

Já o **turismo gay** é economicamente relevante para a economia local e representa 30% da receita do turismo na cidade durante o carnaval, segundo divulgação da Prefeitura em 2014.<sup>101</sup> A pesquisa também indicou que a maioria dos visitantes desse segmento era composta por homens jovens (70% deles têm entre 20 e 34 anos) com rendimentos médios de 6.800 reais (2.100 euros). Segundo a empresa municipal Riotur, o gasto médio diário do turista gay brasileiro (100 euros) e estrangeiro (150 euros) supera o de um heterossexual (70 euros). Em contraponto, a cidade embora reconhecida internacionalmente como destino *gay friendly*, ainda é cenário de manifestações homofóbicas.

Esse conjunto de narrativas associadas ao turismo da cidade se insere na identidade da marca Rio dando a ela um leque ainda mais abrangente. Ressaltamos que de forma direta ou indireta percebemos um esforço do poder público de incluí-las nas ações previstas nos planos estratégicos da cidade ou, pelo menos, nos seus discursos.

### **Dimensão Comunicacional das Ações de Governo: a Promoção de Negócios**

Ambos os Planejamentos Estratégicos 2009-2012 a 2013-2016 mencionam diversas vezes o objetivo da Prefeitura de tornar o Rio uma cidade aberta aos negócios. Nesse sentido, segundo o Relatório de Alto Desempenho da Prefeitura (2012), a Rio Negócios é a agência oficial da cidade do Rio de Janeiro, criada em 2010, responsável pela promoção de investimentos na cidade.

No planejamento de atração, os setores considerados “vocações naturais da cidade” são:

---

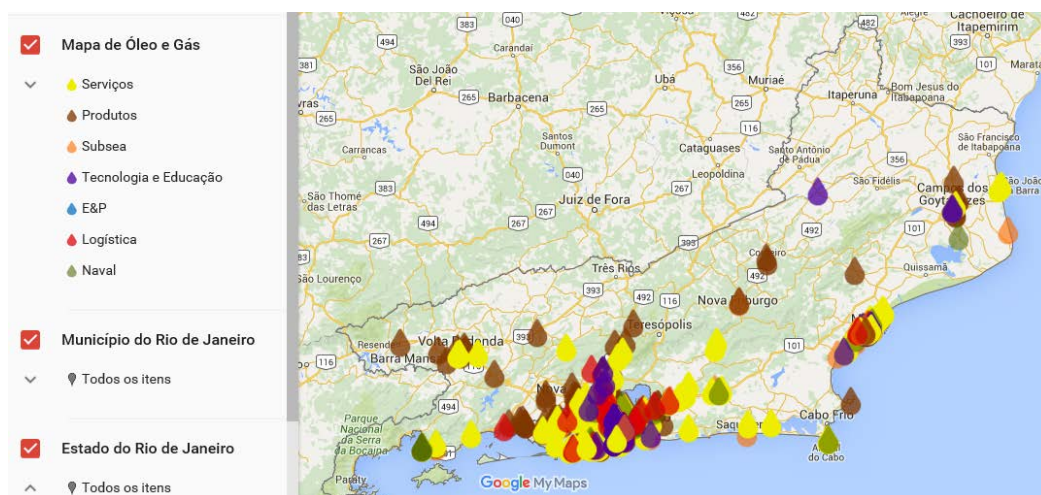
<sup>100</sup> Disponível em: <http://www.jb.com.br/cultura/noticias/2015/06/12/exposicao-destaca-calçadas-do-rio-e-exalta-imaginario-carioca/> Acesso em: fev. 2016.

<sup>101</sup> Disponível em: <http://www.dn.pt/globo/interior/turismo-gay-assegura-30-das-receitas-do-rio-de-janeiro-durante-o-carnaval-4401789.html> Acesso em: fev. 2016.

- energia — petróleo e gás;
- indústria criativa — produção audiovisual e eventos;
- nova economia — tecnologia da informação e inovação científica;
- hotelaria e turismo;
- indústria imobiliária e construção civil;
- *call center* e serviços compartilhados — prestação de serviços a outras empresas.

Segundo o *site da Rio Negócios*, o Rio de Janeiro é a cidade que mais produz petróleo no Brasil, além de alocar a sede da Petrobrás. Na cidade também residem os maiores centros de pesquisa e desenvolvimento de energia e pré-sal, e três cursos universitários de engenharia de petróleo e gás. O estado do Rio de Janeiro, com destaque para a capital, é líder absoluto no cenário nacional tanto na produção de petróleo e de gás natural.

**Figura 41: Negócios correlatos à indústria de petróleo e gás no estado do Rio de Janeiro e a concentração na região metropolitana**



Fonte: Disponível em: <http://rio-negocios.com/home> Acesso em: ago. 2015.

A cidade do Rio de Janeiro possui também uma forte indústria criativa que em 2010 superar os 3,5% do PIB estadual. Alguns dos fatores que levam a isso refere-se à cidade ser sede da Rede Globo, a maior empresa de mídia do país; possuir quatro das cinco maiores produtoras de conteúdo criativo do país; ser sede da maior empresa de tradução

e dublagem do Brasil; por possuir 54% do mercado nacional de produtoras de audiovisual; e por possuir uma remuneração média de empregados que atuam em diversas indústrias do setor criativo superior à média brasileira, com destaque para arquitetura, filme e vídeo e artes cênicas.<sup>102</sup>

O setor de tecnologia da informação e comunicação (TIC) ganhou destaque estratégico para a cidade nos últimos anos em função dos eventos sediados, como por exemplo, a implantação do centro de mídia e broadcast para os Jogos Rio 2016 e do Centro de Operações Rio para monitoramento urbano.<sup>103</sup>

O negócio de turismo e hotelaria é impulsionado principalmente pelo fato de o Rio de Janeiro ser o principal destino turístico do país, necessitando de mais equipamentos que possam atender a essa demanda. Essa liderança no turismo nacional vem ganhando ainda mais força pela presença na cidade dos grandes eventos mundiais.<sup>104</sup>

A cidade do Rio de Janeiro, apesar de não ter uma das indústrias mais representativas do Brasil, tem esse como um setor estratégico por dois motivos: a existência de cinco distritos industriais na cidade e a proximidade com o maior centro industrial siderúrgico do Brasil.<sup>105</sup> Esses cinco distritos estão localizados em bairros das zonas Norte e Oeste, e estão listados a seguir (DANTAS, 2008):

- ***Distrito Industrial de Fazenda Botafogo***: localizado às margens da Avenida Brasil, no bairro de Coelho Neto. Foi criado para atender às indústrias de médio e pequeno porte, não poluidoras de recursos hídricos e da atmosfera, instaladas nas zonas Norte e Central da cidade.
- ***Distrito Industrial de Santa Cruz***: começou efetivamente a ser utilizado em 1973. Inicialmente, nesse distrito poderiam ser instaladas fábricas de qualquer

---

<sup>102</sup> Disponível em: <http://rio-negocios.com/home> Acesso em: ago. 2015.

<sup>103</sup> Disponível em: <http://rio-negocios.com/home> Acesso em: ago. 2015.

<sup>104</sup> Disponível em: <http://rio-negocios.com/home> Acesso em: ago. 2015.

<sup>105</sup> Disponível em: <http://rio-negocios.com/home> Acesso em: ago. 2015.

porte, mas, devido a suas características de localização, acabou sendo reservado para investimentos industriais que necessitassem de grandes áreas. Está situado no extremo oeste da cidade, nas margens da Avenida Brasil.

- ***Distrito Industrial de Paciência:*** é o único distrito que não foi construído na beira da Avenida Brasil, mas está próximo a ela. Teve como propósito realocar as indústrias da parte leste do Rio de Janeiro, principalmente as de grande porte; entretanto, devido ao interesse de empresas de pequeno e médio porte, o projeto foi alterado para atender a estas.
- ***Distrito Industrial de Palmares:*** está situado no quilômetro 50 da Avenida Brasil, uma das principais portas de acesso à cidade. Seu propósito inicial foi atrair indústrias de áreas já saturadas da cidade. Em 2008, o distrito apresentava onze empresas, todas elas de setores diferentes, como minerais, plástico e têxtil.
- ***Distrito Industrial de Campo Grande:*** também foi criado para impulsionar a saída de indústrias dos bairros da zona Norte e do Centro da cidade do Rio de Janeiro. É o segundo maior distrito industrial da cidade, perdendo apenas para Santa Cruz, e está situado no quilômetro 43 da Avenida Brasil. Foi o último a ser criado na cidade, como resposta às demandas por terrenos para construção industrial, uma vez que os demais distritos estavam com seus lotes esgotados — vendidos, reservados ou ocupados.

A Rio Negócios, segundo seu *site*,<sup>106</sup> se compromete a atender em até 24 horas os investidores estrangeiros e disponibiliza informações pelo portal [www.api-rio.com](http://www.api-rio.com). A agência trabalha com o objetivo de assessorar empresas e empreendedores a ampliarem ou abrirem novos negócios na cidade com apoio nos processos de implantação, desde os estudos de viabilidade até a legalização e operação.

Sua atuação é divulgada principalmente através de **eventos nacionais e internacionais**, dando visibilidade ao potencial de crescimento e resultados mais recentes. Embora

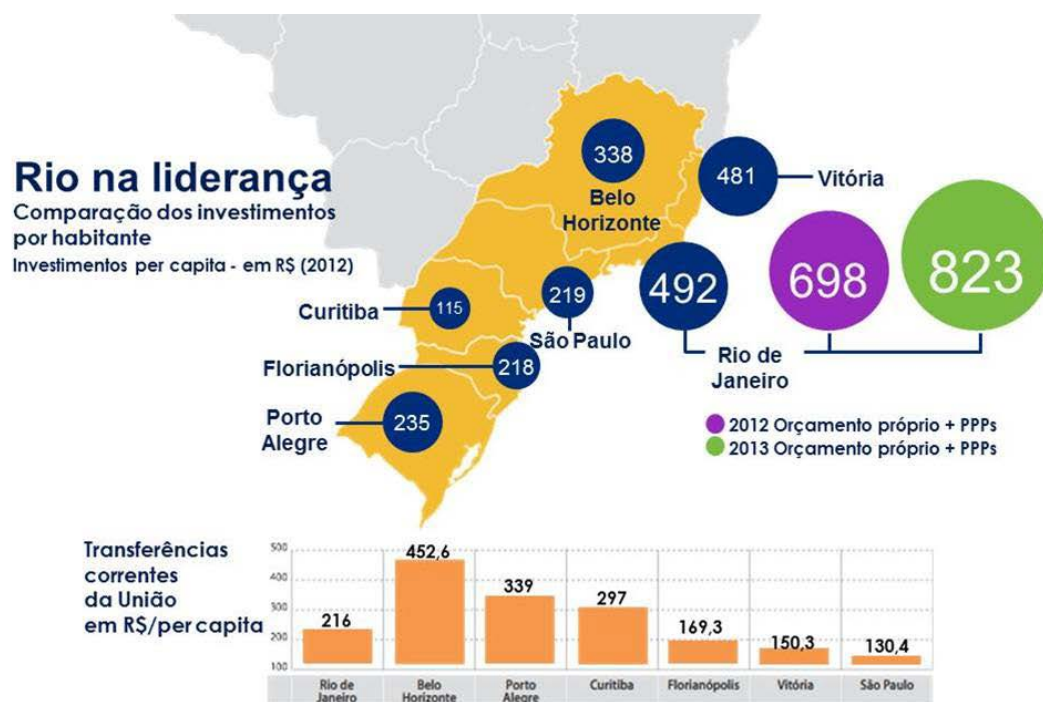
---

<sup>106</sup> Disponível em: <http://rio-negocios.com/home> Acesso em: ago. 2015.

trabalhe com os demais setores econômicos presentes no Rio de Janeiro, dá destaque ao Rio como capital da energia do Brasil.

A agência promove a cidade também com **informações sobre o crescimento nos últimos anos** como pode ser visto na imagem a seguir.

**Figura 42: Crescimento do investimento *per capita* entre 2012 e 2013 com as parcerias público-privadas (PPPs)**



Fonte: Disponível em: <http://rio-negocios.com/investa-no-rio/mercado> Acesso em: ago. 2015.

A criação da Rio Negócios pela gestão pública do Eduardo Paes sinalizou a intenção do governo de atender às indicações de promoção da cidade e de sua marca globalmente. Nesse sentido Anholt (2006) se refere ao “Potencial” da cidade em termos de oportunidades de negócio e empregos e o Reputation Institute (2014) se refere ao “âmbito racional — estabilidade governamental” em ser um “ambiente favorável para os negócios”.

## Linha do Tempo das Ações de Comunicação do Governo

Apresentamos a seguir uma *timeline* das ações de comunicação do governo, com o objetivo de identificá-las em termos de distribuição no período entre 2009 e 2015 e analisar os pontos de concentração. Incluímos também nesta tabela as ações de comunicação de estímulo à participação descritas no capítulo “Processo Participativo no Planejamento Estratégico do Rio de Janeiro”.

**Tabela 27: *Timeline* das Ações de Visibilidade e de Engajamento do Governo**

Ações de Visibilidade e de Engajamento	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Hangout On Air</i>					X	X	
<i>Hackaton 1746</i>					X	X	X
Plataforma Digital Rio+					X		
Desafio Ágora Rio						X	
Rio 450 Anos							X
O Explicador						X	X
Central 1746			X				
Portal Cidade Olímpica		X					
Banco imobiliário Cidade Olímpica					X		
<i>Site do Porto Maravilha</i>	X						
Centro de Operações (COR)		X					
Eduardo Paes no TED				X			
Concurso Internacional Parque Olímpico				X			
Google Zeitgeist					X		
Rio World Smart City					X		
C40 Cities						X	

Fonte: Elaborada pela autora.



Há uma clara concentração dos esforços de comunicação no segundo mandato do governo, principalmente nos anos de 2013 e 2014, que identificamos como respostas as manifestações que ocorreram em várias cidades do país, inclusive no Rio de Janeiro, em junho de 2013.

### **Identificação dos Elementos da Marca Rio pelo Ponto de Vista do Poder Público Municipal**

A partir do que foi descrito ao longo deste capítulo, agrupamos as palavras e expressões, identificadas no levantamento de informações que de alguma forma fazem referências à identidade da marca Rio. Para viabilizar sua aplicação no decorrer desta tese fizemos uma proposta de categorização dos elementos da marca Rio, a fim de termos um conjunto de elementos possível de ser identificado como os que compõem a identidade da marca Rio. Demonstramos nossa proposta na tabela a seguir.

Utilizamos para essa categorização a metodologia de agrupamentos de informações proposta pela Grounded Theory. Para a definição de categorias utilizamos a análise de conteúdo, técnica que funciona por “desmembramento do texto em unidades e em categorias segundo agrupamentos analógicos” com a intenção de dar coesão aos dados (FONSECA JÚNIOR, 2005, p. 301).

No capítulo “A Contribuição do Cruzamento dos Estudos sobre Marcas de Cidades e Marcas Comerciais” foi apresentada nossa proposta sobre as dimensões da marca, sendo estas: evidências físicas e evidências simbólicas. Aplicamos a proposta de ordenação dos elementos, descrita anteriormente, na Tabela 28 (referindo-se às evidências físicas) e na Tabela 29 (referindo-se às evidências simbólicas), a fim de verificar sua viabilidade. Esta se mostrou eficaz para o caso da marca Rio, como poderá ser visto a diante.

**Tabela 28: Proposta de Padronização dos Elementos Apresentados e que Compõem a Identidade da Marca Rio Relacionados com as Evidências Físicas da Marca**

Capítulo de Origem das Palavras ou Expressões nesta Tese	Palavra ou Expressão Identificada	Proposta de Padronização do Elemento da Identidade da Marca Rio
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Cidadania  Desenvolvimento da cidadania — como legado intangível dos Jogos Olímpicos.  <i>Locus</i> de desenvolvimento da “economia do idoso”  População mais velha	<b>Cidadã</b>
Plano Estratégico Municipal 2013-2016	Projetos da área de Desenvolvimento Educacional ( <i>destaque Naves do Conhecimento</i> )  Projetos da área de Desenvolvimento Social ( <i>destaque Teleférico da Providencia, Parque dos Atletas e Vilas Olímpicas</i> )  Projetos da área de Melhorias da Saúde ( <i>Destaque Academia da Terceira Idade e Carioca</i> )	
Cap. Promoção de Negócios	Indústria criativa — produção audiovisual e eventos  Indústria do audiovisual e da telecomunicação	
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Capital da indústria criativa  Cidade de entretenimento	<b>Criativa</b>
Plano Estratégico Municipal 2013-2016	Rio Capital da Indústria Criativa	

Capítulo de Origem das Palavras ou Expressões nesta Tese	Palavra ou Expressão Identificada	Proposta de Padronização do Elemento da Identidade da Marca Rio
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Central de irradiação de <i>startups</i> Cidade de negócios Presença das melhores universidades do país e de grandes empresas Presença e capacidade de atração de profissionais nas áreas de <i>design</i> , moda Tecnologia	<b>Empreendedora</b>
Plano Estratégico Municipal 2013-2016	Rio Ambiente de Negócios	
Cap. Promoção de Negócios	Energia Petróleo e gás	
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Capital da energia Indústria de base com a presença das principais empresas de energia do país e do mundo	<b>Energia</b>
Plano Estratégico Municipal 2013-2016	Rio Capital da Energia	
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Espaços de realização de grandes eventos e conferências Indústria do entretenimento	<b>Entretenimento</b>
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Local de competições esportivas de alto rendimento	
Plano Estratégico Municipal 2013-2016	Projetos da área de Instalações Esportivas ( <i>destaque Parque dos Atletas, Parque Olímpico e Vilas Olímpicas</i> )	<b>Esportiva</b>
Cap. Promoção Turística	<i>Tour</i> nas Favelas	<b>Favelas</b>
Cap. Promoção Turística	Turismo de gastronomia	<b>Gastronomia</b>

Capítulo de Origem das Palavras ou Expressões nesta Tese	Palavra ou Expressão Identificada	Proposta de Padronização do Elemento da Identidade da Marca Rio
Cap. Promoção de Negócios	Indústria imobiliária e construção civil	
	Infraestrutura	
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Integração	
	Modernidade	
	Mudança	<b>Infraestrutura</b>
Plano Estratégico Municipal 2013-2016	Projetos da área de infraestrutura ( <i>destaque Ciclovía Tim Maia, AquaRio, COR, Porto Maravilha</i> )	
	Projetos da área de Transporte Público ( <i>destaque Teleférico da Providência, VLT, BRTs, BRS e Vias Expressas</i> )	
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Indústria do turismo	
	Metrópole cultural do Cone Sul	<b>Internacional</b>
	Rio — imagem do estado e do país	
Cap. 450 Anos	Multicultural	
Cap. Promoção Turística	Turismo histórico	
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Concentração de museus, aparelhos e instituições culturais	
	História da cidade	<b>Multicultural</b>
Plano Estratégico Municipal 2013-2016	Rio Patrimônio (Eleita Patrimônio Cultural da Humanidade)	
	Projetos da área de Cultura e Diversão ( <i>destaque Porto Maravilha, Museus, AquaRio, Parque Madureira</i> )	
Cap. 450 Anos	Multiétnico	<b>Multiétnica</b>
Plano Estratégico Municipal 2013-2016	Conselhos de Legado e Conselho da Cidade	<b>Participativa</b>

Capítulo de Origem das Palavras ou Expressões nesta Tese	Palavra ou Expressão Identificada	Proposta de Padronização do Elemento da Identidade da Marca Rio
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Implantação das UPPs	<b>Segura</b>
Cap. Promoção de Negócios	<i>Call center</i> e serviços compartilhados	<b>Serviços</b>
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Qualidade	
Plano Estratégico Municipal 2013-2016	Rio Cidade Inteligente	<b>Smart City</b>
Cap. Promoção de Negócios	Hotelaria e turismo	
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Turismo	<b>Turismo</b>
Plano Estratégico Municipal 2013-2016	Rio Capital do Turismo	
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Sustentabilidade	
Plano Estratégico Municipal 2013-2016	Rio Capital Sustentável Rio Capital Verde Projetos da Área de Meio Ambiente ( <i>destaque AquaRio e Parque Madureira</i> )	<b>Verde</b>

Fonte: Elaborada pela autora

**Tabela 29: Proposta de Padronização dos Elementos Apresentados e que Compõem a Identidade da Marca Rio Relacionados com as Evidências Simbólicas da Marca**

Capítulo de Origem das Palavras ou Expressões nesta Tese	Palavra ou Expressão Identificada	Proposta de Padronização do Elemento da Identidade da Marca Rio
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Alegria Felicidade	<b>Alegre</b>
Cap. 450 Anos		
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Autoestima	<b>Autoestima</b>
Cap. 450 Anos		
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Carioca Simpatia do carioca	<b>Carioca</b>
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Cidade cosmopolita	<b>Cosmopolita</b>
Cap. 450 Anos		
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Estilo de vida Estilo de vida do carioca é uma referência nacional e internacional Musicalidade O jeito casual da cidade	<b>Estilo de vida</b>
Fala dos entrevistados do poder público municipal	<i>Come to learn the Rio sensations</i> Local das experiências e dos encontros	<b>Experiências</b>
Cap. Promoção Turística	Turismo <i>gay</i>	<b><i>Gay Friendly</i></b>
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Lugar de ponta na pesquisa tecnológica (universidades reconhecidas nacionalmente e grandes empresas) Oportunidades	<b>Inovadora</b>

Capítulo de Origem das Palavras ou Expressões nesta Tese	Palavra ou Expressão Identificada	Proposta de Padronização do Elemento da Identidade da Marca Rio
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Cidade mais fácil em termos de infraestrutura e logística Mobilidade	<b>Mobilidade</b>
Cap. 450 Anos	Multifacetado	
Fala dos entrevistados do poder público municipal	As várias maneiras de viver a cidade Viver a cidade plenamente	<b>Multifacetada</b>
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Cidade Olímpica	<b>Olímpica</b>
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Cidade <i>outdoor</i> Espaço público como um espaço de convivência social	<b>Outdoor</b>
Plano Estratégico Municipal 2013-2016	Rio Capital da Bicicleta	
Cap. 450 Anos	Paisagem	
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Ícones do Rio de Janeiro como Pão de Açúcar, Praia de Copacabana e Corcovado	<b>Paisagem</b>
Fala dos entrevistados do poder público municipal	Redução da sensação de insegurança	<b>Sensação de Segurança</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

As tabelas anteriores além de ordenarem os elementos que compõem a identidade da marca Rio, auxiliam na explicação do sentido a ser dado a cada palavra associada à identidade da marca. Por exemplo, ao ligar a identidade da marca Rio ao “Carioca”, a palavra refere-se à simpatia do carioca. Ou ao relacionar a marca Rio ao elemento “Verde”, o mesmo refere-se à sustentabilidade, ao Rio buscar ser uma Capital Sustentável, uma Capital Verde, assim como aos Projetos da Área de Meio Ambiente.

Ao cruzarmos os elementos apresentados nesse capítulo relacionados com a identidade da marca Rio foi possível identificar uma relação direta entre as evidências físicas e

simbólicas da marca. Nossa análise considera que, se essas evidências direcionam a gestão da marca (*branding*), é possível agregar uma maior e melhor percepção de valor da marca junto a seus públicos.

### **Por uma Perspectiva de Identidade da Marca de Cidade Mais Aderente ao Lugar e às Pessoas**

O estudo até esse ponto reforçou a perspectiva apresentada de que a identidade da marca de cidade se estrutura a partir de duas dimensões: as **evidências físicas** e **evidências simbólicas**, como apresentado no capítulo “A Contribuição do Cruzamento dos Estudos sobre Marcas de Cidades e Marcas Comerciais”. Para a construção dessas evidências, lançamos mão dos estudos realizados sobre marcas comerciais (AAKER, 2015; GOBÉ, 2002; PEREZ, 2004; SEMPRINI, 2006) e sobre marcas de cidades (ANHOLT, 2006; REPUTATION INSTITUTE, 2014; SAFFRON BRAND CONSULTANTS, 2013; BERRONE; RICART, 2015).

Entretanto, como descrito nos capítulos “Críticas ao Conceito de Cidades Globais” e “Lacunas Conceituais Aplicáveis ao Caso do Rio de Janeiro”, uma série de questões foram formuladas sobre o tema, fragilizando as perspectivas de eficácia de uma marca territorial (CARVALHO, 2000; SÁNCHEZ, 2010; VAINER, 2011).

Ao cruzar os estudos e incorporar tais críticas, tornou-se necessário propor uma releitura dos componentes que se inserem nas evidências físicas e nas evidências simbólicas, para formar a identidade de uma marca de cidade. A seguir apresentamos nossa proposta de componentes das evidências físicas e das evidências simbólicas na formação da identidade de marca de cidade. Tal proposta tem como foco ampliar a aderência da marca à realidade do lugar e às expectativas das pessoas que se relacionam com o lugar.

Propomos que as **evidências físicas** das marcas de cidades sejam compostas por toda uma rede de elementos que caracterizam o lugar e que concretizam suas singularidades. Assim, consideramos que ela seja compreendida por três componentes: a Dimensão Produtiva, a Dimensão Política e a Dimensão Histórica Cultural.



➤ **Dimensão Produtiva:**

Formada pela articulação das diferentes indústrias e prestações de serviços existentes no lugar, alinhadas com suas vocações naturais. Destacamos a importância da inclusão nessa dimensão dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) (LASTRES; CASSIOLATO, 2008; CASTANHAR, 2006; COCCO; SILVA; GALVÃO, 2003) diante de sua importância como mecanismo de inter-relações entre os circuitos superior e inferior (SANTOS, 1979), assim como com os grandes centros urbanos internacionais (GLAESER, 2011).

Propicia um melhor desenvolvimento tecnológico e econômico, uma economia estável e de baixo risco, assim como ambientes mais favoráveis para os negócios (BERRONE; RICART, 2015; REPUTATION INSTITUTE, 2014).

Como consequência da articulação das diferentes indústrias e serviços existentes, incorpora também a possibilidade de produtos e serviços locais de qualidade e com marcas mais conhecidas (REPUTATION INSTITUTE, 2014); e o aumento das oportunidades econômicas e educacionais (ANHOLT, 2006).

Reflete os aspectos estruturais da cidade em termos de acessibilidade, limpeza, atratividade, lugares interessantes, belezas e paisagens do lugar, serviços públicos, infraestrutura, facilidade de se locomover, passeios turísticos e atrações históricas, culinária e restaurantes, arquitetura, características naturais ou construídas e instalações esportivas (ANHOLT, 2007; REPUTATION INSTITUTE, 2014; SAFFRON BRAND CONSULTANTS, 2013; KAVARATZIS, 2004). Assim como demonstra seu alcance internacional, capital humano, planejamento urbano e melhorias do meio ambiente (BERRONE; RICART, 2015).

➤ **Dimensão Política:**

Formada pela criação dos espaços de participação da sociedade no processo de formulação da política pública (BATISTA, 2002; DE PAULA, 2005; COBB; ELDER, 1976; PATEMAN, 1992) e de gestão da marca, em um esforço de se buscar o consenso social.

Refere-se à eficácia e melhoria da estrutura de governo da cidade, com redes de desenvolvimento comunitário e participação dos cidadãos na tomada de decisões e no estabelecimento de parcerias público-privadas (KAVARATZIS, 2004).

Incorpora a estabilidade governamental, o modelo de gestão pública, o reconhecimento de ser um lugar governado de forma eficiente, com planos, investimentos, incentivos econômicos, perspectivas de crescimento, políticas sociais e econômicas progressistas, reforçando a estrutura política e legal desenvolvida, a governança local e o seu capital social (REPUTATION INSTITUTE, 2014; BERRONE; RICART, 2015).

Destaca-se nessa dimensão a presença da cidade no cenário internacional, através do reconhecimento de seus líderes, de forma engajada, clara, coordenada e comunicativa. Acrescenta-se aqui também a importância da cidade em termo de contribuição para a cultura global (ANHOLT, 2007; KAVARATZIS, 2004; REPUTATION INSTITUTE, 2014).

➤ **Dimensão Histórica Cultural:**

Formada pela incorporação da história do lugar, pelas relações que se estabelecem no local e com o lugar, pelas referências culturais e características locais.

Associa-se com a dimensão produtiva no esforço de se manter no território suas vocações econômicas de origem, incorporando a elas as inovações e possibilidades que a dinâmica da globalização traz, sem subjugá-la, sendo reforçada pelo conceito de “Glocal” (ROBERTSON, 2000). Trata-se da dimensão que desperta e fortalece o sentimento de pertencimento do indivíduo com o lugar quando esse se vê representado e representando o lugar (URANI, 2008; CASTELLS, 2000; BECK, 1999).

Incorpora a contribuição global da cidade à cultural, os aspectos físicos e equipamentos de lazer e cultura existentes e a variedade de experiências interessantes em relação à cultura, entretenimento, esportes e alimentação e as belezas e paisagens do lugar (ANHOLT, 2003, 2006; BERRONE; RICART, 2015; REPUTATION INSTITUTE, 2014). É reforçada pelo aspecto destacado por Anholt (2006) de que as pessoas pensam na cidade por conta das histórias locais.

Propomos que as **evidências simbólicas** reflitam à dimensão emocional que surge a partir das experiências que se tem com o lugar representado pela marca. Nesse campo, a marca é um produtor de sentidos e de enunciados. Ela se relaciona com a diversidade de públicos que estão inseridos no lugar e, ao mesmo tempo, a marca representa o lugar para essas pessoas. Propomos que ela seja composta pelos atributos intangíveis, as potencialidades do lugar e as conexões que ocorrem pela experiência com o lugar.

➤ **Atributos Intangíveis:**

Formada pelas experiências das pessoas com as evidências físicas e pelos relacionamentos que se estabelece entre os públicos através da marca.

Incorpora o grau de estima, admiração, sentimento e confiança que as pessoas sentem pelo lugar (REPUTATION INSTITUTE, 2014).

Associa-se à percepção de que os habitantes da cidade são calorosos e acolhedores, à riqueza e a diversidade do lugar e do seu povo (ANHOLT, 2007), assim como ao sentimento dos moradores em relação ao lugar (REPUTATION INSTITUTE, 2014).

Refere-se à percepção de que o lugar tem pessoas amigáveis e atenciosas, clima agradável, é um lugar de baixo custo e bom para fazer compras (SAFFRON BRAND CONSULTANTS, 2013).

Por estar relacionada com as experiências vividas em relação às evidências físicas, podem estimular associações positivas espontâneas ao pensarem no lugar e conversas sobre o lugar (SAFFRON BRAND CONSULTANTS, 2013).

➤ **Potencialidades:**

Formada pelas expectativas que a marca gera nas pessoas, pelas perspectivas de futuro e de melhorias resultantes dos elementos presentes nas evidências físicas.

Refere-se à ideia de que o governo está preocupado em melhorar o bem-estar de todos os cidadãos e a apoiar boas causas (REPUTATION INSTITUTE, 2014).

Incorpora o reconhecimento da identidade simbólica do lugar e as expectativas sobre o lugar com a ideia de valer a pena ir e o desejo de ir e ficar lá (SAFFRON BRAND CONSULTANTS, 2013).

➤ **Conexões a Partir das Experiências com o Lugar:**

Formada pelos espaços presenciais e virtuais que estimulem tanto a conexão entre as pessoas que estão no lugar, como as conexões entre pessoas e a marca do lugar. Os eventos que ocorrem no lugar são estratégias com alto poder de proporcionar tais conexões e são associados à estratégia de visibilidade das marcas de cidades por quase todos os autores que tratam do assunto.

Refere-se ao reconhecimento na mídia internacionalmente e ao *status* internacional e conhecimento da cidade mundialmente (SAFFRON BRAND CONSULTANTS, 2013).

Para testar nossa proposta de componentes das evidências físicas e simbólicas da marca, os aplicamos sobre os elementos que compõem a identidade da marca Rio (cuja padronização foi apresentada nas [Tabela 28](#) e [Tabela 29](#)). O resultado pode ser visto na [Tabela 30](#).

**Tabela 30: Aplicação dos Elementos Associados à Identidade da Marca Rio na Proposição de Ordenação da Identidade de Marca de Cidade Desta Tese**

Dimensão da Marca	Componente da Dimensão da Marca	Elemento da Identidade da Marca Rio
<b>Evidência Física</b>	Dimensão Histórica Cultural	Favelas
		Multicultural
		Multiétnica
	Dimensão Política	Cidadã
		Internacional
		Participativa
		Segura
	Dimensão Produtiva	Criativa
		Empreendedora
Energia		

Dimensão da Marca	Componente da Dimensão da Marca	Elemento da Identidade da Marca Rio
<b>Evidência Física (cont.)</b>	Dimensão Produtiva (cont.)	Entretenimento
		Esportiva
		Gastronomia
		Infraestrutura
		Serviços
		Smart City
		Turismo
		Verde
<b>Evidência Simbólica</b>	Atributos intangíveis	Alegre
		Autoestima
		Carioca
		<i>Gay Friendly</i>
		Mobilidade
		Multifacetada
		Olímpica
		Paisagem
	Conexões a partir das experiências com o lugar	Estilo de vida
		Experiências
		<i>Outdoor</i>
	Potencialidades	Cosmopolita
		Inovadora
		Sensação de Segurança

Fonte: Elaborada pela autora.

A compreensão sobre os significados dos elementos apresentados na tabela anterior deve ser feita por meio do que foi exposto na “Tabela 28: Proposta de Padronização dos Elementos Apresentados e que Compõem a Identidade da Marca Rio Relacionados com as Evidências Físicas da Marca” e na “Tabela 29: Proposta de Padronização dos

Elementos Apresentados e que Compõem a Identidade da Marca Rio Relacionados com as Evidências Simbólicas da Marca”.

As evidências físicas e simbólicas permitem que a marca tenha aderência com o lugar que ela representa. Entretanto, para se articular com as pessoas (ou públicos da marca) é preciso incluir na proposta de construção da marca de cidade a Dimensão Comunicacional.

➤ **Dimensão Comunicacional:**

Formada pelas determinantes comunicacionais e culturais, sendo a cultura aqui entendida como “redes de significados” e comunicação como “conjuntos de fluxos de sentido e informação” (MESSEDER; REIS, 2008).

É limitada pelo argumento de Anholt (2009) de que deve existir uma coerência entre as evidências do lugar e a comunicação da marca territorial.

Alimenta os indicativos de que a cidade deve ter *status* internacional e ser conhecida mundialmente (ANHOLT, 2006; SAFFRON BRAND CONSULTANTS, 2013).

Está alinhada com a proposta de Semprini (2006) de que, uma vez constituída, a marca passa a ser capaz de estabelecer relacionamentos com seus públicos e a produzir enunciados que a concretizam e que representam as “manifestações da marca”. Para o autor, os conteúdos dos enunciados da marca são adquiridos a partir da concepção e organização de narrativas originárias dos discursos sociais, criando, assim, um processo de retroalimentação. A complexidade está em fazer das “manifestações” vetores de significado da própria identidade de marca. Ela precisa estar sempre presente, otimizando todas as manifestações e mediações para nutrir, reafirmar e reiterar as relações com seus destinatários.

Resumimos na tabela a seguir as ações de comunicação da marca Rio nas narrativas do poder público, apresentadas nesta tese. Na sequência deste trabalho, apresentaremos a dimensão comunicacional da marca Rio capitaneada por outros emissores.

Tabela 31: Quadro-resumo da Dimensão Comunicacional das Ações de Governo pela Proposição de Ordenação Desta Tese

Proposição de Dimensão Comunicacional para Marcas de Cidades	Ferramentas de Comunicação Identificadas	Ações de Comunicação da Marca Rio nas Narrativas do Poder Público
<b>Comunicação de estímulo à participação</b>	Comunicação digital	<i>Hangout On Air</i>
	Comunicação digital	<i>Hackaton 1746</i>
	Comunicação digital	Plataforma Digital Rio+
	Comunicação digital	Desafio Ágora Rio
<b>Comunicação de oportunidade</b>	Experiência de marca	Eventos de comemoração dos 450 Anos (espetáculos e seminários)
	Experiência de marca	Biblioteca Rio450
	Experiência de marca	Jogos Rio450
	Experiência de marca	Passaporte dos Museus Carioca
	Experiência de marca	Projeto Memória Carioca.
	Patrocínio e Apoio	Parcerias com empresas para comemoração dos 450 Anos
	Publicidade	Anúncio de parabenização à cidade
	Assessoria de imprensa	Notícias sobre os 450 Anos e seus eventos
<b>Comunicação de relacionamento com o cidadão</b>	Publicidade e Comunicação digital	O Explicador
	Comunicação digital	Central 1746
	Comunicação digital	Porta Cidade Olímpica
	Advergame	Banco imobiliário Cidade Olímpica
	Comunicação digital	<i>Site do Porto Maravilha</i>
	Assessoria de imprensa e Comunicação digital	Centro de Operações Rio (COR)
<b>Comunicação de visibilidade internacional</b>	Relações Públicas e Comunicação digital	Palestra do Prefeito Eduardo Paes no TED
	Relações Públicas e Comunicação digital	Concurso Internacional Parque Olímpico

Proposição de Dimensão Comunicacional para Marcas de Cidades	Ferramentas de Comunicação Identificadas	Ações de Comunicação da Marca Rio nas Narrativas do Poder Público
<b>Comunicação de visibilidade internacional (cont.)</b>	Relações Públicas	Google Zeitgeist
	Relações Públicas	Rio Word Smart City
	Relações Públicas	C40 Cities
<b>Comunicação para geração de negócios</b>	Comunicação digital	Promoção turística da cidade na <i>web</i>
	Relações Públicas	Promoção turística da cidade em feiras e eventos
	Publicidade	Presença nas campanhas da Embratur — Ministério do Turismo
	Experiência de marca	Programa turismo nas favelas pacificadas
	Experiência de marca	Programa Carioquinha (turismo do morador)
	Comunicação digital	Guia turístico do Rio
	Experiência de marca	Revitalização da Praça Mauá como espaço turístico e de receptivo do Porto
	Experiência de marca	<i>Tours</i> pelos subúrbios cariocas
	Comunicação digital	Roteiros diferenciados em aplicativos
	Experiência de marca	Turismo de gastronomia
	Experiência de marca	Turismo histórico
	Experiência de marca	Turismo <i>gay</i>
	Comunicação digital	<i>Site</i> da Rio Negócios
	Relações Públicas	Eventos nacionais e internacionais Rio Negócios
Assessoria de imprensa e Comunicação digital	Informações sobre o crescimento nos últimos anos da cidade disponibilizadas pela Rio Negócios	

Fonte: Elaborada pela autora.



Ao organizarmos as ações de comunicação do poder público sobre a marca Rio, foi possível agrupá-las em função da natureza da estratégia de comunicação. Também foi possível perceber que, além do agrupamento em função da natureza estratégica, as ações correspondem a ferramentas específicas de comunicação, como foram descritas na Tabela 31.

A partir desta análise, propomos um primeiro esboço sobre o composto comunicacional para marcas de cidades a partir da identificação das seguintes dimensões:<sup>107</sup>

- comunicação de estímulo à participação;
- comunicação de oportunidade (tema momentâneo e datado);
- comunicação de relacionamento com o cidadão;
- comunicação de visibilidade internacional;
- comunicação para geração de negócios.

Da mesma forma, identificamos a utilização das seguintes ferramentas de comunicação:

- Advergame;
- Assessoria de imprensa;
- Comunicação digital;
- Experiência de marca;
- Patrocínio e Apoio;
- Publicidade;
- Relações Públicas.

---

<sup>107</sup> A proposta completa será apresentada ao final no capítulo “Diretriz 15 — Sobre os Elementos da Dimensão Comunicacional da Marca da Cidade” incorporando os estudos a serem descritos no decorrer deste trabalho.

Percebemos, no decorrer do estudo, que há uma maior eficácia quando o composto de comunicação e as ferramentas são utilizadas de forma sinérgica e integradas na construção das políticas e estratégias de comunicação da marca da cidade.

Em seguida, aplicamos as ações de comunicação da marca Rio nas narrativas do poder público nos elementos identificados como relacionados com a identidade da marca Rio e dentro da proposta de ordenação desses nesta tese. Ao fazê-lo, foi possível perceber quais elementos da marca Rio são reforçados por cada uma das narrativas produzidas pelo poder público municipal, como pode ser visto a seguir na Tabela 32.

**Tabela 32: Síntese das Narrativas Produzidas pelo Poder Público em Relação aos Elementos da Identidade da Marca Rio**

Dimensão da Marca	Componente da Dimensão da Marca	Elemento da Identidade da Marca Rio	Ações de Comunicação da Marca Rio nas Narrativas do Poder Público
Evidência Física	Dimensão Histórica Cultural	<b>Favelas</b>	Guia turístico do Rio Programa turismo nas favelas pacificadas
		<b>Multicultural</b>	Anúncio de parabenização à cidade Eventos de comemoração dos 450 Anos Notícias sobre os 450 Anos e seus eventos Passaporte dos Museus Carioca Projeto Memória Carioca Tours pelos subúrbios cariocas Turismo histórico
		<b>Multiétnica</b>	Eventos de comemoração dos 450 Anos
	Dimensão Política	<b>Cidadã</b>	Biblioteca Rio 450 Jogos Rio450 Central 1746 O Explicador Passaporte dos Museus Carioca
		<b>Internacional</b>	C40 Cities Concurso Internacional Parque Olímpico Eventos nacionais e internacionais Rio Negócios Google Zeitgeist Hackaton 1746 Palestra do Prefeito Eduardo Paes no TED
		<b>Participativa</b>	Desafio Ágora Rio Hackaton 1746 Hangout On Air Plataforma Digital Rio+
		<b>Segura</b>	Centro de Operações Rio (COR)

Dimensão da Marca	Componente da Dimensão da Marca	Elemento da Identidade da Marca Rio	Ações de Comunicação da Marca Rio nas Narrativas do Poder Público
Evidência Física (cont.)	Dimensão Produtiva	<b>Criativa</b>	Eventos nacionais e internacionais Rio Negócios Informações disponibilizadas pela Rio Negócios Site da Rio Negócios
		<b>Empreendedora</b>	Eventos nacionais e internacionais Rio Negócios Informações disponibilizadas pela Rio Negócios Site da Rio Negócios Google Zeitgeist Hackaton 1746
		<b>Energia</b>	Eventos nacionais e internacionais Rio Negócios Informações disponibilizadas pela Rio Negócios Site da Rio Negócios
		<b>Entretenimento</b>	Eventos nacionais e internacionais Rio Negócios Informações disponibilizadas pela Rio Negócios Site da Rio Negócios Google Zeitgeist
		<b>Esportiva</b>	Jogos Rio 450
		<b>Gastronomia</b>	Guia turístico do Rio Turismo de gastronomia
		<b>Infraestrutura</b>	Centro de Operações Rio (COR) O Explicador Site do Porto Maravilha
		<b>Serviços</b>	Guia turístico do Rio Roteiros diferenciados em aplicativos
		<b>Smart City</b>	Centro de Operações Rio (COR) Palestra do Prefeito Eduardo Paes no TED Rio Word Smart City

Dimensão da Marca	Componente da Dimensão da Marca	Elemento da Identidade da Marca Rio	Ações de Comunicação da Marca Rio nas Narrativas do Poder Público
Evidência Física (cont.)	Dimensão Produtiva (cont.)	<b>Turismo</b>	Guia turístico do Rio Roteiros diferenciados em aplicativos Presença nas campanhas da Embratur — Ministério do Turismo Programa Cariquinha (turismo do morador) Promoção turística da cidade em feiras e eventos Promoção turística da cidade na web Revitalização da Praça Mauá como espaço turístico e de receptivo do Porto Site do Porto Maravilha Tours pelos subúrbios cariocas Turismo de gastronomia Turismo gay Turismo histórico
		<b>Verde</b>	C40 Cities
Evidência Simbólica	Atributos intangíveis	<b>Alegre</b>	Eventos de comemoração dos 450 Anos
		<b>Autoestima</b>	Eventos de comemoração dos 450 Anos
		<b>Carioca</b>	Eventos de comemoração dos 450 Anos Projeto Memória Carioca
		<b>Gay Friendly</b>	Turismo gay
		<b>Mobilidade</b>	Centro de Operações Rio (COR)
		<b>Multifacetada</b>	Eventos de comemoração dos 450 Anos Parcerias com empresas para comemoração dos 450 Anos
		<b>Olímpica</b>	Banco imobiliário Cidade Olímpica Concurso Internacional Parque Olímpico Jogos Rio 450 Porta Cidade Olímpica

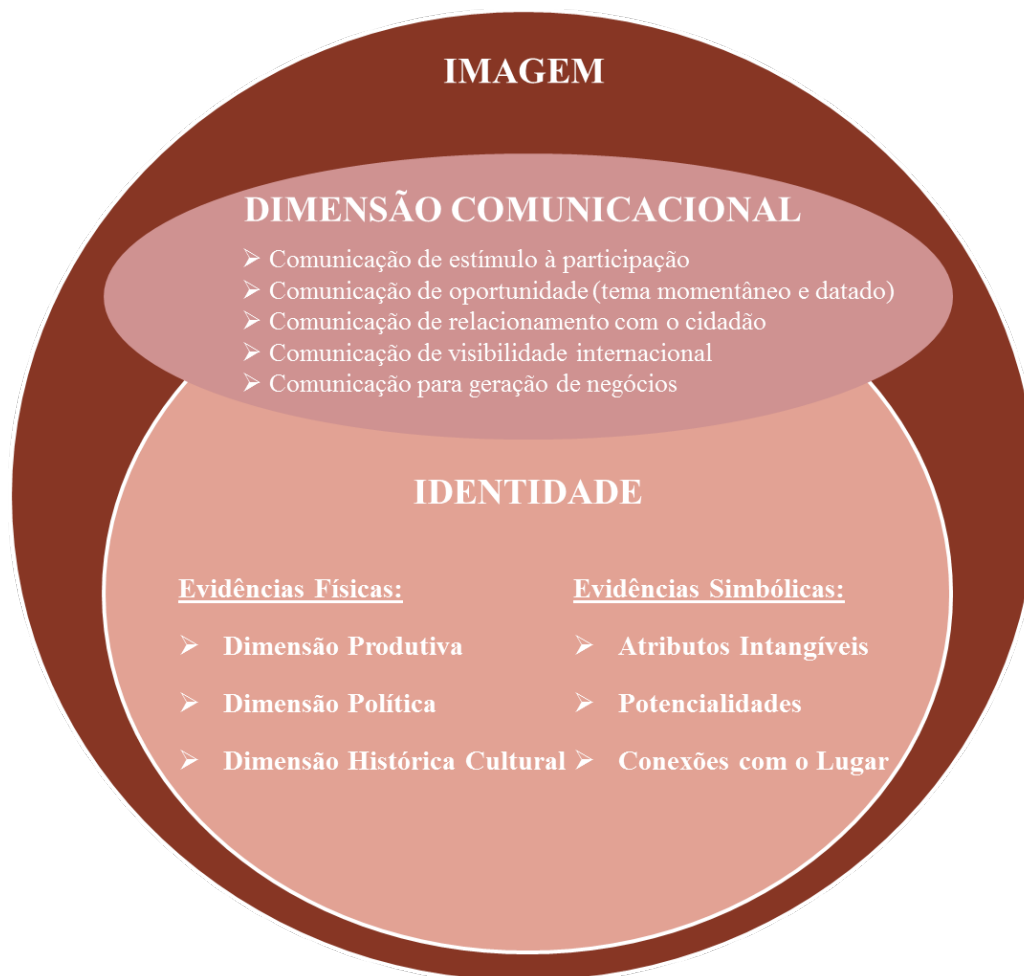
Dimensão da Marca	Componente da Dimensão da Marca	Elemento da Identidade da Marca Rio	Ações de Comunicação da Marca Rio nas Narrativas do Poder Público
Evidência Simbólica (cont.)	Atributos intangíveis (cont.)	<b>Paisagem</b>	Eventos de comemoração dos 450 Anos
	Conexões a partir das experiências com o lugar	<i>Outdoor</i>	Eventos de comemoração dos 450 Anos Programa turismo nas favelas pacificadas Tours pelos subúrbios cariocas
		<b>Estilo de vida</b>	Eventos de comemoração dos 450 Anos
		<b>Experiências</b>	Eventos de comemoração dos 450 Anos Programa turismo nas favelas pacificadas Tours pelos subúrbios cariocas
	Potencialidades	<b>Cosmopolita</b>	Central 1746 Centro de Operações Rio (COR)
		<b>Inovadora</b>	Centro de Operações Rio (COR)
		<b>Sensação de Segurança</b>	Centro de Operações Rio (COR)

Fonte: Elaborada pela autora.

Quando aplicamos a dimensão comunicacional na figura de proposição dos elementos que compõem a identidade da marca de cidade, compreendemos que a comunicação da marca da cidade ocupa um espaço de interseção entre a identidade proposta e a imagem que se forma na memória dos públicos. Do lado da identidade, a dimensão comunicacional deve corresponder à reprodução do que existe de fato no local (evidências físicas da marca) e ao reforço das evidências simbólicas da marca, sem criar

um “mundo de fabulação e de metáforas”.<sup>108</sup> Do lado da imagem da marca, a dimensão comunicacional surge como a grande arena onde os diversos públicos da marca se relacionam com o lugar que a marca representa; onde os debates ocorrem; onde as manifestações se iniciam; e onde as pessoas formam também suas próprias identidades interagindo com a marca do lugar (marcas de cidade possuem grande capacidade para se tornarem marcas identitárias).

**Figura 43: Terceira proposta de elementos constitutivos da marca de cidade**



Fonte: Elaborada pela autora.

---

<sup>108</sup> Expressão usada por Fernanda Sánchez (2010) em suas críticas aos projetos de marca de cidade e citada no início desta tese.

A gestão da dimensão comunicacional da marca de cidade, no nosso entender, refere-se a produzir conteúdos representativos dos elementos da identidade da marca, a reconhecer as manifestações dos diferentes públicos, a estimular essas manifestações e a incorporá-las. O processo de gestão comunicacional da marca de cidade permite transmutar a identidade da marca em busca de um alinhamento mais próximo entre sua identidade e sua imagem.

Esse conjunto: **evidências físicas, evidências simbólicas e dimensão comunicacional**, demonstrado na Figura 43, dá à marca maior aderência com seus públicos e possibilita que ela se torne um elemento que favorece o adensamento das relações que se estabelecem no território, ampliando a sustentabilidade<sup>109</sup> dos projetos de marketing territorial e desenvolvimento local.

---

<sup>109</sup> O conceito de sustentabilidade é inserido aqui na lógica do *Triple Bottom Line* que considera que os aspectos econômicos, ambientais e sociais, devem interagir, de forma holística, para garantir o equilíbrio a longo prazo. O *triple bottom line* ficou também conhecido como os 3 Ps (*People, Planet and Profit*, ou, em português, PPL — Pessoas, Planeta e Lucro). Inserem-se nesses elementos outros dois mais subjetivos que são a cultura e a política.



# INDO ALÉM DO PLANEJADO: AS IMAGENS DA MARCA



## A Comunicação da Marca de Cidade

Concluimos os estudos sobre a construção da marca Rio em relação a sua identidade, pelo ponto de vista do gestor público. A partir deste ponto, vamos analisar a dimensão comunicacional da marca de cidade, agora, no sentido da formação de sua imagem junto aos variados públicos que interagem com ela.

Aprofundando os estudos sobre imagem de marca de cidade, Hubbard e Hall (1998) chegaram à conclusão de que talvez seja melhor considerar a “cidade empreendedora”<sup>110</sup> como uma cidade imaginária, constituída por uma infinidade de imagens e representações.

Grahm (2002) complementa a perspectiva fazendo a distinção entre duas cidades que coexistem simultaneamente: a externa — da gestão estruturalista, encapsulada em uma ou duas referências ou marcos, posicionada e diferenciada de outras cidades como uma mercadoria; e a interna — que é a cidade mnemônica, preocupada com a inclusão e exclusão social, estilo de vida, diversidade e multiculturalismo, um lugar de mensagens complexas, de sobreposição e ambiguidades. Para o autor, o ponto crucial para a gestão do marketing territorial é a interseção das duas cidades (interna e externa). Esse ponto de interseção corresponde às percepções da cidade, aos encontros com e na cidade e como eles ocorrem para cada indivíduo, ou seja, a imagem que cada um vai construindo gradativamente sobre a cidade.

Kampschulte (1999) comenta que a imagem da cidade é mais bem descrita como a ligação entre o espaço objetivo real e sua percepção. Origina-se, em pequena parte, a partir de uma realidade física, mas na maior parte, em desejos e lembranças que tomam forma na memória coletiva. Para o autor, o objeto do marketing territorial não é a cidade, mas sim, a imagem da cidade.

---

<sup>110</sup> O autor utiliza a expressão “cidade empreendedora” no sentido que estamos adotando nesse trabalho para “cidades globais”.

De forma complementar, Hubbard e Hall (1998) reconhecem que a manipulação das imagens das cidades, culturas e experiências tornou-se, provavelmente, a parte mais importante do arsenal político dos governadores urbanos.

Nessa linha Stefano Rolando (2008), em seu trabalho sobre a marca de Milão para a organização da Exposição Universal de 2015, discorre sobre a formação da imagem de uma marca de cidade, considerando que essa é formada por um ciclo constituído por cinco fases. Sendo estes:

- A identitária — em que são formados e estruturados (incluindo os fenômenos de sobreposição) os pedaços de uma relação entre a realidade e a necessidade de lê-la, interpretá-la e endossá-la.
- A da percepção dessa identidade — que é formada por meio das muitas variáveis que respondem a diferentes interesses e objetivos, e que podemos chamar, portanto, de reputação. Lembrando que essa é formada mais por elementos externos e estereotipados sobre a natureza dos processos do que pela maioria das mudanças reais que podem afetar a percepção.
- A da imagem — que para alguns públicos está mais representada nas diversas tentativas de impactar a marca seja por meios casuais ou propositais.
- A da atuação no território — marcada por uma série de fatores analisados através da percepção, transmitida pela imagem e identidade real, através da qual se pode promover o turismo, a cultural, as opções de trabalho e as escolhas por produtos e serviços que de alguma forma trazem a assinatura da marca territorial.
- A do processo de atração — que são produzidas pelas escolhas de tempos em tempos que ocorrem nas relações comunicativas entre os meios e os destinatários, como demonstra o caso do marketing local de Barcelona, que foi remodelado de acordo com os resultados da execução do que foi planejado.

Já Michalis Kavaratzis (2004) irá elaborar uma proposta de construção de imagem da marca da cidade a partir da sua comunicação. Para isso, ela divide a comunicação da marca em três níveis: primária, secundária e terciária.

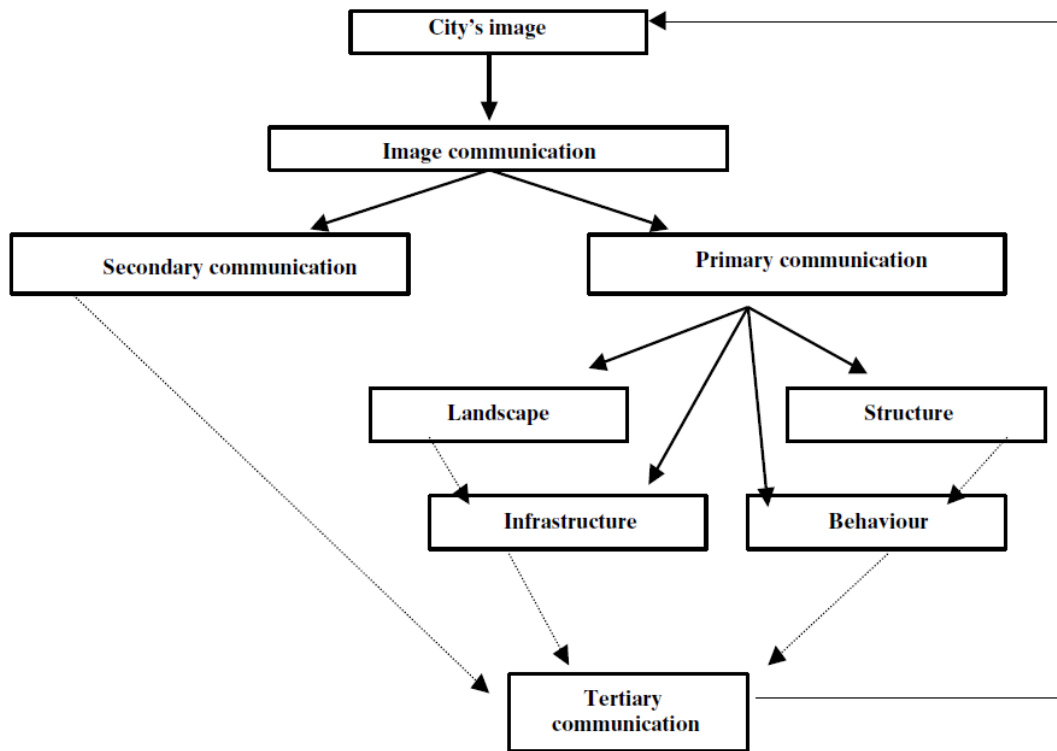
**Comunicação Primária** — são as comunicações das ações de uma cidade e é dividida em quatro grandes áreas de intervenção: ambiente; infraestrutura; estrutura organizacional e administrativa; e comportamento. A comunicação primária fornece uma base a partir da qual é possível compreender o processo multifacetado de construção de imagens da cidade e gestão da marca da cidade (KAVARATZIS, 2004).

**Comunicação Secundária** — é a comunicação formal, intencional. É a que mais comumente ocorre por meio das práticas de marketing bem conhecidas como publicidade, relações públicas, design, o uso de um logotipo etc. e em grande parte se entende como promoção do *mix* de marketing tradicional. Tem sido até agora a variável que o marketing que cidades mais têm adotado. É importante enfatizar que a comunicação secundária precisa estar em total conformidade com o resto dos componentes e também em total harmonia com a realidade da cidade ou, pelo menos, o mais próximo possível disso (KAVARATZIS, 2004).

Reconhecemos que a comunicação primária e secundária proposta pela autora referem-se aos estudos feitos nesta tese sobre a identidade da marca Rio pelo ponto de vista do gestor público e apresentados no capítulo “A Proposta de Identidade para a Marca Rio: o Ponto de Vista do Gestor Público”.

**Comunicação Terciária** — refere-se à comunicação espontânea, reforçada pela mídia e que não é controlável pelos gestores da marca. O processo de *branding* e os outros dois tipos controláveis de comunicação têm como meta evocar e reforçar uma comunicação terciária positiva, especialmente no caso dos moradores da própria da cidade, que são ao mesmo tempo o público-alvo mais importante da cidade e os mais importantes divulgadores da cidade (KAVARATZIS, 2004).

Figura 44: Comunicação da imagem da cidade



Fonte: KAVARATZIS, 2004, p. 67.

Será sobre a comunicação terciária proposta pela autora que nos debruçaremos a partir deste ponto para estudar a construção da marca Rio pelo ponto de vista de outros atores que se relacionam com a marca. Entretanto, avaliemos antes alguns recortes conceituais sobre a dinâmica comunicacional na atualidade e que auxiliaram nas análises críticas sobre o estudo de caso.

### As Várias Narrativas na Formação da Imagem da Marca

Se de um lado falamos de formação de imagens da marca, do outros estamos também falando de ações de comunicações. A formação de imagens é resultado da incidência de luz (visibilidade proporcionada pelos meios de comunicação) sobre as ações de comunicação que se caracterizam como narrativas produzidas por diferentes públicos.

Entende-se por narrativa todo ato de expor uma ou uma série de acontecimentos, encadeados em uma ordem determinada pelo narrador, através de palavras, imagens ou uma combinação das mesmas.

*A narrativa está presente no mito, lenda, fábula, conto, novela, epopeia, história, tragédia, comédia, mímica, pintura, vitrais de janelas, cinema, histórias em quadrinhos, notícias, conversação. Além disso, sob esta quase infinita diversidade de formas, a narrativa está presente em cada idade, em cada lugar, em cada sociedade; ela começa com a própria história da humanidade e nunca existiu, em nenhum lugar e em tempo nenhum, um povo sem narrativa. Não se importando com boa ou má literatura, a narrativa é internacional, trans-histórica, transcultural: ela simplesmente está ali, como a própria vida. (BARTHES, 1993, p. 251-252)*

As narrativas podem ser vistas sob três ópticas diferentes: narrativa de ficção, historiográfica e narrativa cotidiana. A narrativa de ficção estabelece uma relação criativa com a realidade, construindo um relato fictício apoiado em bases de uma realidade prévia, em um campo da experiência cultural vivida. A narrativa historiográfica estabelece uma relação mais metódica e fatídica com a realidade, pretendendo expor uma representação verdadeira. A narrativa cotidiana se dá e se versa no dia a dia, tendo na pretensão à verdade um fator essencial para a existência do ato de narrar (BARBOSA, 2003).

Compreendemos que são as narrativas cotidianas, produzidas por diferentes atores, que formam a imagem da marca de cidade. Sendo assim, precisamos considerar que uma narrativa está muito além do simples ato de apresentar uma representação própria de uma realidade. Em geral, o que ela mostra configura uma experiência pessoal, tendo origem em um acervo de experiências da vida. A narrativa é moldada com base naquilo que o narrador vê e sente sobre os eventos, deixando claras suas impressões por meio das escolhas feitas sobre o que será e o que não será narrado. As representações feitas pelo narrador são apenas representações parciais, uma vez que aquilo que aconteceu sofrerá “edições” para ser reproduzido pelo narrador (BARBOSA, 2003, p. 75).

As narrativas são construídas com base no estabelecimento de memórias na estrutura mental do narrador ou do conjunto de narradores. O conceito do sociólogo Maurice Halbwachs nos ajuda a compreender como a memória tem poder sobre o sistema social. Para Halbwachs, o ser humano não se lembra sozinho. As memória e lembranças são

produto da sociedade e do meio em que se vive (TORINO, 2013). Para Carvalhal (2006), a questão central da obra de Halbwachs aponta para a memória individual existindo a partir de uma memória coletiva; as ideias, reflexões e sentimentos que atribuímos ao nosso íntimo provêm de uma inspiração originada pelo grupo. “A memória individual existe, mas está enraizada dentro de quadros sociais, ligada às representações coletivas estabelecidas por grupos sociais” (TORINO, 2013, p. 1). Ela se refere, em sua essência, a um ponto de vista individual sobre a memória coletiva (CARVALHAL, 2006).

Para o historiador Michael Pollak, o que constitui a memória individual e a memória coletiva são, basicamente, os acontecimentos vividos pessoalmente, assim como os acontecimentos vividos pela coletividade à qual o indivíduo sente pertencer (OLIVEIRA, 2009, p. 8). Pollak ainda afirma que a memória coletiva apresenta-se como um importante fator do sentimento de continuidade e coerência do indivíduo e do grupo no processo constante de autoconstrução e reconstrução (CERVA, 2014).

Sendo assim, compreendemos que a construção de narrativas depende diretamente da memória individual e coletiva, pois é construída com base nas lembranças e sentimentos que as pessoas possuem. Mesmo as narrativas que não pretendem contar uma representação fiel da realidade são montadas com base em algum tipo de memória por parte do narrador ou do conjunto de narradores. Nesse contexto a experiência vivida tem um grande poder de produzir memórias e, conseqüentemente, narrativas sobre ela.

Ao transportar o conceito de narrativas para as marcas, destacamos que caberá à comunicação buscar produzir experiências e gerar memórias positivas na mente das pessoas, viabilizando que se estabeleçam elos, relacionamentos e articulações cada vez mais duradouros entre o público e a marca. Ao aplicarmos esse modelo de comunicação às marcas comerciais tais elos, relacionamentos e articulações entre públicos e marca, levarão ao consumo dos produtos e serviços representados por essa marca.

Entretanto, no campo das marcas de cidades, essa relação entre experiência, memória e construção de narrativas torna-se mais complexa. É na cidade que se estabelecem as relações entre as pessoas (no convívio social); é nela que surge uma infinidade de imagens e representações (HUBBARD; HALL, 1998); é a cidade o lugar de mensagens

complexas, de sobreposição e ambiguidades (GRAHAM, 2002); e é onde a realidade física se contrapõe aos desejos e lembranças (KAMPSHULTE, 1999).

Nesse sentido, as narrativas sobre a cidade (representada na sua marca) podem ser classificadas em dois grupos:

- As narrativas desenvolvidas pelo gestor da própria marca (que identificamos como o gestor público municipal no estudo desta tese) e que se relacionam com a identidade da marca. Essa corresponde à comunicação primária e secundária proposta por Michalis Kavaratzis (2004).
- As narrativas construídas pelos mais variados públicos da marca, que se apropriam de seus elementos indeníveis, de suas memórias individuais e coletivas e das experiências vividas. Essa corresponde à comunicação terciária proposta por Michalis Kavaratzis (2004).

### **As Narrativas da Marca: Comunicação Primária e Secundária das Marcas de Cidades**

É fundamental que, ao produzir suas narrativas a marca o faça de maneira clara e articulada com sua identidade. Caso contrário, a narrativa será solta e não fará sentido nas conexões cognitivas e simbólicas que ocorrerão a partir do estímulo comunicacional, podendo gerar ineficácia do esforço de comunicação e perda de memória de marca.

O acesso a conteúdos diversos, a mobilidade e a autonomia do público colocam as marcas diante do desafio de produzirem conteúdos integrados (DONATON, 2007). Rodrigues (2014) complementa afirmando que a representação de um país por meio de narrativas tem como função fazer com que haja coincidência entre a comunidade política e cultural, vinculando os diversos narradores que representam o país e estabelecendo uma coerência temporal.

Nassar (2006), por sua vez, vai destacar que a própria história pode ser uma fonte de grande valor para a construção de narrativas de marca. Para o autor, um dos maiores desafios para as marcas atualmente é resgatar e conservar as memórias, que são



compostas pelo conjunto de sensações, lembranças e experiências, boas e ruins, que as pessoas guardam da relação direta com aquilo que a marca simbolizada.

Nassar (2009) propõe que um país — no caso, o Brasil — precisa ter uma estrutura comunicacional geradora de fatos positivos sobre ele para os “consumidores” externos, que vêm ao país consumir turismo e entretenimento. Precisa construir narrativas que os atraiam a visitar as cidades. Para Nassar (2009), as narrativas brasileiras são parte de um acumulado de eventos históricos, de sensações e de pessoas importantes. As narrativas correspondem a uma construção temporal, à experiência da nação através do tempo e, através delas, é possível observar os modelos existentes de identidade nacional. Rodrigues (2015) resume a narrativa de país como “um conjunto de representações sociais compartilhados dentro de um determinado território que, com o passar dos anos, surge para nós como parte da realidade”.

Para Helena e Pinheiro (2012), fazer algo diferente, promover engajamento e tornar a marca extraordinária, conquistando o coração das pessoas, é essencial no mundo de hoje. Isso significa desenvolver uma narrativa atraente e que entre, não apenas na mente, mas no coração das pessoas, fazendo com que elas, a partir do que foi produzido pela marca, reproduzam esse conteúdo “gerenciado”, ampliem sua distribuição e atraiam novos amantes para a marca.

Como vimos nos capítulos iniciais desta tese, a gestão pública do Rio de Janeiro, desde 2009, constrói narrativas para a marca Rio articulando diferentes pontos de contato, de forma relativamente integrada. Recuperam a história local e tentam criar um relacionamento com os moradores da cidade, turistas e investidores a fim de tornar a marca da cidade mais atraente.

### **As Apropriações da Marca para a Criação de Novas Narrativas: Comunicação Terciária das Marcas de Cidades**

A gestão da comunicação de marcas pode aproveitar de diversos elementos de sua identidade para construir narrativas, de modo que seus públicos sejam impactados, engajados e conquistados não somente pela mente, mas pelo coração. No entanto, na atualidade, a produção de narrativas unilaterais já não corresponde mais à realidade.

Narrativas são desenvolvidas por diferentes grupos e podem ser inclusive mais benéficas do que as feitas pela própria marca, uma vez que a fala espontânea sobre determinada marca dirá muito mais do que a comunicação institucionalizada produzida pelo gestor da marca.

O fortalecimento dos “protagonistas sociais — pessoas, ONGs, outras empresas” — vem, ao longo dos últimos anos, diminuindo a capacidade das empresas de gerenciar seus conteúdos imateriais, ou seja, suas narrativas (NASSAR; FURLANETTO; FIGUEIREDO, 2009). Essa novo contexto, desafia as empresas a gerirem cada vez melhor seus esforços de comunicação de marcas de modo que as narrativas produzidas por terceiros possam ser agregadoras e integradas às narrativas produzidas pelas marcas e condizentes com o que a marca deseja transmitir com seu posicionamento. Ribeiro (2014) reforça que o desenvolvimento de uma narrativa fiel à identidade da marca, que se aproprie somente de fatos, é uma boa maneira de inserir a marca no ideário social.

Embora se referindo ao contexto organizacional, as colocações dos autores a seguir representam o ambiente comunicacional no qual as marcas de cidades se inserem.

*Fica destacado, por razões tecnológicas, políticas, sociais, psicológicas e econômicas que a empresa e a instituição não são territórios separados da sociedade. A cultura e a identidade organizacional, assim como seus produtos, bens, serviços e mercados, os seus integrantes, como elementos expressivos, são estruturados, ganham inúmeros significados no ambiente das redes de relacionamento. As práticas de autodenominação organizacional, produzidas nas áreas de comunicação com objetivos persuasivos ou influenciadores, não se sustentam mais. A comunicação organizacional perdeu a sua centralidade autoritária. A empresa se estrutura, se configura (desfigura), adquire e consolida (ou desfaz) a sua identidade quando estabelece relações com as suas alteridades, que também são produtoras de conteúdos. (NASSAR; FURLANETTO; FIGUEIREDO, 2009, p. 10)*

Ao fazermos analogia do exposto anteriormente com as marcas de cidades, essas são inseparáveis da sociedade, pois também a representa. Isso reforça a inserção delas nas redes de relacionamento e a perda da centralidade autoritária do gestor público sobre a produção de conteúdos.

Para Nassar (2009), as marcas reduziram seu poder de determinar exatamente o que elas são e como querem ser percebidas; a marca será aquilo que as redes relacionais

perceberem e determinarem e serão tão próximas do que pretendem quanto melhor e mais clara for sua comunicação.

Os capítulos relacionados com o objeto de estudo desta tese que serão apresentados a seguir foram estruturados de forma a possibilitar a análise dessa variedade de narrativas que são construídas sobre a marca Rio. Selecionamos analisar as narrativas relacionadas com os eventos de visibilidade internacional, as narrativas das corporações sobre a cidade, dos movimentos sociais, dos grupos de discussão nas redes sociais (Facebook), da mídia jornalística e as narrativas ficcionais (o casamento do Rio com Curitiba), como poderá ser visto a diante.

## Cultura da Convergência de Meios

Outro aspecto que consideramos importante trazer para fundamentar o contexto no qual a comunicação da marca de cidade acontece na atualidade refere-se à análise da convergência dos meios de comunicação. A descentralização da hegemonia das narrativas da marca apresentada no capítulo anterior ocorre principalmente em função da ampliação da capacidade de se produzir e distribuir conteúdos comunicacionais via novas tecnologias de informação e comunicação.

Henry Jenkins (2008), em cultura da convergência, desenvolveu o conceito de *neocast* ou *socialcast* em contraponto ao de *broadcast*. Enquanto no *broadcast* se produz uma mensagem que vai impactar milhares de pessoas e o emissor tem total controle sobre o conteúdo, a forma e a distribuição dessa mensagem; no modelo *socialcast* infinitas mensagens são produzidas, formatadas e distribuídas para um número mais restrito de receptores, mas que podem fazer muito mais “barulho”, redistribuindo-a para outros tantos grupos de receptores.

O modelo *broadcast* segue a configuração linear da comunicação: um emissor envia a mensagem por um canal, para produzir um efeito nos receptores (LASSWELL, 1948), por meio de um canal que pode produzir “ruídos”, segundo Shannon e Weaver (1963). Nesse modelo, o gestor público, emissor das mensagens sobre a marca da cidade, impacta as pessoas de forma massiva. Já o modelo *socialcast* segue a configuração do

engajamento de públicos. As pessoas se engajam em redes sociais em função do sentimento que elas têm de pertencimento àquelas comunidades e a marca é um objeto comunicacional dentro desta arena.

Jenkins (2008) propõe que não haverá a substituição do *broadcast* pelo *socialcast*, ou vice versa. A convergência se dará pela coexistência e interdependência de ambos. O *broadcast* precisa do *socialcast* para impactar nichos específicos de públicos formadores de opinião, que debatem temas diversos, com alta capacidade de distribuição vertical da informação; para compor pautas jornalísticas sobre temas de interesse do público em geral e que formarão o noticiário dos [tele, rádio, *web*, impresso] jornais. Já o *socialcast* precisa da capacidade de impactar multidões, da alta visibilidade de um único esforço de comunicação e da abrangência do *broadcast* para transformar uma mensagem de nicho em comunicação de massa.

A convergência dos meios de comunicação joga uma nova luz na teoria da Agenda Setting. Essa hipótese propõe que aquilo que é comentado, discutido, pensado na esfera social deve-se, em grande parte, aos meios de comunicação de massa. Esses correspondem ao elo entre os fatos e a opinião pública, entre o real, o compreendido e o imaginado, na perspectiva de dizer ao público “sobre o que pensar” e “como pensar”, direcionando a opinião pública e dando sentido à realidade social (KOSICKI, 1993).

Inspirados nas formulações de Walter Lippmann (1922) sobre o poder que os meios teriam em determinar os nossos mapas cognitivos e afetar a forma com que construímos a realidade, McCombs e Shaw publicaram o primeiro estudo sobre Agenda Setting em 1972. O estudo empírico verificou que, além de influenciar os eleitores indecisos, a mídia havia afetado também os candidatos, que incluíram em suas agendas temas pautados pela imprensa. A hipótese da Agenda Setting nasce a partir da constatação pelos autores de um “alto grau de correspondência entre a dose de atenção dada à determinada questão pela imprensa e o nível de importância a ela atribuído por pessoas da comunidade que estiveram expostas à mídia” (DEFLEUR; BALL-ROKEACH, 1993, p. 284).

Com o incremento das tecnologias de comunicação e informação e o amplo acesso as redes sociais, os meios de *socialcast* passam a contribuir de forma marcante para o empoderamento da sociedade. Consequentemente, a hegemonia dos meios de

comunicação de massa começa a ser ponderada pelo agendamento de temas e assuntos feitos também pelos grupos sociais nas redes. Hoje é muito comum que os veículos de comunicação procurem assuntos para a formulação de suas pautas jornalísticas em *blogs* e páginas do Facebook, invertendo, de certa forma, a lógica da Agenda Setting. Para manter a audiência, os meios de comunicação de massa precisam ter aderência com o que e o como as pessoas estão pensando.

Articulando o conceito da convergência com o que foi descrito anteriormente sobre as inúmeras narrativas que são produzidas e distribuídas, Jenkins (2008) ainda explora o conceito de *transmedia storytelling*.

*Uma história transmidiática se desenrola através de múltiplos suportes midiáticos, com cada novo texto contribuindo de maneira distinta e valiosa para o todo. Na forma ideal de narrativa transmidiática, cada meio faz o que faz de melhor — a fim de que uma história possa ser introduzida num filme, ser expandida pela televisão, romances e quadrinhos; seu universo possa ser explorado em games ou experimentado como atração de um parque de diversões. Cada acesso à franquia deve ser autônomo, para que não seja necessário ver o filme para gostar do game, e vice-versa. Cada produto determinado é um ponto de acesso à franquia como um todo. (JENKINS, 2008, p. 135)*

Com base na conceituação proposta por Jenkins, Scolari (2009) define narrativa transmídia como uma estrutura que se expande tanto em termos de linguagens (verbais, icônicas, textuais etc.) quanto de mídias (televisão, rádio, celular, internet, jogos, quadrinhos etc.). Uma característica importante deste tipo de narrativa, de acordo com o autor, é não se repetir ou simplesmente ser adaptada de uma mídia para outra. As histórias se complementam em cada suporte e devem fazer sentido isoladamente, conforme propõe Jenkins.

Scolari (2010) ainda destaca duas vertentes principais da narrativa transmídia neste contexto:

- a história é contada por meio de vários meios e plataformas: ao contrário da narrativa monomidiática, ela começa em um meio e continua em outros. O relato aproveita o melhor de cada meio para se expandir;
- os prosumidores<sup>111</sup> também colaboram na construção do mundo narrativo. Ao relato gerado pelo emissor (de cima para baixo), deve-se somar a produção de baixo para cima, ou seja, a colaboração dos consumidores, agora convertidos em produtores.

Consideramos importante destacar que o crescimento do acesso a diferentes plataformas de comunicação promove a convergência e a possibilidade de narrativas transmídias. Tal acesso é fomentado pelo desejo do público (muitas vezes chamado de consumidor de mídia e/ou de conteúdos) de também vivenciar experiências no uso das inúmeras mídias e plataformas que estão a seu dispor.

Tal vivência de experiências midiáticas é apoiada no uso intenso da multimídia, com farto uso de animações, fotogalerias, áudios, vídeos e *newsgames*. A experiência é classificada por Aguiar (2008) como “experiência sensacional”, pois é vivenciada pelo público dentro da lógica das sensações. Trazendo uma abordagem específica para a linguagem jornalística, o autor destaca que:

*A lógica das sensações sempre esteve incorporada ao fazer jornalístico. Conforme nos lembra McLuhan (1964), os meios não são mais apenas objetos: são prolongamentos do nosso corpo, são membros hipersensíveis que nos habilitam a sentir o mundo com mais intensidade, mais sensação. Nessa perspectiva, a lógica da sensação é pura potência, é ritmo, é vibração que se apropria da visão. O fazer jornalístico da imprensa sensacional se libertou da representação racional, passando a registrar o acontecimento como se estivesse pintando uma sensação. (AGUIAR; SCHAUN, 2010, p. 13)*

As possibilidades de relações que algumas plataformas como os *smartphones* e *tablets* promovem aproximam leitor do produtor de conteúdos, assim como permitem a

---

<sup>111</sup> Prosumidor seria o consumidor que produz conteúdo, ou seja, o produtor + consumidor. Ele é capaz de dividir suas experiências, pautar tendências e contribuir no processo de criação de produtos e serviços. O termo foi criado por Alvin Toffler, autor do livro *A terceira onda*.

alternância desses papéis. Essa dinâmica cria as condições para o crescimento do “infotimento”. O neologismo informação + entretenimento surgiu nos anos 1980, nos Estados Unidos, para designar a mistura de notícia com diversão em um mesmo pacote (NEVEU, 2006).

Wolf (2009) vai de encontro aos autores que criticam o uso do entretenimento na produção de notícias e lembra que, para informar um público, é necessário ter atraído sua atenção, e que não há muita utilidade em fazer um jornalismo aprofundado e cuidadoso se a audiência não se interessa e muda de canal. O entretenimento, desta forma, assume uma posição de destaque na lista dos valores da notícia.

Aguiar (2008) está entre os autores que relativiza o conceito de infotimento. Ele não vê contradição na publicação de notícias que podem simultaneamente informar e entreter. Ao lembrar que o jornalismo tal como o conhecemos teve origem no século XIX, quando a opinião deu lugar à informação, o autor sustenta que o entretenimento passou a ser um dos valores para seduzir o público para a mercadoria “informação”.

Como visto no decorrer do capítulo “A Proposta de Identidade para a Marca Rio: o Ponto de Vista do Gestor Público”, a comunicação da marca Rio e as narrativas produzidas pelo gestor público, de certa forma, utilizaram da técnica de convergência dos meios de comunicação. A análise indica que tal estratégia não foi feita de forma premeditada ou planejada, mas como uma resposta quase intuitiva para a necessidade de se usar as ferramentas comunicacionais disponibilizadas na *web*. Essa estratégia muitas vezes é priorizada não só em função do tipo de impacto que ela gera junto ao público, mas também por se tratar de um esforço de comunicação financeiramente mais barato do que as tradicionais ferramentas de comunicação de massa como a publicidade. As estratégias de comunicação em *broadcast* envolvem mais gastos e questões administrativas mais complexas como a licitação de agências de publicidade para a veiculação de anúncios e comerciais. O estudo apresentado no referido capítulo demonstra que foram feitos poucos esforços nesse sentido. Isso pode resultar no pouco reconhecimento sobre as ações e na pouca participação nos espaços criados na *web* para interação com a população.

Uma análise cíclica do processo nos permite concluir que a estratégia de comunicação adotada também gera pouca mídia espontânea. Explica-se: embora tenha muito esforço

em *socialcast* autoral (gerado pelo próprio gestor da marca), os esforços de comunicação em *broadcast* (pagos) são poucos. Isso leva a existir algum desdobramento espontâneo em *socialcast*, mas não o suficiente para pautar a mídia jornalística que poderia veicular mais conteúdos em *broadcast* de forma não paga (mídia espontânea). Esse resultado pode ser observado nas análises dos levantamentos de presença das ações de comunicação do governo na mídia apresentados no decorrer capítulo “A Proposta de Identidade para a Marca Rio: o Ponto de Vista do Gestor Público”.

Nos capítulos relacionados com as variadas narrativas construídas sobre a marca Rio por diferentes públicos, que serão apresentados a seguir, será possível observar que a convergência entre *broadcast* e *socialcast*, assim como o uso do infotainment, é amplamente utilizada como mecanismo de visibilidade, multiplicação e desdobramento dos conteúdos comunicacionais e para gerar aproximação e aderência entre narrativa da marca e público.

## **Metrópole Comunicacional, Cibercidades ou Novas Formas de Vivenciar as Cidades Contemporâneas**

Conceitos de extrema relevância para o campo desta pesquisa que permeiam o como a sociedade está se organizando, em um mundo que cada vez mais mescla o presencial com o virtual, são os que debatem a forma como as pessoas vivenciam a cidade na contemporaneidade. Essa pesquisa não aprofunda os estudos sobre o lugar antropológico e o “não lugar”, nem as diversas abordagens sociológicas sobre a cidade como espaço de consumo, da violência ou das representações.<sup>112</sup> Entretanto, reconhecemos as cidades contemporâneas como o lugar do isolamento em contradição

---

<sup>112</sup> Reconhecemos que as abordagens sociológicas possibilitam uma análise rica, aprofundada e diferenciada para os estudos sobre identidade e, conseqüentemente, sobre marcas de cidades. Entretanto, se incluídas nas escolhas metodológicas feitas inicialmente, tornariam o presente estudo excessivamente amplo.



ao espaço de convívio comunitário, para introduzir uma abordagem sobre o uso das tecnologias de comunicação e informação na forma como as pessoas vivenciam e interagem com o lugar e o projetam para além de suas fronteiras geográficas.

Caldeiras (2000), Marc Augé (1994), Freitas (2011) e outros sociólogos observam que os espaços públicos de circulação e interação foram substituídos nas metrópoles por “enclaves fortificados” (CALDEIRAS, 2000) na forma de *shoppings centers*, escolas e hospitais privados, escritórios, condomínios de luxo. Espaços isolados por muros e grades, com entradas e saídas protegidas por guardas que cuidam da segurança de quem está do lado de dentro e controlam o acesso de quem está do lado de fora. Marc Augé (1994) vai destacar que o acesso a esses enclaves é feito por uma “relação contratual” distanciando-os do lugar de convivência com aspectos indenitários, relacionais e históricos.

Em uma análise sobre planejamento e gestão urbana no Brasil, Souza (2004) percebe essa configuração dos espaços públicos como consequência da violência urbana e da sensação de insegurança. Para o auto, o isolamento leva à segregação espacial e social, ao empobrecimento das relações comunitárias e à criação de estigmas e preconceitos. Essa visão sociológica vai ao encontro das abordagens feitas pelos autores que trabalham marketing territorial e marcas de cidade e que reconhecem a violência urbana como o maior risco no processo de construção da marca da cidade e como o primeiro elemento a ser trabalhado no planejamento da cidade (ANHOLT, 2007; ASHWORTH; VOOGD, 1990; BERRONE; RICART, 2015; RAINISTO, 2003).

Como vimos anteriormente no estudo sobre o Rio de Janeiro, a pacificação das favelas, a implantação das UPPs, a maior mobilidade entre a zona sul e a zona norte e oeste e entre as “comunidades” e o “asfalto”, assim como uma forte onda de conteúdos midiáticos com foco em promover uma maior sensação de segurança foram os primeiros movimentos implementados pelo governo municipal e estadual e previstos no Planejamento Estratégico da cidade. Entretanto, são esses mesmos elementos que em 2015 colocaram o projeto da cidade e de sua marca em xeque, quando a violência recomeça a crescer na cidade. A segurança pública é o elemento mais destabilizador de um projeto de marca de cidade e, a nosso ver, o mais complexo de ser administrado já que a competência não cabe ao município, mas ao governo do estado.

Relembramos que, ao pensarmos a cidade, seu planejamento estratégico e a criação de sua marca, reconhecemos que a marca da cidade funciona como um elemento que adensa as relações das pessoas com o lugar, assim como as relações entre as pessoas que estão no lugar. A cidade, seus espaços públicos e privados, representada em sua marca, é o pano de fundo da experiência a ser vivida dia a dia no lugar.

Recorremos, então, à abordagem de Massimo Canevacci (2007) e à sua visão sobre a metrópole comunicacional. Para o antropólogo, novas formas de comunicação urbana se instauram em múltiplos ambientes e espaços e alteram nossa compreensão sobre o viver da cidade. Esclarece Canevacci (2007) que as cidades hoje assumem formas mais inovadoras, transitivas e fluidas, em que os territórios geográfico-espaciais estariam muito mais pluralizados e flexíveis. Segundo esse autor, encontramos-nos em um processo de transição de uma forma-cidade quase imutável comandada a partir de um “centro”, seja ele político, econômico ou cultural, para outra forma constitutiva de urbanidade contemporânea, uma forma-metrópole.

Para Canevacci (2004, p. 18), a cidade e a comunicação urbana assemelham-se a um coro com uma multiplicidade de vozes autônomas que se cruzam, relacionam-se e sobrepõem-se umas às outras. Isso “designa uma determinada escolha metodológica de ‘dar voz a muitas vozes’, experimentando assim um enfoque polifônico com o qual se pode representar o mesmo objeto [...]. A polifonia está no objeto e no método”.

Michel Maffesoli (2004) enfatiza o poder da comunicação na sociedade da informação, mas ressalta que é fundamental nesse processo a partilha cotidiana de emoções e de pequenos acontecimentos. O autor exemplifica que, com o acesso à internet, há o domínio da interação em detrimento ao caráter utilitário. Entretanto, ele não desconsidera o caráter social da mídia. Ao contrário, Maffesoli (2004) entende que a comunicação e a informação dão novas substâncias à partilha com o outro. É o que o autor utiliza para afirmar serem a comunicação e a informação elementos estruturais do “estar em relação”, mesmo que essas relações sejam mediadas tecnologicamente.

Nessa linha, o conceito de cibercidades, de André Lemos, nos ajuda a contextualizar. Para o autor, as cibercidades podem ser definidas como cidades onde as infraestruturas de comunicação e informação já são uma realidade e as práticas daí advindas formam uma nova urbanidade (LEMOS, 2004).

*Hoje, as tecnologias sem fio estão transformando as relações entre pessoas, espaços urbanos, criando novas formas de mobilidade. As cibercidades passam a ser unwired cities (TOWSEND, 2003). Estas entram na era da computação ubíqua, intrusiva (pervasive computing) a partir de dispositivos e redes como os celulares 3G, GPS, palms, etiquetas RFID, e as redes Wi-Fi, Wi-Max, bluetooth. Essas metrópoles estão se tornando cidades “desplugadas”, um “ambiente” generalizado de conexão, envolvendo o usuário em plena mobilidade, interligando máquinas, pessoas e objetos urbanos. Nas cidades contemporâneas, os tradicionais espaços de lugar (CASTELLS, 1996) estão, pouco a pouco, se transformando em ambiente generalizado de acesso e controle da informação por redes telemáticas sem fio, criando zonas de conexão permanente, ubíquas, os territórios informacionais. (LEMOS, 2010)*

A relação entre a cidade e seus fluxos de comunicação acompanha a evolução das tecnologias de comunicação. Nas cidades indústrias os meios de comunicação de massa, seus papéis político e social, configuravam o espaço urbano. Já nas cibercidades, a configuração da urbanidade se dá em uma relação estreita de convergência entre as mídias de massa e as mídias digitais.

*As cibercidades contemporâneas tornam-se “máquinas de comunicar” a partir de novas formas de apropriação do espaço urbano — escrever e ler o espaço de forma eletrônica por funções “locativas” (mapping, geolocalização, smartmobs, anotações urbanas, wireless games), trazendo novas dimensões do uso e da criação de sentido nos espaços urbanos. (LEMOS, 2010)*

Concluimos recordando o dialogo entre Marco Polo e Kublai Khan ao descrever as cidades, Marco Polo destaca que jamais se deve confundir a cidade com o discurso que a descreve, apesar da estreita relação entre eles. É preciso descrever as singularidades que diferem as cidades. Os discursos nunca as retratam fielmente porque elas são fluidas e sua imagem é particular a cada um que a vê. Compreendê-las é deixar que coexistam — tanto o discurso quanto a ideia que se tem da cidade. As mudanças nas representações são refeitas, recontadas pelas memórias, abastecidas pelas existências e pelos meios de comunicação que reconstroem constantemente as imagens da cidade (CALVINO, 2003).

Inspirados por Marco Polo e Kublai Khan, buscaremos a partir deste ponto compreender a cidade, e a construção de sua marca, políticas e estratégias de comunicação, por meio das narrativas do conjunto de públicos que contam, recontam, engajam-se e manifestam-se, construindo e reconstruindo no dia a dia as imagens e a identidade da cidade.

## **As Narrativas dos Eventos de Grande Visibilidade**

Sediar grandes eventos traz visibilidade internacional para a cidade atrai turistas e é reconhecido como a principal estratégia de inserção do lugar em um mercado global de cidades. A cidade forma sua imagem a partir da memória, das imagens que os públicos possuem, das narrativas que constroem em relação a ela e das experiências que os eventos promovem.

O Rio de Janeiro amplia significativamente sua escalada na trajetória para se alçar como uma marca de cidade global com a realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano em 1992 (a Eco-92). Mesmo estando ainda longe do momento em que a cidade passa a ser pensada com diretrizes de um planejamento estratégico e foco na construção de sua marca (que só ocorreu a partir de 2009), a Eco-92 apresenta o posicionamento da cidade como uma opção para sediar grandes eventos de visibilidade internacional. Gradativamente, como mostrado na tabela a seguir, os eventos vão firmando esse posicionamento, tendo seu ápice em 2016 com a realização dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos no Rio de Janeiro. Da mesma forma, a realização dos eventos promove novas associações do público em relação à cidade e, conseqüentemente, forma as múltiplas imagens e representações da marca Rio.

**Tabela 33: *Timeline* dos Grandes Eventos que Ocorreram no Rio de Janeiro do Período de 2007 a 2016**

Evento	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Carnaval e Réveillon em Copacabana	X		X	X	X	X	X	X	X	X
PAN 2007	X									
ArtRio				X	X	X	X	X	X	X
Rock in Rio					X		X		X	
Filme Rio e Rio 2					X		X			
5º CISM Jogos Mundiais Militares					X					
Eduardo Paes no TED*						X				
Rio mais 20						X				
Google Zeitgeist*							X			
Rio World Smart City*							X			
Jornada Mundial da Juventude							X			
Copa das Confederações							X			
TED Global							X			
Copa FIFA 2014								X		
Filme Rio Eu Te Amo								X		
C40 Cities*								X		
Rio 450 Anos*									X	
Rio 2016										X

*Obs.: Os eventos sinalizados com \* estão detalhados no capítulo “A Proposta de Identidade para a Marca Rio: o Ponto de Vista do Gestor Público”.*

Fonte: Elaborada pela autora.

O levantamento do material sobre os eventos indicados na tabela anterior teve como parâmetro demonstrar a capacidade de mobilização que os eventos promoveram, o quanto possibilitaram a alta visibilidade da cidade e a inserção dos eventos e da cidade em variadas conexões nas redes sociais. A análise desse material nos permitiu perceber que suas estratégias de comunicação foram elaboradas com base na convergência entre broadcast e socialcast (JENKINS, 2008), de construção de narrativa transmidiáticas (SCOLARI, 2009) e pela lógica de construção do infotainment (NEVEU, 2006). Consideramos que os eventos ao serem realizados na cidade estabelecem uma relação de simbiose com ela, muitas vezes tornando muito porosa a fronteira que divide a identidade do evento (e de sua marca) e a identidade da cidade (e de sua marca).

A seguir apresentaremos as análises feitas sobre esses eventos com o objetivo de compreender as narrativas que foram construídas e relacionadas com a marca Rio. Para isso identificamos os elementos da identidade da marca Rio que o evento reforça aplicando as informações levantadas sobre o evento no que foi ordenado na “Tabela 30: Aplicação dos Elementos Associados à Identidade da Marca Rio na Proposição de Ordenação da Identidade de Marca de Cidade Desta Tese”. Para complementar a análise, avaliamos se o evento insere novos elementos à marca Rio, através de suas narrativas específicas (narrativas da marca do evento), da cobertura jornalística e de sua capacidade de mobilização e articulação de públicos nas redes sociais.

### **Carnaval do Rio**

O Carnaval do Rio e o Réveillon de Copacabana durante muitos anos foram reconhecidos como os principais eventos da cidade do Rio de Janeiro, sendo um período com grande presença de turistas na cidade. No caso do carnaval, alguns autores vão se referir à “indústria do carnaval” que envolve mão de obra contratada durante o ano todo nos barracões das escolas de samba, empresas de turismo internacionais e um grande investimento em mídia para a transmissão dos desfiles. O evento divide-se em dois grandes momentos: os blocos de rua e os desfiles das escolas no Sambódromo.

Segundo dados da Riotur, 977 mil turistas vieram para o Rio de Janeiro no Carnaval de 2015, movimentando US\$ 782 milhões. Os 519 blocos de rua mobilizaram mais de 4,7 milhões de pessoas, sendo 26 mil visitantes, oriundos da atracação de 10 navios de

cruzeiro na cidade. A hotelaria registrou uma ocupação média de 83,79%, maior que a do Carnaval de 2014.<sup>113</sup>

Os blocos de rua, que a cada ano ganham mais espaço na mídia e maiores proporções, reforçam alguns dos elementos relacionados com a identidade da marca Rio e descritos na Tabela 30, sendo esses: alegre, carioca, estilo de vida, *gay friendly*, paisagem e *outdoor*

A marca do carnaval de 2015 indica também um esforço por parte do poder público de integrar as estratégias de comunicação da comemoração dos 450 Anos da cidade com o evento.

**Figura 45: Marca do Carnaval 2015**



Fonte: Disponível em: <http://www.clubeamigosdosamba.com/wp-content/uploads/2015/01/RUA-450.png>  
Acesso em: out. 2015.

Já de acordo com nossa análise, em relação à Tabela 30, os desfiles das escolas de samba reforçam a identidade da marca Rio relacionada com os elementos: internacional e entretenimento, de forma específica.

Entretanto, o carnaval de forma geral, seja nos blocos de rua ou nos desfiles, reforçam os elementos: multiétnica, turismo, autoestima e experiências. Além do reforço desses elementos, o carnaval do Rio também reforça o elemento participativo, da dimensão política da marca, em função da relação do poder público com as escolas de samba e

---

<sup>113</sup> Disponível em: <http://diariodoturismo.com.br/turismo-brasileiro-comemora-numeros-carnaval-2015/>  
Acesso em: 19 out. 2015.

com as empresas privadas que patrocinam o evento, incorporando a esse elemento mais uma contextualização.

A comunicação das empresas patrocinadoras destaca principalmente os elementos paisagem da cidade e estilo de vida carioca, presentes na identidade da marca Rio e baseados nesses elementos exploram ao máximo a ativação de suas marcas no evento. Exemplificamos com o Camarote da Antártica no Sambódromo em 2015 que homenageou “todas as coisas boas do Rio”, tendo a atriz Juliana Paes como embaixadora do camarote. O espaço foi dividido em três andares chamados de Morro, Asfalto e Praia.

A cobertura jornalística nacional, em geral, abordam as expectativas de números de turistas e faturamento do comércio. Já a cobertura internacional aborda as características da cidade, os desfiles das escolas de samba, e eventualmente, pequenas crises, como por exemplo, em 2015, a controvérsia de patrocínio das escolas pelo ditador da Guiné, o presidente Obiang e o envolvimento das escolas com o Jogo do Bicho.

**Tabela 34: Levantamento de Notícias sobre o Carnaval do Rio**

Levantamento de Notícias Até o Dia 02/12/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“Carnaval”+“Rio de Janeiro”	2.019
	“Carnaval 2015”+“Rio de Janeiro” — expressão no título	680
Google — aba notícias	“Carnaval 2015”+“Rio de janeiro”	798
	“Carnaval”+“Rio de Janeiro”	1.690.000

Fonte: Elaborada pela autora.

Nas redes sociais, a atuação do evento é significativa com diferentes páginas sobre o assunto e interações do público. As abordagens negativas referem-se aos transtornos para os moradores, a sujeira das ruas e as badernas dos foliões.



**Tabela 35: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre o Carnaval**

Expressão Usada na Busca em 10/10/2015	Google	FB — Curtidas	YouTube
Carnaval Rio	422.000	1.696	66.700
Carnaval Rio 2015	18.800	–	611
Carnaval Rio de Janeiro	360.000	14.978	43.200

Fonte: Elaborada pela autora.

### Réveillon de Copacabana

Com um pouco menos de abrangência do que o Carnaval do Rio, o Réveillon de Copacabana também é amplamente utilizado na divulgação da cidade no âmbito turístico nacional e ultimamente funciona também como mecanismo de visibilidade da cidade internacionalmente.

Em sua origem, por volta de 1970, a comemoração possuía caráter fortemente religioso quando praticantes do Candomblé, vestidos de branco, se reuniam ao longo da praia para danças e rezas, colocação no mar de flores e barcos de madeira com oferendas para Iemanjá. Na virada do ano, ocorria a queima de fogos organizada por hotéis e restaurantes da área.<sup>114</sup> Só em 1992 que o evento se torna da Prefeitura e passa a ter shows, iluminação especial, fogos de artifício e a levar centenas de milhares de pessoas à praia.<sup>115</sup>

Em dezembro de 2014, 12 transatlânticos ficaram em Copacabana durante o evento, trazendo 20 mil turistas que injetaram cerca de US\$ 6 milhões na economia da

---

<sup>114</sup> Disponível em: <http://opiniaoenoticia.com.br/cultura/a-origem-do-reveillon-de-copacabana/> Acesso em: 28 nov. 2015.

<sup>115</sup> Disponível em: <http://opiniaoenoticia.com.br/cultura/a-origem-do-reveillon-de-copacabana/> Acesso em: 28 nov. 2015.

cidade.<sup>116</sup> Em dezembro de 2015, registrou-se a maior permanência dos turistas após a festa, muitos estendendo a estada na cidade até o carnaval.

Na virada de 2015 para 2016 o tema explorado pelo evento foi a história do samba. Já temática sobre os Jogos Olímpicos, que se esperava fosse o tema principal em função da realização dos jogos em 2016, foi abordada através de fogos que formavam os aros olímpicos.

O histórico da cobertura jornalística nacional indica que as abordagens são relacionadas com a temática do show de fogos de artifícios que muda a cada ano, com a organização do evento, as atrações e o impacto do evento para o turismo local.

Uma imagem complementar que o evento promoveu, em 2015, é o de relacionar a cidade com ser um lugar com preços altos. Matérias jornalísticas abordam essa temática de forma repetitiva explorando o quanto caros são os preços dos hotéis e dos estacionamentos rotativos próximo da orla. Outra imagem negativa gerada nesse evento e abordada pela imprensa nacional e internacional refere-se ao aumento da sensação de insegurança em função das ondas de assaltos.

**Tabela 36: Levantamento de Notícias sobre o Réveillon de Copacabana**

Levantamento de Notícias Até o Dia 08/01/2016	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“Réveillon”+“Copacabana”+“2015”	993
	“Réveillon”+“Copacabana” — expressão no título	481
	Réveillon Copacabana 2014	416
Google — aba notícias	Réveillon Copacabana 2014	3.630

Fonte: Elaborada pela autora.

<sup>116</sup> Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2014-12/turistas-maritimos-devem-movimentar-r-16-milhoes-no-rio> Acesso em: 28 nov. 2015.

A atuação do evento em redes sociais é bem reduzida, com apenas a manutenção de uma página oficial no Facebook. No entanto, essa página é muito pouco utilizada e gera uma interação extremamente fraca com seus seguidores, não tendo grande utilidade para a divulgação do evento. Até o dia 28/11/2015, não havia um evento no Facebook para o Réveillon, enquanto que diversos outros eventos, como festas, já estavam criados e gerando interação com os seguidores.

**Tabela 37: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre o Réveillon**

Expressão Usada na Busca em 28/11/2015	Google	Facebook — Curtidas	YouTube
Réveillon Copacabana	445.000	98.974	59.600
Ano Novo Copacabana	704.000	–	32.200

Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com a nossa análise em relação à Tabela 30, o Réveillon de Copacabana reforçou os elementos da identidade da marca Rio: multicultural, internacional, entretenimento, turismo, alegre, carioca, experiências, paisagem e *outdoor*.

## PAN 2007

Os Jogos Pan-Americanos são uma versão dos Jogos Olímpicos para os países das Américas do Sul, Norte e Central. São realizados de quatro em quatro anos, um ano antes das Olimpíadas, dirigidos pela Organização Esportiva Pan-Americana (Odepa). Sua primeira edição foi na Argentina no ano de 1951<sup>117</sup> e a primeira vez que o Brasil sediou o evento foi em 1963 em São Paulo. Em 2002, em uma disputa com a cidade de

---

<sup>117</sup> Disponível em: [https://portalbrasil.net/2007/esportes/jogos\\_panamericanos/index.htm](https://portalbrasil.net/2007/esportes/jogos_panamericanos/index.htm) Acesso em: 25 out. 2015.

San Antonio (EUA), o Rio de Janeiro foi eleito para sediar os Jogos em 2007, por 30 votos contra 21.<sup>118</sup>

O evento ocorreu entre os dias 13 e 29 de julho de 2007, contou com a participação de 5.634 atletas oriundos de 41 países, 15 mil voluntários, 18 mil agentes públicos, 1.394 jornalista da imprensa escrita e 4.116 profissionais de rádio e TV. O público nos Jogos chegou a 1,3 milhão e a audiência acumulada ao longo de todo o evento chegou a mais de 1 bilhão de expectadores.<sup>119</sup>

Segundo estudo da Fundação Instituto de Pesquisa Econômica (Fipe), a competição movimentou R\$10 bilhões e teve impacto em 42 setores produtivos, gerando 178.955 postos de trabalho. No setor de serviços, o turismo faturou R\$ 118 milhões com os gastos dos visitantes que vieram à cidade durante os Jogos, segundo a pesquisa feita pela Fundação Getulio Vargas.<sup>120</sup>

Sediar o Pan de 2007 foi estratégico no movimento de apresentar a cidade como capaz de sediar grandes eventos. A proposta do Comitê Olímpico Brasileiro foi adotar para a preparação do evento uma metodologia similar à adotada para as Olimpíadas, o que se mostrou eficaz quando na sequência o Rio foi escolhido para sediar a Copa Fifa de 2014 e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016.<sup>121</sup>

A programação visual do evento fazia alusão à silhueta do Morro do Pão de Açúcar na cidade do Rio de Janeiro, reforçando o elemento paisagem da identidade da marca Rio. O desenho é baseado em pássaros que representam, com suas cores e tamanhos variados, a união das culturas das Américas. Já a mascote dos Jogos foi representada por

---

<sup>118</sup> Disponível em: <http://www.confef.org.br/extra/revistaef/show.asp?id=3502> Acesso em: 25 out. 2015.

<sup>119</sup> Disponível em: [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/copa/eventos/detalhe/download\\_eventos/Apresentacao\\_Ricardo\\_Leyser.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/copa/eventos/detalhe/download_eventos/Apresentacao_Ricardo_Leyser.pdf) Acesso em: 25 out. 2015.

<sup>120</sup> Disponível em: <http://esportes.terra.com.br/pan-2007-no-rio-de-janeiro-movimentou-r-10-bilhoes.f13872b4b13ba310VgnCLD200000bbceeb0aRCRD.html> Acesso em: 25 out. 2015.

<sup>121</sup> Disponível em: <http://www.rio2016.com/america-do-sul/por-que-o-rio-de-janeiro-foi-escolhido-como-a-cidade-brasileira-candidata> Acesso em: 25 out. 2015.

um sol escolhido por ter forte identificação com o Brasil e remeter a valores olímpicos, como a tocha e o ouro.

**Figura 46: Logomarca do Pan 2007**



**Figura 47: Mascote dos Jogos Pan 2007**



Fonte: Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Jogos\\_Pan-Americanos\\_de\\_2007](https://pt.wikipedia.org/wiki/Jogos_Pan-Americanos_de_2007) Acesso em: out. 2015.

O revezamento da tocha foi um evento que promoveu a imagem do Rio internacionalmente. A chama foi acesa no dia 4 de junho de 2007, nas pirâmides de Teotihuacán no México. No dia 5, o revezamento da tocha se iniciou no Brasil, seguindo por 27 capitais do país e mais 24 localidades brasileiras, totalizando 51 pontos de passagem. O revezamento teve fim no dia 13 de julho, durante a Cerimônia de Abertura dos Jogos, com o acendimento da Pira Pan-Americana no Maracanã. O evento foi patrocinado pelo Governo Federal e a marca Samsung.<sup>122</sup>

A cerimônia de abertura foi premiada internacionalmente, trazendo grande visibilidade para a cidade do Rio de Janeiro. Venceu em seis categorias do Telly Awards, prêmio de melhor figurino do Emmy, além de também ter ganhado o prêmio da Revista Sport

---

<sup>122</sup> Disponível em: <http://www.bestswimming.com.br/2007/05/29/roteiro-completo-da-tocha-do-pan-6770/> Acesso em: 27 out. 2015.

Business, de melhor Cerimônia de Abertura de eventos multiesportivos no mundo em 2007.<sup>123</sup>

A comunicação promocional do evento também ocorreu através de 54 contratos de licenciamento, mais de 700 itens licenciados, 65 pontos de vendas, sendo, 62 nos locais das competições, uma *megastore* em Copacabana e duas lojas no Barra Shopping (zona oeste da cidade) e Shopping Nova América (zona norte da cidade).<sup>124</sup>

Os Ministérios do Turismo e do Esporte divulgaram o Brasil como destino turístico durante Salões e Convenções Internacionais, destacando a realização dos Jogos Pan Americanos. A estratégia de divulgação do evento foi através da ênfase à diversidade do patrimônio natural, infraestrutura e hospitalidade do povo.<sup>125</sup> Percebe-se que nesse período a preocupação estava mais em utilizar o evento como estratégia de divulgação da marca Brasil e a sede ser no Rio de Janeiro era complementar à visibilidade desejada para o país.

Mesmo direcionado mais à promoção da marca Brasil, o evento reforçou elementos que e 2015 se relacionam com a marca Rio como: internacional, entretenimento, esportiva, turismo, olímpica e paisagem.

Dentre os destaques na mídia sobre o evento os gastos tiveram grande repercussão. O valor, de acordo com a imprensa, ficou três vezes maior do que o estimado. Outro assunto comentado relacionou-se ao planejamento da segurança e os investimentos feitos para o evento e não direcionados às demandas da população. As competições geraram pouco entusiasmo da população carioca. Com atrasos nas obras, a edição foi marcada por polêmicas e postura dos torcedores que vaiaram o então presidente Lula na

---

<sup>123</sup> Disponível em: <http://www.rio2016.com/noticias/noticias/cerimonia-de-abertura-do-rio-2007-conquista-o-emmy-de-melhor-figurino> Acesso em: 27 out. 2015.

<sup>124</sup> Disponível em: [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/copa/eventos/detalhe/download\\_eventos/Apresentacao\\_Ricardo\\_Leyser.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/copa/eventos/detalhe/download_eventos/Apresentacao_Ricardo_Leyser.pdf) Acesso em: 25 out. 2015.

<sup>125</sup> Disponível em: <http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2007-04-23/governo-usa-jogos-pan-americanos-como-cartao-de-visitas> Acesso em: 25 out. 2015.

cerimônia de abertura, levando-o a não fazer o discurso. Esse histórico, de certa forma, pode justificar certa descrença da população local na realização dos Jogos Olímpicos de 2016, como está demonstrado no capítulo “As Narrativas da Mídia Jornalística” e “Pelo Olhar do Carioca”.

Oito anos depois, em 2015, ainda são veiculadas matérias referentes aos problemas estruturais das obras da Vila do Pan, do Estádio do Engenhão e de outros equipamentos esportivos que inviabilizaram a utilização destes para os Jogos Olímpicos de 2016, necessitando de novos investimentos em reforma.

**Tabela 38: Levantamento de Notícias sobre o Pan 2007**

Levantamento de Notícias Até o Dia 25/11/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“Pan 2007”	1.021
	“Pan 2007” — expressão no título	100
	“Jogos Pan-Americanos”+“2007”	198
Google — aba notícias	“Pan 2007”	692
	“Jogos Pan-Americanos”+“2007”	11.800

Fonte: Elaborada pela autora.

A presença do evento em redes sociais foi bem reduzida, como demonstra a tabela a seguir. Algo que justifica isso é o fato de que em 2007 as redes sociais ainda não haviam se tornado tão populares no Brasil.

**Tabela 39: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre o Pan 2007**

Expressão Usada na Busca em 10/10/2015	Google	FB — Curtidas	YouTube
Pan 2007	218.000	–	20.700
Pan Rio 2007	49.900	–	11.000
Jogos Pan-Americanos Rio	43.100	–	1.500
Jogos Pan-Americanos 2007	11.800	94	1.750

Fonte: Elaborada pela autora.

## ArtRio

O ArtRio é a maior feira de artes visuais da América Latina, e teve em 2015 sua quinta edição. Ela foi responsável por reunir nos armazéns 1, 2, 3 e 4 do Píer Mauá, Zona Portuária da cidade do Rio de Janeiro, as mais importantes galerias de arte do Brasil e do mundo, contando com representantes de Argentina, França, Suíça, Luxemburgo, Espanha, Portugal, Estados Unidos, Reino Unido, Japão e Uruguai. Juntamente com nomes conhecidos, o ArtRio reúne também galerias independentes de artistas jovens que já estão sendo reconhecidos por curadores como apostas para o futuro. Os organizadores do ArtRio definem como principais objetivos da feira aumentar a participação dos públicos em exposições de arte em museus e galerias, estimular a criação de novas coleções, além de resgatar a memória com base na valorização de artistas, galeristas e curadores brasileiros.<sup>126</sup>

A feira pretende, ainda, promover a prática de doação de obras para museus e coleções públicas no Brasil, assim como contribuir para toda a cadeia produtiva, construindo um legado artístico para o público brasileiro.<sup>127</sup>

A cobertura jornalística deu mais ênfase à consolidação da feira no calendário de arte da cidade, ao aprimoramento, ao longo dos anos, de sua organização e ao aumento do número de galerias vindas de todo o mundo, assim como a ser referência no mercado internacional de arte por reunir importantes colecionadores, galerias e artistas. Entretanto, a edição de 2015, em função da crise econômica e da alta do dólar, reduziu as galerias em 20% em relação ao ano anterior.

---

<sup>126</sup> Disponível em: <http://www.artrio.art.br/pt-br/feira-internacional> Acesso em: 4 dez. 2015.

<sup>127</sup> Disponível em: <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2015/09/artrio-2015-reune-colecionadores-galeristas-e-artistas-no-pier-maua.html> Acesso em: 4 dez. 2015.



**Tabela 40: Levantamento de Notícias sobre o ArtRio**

Levantamento de Notícias Até o Dia 28/11/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“ArtRio” — expressão no título	735
	“Art Rio”	375
Google — aba notícias	“Art Rio”	195
	ArtRio	832
	Feira ArtRio	293

Fonte: Elaborada pela autora.

A presença do evento nas redes sociais é significativa quando comparado a outros eventos e considerando ser um evento de nicho específico de mercado.

**Tabela 41: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre o ArtRio**

Expressão Usada na Busca em 04/12/2015	Google	FB — Curtidas	YouTube
ArtRio	351.000	97.817	3.300
Feira ArtRio	185.000	97.817	420
Feira Internacional ArtRio	154.000	97.817	168
Feira Internacional de Arte do Rio de Janeiro	614.000	97.817	3.250
ArtRio 2015	208.000	Não encontrado na pesquisa	1.120

Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com a nossa análise em relação à [Tabela 30](#), o ArtRio reforçou os seguintes elementos da identidade da marca Rio: multicultural, internacional, criativa, empreendedora, entretenimento e cosmopolita.

## Rock in Rio

Rock in Rio é um festival de música que teve a sua primeira edição em 1985 na cidade do Rio de Janeiro, no bairro de Jacarepaguá. A cidade recebeu o festival também em 1991 e 2001. Nos anos de 2004, 2006 e 2008 o festival aconteceu na cidade de Lisboa, em Portugal, mas mantendo seu nome de origem com referência à cidade do Rio de Janeiro. Em 2011, o festival voltou para o Rio, dessa vez, em um local destinado somente a isso, a Cidade do Rock. A partir de então, o festival acontece na cidade a cada dois anos. Sempre atraindo muitas pessoas e tendo grande repercussão nas redes sociais.<sup>128</sup>

A edição de 2015 teve ao todo 295.120 turistas presentes, o que representou 49,6% do total de participantes, destes, 2% eram turistas internacionais. Os turistas ficaram em média cinco dias na cidade e o impacto econômico total do evento foi de R\$ 532 milhões. Quase 50% dos participantes estavam na cidade pela primeira ou pela segunda vez. Em uma avaliação geral feita pelos turistas, a cidade ficou com nota 8 em média, numa escala de zero a dez. Os quesitos com maior nota foram alimentação e hospedagem, ambos com 9,1. Já os preços altos foi o quesito com pior avaliação, com média de 6,7.<sup>129</sup> Outra pesquisa feita pela Secretaria Especial de Turismo e pela Riotur com 515 turistas durante os sete dias do evento, em setembro de 2015, indicou que 30,8% disseram que voltariam para curtir as Olimpíadas de 2016.<sup>130</sup>

A visibilidade internacional do evento e, conseqüentemente da cidade em função do seu nome, é significativa. Dentre diversas ações de divulgação, os organizadores montaram um show surpresa na Times Square em Nova York com o intuito de anunciar as primeiras atrações confirmadas das edições do Brasil. Foram colocados mais de 60

---

<sup>128</sup> Disponível em: <http://rockinrio.com/rio/rock-in-rio/historia/> Acesso em: 3 nov. 2015.

<sup>129</sup> Disponível em: <http://www.abeoc.org.br/2015/10/rock-in-rio-2015-injeta-mais-de-r-500-milhoes-de-reais-na-economia-do-rio-de-janeiro/> Acesso em: 3 nov. 2015.

<sup>130</sup> Disponível em: <http://oglobo.globo.com/rio/entrevistados-no-rock-in-rio-308-voltariam-cidade-17639638> Acesso em: dez. 2015.

painéis sincronizados e contou com a presença de convidados especiais. A ação gerou mais de 800 notícias na mídia brasileira e americana nas primeiras 48 horas.<sup>131</sup>

O banco Itaú, um dos patrocinadores do evento, espalhou pela orla da cidade do Rio de Janeiro caixas eletrônicas com som e microfone que simulavam um videokê com a música Love of My Life do Queen, música tema do Rock in Rio. Ao final da música, o caixa eletrônico emitia um par de ingressos para o participante da ação.<sup>132</sup> A ação reforça elementos fortes da identidade da marca como o estilo de vida do carioca como uma referência nacional e internacional, o jeito casual da cidade e suas paisagens.

**Figura 48: Trecho do filme do Itaú na orla do Rio de Janeiro**



Fonte: Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=e0ZY2qbp9RI>. Acesso em: 4 nov. 2015.

Destaca-se que na cobertura jornalística de 2013, o jornal *Valor Econômico*, de 4 de setembro, chamava a atenção para a força da marca Rock in Rio e o quanto ela impacta positivamente as marcas patrocinadoras, considerando o evento uma “grande vitrine”.

A cobertura jornalística do Rock in Rio 2015 teve um enfoque na comemoração dos 30 anos de sua primeira edição. Os destaques em relação à cidade foram sobre as obras no entorno da Cidade do Rock, que comprometeu a logística do evento. Outra abordagem de destaque foi sobre o planejamento da segurança e de trânsito em face da quantidade de obras existentes no entorno.

---

<sup>131</sup> Disponível em: <http://www.artplan.com.br/cases/30-anos-do-rock-in-rio/>. Acesso em: 4 nov. 2015.

<sup>132</sup> Disponível em: <http://plugcitariorios.com/2015/09/10/itau-distribui-ingressos-para-o-rock-in-rio-em-caixa-eletronico/>. Acesso em: 4 nov. 2015.

**Tabela 42: Levantamento de Notícias sobre o Rock In Rio**

Levantamento de Notícias Até o Dia 28/11/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“Rock in Rio 2011”	3.066
	“Rock in Rio 2013”	5.324
	“Rock in Rio 2015”	5.134
Google — aba notícias	“Rock in Rio 2011”	482.000
	“Rock in Rio 2013”	431.000
	“Rock in Rio 2015”	8.320

Fonte: Elaborada pela autora.

Ao longo de todas as edições do festival, o público excedeu sete milhões de pessoas com audiência global de um bilhão de pessoas, em mais de 200 cidades. Além disso, só no ano de 2013 o *site* oficial do Rock in Rio recebeu mais de quatro milhões e meio de acessos.<sup>133</sup> A edição de 2015 também foi bem ativa nas redes sociais. No Facebook os conteúdos das páginas alcançaram 2.408.786 usuários, no Twitter foram 1.724, além de ter 16 mil curtidas em apenas uma das fotos postadas no Instagram.<sup>134</sup>

**Tabela 43: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre o Rock in Rio**

Expressão Usada na Busca em 10/10/2015	Google	FB — Curtidas	YouTube
Rock in Rio	21.200.000	3.599.600	1.050.000
Rock in Rio 2015	8.920.000	6.336	107.000
Rock in Rio 2013	437.000	14.579	111.000
Rock in Rio 2011	570.000	3.073	260.000

Fonte: Elaborada pela autora.

<sup>133</sup> Disponível em: <http://rockinrio.com/rio/rock-in-rio/meet-the-giant/> Acesso em: 3 nov. 2015.

<sup>134</sup> Disponível em: <http://rockinrio.com/infografico2015/> Acesso em: 3 nov. 2015.

Consideramos em nossa análise que o evento reforçou os seguintes elementos da identidade da marca: internacional, entretenimento, turismo, estilo de vida, experiências, paisagem, *outdoor*.

### Filmes *Rio* e *Rio 2*

O longa de Carlos Saldanha destaca os aspectos positivos do Rio e tenta, com sutileza, entrar nos problemas sociais da cidade. O filme, classificado como uma animação musical, foi distribuído pelo mundo em cópias em 2D e 3D, e obteve um sucesso considerável, arrecadando quase US\$ 485 milhões, sendo US\$ 33,5 milhões no Brasil, segundo país em arrecadação do filme, atrás apenas dos Estados Unidos.<sup>135</sup>

A boa qualidade da animação rendeu-lhe indicações a prêmios importantes. A indicação mais notável do filme foi ao Oscar de melhor canção original, pela música *Real in Rio*, interpretada por Sérgio Mendes e Carlinhos Brown. *Rio* também foi indicado à melhor filme animado no Kids Choice Awards, e Anne Hathaway foi indicada por sua dublagem a melhor voz de filme animado no People's Choice Awards, e no Teen Choice Awards.<sup>136</sup>

Em parceria da Secretaria Municipal de Turismo, a festa de réveillon de Copacabana de 2013, promovida pela Prefeitura, teve o filme como tema e os fogos de artifício foram inspirados no filme *Rio 2*, lançado em 2014, mostrando articulação entre as ações de comunicação. Entretanto, o filme *Rio 2* recebeu uma série de críticas por parte de analistas especializados e cinéfilos por ser passado quase inteiramente na Amazônia e chamar-se Rio.

Destacam-se na cobertura jornalística matérias indicando que os turistas desejam fazer o “*tour* de Blue” — a arara azul do filme — na cidade do Rio e que o filme foi apresentado aos agentes de turismo da América Latina. O lançamento das diversas

---

<sup>135</sup> Disponível em: <http://www.boxofficemojo.com/movies/?page=intl&id=rio.htm> Acesso em: 4 dez. 2015.

<sup>136</sup> Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Rio\\_\(filme\)#Pr.C3.AAmios\\_e\\_indica.C3.A7.C3.B5es](https://pt.wikipedia.org/wiki/Rio_(filme)#Pr.C3.AAmios_e_indica.C3.A7.C3.B5es) Acesso em: 4 dez. 2015.

linhas de produtos inspirados no filme projetando a cidade também foi destaque na mídia jornalística.

**Tabela 44: Levantamento de Notícias sobre os Filmes *Rio* e *Rio 2***

Levantamento de Notícias Até o Dia 28/11/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“Filme Rio” (excluindo demais filmes que aparecem com referência ao Rio)	1.714
	“Filme Rio” (excluindo demais filmes que aparecem com referência ao Rio) — expressão no título	196
	“‘Filme Rio’ + ‘Carlos Saldanha’ + ‘2011’”	823
	“‘Filme Rio’ + ‘Carlos Saldanha’ + ‘2013’”	811
Google — aba notícias	“‘Filme Rio’ + ‘Carlos Saldanha’ + ‘2011’”	206.000
	“‘Filme Rio’ + ‘Carlos Saldanha’ + ‘2013’”	215.000

Fonte: Elaborada pela autora.

A presença do filme nas redes sociais é significativa. O que não nos surpreende em função da natureza do evento ser um filme que naturalmente gera desdobramentos de conteúdos facilmente publicáveis na *web*.

**Tabela 45: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre os Filmes *Rio* e *Rio 2***

Expressão Usada na Busca em 04/12/2015	Google	FB — Curtidas	YouTube
Filme <i>Rio</i>	20.500.000	13.344	413.000
<i>Rio The Movie</i>	75.600.000	473	3.760.000
Filme <i>Rio 2</i>	4.750.000	40	166.000
<i>Rio, o Filme</i>	21.200.000	Não encontrado	413.000
<i>Rio 2</i>	160.000.000	Não encontrado	2.280.000

Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com a nossa análise em relação aos elementos da identidade da marca Rio, o filme *Rio* reforçou os elementos: favelas, internacional, criativa, turismo, alegre, autoestima, carioca, paisagem e *outdoor*.

### 5º CISM Jogos Mundiais Militares

Os Jogos Mundiais Militares do CISM (International Military Sports Council, ou Conselho Internacional do Desporto Militar) são o quarto evento multiesportivo mais importante do mundo, atrás apenas dos Jogos Olímpicos, Jogos Paraolímpicos e da Universíada. Com 5.650 atletas de 88 países e 20 modalidades esportivas, os V Jogos Mundiais Militares do Rio de Janeiro foram os primeiros do continente americano.<sup>137</sup>

A cidade do Rio de Janeiro foi escolhida para sediar o evento em maio de 2007, em votação na Assembleia do CISM. O Brasil disputou com a Turquia o direito de ser a sede dos Jogos Militares; a infraestrutura esportiva estabelecida de antemão no Rio de Janeiro em decorrência dos Jogos Pan-Americanos de 2007 e o grande apoio das autoridades locais à realização dos Jogos foram os fatores decisivos para a escolha do Brasil como país-sede.<sup>138</sup>

Boa parte das instalações construídas ou reformadas para os Jogos Pan-Americanos de 2007 foi utilizada nos Jogos Mundiais Militares, como o Parque Aquático Maria Lenk, o Complexo Esportivo de Deodoro e a HSBC Arena. Obra principal da cidade para o Pan 2007, o Estádio Olímpico João Havelange foi a principal instalação utilizada nos V Jogos Mundiais Militares, recebendo competições de atletismo e futebol.

A cobertura jornalística deu mais ênfase às obras das Vilas Verdes, que receberam os atletas e às instalações do estádio olímpico João Havelange, o Engenhão. Outro destaque da imprensa foi a cerimônia de abertura com a presença da Presidente Dilma

---

<sup>137</sup> Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Jogos\\_Mundiais\\_Militares\\_de\\_2011](https://pt.wikipedia.org/wiki/Jogos_Mundiais_Militares_de_2011) Acesso em: 4 dez. 2015.

<sup>138</sup> Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Jogos\\_Mundiais\\_Militares\\_de\\_2011](https://pt.wikipedia.org/wiki/Jogos_Mundiais_Militares_de_2011) Acesso em: 4 dez. 2015.

Rousseff. Por ser um evento militar a maior parte da cobertura jornalística foi do Ministério da Defesa.

**Tabela 46: Levantamento de Notícias sobre os Jogos Mundiais Militares**

Levantamento de Notícias Até o Dia 28/11/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“Jogos Mundiais Militares 2011” — expressão no título	37
	“Jogos Mundiais Militares de 2011”	268
	“5º Jogos Mundiais Militares” — expressão no título	18
Google — aba notícias	“Jogos Mundiais Militares+2011”	23
	“5º Jogos Mundiais Militares”	46
	“Jogos Mundiais Militares de 2011”	57

Fonte: Elaborada pela autora.

A atuação do evento nas redes sociais não foi significativa quando comparada aos outros eventos de cunho esportivo que o Rio de Janeiro sediou.

**Tabela 47: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre os Jogos Militares**

Expressão Usada na Busca em 04/12/2015	Google	FB — Curtidas	YouTube
V Jogos Mundiais Militares	440.000	Não encontrado	11.500
Jogos Militares do Rio de Janeiro	487.000	562	9.900
Jogos Mundiais Militares do Rio de Janeiro	498.000	1.099	5.130

Fonte: Elaborada pela autora.

O evento reforçou principalmente os seguintes elementos da marca Rio: esportiva e olímpica.



## Rio+20

A Rio+20 é a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, que foi realizada na cidade do Rio de Janeiro entre os dias 13 e 22 de junho de 2012. O evento reuniu autoridades de mais de 190 países para discutir como o mundo pode crescer economicamente, preservar o meio ambiente e melhorar o índice de pobreza global. Para esse encontro foram escolhidos como principais temas para debate a economia verde e a governança internacional.<sup>139</sup> O nome da Conferência se deu em comemoração aos 20 anos da Eco-92, que foi a segunda Conferência da ONU com o objetivo de discutir a preocupação com o meio ambiente, e que também foi sediada na cidade do Rio de Janeiro.

A Rio+20 contou com um total de 45.381 participantes, delegações de 188 Estados-membros e três observadores, mais de 100 chefes de Estado e de Governo, proporcionando uma taxa de ocupação de 95% na rede hoteleira da cidade.<sup>140</sup> Como resultado do evento, a cidade do Rio foi uma das primeiras no país a definir uma Política Municipal de Mudanças Climáticas e Desenvolvimento Sustentável, estabelecendo metas de redução de emissão de gases.<sup>141</sup>

A Cúpula dos Povos foi um evento que aconteceu em paralelo à Rio+20, organizado por entidades da sociedade civil e movimentos sociais de diversos países. Com mais de 15 mil representantes da sociedade civil, de diversas partes do mundo, a Cúpula foi dividida em vários eventos, como seminários, debates, oficinas, palestras, rodas de conversa entre outros. Esse foi o espaço que mais permitiu ao público vivenciar a experiência do evento, já que a Conferência da ONU era fechada a chefes de Estado e seus representantes.

---

<sup>139</sup> Disponível em: <http://noticias.bol.uol.com.br/ultimas-noticias/ciencia/2012/06/12/o-que-e-a-rio20-saiba-mais.htm> Acesso em: 21 out. 2015.

<sup>140</sup> Disponível em: <http://www.onu.org.br/rio20/tema/rio20/> Acesso em: 21 out. 2015.

<sup>141</sup> Disponível em: <http://www.rio20.gov.br/clientes/rio20/rio20/rio/iniciativas-da-cidade.html> Acesso em: 21 out. 2015.

Narrativas fortemente vinculadas com os ideais da sustentabilidade foram produzidas tanto pela organização do evento quanto por outras marcas que se apropriaram da temática. A cidade do Rio de Janeiro, e sua marca, foram conectadas às narrativas relacionadas com o evento tanto como pano de fundo em relação às belezas naturais e pontos conhecidos da cidade quanto como expectativas sobre a sustentabilidade da cidade, segundo os exemplos a seguir.

**Figura 49: Globo de PET nos Arcos da Lapa**



Fonte: Disponível em: <http://og.infg.com.br/in/4856711-7de-9b6/FT1500A/550/2012050932588.jpg>  
Acesso em: out. 2015.

Destacamos o anúncio da Associação de Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário (Ademi) no jornal *O Globo* de 30 de junho de 2012 que dizia que

*[...] o Rio provou estar mais do que pronto para uma agenda que se estenderá, pelo menos, até 2016, recheada de grandes celebrações. E, se o mundo ainda duvidava a Cidade Maravilhosa lhe apresentou todo seu conteúdo. Moderna, pulsante, estruturada, e que sabe tratar seus visitantes com tanto carinho que eles sempre voltam. Rio, capital do mundo. (O Globo, 2012)*

Pela envergadura do evento, uma ampla cobertura jornalística ocorreu antes do início da Rio+20 para divulgar sua estrutura, eventos correlatos como a exposição Humanidades e o Projeto Paisagem, a chegada das delegações, a ocupação do Aterro do Flamengo com a Cúpula dos Povos,<sup>142</sup> entre outras.

---

<sup>142</sup> A Cúpula dos Povos foi um evento paralelo à Rio+20, organizado por entidades da sociedade civil e movimentos sociais de vários países. O evento aconteceu entre os dias 15 e 23 de junho no Aterro do

O caderno Rio, do jornal *O Globo* de 10 de junho de 2012, trouxe uma matéria com a manchete “Um roteiro sustentável, com jeitinho carioca” e o subtítulo “Rio oferece opções de lazer, moda, gastronomia e atitudes com filosofia ‘eco-friendly’ para entrar no clima da Rio+20”. A matéria abordava a feira de orgânicos e o programa de aluguel de bicicletas. A Revista de Domingo do mesmo jornal e na mesma data foi toda dedicada à Rio+20. Com a chamada de capa “Sob os olhares do mundo”, aplicada sobre uma foto aérea da paisagem icônica do Rio, a edição trazia uma série de reportagens sobre a cidade, suas belas paisagens e seus problemas ambientais, além de uma matéria de retrospectiva: “As voltas que o mundo dá: Rio+20 coloca o Brasil novamente no centro das discussões mundias sobre meio ambiente”. A presença de celebridades nacionais e internacionais na cidade foi destaque nos noticiários, com enfoque para suas participações nos eventos correlatos e declarações sobre a falta de acordo no documento final da Rio+20.

Após a Rio+20, houve intensas discussões promovidas pelos representantes de organizações sociais sobre os resultados gerados pela conferência e pela constatação de que o documento final proposto não atendia às necessidades de mudanças para a preservação ambiental. Esse período foi conturbado e gerou várias manifestações na cidade. A cobertura com maior apelo foi a invasão do prédio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) por índios armados de arco e flecha. Além disso, alguns grupos passaram a chamar de forma irônica o evento de Rio-20 (Rio menos vinte), em função da falta de avanço de discussões sobre os temas mais polêmicos e de difícil solução. A maior cobertura, entretanto, foi para o legado que o evento deixou, principalmente relacionado com a abertura de novas discussões e a popularização dos debates sobre sustentabilidade, ancorados na fala de especialistas.

Os destaques na cobertura jornalística sobre a cidade especificamente foram para os transtornos causados pelas inúmeras obras e pelo trânsito, além do fato de ter sido decretado feriado na cidade. Questionou-se que, se a cidade pretende sediar diversos

---

Flamengo, no Rio de Janeiro, com o objetivo de discutir as causas da crise socioambiental, apresentar soluções práticas e fortalecer movimentos sociais do Brasil e do mundo.

eventos nos próximos anos, sua estrutura deveria comportar os eventos e também o dia a dia da população.

Após a Rio+20, houve uma preocupação em criar uma narrativa positiva divulgando boas notícias, como exemplificado pelas manchetes veiculadas nos principais veículos de comunicação cariocas, destacadas a seguir:

- “Cidade recebeu 110 mil turistas durante a Rio+20”;
- “Indicadores de criminalidade teve queda significativa durante a Rio+20”;
- “A maioria dos estrangeiros que participaram da Rio+20 quer voltar ao Brasil”;
- “Comércio cresceu 6% durante a Rio+20”.

**Tabela 48: Levantamento de Notícias sobre o Rio+20**

Levantamento de Notícias Até o Dia 25/11/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“Riomais20”	54
	“Rio+20”	53.319
	“Conferência Rio+20”	4.286
	“Conferência Rio+20” — expressão no título	227
Google — aba notícias	“Rio+20”	119.00
	“Riomais20”	243
	“Conferência+Riomais20”	1.200

Fonte: Elaborada pela autora.

O evento tinha um enfoque que desperta o interesse de articulação e engajamento nas redes sociais e os números demonstram uma presença significativa.

**Tabela 49: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre o Rio+20**

Expressão Usada na Busca em 10/10/2015	Google	FB — Curtidas	YouTube
Rio +20	423.000	49.762	25.000
Eco-92	273.000	305	6.980
Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente	82.900	–	48

Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com a nossa análise em relação aos elementos da identidade da marca Rio, a Rio+20 reforçou os seguintes: cidadã, internacional, entretenimento, verde, estilo de vida, experiências, paisagem, *outdoor* e cosmopolita.

### Jornada Mundial da Juventude (JMJ)

A edição de 2013 da JMJ aconteceu na cidade do Rio de Janeiro, no mês de julho, dos dias 22/07 o 28/07. O Papa esteve em visita à cidade por sete dias, mas os eventos principais da Jornada aconteceram por cinco dias. A cidade recebeu turistas de mais de 175 países, totalizando 3,7 milhões de participantes. Segundo fontes oficiais do governo estadual, foi o evento com a maior movimentação de turistas em uma única cidade já ocorrido no país até 2013<sup>143</sup>. De acordo com Monteiro e Marques (2015), o impacto econômico direto do evento foi de R\$ 919 milhões na economia da cidade, sendo R\$ 419 milhões gerados pelos peregrinos nacionais e R\$ 500 milhões pelos internacionais.<sup>144</sup> No que tange ao impacto da cidade na percepção dos turistas, pesquisa elaborada pelo COPPE em parceria com o Ministério do Turismo, revelou que 72% dos

<sup>143</sup> Disponível em: <http://www.defesa.gov.br/index.php/noticias/4373-01-08-2013-defesa-jmj-2013-78-9-dos-participantes-avaliam-a-seguranca-publica-como-sendo-otimo-ou-bom> Acesso em: 6 out. 2015.

<sup>144</sup> Disponível em: <http://tmstudies.net/index.php/ectms/article/viewFile/813/1363> Acesso em: 7 out. 2015.

turistas visitavam a cidade pela primeira vez, e que 95,1% pretendem voltar a visitá-la. Demonstrando o impacto positivo do evento na indústria do turismo.<sup>145</sup>

Segundo reportagem da BBC, a cidade do Rio de Janeiro não foi escolhida por acaso. O processo ocorreu em função do Rio de Janeiro ser a cidade brasileira que apresenta a menor proporção de católicos, mas ao mesmo tempo, ser a que melhor representa as transformações religiosas pelas quais o Brasil vem passando, referindo-se principalmente ao crescimento das igrejas evangélicas. Ainda segunda a matéria, “para alguns demógrafos o Estado [Rio de Janeiro] consiste em uma espécie de termômetro das transições sociodemográficas, antecipando como será o Brasil do futuro”.<sup>146</sup>

A logomarca do evento foi elaborada de forma articulada com os ícones da cidade do Rio de Janeiro, reforçando o elemento paisagem de sua identidade de marca, como pode ser visto a seguir.

**Figura 50: Marca JMJ e referências à cidade do Rio de Janeiro**



Fonte: Disponível em: <http://www.rccbrasil.org.br/noticia.php?noticia=7365>. Acesso em: out. 2015.

---

<sup>145</sup> Disponível em: <http://www.defesa.gov.br/index.php/noticias/4373-01-08-2013-defesa-jmj-2013-78-9-dos-participantes-avaliam-a-seguranca-publica-como-sendo-otimo-ou-bom> Acesso em: 7 out. 2015.

<sup>146</sup> Disponível em: [http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/07/130720\\_abre\\_jornada\\_catolicos\\_evangelicos\\_lgb](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/07/130720_abre_jornada_catolicos_evangelicos_lgb) Acesso em: 7 out. 2015.

A visibilidade internacional do evento foi estrategicamente trabalhada com anúncios e uma versão em inglês da marca, como exemplificado a seguir.

**Figura 51: Anúncio da JMJ na Itália**



Fonte: Disponível em: <http://www.camilliani.org/repository/image/varie/GMG%202013%20testata.jpg>  
Acesso em: out. 2015.

**Figura 52: Versão da marca JMJ em inglês**



Fonte: Disponível em: [http://www.bathurst.catholic.org.au/dat/content-fm/wyd\\_rio.jpg](http://www.bathurst.catholic.org.au/dat/content-fm/wyd_rio.jpg). Acesso em: out. 2015.

O destaque da cobertura jornalística se referiu aos impactos econômicos e na indústria do turismo, sobre a análise positiva pelos peregrinos da segurança pública considerada boa. As abordagens negativas referiram-se aos transtornos causados pelas chuvas que inviabilizou o encerramento do evento na região de Guaratiba, onde muitos moradores investiram em reformas e compra de alimentos para receber os turistas.

**Tabela 50: Levantamento de Notícias sobre a Jornada Mundial da Juventude**

Levantamento de Notícias Até o Dia 25/11/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“Jornada Mundial da Juventude 2013”	843
	“JMJ Rio 2013”	539
	“JMJ 2013”	937
	“JMJ 2013” — expressão no título	255
Google — aba notícias	“Jornada Mundial da Juventude 2013”	519

Fonte: Elaborada pela autora.

As mídias sociais foram amplamente utilizadas em função, principalmente do perfil jovem do público do evento. A ação de experiência de marca mais significativa da Jornada foi o *flash mob* organizado para homenagear o Papa Francisco. A disseminação do evento se deu através de mídias sociais, nas páginas do Facebook e YouTube, em avisos nas Paróquias e chamadas em jornais e televisão. No YouTube o coreógrafo Fly, ensinou no canal oficial do evento o passo a passo da coreografia. O programa Mais Você, da emissora Rede Globo, fez uma matéria ensinando a coreografia.<sup>147</sup> O resultado foi um *flash mob* na praia de Copacabana (ponto turístico de grande relevância da cidade) com a participação de mais de 2 milhões de pessoas.<sup>148</sup>

<sup>147</sup> Disponível em: <http://gshow.globo.com/programas/mais-voce/O-programa/noticia/2013/07/aprenda-a-letra-da-musica-e-os-passos-do-flash-mob-para-o-papa-francisco.html> Acesso em: 7 out. 2015.

<sup>148</sup> Disponível em: <http://www.ebc.com.br/noticias/brasil/2013/07/publico-adere-a-coreografia-do-flashmob-da-jmj> Acesso em: 7 out. 2015.



**Figura 53: Flash mob na Praia de Copacabana no JMJ**



Fonte: Disponível em: <http://www.vidanueva.es/jmj-rio-2013-fotogaleria>

**Tabela 51: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre a JMJ**

Expressão Usada na Busca em 10/10/2015	Google	FB — Curtidas	YouTube
JMJ 2013	372.000	3.113	147.000
JMJ RIO	413.000	3.113	79.500
Jornada Mundial da Juventude	546.000	1.373.692	33.300

Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com nossa análise em relação aos elementos da identidade da marca Rio, a JMJ reforçou: internacional, entretenimento, turismo, alegre, experiências, multifacetada e sensação de segurança.

### **Copa das Confederações**

A Copa das Confederações é um torneio organizado pela Fifa — Fédération Internationale de Football Association — atualmente realizado a cada quatro anos, sempre um ano antes da Copa do Mundo (até 2005 era realizada a cada dois anos), como evento teste para o país-sede da Copa do Mundo do ano seguinte. Em 2013, a nona edição da Copa das Confederações aconteceu no Brasil uma vez que o país sediou a Copa do Mundo de 2014.

O Estádio do Maracanã, do Rio de Janeiro, foi escolhido para receber três partidas, incluindo a final do torneio. A final atingiu uma taxa de ocupação de 91,92% do

Maracanã que, ao todo, o recebeu 218.460 espectadores nos três jogos, uma média de 72.288 por jogo.<sup>149</sup> Segundo o Ministério do Turismo, a Copa das Confederações gerou uma movimentação de R\$ 20,7 bilhões nas seis cidades-sede, gerando 303 mil empregos formais. Entre as cidades-sede, o Rio de Janeiro teve a maior movimentação financeira (R\$ 6 bilhões), com um acréscimo de R\$ 2,8 bilhões ao PIB da cidade, além de ter gerado 59 mil empregos.<sup>150</sup>

A cobertura jornalística até a data dos eventos abordou questões sobre qual seria o legado desses eventos para o país, sendo a mobilidade urbana e a estrutura das arenas destaques, tendo sido lembrado o fato de o país ter passado por estagnação de investimentos em infraestrutura. Outro grande destaque se deu em relação aos atrasos na entrega das obras e os valores investidos, com uma abordagem bastante negativa. Em 2013, esses assuntos foram pauta para as manifestações populares que ocorreram nas ruas de várias cidades, incluindo o Rio de Janeiro. Os escândalos de superfaturamento e corrupção envolvendo a Fifa e CBF ainda estavam presentes no noticiário no final de 2015.

**Tabela 52: Levantamento de Notícias sobre a Copa das Confederações**

Levantamento de Notícias Até o Dia 13/10/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“Copa das Confederações 2013” — expressão no título	265
	“Copa das Confederações 2013”	4.191
Google — aba notícias	“Copa das Confederações 2013”	17.100

Fonte: Elaborada pela autora.

<sup>149</sup> Disponível em:

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Copa\\_das\\_Confedera%C3%A7%C3%B5es\\_FIFA\\_de\\_2013](https://pt.wikipedia.org/wiki/Copa_das_Confedera%C3%A7%C3%B5es_FIFA_de_2013) Acesso em: 29 nov. 2015.

<sup>150</sup> Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/esporte/2014/04/copa-das-confederacoes-rendeu-r-9-7-bilhoes-ao-pib-1> Acesso em: 2 dez. 2015.

O evento possuía um enfoque que desperta o interesse nas redes sociais principalmente em relação à postagem de vídeos. Os números demonstram uma presença significativa.

**Tabela 53: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre a Copa das Confederações**

Expressões Usadas na Busca em 02/12/2015	Google	Facebook — Curtidas	YouTube
Copa das Confederações 2013	483.000	15.896	47.600
Copa das Confederações Fifa 2013	478.000	15.896	28.400
Copa das Confederações Brasil	479.000	1.412	73.600

Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação à identidade da marca Rio, o evento reforçou os elementos: entretenimento, esportiva e olímpica.

### TED Global Rio

Após ser realizado por três anos seguidos na Escócia, o TED Global aconteceu pela primeira vez na América do Sul em outubro de 2014, na Praia de Copacabana, apresentando o tema “Sul”.<sup>151</sup> Além de ter sido escolhido por causa do tema que, para os organizadores, significava que deveria ocorrer em uma cidade da América do Sul, o Rio de Janeiro ganhou a sede porque, segundo o curador do TED, Chris Anderson, “a cidade está no coração de um continente borbulhando com novas ideias”.<sup>152</sup> O curador

---

<sup>151</sup> Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/vida-digital/rio-de-janeiro-sediara-a-conferencia-anuldo-ted-em-2014/> Acesso em: 3 dez. 2015.

<sup>152</sup> Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/vida-digital/rio-de-janeiro-sediara-a-conferencia-anuldo-ted-em-2014/> Acesso em: 3 dez. 2015.

também afirmou que “a razão de irmos aqui é que há tantas pessoas no Brasil que podem oferecer seus talentos para o resto do mundo”.<sup>153</sup>

As vagas para assistir ao TED Global 2014 foram muito disputadas. Foram disponibilizados mil lugares, ocupados por pessoas de 69 países. Todos os participantes, sendo 18% brasileiros, passaram por uma seleção e pagaram uma taxa de US\$ 6 mil. Para o público em geral, os organizadores do TED foram disponibilizando aos poucos as palestras em seu *site* oficial, de maneira gratuita. A exibição do evento ao vivo pôde ser acompanhada somente pelos assinantes do serviço pago TED Live.<sup>154</sup> Indicando que o evento impacta um público bastante seletivo e formador de opinião.

A cobertura jornalística deu destaque principalmente aos temas das palestras e palestrantes convidados.

**Tabela 54: Levantamento de Notícias sobre o TED Global**

Levantamento de Notícias Até o Dia 13/10/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“TED Global” + “Rio de Janeiro” — expressão no título	—
	“TED Global” + “Rio de Janeiro”	33
Google — aba notícias	“TED Global” + “Rio de Janeiro”	153

Fonte: Elaborada pela autora.

O evento é estruturado para promover uma grande abrangência e engajamento nas redes sociais, e isso se reflete em seus números de acesso.

---

<sup>153</sup> Disponível em: <http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/conferencia-ted-global-2014-comeca-no-rio-de-janeiro-nessa-segunda-feira> Acesso em: 3 dez. 2015.

<sup>154</sup> Disponível em: <http://g1.globo.com/tecnologia/ted-global/2014/noticia/2014/10/advogada-que-atua-no-afeganistao-e-aplaudida-de-pe-no-ultimo-dia-do-ted.html> Acesso em: 3 dez. 2015.

**Tabela 55: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre o TED Global**

Expressão Usada na Busca	Google	FB — Curtidas	YouTube
TED 2014	213.000.000	Não encontrado na pesquisa	5.620.000
TED Rio de Janeiro	1.040.000	Não encontrado na pesquisa	16.500
TED Rio de Janeiro 2014	595.000	Não encontrado na pesquisa	5.960

Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com a nossa análise em relação aos elementos da marca Rio, o TED Global Rio reforçou: internacional, criativa, empreendedora, entretenimento, experiências e inovadora.

### **Copa da Fifa 2014**

A Copa de Futebol da Fifa, organizada pela Fédération Internationale de Football Association (Fifa), é considerado o evento mais importante da indústria do futebol. Acontece a cada quatro anos com a duração de um mês e, em outubro de 2007, a Fifa anunciou que o Brasil sediaria a edição de 2014 nas cidades de Belo Horizonte, Brasília, Cuiabá, Curitiba, Fortaleza, Manaus, Natal, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo.<sup>155</sup>

A cidade do Rio de Janeiro sediou ao todo sete jogos ao longo do campeonato, incluindo a primeira partida e a partida final.<sup>156</sup> Segundo a imprensa, a escolha do Rio

---

<sup>155</sup> Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/ESP/Noticia/Futebol/Campeonatos/0,,MUL163196-9790,00.html> Acesso em: 14 out. 2015; e em: <http://escola.britannica.com.br/article/483196/Copa-do-Mundo> Acesso em: 14 out. 2015.

<sup>156</sup> Disponível em: <http://www.ebc.com.br/esportes/2013/12/rio-de-janeiro-saiba-quais-serao-os-jogos-da-copa-no-maracana> Acesso em: 14 out. 2015.

de Janeiro já era esperada tendo em vista seu amplo reconhecimento internacional e por abrigar o Estádio do Maracanã, considerado o maior do mundo por alguns anos e palco da final da Copa do Mundo de 1950.<sup>157</sup> Em função da realização da final, a comunicação relacionada com a Copa de Futebol da Fifa deu mais destaque à cidade do Rio de Janeiro, embora realizada em várias cidades do país.

O Rio de Janeiro recebeu ao longo de todo o evento 886 mil turistas, sendo 471 mil estrangeiros, movimentando a R\$ 4,4 bilhões, R\$ 3,4 bilhões a mais que o estimado pelo Ministério do Turismo.<sup>158</sup> Além disso, segundo pesquisa elaborada pelo mesmo Ministério, a cidade do Rio foi a mais visitada de todo o Brasil e 65% dos turistas pretendiam voltar para os Jogos Olímpicos de 2016.<sup>159</sup>

No que tange aos projetos previstos no Plano Estratégico da cidade, a Copa do Mundo foi utilizada para aumentar a infraestrutura de aeroportos e a mobilidade urbana com foco na realização dos Jogos de 2016. Como por exemplo, destacam-se a reforma do Aeroporto do Galeão, a construção da TransCarioca e a implantação dos BRTs.<sup>160</sup>

A comunicação promocional do evento em alguns momentos utilizou referências da cidade do Rio. Como por exemplo, a Coca-Cola promoveu o *Tour* da Taça da Copa do Mundo da Fifa. A taça percorreu as 27 capitais e para uma maior interação com o público o patrocinador promoveu uma promoção que ofereceu a chance de tirar uma foto ao lado do troféu, tendo a imagem do Cristo Redentor ao fundo, ícone da cidade do Rio de Janeiro.

---

<sup>157</sup> Disponível em: <http://www.riodejaneiroaqui.com/copa2014/cidades-sede-copa2014.html> Acesso em: 14 out. 2015.

<sup>158</sup> Disponível em: <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2014/07/rio-recebeu-886-mil-turistas-durante-copa-do-mundo-diz-riotur.html> Acesso em: 14 out. 2015.

<sup>159</sup> Disponível em: [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/outros\\_estudos/downloads\\_outros\\_estudos/Estudo\\_da\\_Demanda\\_Internacional\\_-\\_Brasil\\_-\\_Copa\\_2014\\_1.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/outros_estudos/downloads_outros_estudos/Estudo_da_Demanda_Internacional_-_Brasil_-_Copa_2014_1.pdf) Acesso em: 14 out. 2015.

<sup>160</sup> Disponível em: <http://especiais.g1.globo.com/economia/2015/obras-copa-um-ano-depois/> Acesso em: 14 out. 2015.

**Figura 54: Tour da Taça Coca-Cola**



Fonte: Disponível em:

<http://www.minasmarca.com/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=19863#.Vh6jwPIViko>.

Já o Ministério do Turismo e a Embratur aproveitaram o evento para a divulgação do Brasil como sede da Copa do Mundo em feiras e eventos internacionais.<sup>161</sup>

A abordagem jornalística antes da realização dos jogos focou na organização e dinheiro gastos nas reformas e construções de estádios, tendo sido amplamente criticados. A necessidade de seguir alguns padrões estabelecidos pela Fifa também foi alvo de questionamentos sobre a perda das referências locais em função de estilos que ficaram conhecidos como “Padrão Fifa”, expressão usada muitas vezes de forma a criticar o que estava sendo deixado em segundo plano nas prioridades orçamentárias dos governos. Entre as críticas, especificamente na cidade do Rio de Janeiro, destaca-se a reforma do Maracanã que perdeu as características clássicas da arquitetura da sua época de construção para assumir traços mais modernos dentro dos padrões estabelecidos internacionalmente. Outro destaque foi a remoção de alguns descendentes de índios de uma prédio em ruínas ao lado do Maracanã, chamada de aldeia Maracanã. Vale destacar que o espaço antes do momento da retirada para reforma do prédio não era reconhecido publicamente como espaço de preservação sócio cultural e o a área se encontrava há anos abandonada. Entretanto, a temática possui forte apelo de mobilização da opinião pública. As manifestações e confronto com a polícia em função do apelo da “remoção

---

<sup>161</sup> Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/copa2014/arquivos/Resolucao-GECOPA-10-Anexo.pdf> Acesso em: 14 out. 2015.

de uma comunidade indígena” teve ampla repercussão na mídia internacional. No final de 2015, o local ainda se encontrava abandonado.

Já durante os jogos o foco da população e da cobertura midiática foi direcionado para o campeonato e o desempenho dos times. Após os jogos, a cobertura jornalística sobre o legado deixado foi sendo esvaziada gradualmente, só tendo destaque de novo, em 2015 com a divulgação dos escândalos de corrupção na Fifa.

**Tabela 56: Levantamento de Notícias sobre a Copa Fifa 2104**

Levantamento de Notícias Até o Dia 24/07/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	Copa do mundo Fifa 2014	74.300
	Copa do mundo Fifa 2014 — expressão no título	1.384
	Copa Fifa 2014	123.000
	Copa Fifa 2014 — expressão no título	4.165
Google — aba notícias	“Copa 2014 + rio de janeiro”	151.000
	“Copa do mundo Fifa 2014”	1.790
	“Copa Fifa 2014”	346

Fonte: Elaborada pela autora.

O evento tinha um enfoque que desperta o interesse nas redes sociais principalmente em relação à postagem de vídeos. Os números demonstram uma presença significativa.

**Tabela 57: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre a Copa Fifa 2014**

Expressão Usada na Busca em 10/10/2015	Google	FB — Curtidas	YouTube
Copa do Mundo 2014	599.000	—	95.600
Copa do Mundo Brasil 2014	361.000	248.367	25.300
Copa do Mundo FIFA 2014	386.000	6.336	17.900
2014 Brazil World Cup	484.000	24.470	33.100

Fonte: Elaborada pela autora.



De acordo com a nossa análise em relação aos elementos da marca Rio, a Copa da Fifa 2014 reforçou: internacional, entretenimento, esportiva, infraestrutura, turismo, experiências e olímpica.

### Filme Rio, eu te amo

O #RioEuTeAmo faz parte do *franchise* cinematográfico das Cidades do Amor, criado e produzido pelo francês Emmanuel Benbihy. Trata-se de uma plataforma que traz uma série de ações para desenvolver, realizar e incentivar gestos de amor pela cidade e, ao final, lançar um filme que relate essas histórias pela visão de diferentes diretores de cinema nacional e estrangeiro (trata-se do modelo de “filme coletivo e antológico”).<sup>162</sup>

Iniciou no Rio de Janeiro em 2012 com o movimento #RioEuTeAmo que consistiu na realização de eventos envolvendo arte, música, esporte, cinema, literatura e cidadania, promovidos pelo movimento social que também conta com muito conteúdo informativo sobre a cidade em seu *site*.<sup>163</sup> O grande momento foi o lançamento do filme em 2014, que seguiu o formato de “Paris Je t’aime” de 2006 e “New York I Love You” de 2009, com 10 histórias de amor vividas no Rio. A cidade do Rio de Janeiro foi escolhida como uma “cidade do Amor” pela oportunidade de apresentá-la ao mundo com a cidade sede das Olimpíadas de 2016.<sup>164</sup>

Segundo dados da Ancine, o filme foi exibido em 248 salas de cinema, para um total de 98.788 pessoas e o total de renda arrecadado foi de R\$ 1.237.928,00.<sup>165</sup>

O projeto foi patrocinado por seis empresas e na apresentação dessas, no *site* do projeto, houve a preocupação de se correlacionar o posicionamento mercadológico dessas

---

<sup>162</sup> Expressão usada nas matérias jornalísticas sobre o assunto.

<sup>163</sup> Disponível em: [www.rioeuteamo.net](http://www.rioeuteamo.net) Acesso em: 8 out. 2015.

<sup>164</sup> Disponível em: <http://cinefilos.jornalismojunior.com.br/rio-eu-te-amo/> Acesso em: 8 out. 2015.

<sup>165</sup> Disponível em: <http://oca.ancine.gov.br/media/SAM/DadosMercado/2102-22052015.pdf> Acesso em: 8 out. 2015.

marcas patrocinadoras com aspectos da cidade do Rio de Janeiro, como demonstrado na tabela a seguir.

**Tabela 58: Patrocinadores do filme *Rio, eu te amo***

Patrocinador	Recorte do Texto Relacionando a Marca com a Cidade
O Boticário	A marca leva aos cariocas produtos acessíveis, com sofisticação e tecnologia de ponta. Além disso, está presente na cidade como patrocinadora oficial do Fashion Rio, um dos mais importantes eventos de moda do país.
Nextel	A relação da Nextel com o Rio já vem de longa data. Desde que a empresa chegou ao Brasil, em 1997, a cidade foi uma das primeiras a descobrir as vantagens da comunicação via celular e rádio ilimitado. Nos anos seguintes, a Nextel continuou a investir e apoiar projetos no Rio, com destaque para a criação do projeto Rio Nextel. São pontos exclusivos na orla das praias de Copacabana, Ipanema, Leblon e Barra da Tijuca, que proporcionam saúde, lazer e bem-estar, por meio de empréstimos de materiais esportivos e aulas especiais de atividades físicas gratuitas para clientes.
Fiat	O Rio de Janeiro é uma grande paixão da Fiat e a relação da fabricante com a cidade é grande. A montadora é líder no mercado carioca de automóveis por 13 anos consecutivos e o modelo Siena é o mais querido no estado. A Fiat tem interesse em se aproximar cada vez mais do Rio de Janeiro, não só do ponto de vista mercadológico, mas também afetivo, por isso investimos em projetos como Rio, Eu Te Amo, que fala de paixão, do povo e que leva a imagem do país ao mundo.
Devassa	Devassa é nascida e criada no Rio de Janeiro. Isso explica sua alma leve, ousada e alegre. E como todo bom carioca da gema, Devassa foi para o Brasil inteiro, mas nunca perdeu suas raízes cariocas e seu amor pela cidade maravilhosa.  Por isso, sempre está ligada a ações que valorizam e celebram o espírito do Rio. Por exemplo: em todo carnaval, a festa máxima do Rio de Janeiro, Devassa sempre se faz presente com seu camarote na Sapucaí, com o patrocínio de blocos de rua e com o incentivo ao resgate dos tradicionais bailes da cidade.
Santander	Não tem texto.
Unilever	Não tem texto.

Fonte: Elaborada pela autora.

Os patrocinadores utilizaram diversas ferramentas de comunicação, entre elas a publicidade, marketing digital e promoção, e ferramentas de marketing, como o

lançamento de produto, para promoverem suas marcas, usando a temática do filme, como exemplificaremos a seguir.

A Fiat contratou um grafiteiro para customizar o Fiat Uno utilizando a paisagem do Rio de Janeiro como inspiração.<sup>166</sup> E lançou nas redes sociais uma campanha que convidava os apaixonados pela cidade a postarem uma *selfie* no seu lugar favorito da cidade. As fotos deram origem a um mapa de fotos utilizado como guia turístico.<sup>167</sup>

O Boticário lançou uma linha de fragrâncias, cada perfume com o aroma característico de cada ponto turístico da cidade. A coleção tem um total de quatro fragrâncias que homenageiam os bairros do Leblon, Santa Teresa, Lapa e Floresta da Tijuca.<sup>168</sup>

**Figura 55: Marcas patrocinadoras do filme *Rio, eu te amo***



Fonte: Disponível em: <http://starving.com.br/2014/rio-eu-te-amo-num-vidrinho/>

A produtora Conspiração Filmes veiculou *teasers*<sup>169</sup> com a exibição de trailers nos cinemas, vinculando-os também ao movimento *Rio, eu te amo*.<sup>170</sup>

---

<sup>166</sup> Disponível em: <http://www.conspiracao.com.br/blog/post/rio-eu-te-amo-e-fiat-apresentam-traos-cariocas> Acesso em: 13 out. 2015.

<sup>167</sup> Disponível em: <http://propmark.com.br/anunciantes/rio-eu-te-amo-gera-oportunidades-para-patrocinadores> Acesso em: 13 out. 2015.

<sup>168</sup> Disponível em: <http://starving.com.br/2014/rio-eu-te-amo-num-vidrinho/> Acesso em: 13 out. 2015.

O projeto envolveu a realização de diferentes ações, entre 2012 e 2014, que objetivaram desenvolver o sentimento no carioca em relação à cidade, assim como promover a marca do filme. Foram elas:

- Bancos de amor no Leme (18/06/2013) — revitalização de bancos da orla do Leme na zona Sul por artistas plásticos.
- O *flash mob* que agitou a Siqueira Campos (14/03/2013) — na estação do metrô Siqueira Campos com os irmãos Santoro, prestigiados gêmeos da Orquestra Sinfônica Brasileira entoando o funk o “Rap do Silva”, com Rafael Nike começa um BeatBox e dançarinos do Passinho.
- Picnic fotográfico (05/03/2013) — no Parque da Quinta da Boa Vista.
- Carnaval do Me Beija (08/02/2013) — bloco de rua Me Beija Que Eu Sou Cineasta seguiu na temática do filme no Baixo Gávea com distribuição de confetes biodegradável.
- Show flutuante (28/01/2013) — bloco de rua Fica Comigo em uma estrutura flutuante na Baía de Guanabara fez um show para a gravação de um videoclipe.
- Conhecendo o Rio por terra, céu e mar (25/01/2013) — passeio de premiação do concurso da declaração de amor mais bonita para a cidade.
- Escultura de areia (22/01/2013) — Cristo Redentor, Pão de Açúcar e Arcos da Lapa moldados em areia no calçadão da praia de Copacabana e expostos até o final do verão carioca daquele ano.
- Bodyboard (16/01/2013) — com o campeão brasileiro José Otávio e a premiada Paola Simão nas praias de Grumari (reserva ambiental) e da Joatinga.

---

<sup>169</sup> Termo técnico da área de publicidade que significa a veiculação de um anúncio sem dizer a qual produto (marca) se refere, com o objetivo de despertar a curiosidade do público e em seguida apresentar a marca por traz das mensagens do *teaser*.

<sup>170</sup> Disponível em: <http://www.conspiracao.com.br/blog/tag/rio-eu-te-amo> Acesso em: 13 out. 2015.

- Rei do Rio (05/01/2013) — ação na Praça Saens Peña, na Tijuca, zona norte da cidade, onde, sentado em um trono, o participante respondia “o que você faria se fosse o rei do Rio?”.
- Cortejo no Alemão (07/12/2012) — na comunidade da Nova Brasília no Complexo do Alemão, um cortejo circense com a Sinfônica Ambulante.
- Flores por gentilezas (15/11/2012) — distribuição de flores na Praça da Cinelândia, zona central, em troca de abraços, sorrisos e outras gentilezas.
- Parkour (29/10/2012) — atividade do esporte nos Arcos da Lapa, topo do Morro Santa Marta e na Avenida Chile, no Centro, com evoluções dos atletas da Voltz Parkour.
- #RioEuTeAmo + Black Rio no Arpoador (23/10/2012) — festa no por do sol do Arpoador com quiosque com decoração tropical.
- Balões (23/10/2012) — distribuição de balões em formato de coração em pontos estratégicos e mundialmente reconhecidos da cidade maravilhosa junto com cartas com palavras gentis que reafirmavam o desejo de fazer o bem.

A cobertura jornalística focou principalmente o filme em si dando de destaque para o baixo número de espectadores na estreia, cerca de 80 mil, em todo o país. Entretanto, algumas matérias questionavam o distanciamento entre o que as ações propunham e a realidade do dia a dia da cidade. Como exemplo, o Jornal do Brasil, do dia 17 de setembro de 2014, trouxe a seguinte manchete: “Rio, eu te amo: uma ode à cidade zona Sul bem distante da realidade”.

**Tabela 59: Levantamento de Notícias sobre o Filme *Rio, eu te amo***

Levantamento de Notícias Até o Dia 29/11/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“Franquia Rio Eu Te Amo” — expressão no título	602
	“Rio eu te amo”	1.986
Google — aba notícias	“Filme Rio Eu Te Amo”	163
	“Filme Rio Eu Te Amo”	13.700

Fonte: Elaborada pela autora.

A principal estratégia de divulgação das ações e do filme estava direcionada para a *web* o que resultou em uma significativa presença do tema, como apresentado a seguir.

**Tabela 60: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre o filme *Rio, eu te amo***

Expressão Usada na Busca em 10/10/2015	Google	FB — Curtidas	YouTube
<i>Rio, eu te amo</i>	365.000	1.282.042	3.950
#RioEuTeAmo	136.000	Não quantificado <sup>171</sup>	3460
Movimento Rio, eu Te amo	2.240	Não encontrado na pesquisa	46

Fonte: Elaborada pela autora.

Quando aplicamos as narrativas construídas pelo evento em nossa análise em relação aos elementos da identidade da marca Rio, o filme *Rio, eu te amo* reforçou de forma contundente a relação do carioca com a cidade, presentes nos elementos da identidade da marca. São estes: multiétnica, cidadã, internacional, participativa (relação do poder público — gestor da marca Rio — com os patrocinadores), criativa, entretenimento, alegre, autoestima, carioca, estilo de vida, experiências, multifacetada, paisagem, *outdoor* e cosmopolita.

## Rio 2016

Embora ao término deste trabalho, no final de 2015, os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos Rio 2016 ainda não tivessem ocorrido na cidade, em função de sua importância para o processo transformador do Rio de Janeiro e de projeção internacional de sua marca, optamos por incluí-lo na análise. O material refere-se aos acontecimentos datados até dezembro de 2015.

<sup>171</sup> O Facebook não registra o uso de *hashtag* (#).

O evento acontece a cada quatro anos, reunindo atletas de diversos países, competindo em diversas modalidades esportivas. A bandeira Olímpica é composta de 5 anéis entrelaçados, representando cada continente, a união dos povos e das raças, e é considerada a marca mais valiosa do mundo.<sup>172</sup>

A edição de 2016 do evento trata-se da primeira na qual os Jogos acontecem na América do Sul. Contará com a presença de 10.500 atletas de 206 países, competindo em 42 modalidades esportivas diferentes. As competições se darão em 32 locais espalhados em quatro regiões da cidade (Deodoro, Maracanã, Copacabana e Barra). Cerca de 7,5 milhões de ingressos foram disponibilizados para venda, na forma de inscrição pelo *site* das atividades de interesse e sorteio para o direito à compra dos ingressos.<sup>173</sup>

A candidatura do Rio de Janeiro para sediar as Olimpíadas iniciou em setembro de 2007, sendo a segunda tentativa da cidade para sediar os Jogos. Em 2008 a cidade passou para a fase seguinte ao lado de Madrid, Chicago e Tóquio. Na fase final, em Copenhagen, o Rio venceu Madrid na última votação por 66 a 32 votos.<sup>174</sup> O principal argumento da campanha foi o fato de a América do Sul nunca ter sediado o evento. Além disso, foram exploradas as belezas naturais da cidade do Rio, a hospitalidade do povo brasileiro e o legado que o evento deixaria para a cidade no que tange principalmente infraestrutura e tecnologia.<sup>175</sup> Argumentou-se também para a escolha, a necessidade do Comitê Olímpico Internacional desejar rejuvenescer a marca olímpica e que realizar os Jogos no Brasil, promoveria essa percepção.

---

<sup>172</sup> Disponível em: <http://www.rio2016.com/jogos-olimpicos> Acesso em: 29 out. 2015.

<sup>173</sup> Disponível em: <http://www.rio2016.com/jogos-olimpicos> Acesso em: 29 out. 2015.

<sup>174</sup> Disponível em: <http://www.abril.com.br/esportes/rio2016-olimpiadas-eleicao-coi/> Acesso em: 29 out. 2015.

<sup>175</sup> Disponível em: <http://esporte.ig.com.br/mais/2009/10/02/rio+de+janeiro+derrota+madri+e+vai+sediar+a+olimpiada+de+2016+8723047.html> Acesso em: 29 out. 2015.

Além desses fatores, outro fator global que influenciou a escolha da cidade foi o momento de crise que o mundo estava passando, no ano de 2008, e o fato do Brasil não ter sido tão afetado como os outros países que concorriam.<sup>176</sup> O que já não se caracterizava como realidade um ano antes dos Jogos, quando o Brasil entrou em uma seria crise política e econômica.

Segundo entrevista do Prefeito Eduardo Paes, a cidade do Rio foi escolhida porque era a “pior” em relação aos problemas de infraestrutura da cidade.

*Toda vez que as pessoas chegarem aqui no Rio de Janeiro e compararem com Londres, a experiência não vai ser boa. Se quiser comparar com Tóquio, a experiência não vai ser boa. Até porque a razão de a gente ter ganhado a olimpíada não é porque a gente tinha a infraestrutura melhor. Nós ganhamos justamente porque nós éramos os piores. O objetivo de os Jogos acontecerem na cidade é o de moderniza-la e trazer um verdadeiro legado para os moradores depois que a competição acabar. (Prefeito Eduardo Paes<sup>177</sup>)*

Tratando mais especificamente do legado do evento para a cidade do Rio, o Comitê Organizador define que serão de três tipos. O primeiro, o mais tangível, são as obras, infraestrutura e as reformas urbanas em geral. O segundo, o que o evento deixou na cidade em termos de material utilizado durante os jogos e o conhecimento acumulado ao longo do desenvolvimento de um evento dessa magnitude. O último tipo de legado trata-se do impacto deixado nas pessoas e como elas se lembrarão da cidade do Rio e dos momentos vividos aqui.<sup>178</sup>

Um estudo da agência paulista Tudo, do Grupo ABC, aponta que os Jogos Olímpicos devem movimentar em torno de US\$ 1,2 bilhão em ações publicitárias. A expectativa é

---

<sup>176</sup> Disponível em:

<http://esporte.ig.com.br/mais/2009/10/02/rio+de+janeiro+derrota+madri+e+vai+sediara+olimpiada+de+2016+8723047.html> . Acessado em: 29 out. 2015.

<sup>177</sup> Disponível em: <http://esportes.estadao.com.br/noticias/geral,paes-diz-que-rio-ganhou-sede-da-olimpiada-por-ser-o-pior-entre-concorrentes,1698935> Acesso em: 29 out. 2015.

<sup>178</sup> Disponível em:

[http://www.aberje.com.br/acervo\\_not\\_ver.asp?ID\\_NOTICIA=9269&EDITORIA=Cap%EDtulo%20Rio](http://www.aberje.com.br/acervo_not_ver.asp?ID_NOTICIA=9269&EDITORIA=Cap%EDtulo%20Rio) Acesso em: 30 out. 2015.



de que cerca de 500 emissoras transmitirão os jogos e gerem 100 mil horas de conteúdo. Na internet o número de vídeos deve passar de US\$ 1,9 bilhão. Estima-se que a audiência global será de 4,5 bilhões de espectadores. Números que despertou o interesse das empresas em patrocinar o evento, pois terão uma visibilidade global, não só no período das Olimpíadas, mas também antes e depois.<sup>179</sup>

O plano de comunicação do Comitê Organizador é baseado em alguns pilares. O primeiro é a busca da excelência técnica no que tange ao monitoramento e ao controle constantes da comunicação e da reputação da marca Rio 2016, buscando sempre manter a opinião pública favorável ao evento. Outro pilar importante é o de incentivar a celebração e os momentos inesquecíveis vividos nos Jogos, tendo como base a beleza natural, alegria e diversidade da cidade do Rio. Outro elemento base do plano de comunicação é a disseminação da imagem global do Brasil, focando principalmente na divulgação da cultura, patrimônio e a transformação sustentável da cidade do Rio de Janeiro. Cada pilar tem ações de comunicação específicas feitas pelo governo ou pelos patrocinadores do evento.<sup>180</sup>

Como exemplo das ativações de marca feitas pelos patrocinadores oficiais do evento e que se relacionam com a imagem do Rio de Janeiro temos o Bradesco que lançou a campanha relacionada com o revezamento da tocha que passará pelas mãos de 12 mil condutores em 300 cidades do país. A campanha, chamada de “Revezamento Popular” tem o objetivo de reafirmar o compromisso de conduzir o fogo olímpico por pessoas comuns e ligar o evento ao conceito de transformação.<sup>181</sup>

O uso de imagens da paisagem do Rio de Janeiro é muito explorado em todas as campanhas publicitárias que se relacionam com os Jogos. Um exemplo é a ação do

---

<sup>179</sup> Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20141218/negocios-ouro-rio-2016/216508.shtml> Acesso em: 30 out. 2015.

<sup>180</sup> Disponível em: [http://www.aberje.com.br/acervo\\_not\\_ver.asp?ID\\_NOTICIA=9269&EDITORIA=Cap%EDtulo%20Rio](http://www.aberje.com.br/acervo_not_ver.asp?ID_NOTICIA=9269&EDITORIA=Cap%EDtulo%20Rio) Acesso em: 30 out. 2015.

<sup>181</sup> Disponível em: [http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/bradesco-apresenta-tocha-e-lanca-campanha-para-revezamento-popular\\_28823.html](http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/bradesco-apresenta-tocha-e-lanca-campanha-para-revezamento-popular_28823.html) Acesso em: 30 out. 2015.

Bradesco Visa para o lançamento de um cartão de crédito comemorativo para todos os clientes Bradesco fazendo alusão direta aos ícones da cidade.

**Figura 56: Cartão comemorativo Bradesco Visa**



Fonte: Disponível em: <<http://www.falandodeviagem.com.br/viewtopic.php?f=289&t=5990>>. Acesso em: 30 out. 2015.

No início do mês de outubro o Governo Federal, por meio do Ministério do Turismo, lançou a campanha “União do Ano Olímpico para o Turismo”, com a intenção de incentivar o turismo para a cidade no período dos Jogos. O vídeo da campanha é repleto de imagens da cidade e de outras cidades do Brasil, mostrando o Rio de Janeiro como a porta de entrada para que os turistas conheçam “todas as belezas do Brasil”.<sup>182</sup>

A logomarca da Rio 2016 foi apresentada oficialmente durante o Réveillon de Copacabana em 2010.<sup>183</sup> Com formatos geométricos e leves, o logo criado pela agência Tátil Design mostra três figuras humanas de braços dados, como que formando um abraço coletivo. Os pilares da marca são paixão e transformação, energia contagiante, espírito olímpico, natureza exuberante e diversidade harmônica.<sup>184</sup>

---

<sup>182</sup> O vídeo pode ser assistido em: <https://www.youtube.com/watch?v=wsMha9IAf4E>

<sup>183</sup> Disponível em: <http://esporte.ig.com.br/olimpiadas/conheca+a+logomarca+das+olimpiadas+rio+2016/n1237904654750.html> Acesso em: 2 dez. 2015.

<sup>184</sup> Disponível em: <http://www.rio2016.com/a-marca/paixao-e-transformacao> Acesso em: 1º dez. 2015.

A logomarca dos Jogos Paralímpicos teve uma construção semelhante ao dos Jogos Olímpicos e compartilhou a essência da marca como citado anteriormente. O formato é arredondado e composto por uma espiral que traduz superação, o infinito que traduz a garra e o coração que é o centro vital de todo ser humano.<sup>185</sup>

**Figura 57: Logotipo da Rio 2016**



**Figura 58: Logotipo dos Jogos Paralímpicos Rio 2016**



Fonte: Disponível em: <http://logotipos.ws/wp-content/uploads/2013/01/logo-rio-20161.jpg> Acesso em: 1º dez. 2015.

A mascote dos Jogos Olímpicos Rio 2016 teve seu conceito criado como uma mistura de todos os animais brasileiros; seus “poderes especiais” são herdados dos animais, podendo se esticar, correr rápido, pular alto, ser mais forte e conseguir repetir as vozes de todos os animais. Batizado por votação popular com o nome Vinicius — fazendo alusão ao poeta Vinicius de Moraes. A narrativa da mascote contempla ainda sua moradia em uma árvore da Floresta da Tijuca e seu nascimento: “a escolha do Rio de Janeiro como cidade-sede dos Jogos gerou uma alegria nos brasileiros que foi sentida por toda a natureza, Seu nascimento veio dessa energia positiva”.<sup>186</sup>

---

<sup>185</sup> Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/olimpiadas/noticia/2011/11/logomarca-dos-jogos-paraolimpicos-rio-2016-e-lancada-na-lagoa.html> Acesso em: 1º dez. 2015.

<sup>186</sup> Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/olimpiadas/noticia/2014/12/vinicius-e-tom-sao-os-nomes-escolhidos-para-os-mascotes-de-2016.html> Acesso em: 1º dez. 2015.

A mascote dos Jogos Paralímpicos Rio 2016 foi criada juntamente com Vinicius, e batizada de Tom — em referência ao músico Tom Jobim. Ela é uma mistura da flora brasileira, que está sempre enfrentando e superando barreiras e obstáculos, sendo um ser que cativa a todos e traduz a energia das florestas e das matas brasileiras. Ela nasceu da mesma maneira que Vinicius, e tem o superpoder de, quando enfrenta algum problema, tirar qualquer coisa de sua cabeleira para trazer a solução. Tom foi criado para mostrar às pessoas que elas podem e devem buscar alcançar o melhor de si para desenvolver todo seu potencial.<sup>187</sup>

**Figura 59: Vinicius, mascote dos Jogos Olímpicos Rio 2016**



**Figura 60: Tom, mascote dos Jogos Paralímpicos Rio 2016**



Fonte: Disponível em: <http://www.rio2016.com/mascotes/themes/rio2016/images/olympic-mascot1.png>  
Acesso em: 1º dez. 2015.

A cobertura jornalística até dezembro de 2015 abordava principalmente as preocupações com a segurança, o superfaturamento de obras, as competências técnica e administrativa na aplicação dos recursos, o cumprimento de prazos, a violação de direitos humanos em função da remoção de comunidades para as obras de infraestrutura vinculadas aos Jogos e, sobretudo, o legado a ser deixado para a cidade. Um tema recorrente no noticiário nacional e internacional referia-se à sustentabilidade ambiental da cidade. As condições ambientais dos locais de competição foram questionadas e o tema agravado com o não cumprimento da

---

<sup>187</sup> Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/olimpiadas/noticia/2014/12/vinicius-e-tom-sao-os-nomes-escolhidos-para-os-mascotes-de-2016.html> Acesso em: 2 dez. 2015.

meta de despoluição da Baía da Guanabara (local das competições de vela) e agravamento das epidemias causadas pela proliferação do mosquito *Aedes aegypti*.

**Tabela 61: Levantamento de Notícias sobre a Rio 2016**

Levantamento de Notícias Até o Dia 28/11/2015	Expressões	Número de Notícias
Sistema News Monitor	“Jogos Olímpicos de 2016” — expressão no título	1.109
	“Rio2016” — expressão no título	222
	“Rio2016”	2.872
Google — aba notícias	“rio2016”	37.700
	“jogos olímpicos 2016”	3.010

Fonte: Elaborada pela autora.

**Tabela 62: Análise Quantitativa da Abrangência das Narrativas sobre a Rio 2016**

Expressão Usada na Busca em 10/10/2015	Google	FB — Curtidas	YouTube
Rio 2016	16.800.000	1.048.048	131.000
Olímpiadas 2016	520.000	1.996	11.800
Jogos Olímpicos Rio 2016	242.000	3.571	3.170
Olimpíadas RIO	1.060.000	–	10.400
Paralimpíadas 2016	7.350	26	78

Fonte: Elaborada pela autora.

Sobre o tema das Olimpíadas se vê claramente uma disputa de narrativas positivas e negativas que se desdobram direta ou indiretamente na imagem da marca Rio. Os Jogos de 2016 são considerados o marco do processo de transformação, visibilidade e promoção da cidade e, conseqüentemente, as narrativas relacionadas com ele alimentam o imaginário coletivo sobre o Rio de Janeiro. O discurso da Prefeitura ocupa um espaço midiático maior, com forte ênfase na comunicação de massa. Entretanto, o discurso dos grupos contrários, embora com menos penetração na mídia de massa, utiliza dos meios

de comunicação de engajamento e, conseqüentemente, da convergência entre *socialcast* o *broadcast*, para formar opinião em nichos específicos da sociedade.

De acordo com a nossa análise em relação aos elementos da identidade da marca Rio, o material analisado até dezembro de 2015 sobre os Jogos Rio 2016 reforçou os elementos: cidadã, internacional, participativa (em relação às relações do poder público com os patrocinadores), entretenimento, esportiva, infraestrutura, turismo, estilo de vida, experiências, mobilidade, multifacetada, olímpica, paisagem, *outdoor* e cosmopolita; sendo esse o evento mais articulado com a construção dessa identidade.

### **Identificação dos Elementos da Marca Rio pelo Ponto de Vista das Narrativas dos Eventos de Grande Visibilidade**

Ao mesmo tempo em que os eventos reforçam os elementos relacionados com a identidade da marca Rio, as narrativas relacionadas com eles, e produzidas por diferentes públicos, também interferem na identidade da marca. Tal dinâmica comprova a porosidade que existe na fronteira que separa identidade e imagem da marca, como sugerido por Hubbard e Hall (1998), Grahm (2002), Kampschulte (1999) e Nassar (2009).

A tabela a seguir mostra uma síntese, tanto dos elementos da identidade da marca Rio que foram reforçados por cada evento, quanto de exemplos de narrativas produzidas por esses eventos, que formam a imagem da cidade e, conseqüentemente, também se inserem na identidade da marca Rio.

**Tabela 63: Síntese das Narrativas Produzidas pelos Eventos de Grande Visibilidade em Relação à Identidade e Imagem da Marca Rio**

Evento	Elementos da Identidade da Marca que as Narrativas dos Eventos Reforçaram	Narrativas dos Eventos de Grande Visibilidade que Construíram Imagens da Marca Rio	
		Positivas	Negativas
<b>Carnaval do Rio</b>	Alegre Carioca Estilo De Vida <i>Gay Friendly</i> Paisagem <i>Outdoor</i> Internacional Entretenimento Multiétnica Turismo Autoestima Experiências Participativa	–	Sujeira da cidade. Badernas dos foliões. Transtornos para os moradores.
<b>Réveillon de Copacabana</b>	Multicultural Internacional Entretenimento Turismo Alegre Carioca Experiências Paisagem <i>Outdoor</i>	–	A cidade ser um lugar com preços altos. Sensação de insegurança.
<b>Pan 2007</b>	Internacional Entretenimento Esportiva Turismo Olímpica Paisagem	–	Má gestão do orçamento público. Atrasos e má gestão nas obras. Sensação de insegurança Má gestão do planejamento da segurança pública Questionamento sobre a capacidade da cidade de sediar os Jogos Olímpicos Rio 2016.

Evento	Elementos da Identidade da Marca que as Narrativas dos Eventos Reforçaram	Narrativas dos Eventos de Grande Visibilidade que Construíram Imagens da Marca Rio	
		Positivas	Negativas
<b>ArtRio</b>	Multicultural Internacional Criativa Empreendedora Entretenimento Cosmopolita	–	–
<b>Rock in Rio</b>	Internacional Entretenimento Turismo Estilo De Vida Experiências Paisagem <i>Outdoor</i>	A força positiva da marca Rock in Rio e o impacto dela que isso promove na cidade.	Transtornos das obras e no trânsito. A cidade a ser um lugar com preços altos. Sensação de insegurança.
<b>Filmes Rio e Rio 2</b>	Favelas Internacional Criativa Turismo Alegre Autoestima Carioca Paisagem <i>Outdoor</i>	–	Problemas sociais do Rio.
<b>5º CISM Jogos Mundiais Militares</b>	Esportiva Olímpica	Articulação com os Jogos Rio 2016.	–
<b>Rio+20</b>	Cidadã Internacional Entretenimento Verde Estilo De Vida Experiências Paisagem <i>Outdoor</i> Cosmopolita	–	Problemas ambientais da cidade. Transtornos das obras e no trânsito. Questionamento sobre a capacidade da cidade de sediar grandes eventos.



Evento	Elementos da Identidade da Marca que as Narrativas dos Eventos Reforçaram	Narrativas dos Eventos de Grande Visibilidade que Construíram Imagens da Marca Rio	
		Positivas	Negativas
<b>Jornada Mundial da Juventude — JMJ</b>	Internacional Entretenimento Turismo Alegre Experiências Multifacetada Sensação de Segurança	–	Transtornos para os moradores em relação à mobilidade urbana.
<b>Copa das Confederações</b>	Entretenimento Esportiva Olímpica	–	Transtornos para os moradores em relação à mobilidade urbana. Má gestão do orçamento público. Atrasos e má gestão nas obras. Questionamento sobre o legado do evento em relação aos equipamentos esportivos. Evento pautou as manifestações populares de rua em 2013.
<b>TED Global Rio</b>	Internacional Criativa Empreendedora Entretenimento Experiências Inovadora	Talentos locais. A cidade no coração de um continente borbulhando com novas ideias	–
<b>Copa da FIFA 2014</b>	Internacional Entretenimento Esportiva Infraestrutura Turismo Experiências Olímpica	–	Má gestão do orçamento público. Atrasos e má gestão nas obras. Opção por seguir alguns padrões estabelecidos pela FIFA em detrimento à cultura e história local. A “remoção de uma comunidade indígena”.

Evento	Elementos da Identidade da Marca que as Narrativas dos Eventos Reforçaram	Narrativas dos Eventos de Grande Visibilidade que Construíram Imagens da Marca Rio	
		Positivas	Negativas
<b>Copa da FIFA 2014 (cont.)</b>			Questionamento sobre o legado do evento. Evento pautou as manifestações populares de rua em 2013.
<b>Filme <i>Rio, eu te amo</i></b>	Multiétnica Cidadã Internacional Participativa Criativa Entretenimento Alegre Autoestima Carioca Estilo De Vida Experiências Multifacetada Paisagem <i>Outdoor</i> Cosmopolita	Cidade sede das Olimpíadas de 2016 Cidade do Amor	Distanciamento entre a realidade da zona sul e do restante da cidade
<b>Rio 2016</b>	Cidadã Internacional Participativa Entretenimento Esportiva Infraestrutura Turismo Estilo De Vida Experiências Mobilidade Multifacetada Olímpica Paisagem <i>Outdoor</i> Cosmopolita	–	Questionamento sobre o legado do evento. Sensação de insegurança. Má gestão do orçamento público. Violação de direitos humanos (remoção de comunidades). Problemas ambientais da cidade. Problemas com o sistema público de saúde e combate a epidemias.

Fonte: Elaborada pela autora.

Como pode ser visto na tabela anterior, elementos da identidade da marca Rio são apropriados e reapropriados por diferentes públicos na construção das várias narrativas relacionadas com os eventos de grande visibilidade. Da mesma forma, diferentes imagens são incorporadas à marca Rio através dessas mesmas narrativas, sejam elas oficiais (a fala dos organizadores do evento) ou não oficiais (a fala dos variados públicos sobre o evento).

Kampschulte (1999) destaca a ligação entre o espaço real e a percepção que o público tem na formação da imagem da cidade. Assim como Canevacci (2007), ao falar sobre as metrópoles comunicacionais, destaca a criação de novas formas de comunicação urbana que se instauram em múltiplos espaços e alteram a compreensão sobre o que é vivenciar a cidade. Tendo esses dois autores como referência, reconhecemos que a dinâmica comunicacional, baseada em inúmeras narrativas (NASSAR, 2009) produzidas durante o evento e distribuídas pela convergência entre meios de comunicação de massa e meios de engajamento (JENKINS, 2008), amplia de forma significativa a visibilidade da cidade, mas, principalmente, contribuem de forma impactante sobre o tipo de experiência que o público, morador ou não da cidade, terá com o evento e, conseqüentemente, com a cidade e sua marca.

Destacamos aqui a abordagem de Beatriz Garcia (2016) sobre a importância do legado cultural do evento como forma de “cimentar” as evidências físicas e dar sentido a elas. Para Beatriz, “o desenvolvimento estrutural não é sustentável se não vier acompanhado de um plano social e cultural muito sensível aos interesses locais, e por isso o legado cultural é importante”. Essa autora considera que são os elementos simbólicos do evento que farão o legado tangível “funcionar” para as pessoas.

Beatriz Garcia (2016) ainda destaca que o legado cultural está fundamentado no diálogo e na aproximação dos variados grupos sociais e comunidades com a realização do evento. Para ela, o megaevento cria um ambiente propício e força a existência do debate, nas comunidades locais, sobre quem são, o que querem ser e como querem se projetar para essa esfera global que envolve o evento. Isso acaba afetando, também, a forma como as pessoas veem a si mesmas (GARCIA, 2016, p. 3).

Beatriz Garcia (2016) conclui sua entrevista ressaltando não perceber na organização dos Jogos Rio 2016 a construção de uma narrativa inovadora, mas sim a prevalência de elementos “tradicionais” do Rio, como “samba, praias e carnaval”.

Nesse ponto, destacamos o esforço desenvolvido nesta tese de elencar as variadas narrativas na construção da identidade da marca da cidade. O resultado deste estudo, como pode ser visto ao final do trabalho, apresenta um quadro identitário eficaz para ser utilizado na projeção da cidade globalmente, principalmente por ser elaborado a partir da multiplicidade de vozes.

## As Narrativas das Empresas

Optamos agora por olhar a formação da imagem da marca Rio pela abordagem de outro emissor, as empresas que de alguma forma relacionam suas marcas à cidade do Rio de Janeiro. Para delimitar essa abordagem iremos recorrer a alguns conceitos do campo da comunicação organizacional.

Entre as estratégias usadas pelas corporações para se aproximar de seus públicos, uma delas se refere a referenciar a memória ou “sonhos” que as pessoas têm sobre a cidade do Rio de Janeiro. Estes são representados principalmente pelos atributos intangíveis da marca Rio e utilizados para a construção das narrativas de marcas corporativas e/ou de produtos ou serviços. Ao se utilizar dessa estratégia, a comunicação corporativa o faz por dois caminhos: vincula os elementos associados à marca Rio à identidade da marca corporativa elaborando suas estratégias de “comunicação institucional” (KUNSCH, 2003; YANAZE, 2011); ou vincula os elementos associados à marca Rio ao posicionamento das marcas de produtos e serviço elaborando suas estratégias de “comunicação mercadológica” (KUNSCH, 2003; YANAZE, 2011).<sup>188</sup> Entretanto, não

---

<sup>188</sup> Para os autores “comunicação institucional” responde pela construção e formação da imagem e da identidade corporativa junto a todos os públicos e, através dela, a empresa constrói sua personalidade creditiva e sua influência político-social. E “comunicação mercadológica” responde pelas ações voltadas

se trata de um caminho em mão única. Quando uma marca corporativa ou de produto ou serviço se vincula aos elementos da marca Rio ela também carrega para a marca Rio uma conexão com essas empresas, produtos e serviços. O Reputation Institute (2014), Anholt (2003) e Kavaratzis (2004) consideram que os produtos e serviços reconhecidos como sendo da cidade formam e reforçam a identidade da marca desta cidade.

A fim de demonstrar tal articulação entre as marcas corporativas e de produtos e serviço com a construção da marca Rio, optamos por dois caminhos metodológicos.

1<sup>o</sup>) Vamos apresentar exemplos de produtos e serviços lançados com inspiração no Rio de Janeiro, identificando quais elementos da marca Rio são associados nas estratégias de comunicação de marketing das empresas e que, conseqüentemente, ampliam a visibilidade da marca Rio em função dos esforços de divulgação desses produtos e serviços.

2<sup>o</sup>) Vamos apresentar o conjunto de marcas eleitas como as “marcas dos cariocas”, segundo pesquisa realizada pelo jornal *O Globo*.<sup>189</sup>

Essas marcas, corporativas, de produtos e de serviços, estabelecem uma conexão direta com a identidade da marca da cidade, complementando o quadro de elementos associados ao processo de construção da marca Rio, como veremos adiante.

## **Produtos e Serviços com Inspiração no Rio de Janeiro**

### ***O Boticário***

O Boticário lançou duas linhas de cosméticos ligados à cidade. A primeira, em 2013, foi a Make B. Rio Sixties, que tem como proposta remeter aos anos 60 da cidade do Rio de

---

para os objetivos de mercado, tem uma característica mais persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing.

<sup>189</sup> Em 2015, a pesquisa “Marcas dos Cariocas” encontrava-se em sua sexta edição. Todas as edições foram apresentadas em forma de revistas encartadas no jornal.

Janeiro. A linha é formada por maquiagens, acessórios e fragrância que faz referências à cidade. O blush apresenta em sua forma original o formato dos Arcos da Lapa e o duo de sombras remete ao calçadão de Copacabana.

**Figura 61: Produtos Boticário Rio Sixties**



Fonte: Site O Boticário. Disponível em: [www.boticario.com.br](http://www.boticario.com.br) Acesso em: out. 2015.

Em 2014, O Boticário lançou a linha “Rio, Eu Te Amo” composta por quatro fragrâncias: Rio que Anima, Rio que Curte, Rio que Vibra e Rio que Encanta, como parte do movimento Rio, Beleza que Inspira e complementar ao lançamento do filme Rio, Eu Te Amo. Todas as embalagens dos produtos remetem a características do Rio de Janeiro, bem como seus locais famosos. “Rio que Encanta” mostra uma visão da cidade a partir do monumento do Cristo Redentor; “Rio que Anima” mostra a famosa boemia da Lapa, com um close na Fundação Progresso e os Arcos da Lapa no fundo; “Rio que Curte” exhibe a imagem do Bonde de Santa Teresa, bastante querido pelos moradores da região e pelos turistas; “Rio que Vibra” tem como cenário a Praia de Copacabana. A empresa divulga que as fragrâncias são leves como o verão carioca.

**Figura 62: Linha de perfumes Rio, Eu Te Amo**



Fonte: Site O Boticário. Disponível em: [www.boticario.com.br](http://www.boticario.com.br) Acesso em: out. 2015.

Ambos os produtos do O Boticário estão em fase de desinvestimento com redução das opções dentro das linhas.

A Eudora, marca pertencente ao grupo O Boticário, lançou em 2014 uma linha dedicada a homenagear a cidade do Rio de Janeiro, sendo inspirada no jeito de viver descontraído do carioca. Chamada de Soul Radar Rio, a linha contou com 17 produtos incluindo colônia, hidratante, sabonete e maquiagem.

**Figura 63: Linha Soul Radar Rio Eudora**



Fonte: *Blog Evelyn Regly*. Disponível em: <http://www.edobabado.com.br/a-colecao-soul-radar-rio-da-eudora> Acesso em: out. 2015.

Quando aplicamos as narrativas construídas pela empresa na nossa análise em relação aos elementos da identidade da marca Rio, os produtos do O Boticário reforçaram os seguintes elementos: estilo de vida, experiências, paisagem e *outdoor*. Todos relacionados com as evidências simbólicas da marca.

### ***Sandálias Ipanema, da Grendene***

As Sandálias Ipanema lançadas em 2001 mantêm até hoje o desenho do calçadão da orla de Ipanema na base da sandália como sua principal e mais marcante característica

**Figura 64: Sandália Ipanema**



Fonte: *Site Sandálias Ipanema*. Disponível em: <http://www.sandaliasipanema.com.br> Acesso em: out. 2015.

Como no caso citado, o produto também reforçou a dimensão simbólica da marca Rio, relacionado com a paisagem.

### **Havaianas, da Alpagartas**

As Havaianas, da empresa Alpagartas, lançou duas edições em homenagem ao Rio de Janeiro usando como motivação os eventos esportivos sediados na cidade: a Copa Fifa de 2014 e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos Rio 2016. Para a Copa do Mundo foi lançada uma versão para cada cidade-sede e para os Jogos Olímpicos foram desenvolvidos diferentes designs sempre se referindo à cidade do Rio de Janeiro.

Além dessas duas versões especiais, a Havaianas lançou em 2015 uma linha inspirada na orla da zona Sul da cidade do Rio de Janeiro. São 12 modelos, cada um com a particularidade de cada posto da praia, e também mostrando a visão dos habitantes sobre a cidade. A linha é comercializada somente nas lojas próprias do Rio de Janeiro e em lojas-conceito da marca em São Paulo, localizadas na Rua Oscar Freire e no Shopping Iguatemi (DIAS, 2015).

**Figura 65: Produtos da Havaianas**



Havaianas Copa do Mundo

Havaianas Olímpicas

Havaianas Posto 8

Havaianas Posto 11

Fonte: Site Havaianas. Disponível em: [www.havaianas.com.br](http://www.havaianas.com.br) Acesso em: out. 2015.

Quando aplicamos as narrativas construídas pela empresa na nossa análise em relação à identidade da marca Rio, os produtos da Alpagartas reforçaram os elementos: olímpica, paisagem e estilo de vida, todos da evidência simbólica da marca.



### **Rede Bourbon Hotéis & Resorts**

A Rede Bourbon Hotéis & Resorts também se apropriou do Rio de Janeiro para lançar uma nova marca de hotéis. Batizada de Rio Hotel By Bourbon, a marca pretende incorporar a identidade do Rio de Janeiro, trazendo para seus clientes alegria, diversidade, conveniência, inovação e descontração. A pesquisa da nova marca levou cinco anos para ser consolidada, e a proposta é oferecer quartos funcionais, confortáveis, sem luxos que podem ser considerados desnecessários e ótimo custo-benefício, podendo atender a hóspedes business e de lazer. O Rio Hotel já tem 11 unidades confirmadas nos estados de Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, em cidades do Nordeste brasileiro e em Ciudad del Este, no Paraguai. Não há confirmação de uma unidade na cidade do Rio de Janeiro (BROWNE, 2015).

**Figura 66: Projeto de habitação para o Rio Hotel**



Fonte: Site Bem-Estar Turismo. Disponível em: <https://www.bemparana.com.br/noticia/411623/rio-de-janeiro-inspira-uma-nova-marca-de-hotel> Acesso em: out. 2015.

Nesse caso, a estratégia da empresa reforçou os seguintes elementos da marca Rio: internacional, Turismo e estilo de vida.

### **Riachuelo**

Em 2010, a Riachuelo, em parceria com o designer de moda Oskar Metsavaht, desenvolveu a coleção “Rio de Janeiro”, com peças que traduziam o olhar do designer sobre a cidade. Com modelagens amplas e confortáveis, a coleção foi lançada nas lojas

Riachuelo com 100 peças — entre itens femininos, masculinos, acessórios e moda praia (CR PRESS ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO, 2010).

**Figura 67: Coleção Riachuelo Rio de Janeiro**



Fonte: Site Fashion Bubbles. Disponível em: <<http://www.fashionbubbles.com/estilo/riachuelo-lanca-colecao-rio-de-janeiro-por-oskar-metsavaht-em-edicao-limitada>>. Acesso em: out. 2015.

Quando aplicamos as narrativas construídas pela empresa na nossa análise em relação à identidade da marca Rio, os produtos da Riachuelo reforçaram os elementos: autoestima, carioca e estilo de vida. Todos da evidência simbólica da marca.

### **Melissa**

A Melissa, marca de sandálias femininas para jovens, lançou em 2015 sua coleção Verão 2016 totalmente inspirada no Rio de Janeiro. A ideia da coleção é prestar uma homenagem à cultura carioca, de seus bairros, à praia e ao estilo de vida do carioca, com uma coleção multicolorida. (FFW, 2015).

**Figura 68: Sandálias Melissa Coleção Rio de Janeiro**



Fonte: Site Melissa. Disponível em: [www.melissa.com.br/blog/colecao-verao-2016-inspirada-no-rio](http://www.melissa.com.br/blog/colecao-verao-2016-inspirada-no-rio)  
Acesso em: out. 2015.

Nesse caso, a narrativa da marca também reforçou os elementos da identidade da marca Rio: autoestima, carioca e estilo de vida, da evidência simbólica.

### ***Kibon e Farm***

As marcas Kibon e Farm desenvolveram, de maneira conjunta, uma versão de picolé em homenagem aos 450 anos da cidade do Rio de Janeiro, lançado no dia 15 de janeiro de 2015. O produto, no sabor Mate com Limão, remete diretamente a um dos produtos mais queridos dos cariocas, o mate vendido na praia.

O picolé foi vendido durante o verão nas regiões Sul e Sudeste do Brasil nos pontos de venda tradicionais da Kibon. Além disso, o produto também pôde ser encontrado nas lojas da Farm no Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte e Espírito Santo. A diferença da venda nas lojas da Farm é que os picolés foram disponibilizados para venda em geladeiras customizadas, criadas especialmente para armazenar o produto. A embalagem do produto foi criada pela FARM, no modelo maxi chita, um dos florais mais emblemáticos e reconhecidos da Farm (UNILEVER, 2015).

**Figura 69: Picolé mate com limão**



Fonte: Site Kibon. Disponível em: <http://www.kibon.com.br> Acesso em: out. 2015.

Nesse caso, a narrativa da marca reforça o elemento da identidade da marca Rio relacionado com o estilo de vida da cidade.

### ***La Frutta — Nestlé***

No ano de 2015, também em comemoração ao aniversário de 450 anos do Rio de Janeiro, a Nestlé planejou lançamentos especiais na linha La Frutta, se estendendo até o

início de 2016. Além de mudar a identidade visual do uniforme de seus sorveteiros e dos carrinhos, bem como dos *freezers* da marca, a Nestlé foi mais além. Lançou em março o picolé La Frutta+Coco, eleito para circular até setembro de 2015 com uma embalagem especial comemorativa ao aniversário da cidade. No segundo semestre de 2015, a Nestlé colocou no mercado sorvetes do portfólio La Frutta+, com os picolés +Coco, +Manga e +Morango, além dos sorvetes em pote Morango+Framboesa, Coco+Abacaxi e Manga+Maracujá. Esses lançamentos deram sequência ao planejamento iniciado em março de 2015 e finalizado em fevereiro de 2016.

**Figura 70. La Frutta +Coco**



Fonte: Site Nestlé. Disponível em: [https://www.nestle.com.br/site/marcas/La\\_Frutta.aspx](https://www.nestle.com.br/site/marcas/La_Frutta.aspx) Acesso em: out. 2015.

Nesse caso, a narrativa da marca também reforça o elemento da identidade da marca Rio relacionado com o estilo de vida da cidade.

Os lançamentos de produtos e serviços com inspiração no Rio de Janeiro, como demonstrados anteriormente, reforçaram um dos aspectos destacados pelo Reputation Institute (2014) de que a reputação da marca de cidade, entre outros aspectos, também está relacionada com o lugar ter produtos e serviços locais de qualidade e de marcas conhecidas. Além desse aspecto positivo, os produtos também reforçam principalmente os elementos relacionados com as evidências simbólicas da marca possibilitando que a subjetividade desses elementos possa ser mais tangibilizada pelo público.

## As Marcas dos Cariocas

Desde 2009, o jornal *O Globo* realiza uma pesquisa chamada as “marcas cariocas”.<sup>190</sup> Consideramos que essas marcas estabelecem uma conexão com a percepção do carioca sobre a cidade e que dessa forma ajudam a complementar o quadro de elementos associados ao processo de construção da marca Rio. As marcas consideradas a “cara do Rio”, segundo a pesquisa, traduzem a diversidade característica do Rio de Janeiro por misturar praia, cachoeira, verde e agitação urbana. As cinco marcas eleitas como as “marcas cariocas” estão apresentadas adiante, seguidas pelas narrativas produzidas pelas próprias marca para justificarem porque elas são a “cara do Rio”.

- Havaianas — líder na categoria desde 2013 relaciona-se com o Rio por considerar “a região do país que mais explicita a alegria de viver dos brasileiros”. Criou a série *The Posto Code* com seis episódios exibidos em outubro de 2015 na Sony sobre as diferentes tribos que ocupam os postos da orla da zona Sul.
- Kibon — se relaciona com o Rio pelo “clima, a alegria e a espontaneidade do carioca” e oferece um produto exclusivo para o carioca que é o picolé Mate com Limão (ícone das praias cariocas vendido em latões por ambulantes).
- Coca-Cola — se relaciona com o Rio através de “ações ligadas ao cotidiano do carioca” sendo patrocinadora dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos e do Revezamento da Tocha e apoiadora de pontos turísticos como o Trem do Corcovado e o Aquário do Rio (AquaRio).

---

<sup>190</sup> Pesquisa realizada em parceria com a Troiano Branding com o objetivo de identificar as marcas de produtos e serviços mais admiradas em 38 categorias. Metodologia: feita *online* em duas fases — a primeira com 2.070 entrevistas onde as marcas foram citadas espontaneamente. As dez mais lembradas por categoria foram para a segunda fase. Segunda fase com 2.343 entrevistas onde cada um foi exposto a sete categorias em um sistema de rodízio aleatório, sem as logomarcas. Os participantes avaliaram até 10 marcas de cada categoria em relação a: qualidade, preço (vale o que custa), respeito ao consumidor, identidade (combina comigo) e evolução (sempre em renovação). Os critérios foram avaliados em termos de importância em função do que é mais relevante na preferência por uma marca.

- Matte Leão — de propriedade da Coca-Cola, em 2015 a empresa lançou o mate com limão a granel referenciando um ícone histórico das praias cariocas desde 1950. Relaciona-se com o Rio se referindo ao “sol, calor, sorriso no rosto e Matte Leão gelado o ano inteiro”.
- Addidas — relaciona-se com o “DNA esportivo que a cidade tem, não só pela beleza da paisagem”.

Quando aplicamos as narrativas construídas pela empresa eleitas como Marcas Cariocas à nossa análise em relação à identidade da marca Rio, suas narrativas reforçam os elementos da identidade da marca Rio: autoestima, estilo de vida e paisagem.

### **Identificação dos Elementos da Marca Rio pelo Ponto de Vista das Narrativas das Empresas**

A Tabela 64, apresentada a seguir, mostra uma síntese dos elementos da identidade da marca Rio que foram reforçados nas narrativas de cada empresa. Nesse caso, não foram identificadas novas narrativas que se insiram na imagem da marca Rio.

Quando as empresas lançam produtos e serviços com inspiração no Rio de Janeiro, a incorporação dos elementos da marca Rio ocorre no que Aaker (1996) chama de identidade nuclear da marca. Ou seja, tais produtos e serviços, carregam a marca Rio em sua essência central e atemporal e que permanece mais constante à medida que a marca se desloca para novos mercados. No caso das marcas eleitas como as “marcas cariocas”, percebemos que a incorporação dos elementos da marca Rio ocorre na identidade expandida, ou seja, esses proporcionam textura e integridade à marca de produtos e serviços articulando-se em uma via de mão dupla com seus públicos (AAKER, 1996).

**Tabela 64: Síntese das Narrativas Produzidas pelas Empresas em Relação à Identidade e Imagem da Marca Rio**

Marca Comercial (corporativa e de produtos e serviços)	Elementos da Identidade da Marca que as Narrativas das Empresas Reforçaram	Narrativas das Empresas que Construíram Imagens da Marca Rio	
		Positivas	Negativas
<b>Addidas</b>	Paisagem	–	–
<b>Havaianas, da Alpagartas</b>	Autoestima Olímpica Paisagem	–	–
<b>Kibon</b>	Autoestima	–	–
<b>Linha de produtos do O Boticário</b>	Paisagem Experiências <i>Outdoor</i>	–	
<b>Melissa</b>	Autoestima Carioca	–	–
<b>Rede Bourbon Hotéis &amp; Resorts</b>	Internacional Turismo	–	–
<b>Riachuelo</b>	Autoestima Carioca	–	–
<b>Sandálias Ipanema, da Grendene</b>	Paisagem	–	–

Fonte: Elaborada pela autora.

Uma marca de cidade com a qual empresas desejem associar seus produtos e serviços a ela demonstra ser uma marca forte e com valores agregados publicamente reconhecidos. Além disso, compreendemos também que essa dinâmica, em mão dupla de associações e construção de narrativas articuladas, amplia significativamente as possibilidades de se construir uma marca de cidade com maior aderência junto aos seus públicos.

## As Narrativas dos Movimentos Sociais

A fim de compreender a imagem da marca Rio pelo ponto de vista de um público importante por sua capacidade de influenciar a opinião pública, realizamos uma pesquisa em profundidade (YIN, 2001)<sup>191</sup> com representantes dos movimentos sociais que se articulam institucionalmente com questões relacionadas com a cidade.

A pesquisa de campo foi realizada em 2014. Foram feitas seis entrevistas em profundidade com representantes dos movimentos Rio Como Vamos, Rio Eu Amo Eu Cuido, Rio Estamos de Olho, Meu Rio, Observatório de Favelas e Rio Convention Bureau. A seleção dos movimentos sociais se deu a partir da fala dos representantes do poder público entrevistado anteriormente, da visibilidade desses nas redes sociais, da aparição na mídia e por indicações, seguindo a metodologia de “bola de neve” proposta por Aaker et al. (2007).

A entrevistada do **Rio Como Vamos** foi a diretora Thereza Lobo. Segundo ela, o movimento trabalha na geração de indicadores sobre saúde, educação, trabalho, segurança e meio ambiente e realiza, a cada dois anos, uma pesquisa sobre a percepção do carioca. O movimento tem uma boa cobertura midiática, incluindo uma coluna mensal no caderno “Rio” do jornal *O Globo*. O foco é produzir informação e distribuí-la para que a sociedade se tornar mais crítica e participativa e para subsidiar o poder público na sua gestão. Além disso, monitora a implementação das políticas públicas previstas no plano de gestão do município.

A entrevistada do **Rio Eu Amo Eu Cuido** foi a coordenadora Maria Uchoa. Segundo ela o movimento foi criado com o objetivo de sensibilizar e causar uma transformação no comportamento do carioca através de campanhas de comunicação e de ações propriamente ditas realizadas nas ruas da cidade. As ações são feitas através de parcerias com agências de comunicação, mídia e a Prefeitura.

---

<sup>191</sup> Robert K. Yin (2001) elenca seis fontes de evidências para os estudos de casos, entre eles, as entrevistas. Para o autor, essas enfocam diretamente o tópico do estudo de caso e fornecem inferências causais percebidas.



O entrevistado do **Rio Estamos de Olho** foi o diretor Antônio Mariano. Segundo ele o movimento se posiciona com o objetivo de fiscalizar a cidade em questões que afetam o cotidiano do morador, principalmente em regiões com pouca visibilidade midiática. Quando recebem uma denúncia, o grupo aciona o serviço 1746<sup>192</sup> para protocolar a questão e acompanhar a solução. O entrevistado relatou que muitas vezes a questão é dada como solucionada pelo serviço 1746, mas na realidade não se encontra. Os fundadores fazem parte do Grupo Juventude do partido Democratas e o movimento tem forte interferência da família Maia.<sup>193</sup> Por essa aproximação, para algumas questões é solicitado um requerimento de informação à Prefeitura ou uma indicação legislativa para a Câmara de Vereadores.

O entrevistado do **Meu Rio** foi o diretor Miguel Lago. Segundo ele o movimento tem como propósito mobilizar os cariocas sobre as políticas públicas em curso na cidade com foco na transparência dos processos. Ele se identifica como uma rede de mobilização que conta com a participação de mais de 120 mil cariocas, com interfaces na internet. O mecanismo mais divulgado do movimento é a Panela de Pressão, onde o carioca pode lançar a sua mobilização através do *site*. Ele explica que não se trata de uma petição *online* a ser entregue nas mãos de uma instituição que vai levar para a tomada de decisão, mas uma pressão direta no tomador da decisão. Cada pessoa que entra na mobilização, através do *site* pode enviar um e-mail, uma mensagem para o Facebook, Twitter ou fazer um telefonema. As mensagens são previamente definidas pela pessoa que lançou a campanha e quem adere apenas aperta o botão para enviar. A pressão está na quantidade de mensagens que o tomador de decisão vai receber. Segundo o entrevistado, quando o poder público é pressionado tende a não responder. A Panela de Pressão impede isso, porque a pressão só para quando a pessoa envia uma resposta sobre o assunto.

---

<sup>192</sup> O serviço 1746 da Prefeitura foi descrito no capítulo Central 1746.

<sup>193</sup> Em 2015, ano de finalização deste trabalho, Cesar Maia era vereador do Rio de Janeiro e seu filho Rodrigo Maia era deputado federal.

O entrevistado do **Observatório de Favelas** foi o diretor de comunicação Eduardo Alves. O movimento está inserido dentro da Comunidade da Maré, no Complexo do Alemão, com foco em pesquisa, consultoria e ação pública dedicada à produção de conhecimento e proposição de políticas públicas sobre as favelas e os fenômenos urbanos. O fundamento principal do movimento é ressignificar a compreensão sobre as favelas.

O entrevistado do **Rio Convention Bureau** foi o diretor comercial Paulo Senise. Segundo ele o Convention reúne interesses e visões de 18 categorias diferentes como hotelaria, organizadores de eventos, agentes de viagens, *shoppings centers*, varejo, gastronomia e poder público. O Convention trabalha na promoção da cidade há mais de trinta anos com a captação de eventos para a cidade e sua divulgação nacional e internacional como destino turístico.

O roteiro<sup>194</sup> se dividiu em dois blocos:

1<sup>o</sup>) com o objetivo de avaliar como os representantes dos movimentos sociais compreendiam a gestão do poder público em relação ao plano estratégico do município e à proposta de projeção da cidade como uma marca em um mercado global de marcas de cidades.

2<sup>o</sup>) com o objetivo de identificar quais elementos esses representantes associam à identidade da marca Rio e quais incorporam a ela em função da imagem que possuem em relação à marca. Essa segunda proposta da pesquisa baseou-se no entendimento de que, como representantes dessas instituições, as leituras sobre a marca Rio que eles possuem direcionam as ações de comunicação promovidas por tais instituições.

Entretanto, como se tratou de um roteiro de perguntas abertas para uma pesquisa em profundidade, muitas vezes durante a fala do entrevistado para responder a determinada

---

<sup>194</sup> O roteiro encontra-se no “Anexo D – Roteiro das Entrevistas em Profundidade com Representantes dos Movimentos Sociais”.

pergunta, ele já dava indicativos sobre elementos que associam à identidade e à imagem da marca Rio. Para otimizar a apresentação dos resultados, os tópicos a seguir estão ordenados pelas questões relacionadas com a gestão e em seguida com a questão específica relacionada com a identificação dos elementos da marca. Porém, quando nas questões relacionadas com a gestão surgirem indicativos sobre elementos associados à marca Rio, estes serão marcados com um sublinhado no texto.

### Sobre a Compreensão da Cidade como Marca

Quando perguntados sobre suas compreensões da cidade como marca obtivemos as seguintes perspectivas:

O **Rio Convention Bureau** declara sentir falta de uma marca única que represente o Rio e considera que ter uma modificaria a percepção do público internacional. Considera que a marca da cidade deve ser uma marca guarda-chuva com aderência, em todos os setores produtivos da cadeia. Esta deve representar a produção da cidade como um todo; os principais pontos turísticos; os principais produtos de exportação; e tudo aquilo que tenha o DNA carioca. Então, ter uma marca definida e fortalecida, por ter sido adotada por vários setores diferentes, seria uma pré-condição diante da concorrência que existe atualmente entre as cidades.

*Uma marca que represente a produção da cidade como um todo. Criativa, essa coisa da indústria criativa, da cultura, em todos os setores que a formam... Isso fortalece. Eu acho que nos fortalece bastante. Hoje a concorrência é enorme entre as cidades, concorrência em todos os setores. Hoje para você vender uma ideia internacionalmente, e a gente faz isso o tempo todo, quando lançamos a cidade como candidata à sede de eventos, a gente sente uma coisa já bastante favorável ao Rio de Janeiro. De um modo geral, há uma pré-disposição, uma empatia grande com o nome, quando se fala de Rio de Janeiro, as pessoas já abrem um sorriso. (Paulo Senise, 2014)*

Entretanto ele destaca que é um momento delicado com muita informação sendo transmitidas e muitas transformações ocorrendo na cidade.

*Acho que a imagem do destino está num momento bastante delicado. Se ele não receber um tratamento profissional de defesa, ele vai ficar a mercê da maré do noticiário espontâneo. Então hoje, por exemplo, já tem muito volume, um volume enorme de informação negativa a*

*respeito do Rio. E os concorrentes usam isso, sempre vão usar. É uma torcida para dar errado aqui. (Paulo Senise, 2014)*

A entrevistada do **Rio Eu Amo Eu Cuido** destaca que o movimento evita se envolver com questões que fujam da sua linha de atuação e que responde pela percepção dela e das pessoas com quem conversa<sup>195</sup>. Ela considera que ter recebido os eventos para sediar já é fruto do trabalho do poder público de projeção de uma marca do Rio de Janeiro. Para ela, o Rio de Janeiro é a síntese do Brasil para quem olha de fora do país.

*Eu tenho absoluta certeza de que não é. A Bahia é totalmente diferente do Rio, Manaus então nem se fala! Mas esse lifestyle carioca, essa coisa toda que se colocou para o mundo, isso está aí. (Maria Uchoa, 2014)*

Nesse contexto, considera que se deve aproveitar a visibilidade da cidade e fazer algo “extraordinário dela”.

O **Rio Estamos de Olho** considera que a construção da marca Rio já ocorre há muitos anos, de forma incipiente desde a época da bossa nova e que vem crescendo nos últimos dez ou quinze anos. Explodiu, com a candidatura para os Jogos Olímpicos.

Nessa linha, o **Rio Como Vamos** chamou a atenção para o risco de se tratar a cidade como uma *commodity*, ou seja, como algo que não possui um valor agregado a ela ou uma percepção de valor reconhecida. “A cidade sendo gerida pela lógica de uma marca é positiva quando a gestão reconhece o momento como uma oportunidade” (Thereza Lobo, 2014).

Para o **Meu Rio** o Rio de Janeiro é uma marca que já está consolidada, entretanto considera que não sabe até quando ela conseguirá se manter com as narrativas que são associadas a ela. Ele considera que a cidade tem um potencial enorme para ter uma marca estruturada a partir de elementos diferentes dos que foram explorados nos últimos

---

<sup>195</sup> Consideramos que diante do cargo ocupado por ela, sua opinião reflete na gestão do Rio Eu Amo Eu Cuido.

cinquenta anos e ressalta o distanciamento entre os elementos associados à marca e as evidências físicas existentes.

*Sair dessa coisa do Rio Bossa Nova, do Rio Ipanema. Eu acho que tem um lado muito positivo como incluir a favela como parte dessa marca, como parte positiva dessa marca. A favela não mais como um espaço de carência completa, mas como parte positiva dessa marca também. O Rio poderia também ter uma marca verde mesmo, de ser uma cidade ambiental, porque ela tem todos os recursos para ser uma cidade ambiental, mas ela tem um desenvolvimento sujo. Não é uma coisa com a questão verde, mas uma cidade que não está optando de maneira alguma para um desenvolvimento sustentável e é altamente industrializada. É uma cidade que teria tudo para ser mais turística, mas é uma cidade impossível para os turistas. Ninguém consegue pegar um ônibus no Rio de Janeiro porque ninguém sabe os números e não tem informações. E tem ainda os problemas com a segurança pública. (Miguel Lago, 2014)*

Ele destaca que por outro lado tem uma perda de potencial de explorar outros tipos de narrativas que, por exemplo, estão inseridas nessa marca como a criatividade do carioca.

*O carioca é tão criativo e quer ter isso associado a sua marca, mas não se tem feito um esforço nesse sentido. Eu não sei dizer se é um problema do setor público ou privado, talvez o privado não esteja encontrando meios de oferecer crédito para essa economia criativa, e o setor público tão pouco está subsidiando essa parte. (Miguel Lago, 2014)*

Para o **Observatório de Favelas**, pensar a cidade como marca é uma “jogada de marketing” e o que “dá efetividade a isso são as alianças feitas, mais do que o marketing que é usado”.

### **Sobre a Cidade Ser Sede de Grandes Eventos**

Em linhas gerais as entrevistas indicam duas questões: o reconhecimento da importância de ser escolhida como cidade sede e a oportunidade que a alta visibilidade gerada pela escolha promove. Em contraponto, os entrevistados destacam o processo de se preparar para receber os eventos, a capacidade de otimizar ao máximo essa oportunidade e a transparência do processo. Eles compreendem que todos esses aspectos refletem diretamente na construção e gestão da marca da cidade.

O **Rio Eu Amo Eu Cuido** considera que os eventos são muito positivos para a marca da cidade, mas questiona se a cidade, a população e o poder público estarão prontos para gerenciar o que a realização desses eventos traz de compromissos e oportunidades.

O **Rio Como Vamos** reconhece a importância dos eventos para ampliar a visibilidade da cidade, como oportunidade de transformação da cidade e que ajuda a construir uma imagem melhor do Rio no exterior.

*Em viagens para o exterior se percebe que mudou a forma como as pessoas reagem ao ouvirem que sou do Rio. Antes era fortemente associado à violência da cidade, agora não mais. Temos que considerar também que a violência urbana é uma realidade no mundo todo. Isso reduz o impacto das notícias sobre a violência no Rio no contexto das notícias pelo mundo. (Thereza Lobo, 2014)*

A entrevistada informa que existe uma aba no *site* sobre os impactos dos grandes eventos que teria a função de monitorar as mudanças na cidade e o legado dos eventos. Entretanto, não conseguem alimentar esta área por falta informações disponível nos órgãos ou mesmo por não existir algum registro. Segundo informou, uma reunião com o Comitê Rio 2016 sobre a sustentabilidade dos jogos se reduziu a uma Carta de Intenções.

*Essa herança, assim como seu monitoramento, está em discussão no Conselho do Legado, criado pela Prefeitura, e do qual o Rio Como Vamos é membro. Outras iniciativas para ampliar a transparência e controle social dos investimentos públicos, como o projeto Jogos Limpos, do Instituto Ethos, também contam com a participação do RCV. (Thereza Lobo, 2014)*

Para o **Rio Convention Bureau** a partir do momento que se anunciou que o Rio de Janeiro sediará a Copa de Futebol da FIFA e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos já mudou a forma como a cidade é vista no exterior. Ele considera que aumentou a demanda de empresas procurando o Rio para obter informações e, na sequência, idealizando outros eventos aqui, o que representa uma “virada muito importante”.

O entrevistado destaca ainda que as campanhas internacionais são muito caras, então, quando se é anunciada como cidade sede, isso já representa “um tiro imenso de comunicação” por um período longo de tempo.

*Entretanto, tem um prazo de validade. No dia seguinte ao encerramento dos Jogos, acabou. Se a gente não tem um plano de comunicação futuro, pensando nas ações para entrar no dia seguinte, nós seremos esquecidos. Ai entra a próxima cidade, o foco muda completamente e nós podemos passar a ser simplesmente uma Atlanta, que ninguém se lembra. (Paulo Senise, 2014)*

O **Meu Rio** complementa esta abordagem indicando que os megaeventos trazem uma imagem boa para a cidade, pois demonstra sua capacidade de organização, indica ser um lugar bom para se visitar, que tem infraestrutura para receber, tem a segurança necessária, hotéis, aeroportos etc.

Entretanto, o entrevistado destaca o conflito entre essas expectativas e a forma como conseguir organizar esses megaeventos em uma cidade que não é completamente transparente, embora transpareça ser no exterior.

*E eu acho que, nesse sentido o Brasil, e o Rio de Janeiro também, estão fazendo papel de bobo... Para você fazer partes dos grandes você tem que respeitar a sua população, por exemplo, que é uma coisa que você vê de maneira flagrante. A imprensa internacional está interessada em ver as relações de direitos humanos, está interessada em ver todos os processos dessa organização nos megaeventos. Então digamos que a imagem no exterior do Rio de Janeiro e do Brasil, de maneira geral, como organizadores desses eventos, eu acho que é negativa. Embora o fato de ter conseguido o megaevento dê uma credibilidade muito grande, fortaleça muito a marca, o fato é que a gente estar tendo esse processo com tanta corrupção, com tantos problemas logísticos, com tanta dificuldade até nos aeroportos. Isso tudo, sem contar as inúmeras violações aos direitos humanos. Eu não acho que a gente tenha uma boa mídia.*

Reforçando a fala sobre a ausência de transparência e de participação da sociedade no processo de decisão sobre as transformações urbanas definidas para sediar os grandes eventos, o **Rio Estamos de Olho** destaca que muitas das escolhas feitas vão de encontro ao que diversos grupos apresentam como melhores soluções.

*Depende do jeito que ele [sediar grandes eventos] é gerenciado, porque se ele é tratado apenas com interesses privados, digamos assim, acho que é ruim... por exemplo: a concessão do metrô foi prorrogada para mais uns trinta anos por conta da compra de dezenove novos trens, que não vieram no tamanho certo... a estação General Osório foi construída de maneira errada. Estão construindo uma segunda estação na General Osório porque não pensaram na extensão da linha 1, quando no projeto original a linha 1 é circular. Outro caso, por exemplo, é o BRT, que faz o BRT TransOlimpico, TransOeste, não sei o quê. Se a Prefeitura já está construindo o*

*corredor, se a principal obra é de fato construir o metrô e as estações, por que não coloca trilho e bota um VLT? O Clube de Engenharia, Instituto de Arquitetos, todos os especialistas do Brasil, do Rio, do mundo, já disseram e já emitiram inúmeros documentos dizendo que o melhor transporte é sobre trilhos. Então, porque que não coloca um trilho e coloca um VLT como estão fazendo no centro da cidade? O BRT congrega inúmeras linhas de ônibus em uma só e satura um ônibus. Óbvio que você diminui o tempo de viagem, mas a troca de você ficar imprensado em uma lata de sardinha.*

Para o **Observatório de Favelas**, a discussão deve permear o que está sendo feito para sediar os eventos e critica a postura do poder público “fortemente ligado” aos interesses do setor privado e como pouca articulação com o “conjunto da cidade”.

### **Sobre o Posicionamento da Marca Rio**

Segundo o Planejamento Estratégico do Rio de Janeiro, o posicionamento que deve servir de norteadores para os projetos e ações da Prefeitura e seus órgão é o seguinte: “Rio, a melhor cidade do hemisfério sul para se viver, trabalhar e conhecer” (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2013).

Perguntamos aos entrevistados se eles consideram que o Rio seja o que seu posicionamento define e, de forma geral, eles não consideram que seja. Todos destacam o problema da mobilidade urbana e de forma específica outras questões que afastam a marca de seu posicionamento, como pode ser visto a diante.

De todos os entrevistados, o **Rio Convention Bureau** é o mais otimista e considera que a cidade caminha para esse posicionamento, pois se trata de uma cidade em reconstrução, que há muito tempo não recebia tantas intervenções.

Já o **Rio Como Vamos** considera que a maior dificuldade para se alcançar esse posicionamento esteja na falta de uma cultura cidadã; de uma melhor mobilidade urbana: “as mudanças em termos de mobilidade urbana são lentas e o horizonte de tempo vai apenas até 2016.”; e na precariedade do ensino médio: “a cidade acolhe mal os jovens que precisam se qualificar melhor. Há falta de mão de obra qualificada e os jovens não conseguem acessar essas vagas” (Thereza Lobo, 2014).



Para a entrevistada do **Rio Eu Amo Eu Cuido**, embora a cidade ofereça uma série de oportunidades para vivê-la ao ar livre, “ela não é e está longe de ser melhor cidade do hemisfério sul para se viver, trabalhar e conhecer” (Maria Uchoa, 2014).

Alinhado com a posição do Rio Eu Amo Eu Cuido, o entrevistado do **Rio Estamos de Olho** afirma que outras cidades como Santiago do Chile ou São Paulo também oferecem uma diversidade grande em termos de história, cultura, arte e música. Acrescenta que em ambas a mobilidade urbana é muito melhor.

O entrevistado do **Meu Rio** também considera que o Rio está atrás de São Paulo e de Recife, que já não são as melhores cidades do hemisfério sul. Para ele, os problemas se concentram na falta de oportunidade de trabalho, de um trabalho mais qualificado, de poucas oportunidades para empreender e de uma melhor mobilidade urbana que vá além da zona dos Jogos. Acrescenta também que a cidade não lida bem com a emissão de gases de efeito estufa.

Para Eduardo Alves do **Observatório de Favelas**, a cidade não corresponde ao seu posicionamento por ser uma das mais caras e pela dificuldade da mobilidade urbana que não atende ao conjunto da cidade, mas apenas áreas específicas como o centro e zona sul. O entrevistado destaca que a favela é um tema de interesse internacional, mas a leitura que se faz e se insere nas políticas públicas não corresponde às relações humanas que se estabelecem nelas.

*As relações humanas são diferentes, em geral esses lugares têm outra soberania que não é determinada pelo prefeito. A estrutura, a arquitetura é diferente. As fronteiras das casas são muito pequenas e geram relações interpessoais e de misturas familiares que são completamente diferentes de outros lugares. Os patamares aprovados nas câmaras de vereadores não servem para esses lugares e as regulações precisam ser totalmente distintas. Ou seja, não é possível ter uma política pública de igualdade de relações econômicas em todo o território porque esse território é diferente. (Eduardo Alves, 2014)*

## Sobre Evidenciar a Marca Rio pelas Transformações Urbanas

Em seguida, perguntamos aos entrevistados como ele avalia a estratégia do poder público de evidenciar a marca Rio através das transformações urbanas da cidade, pacificação das favelas e maior atenção com a zona norte e oeste da cidade.<sup>196</sup>

O **Rio Como Vamos** considerou “interessante porque valoriza a integração entre as diferentes áreas e ‘ilhas’ da cidade” (Thereza Lobo, 2014).

Já o **Rio Convention Bureau** indica que “gostaria de ver mais preservação dos valores culturais, da história. Não é só transformar em uma cidade moderna, com veículos sobre trilhos etc., enterrando o passado” (Paulo Senise, 2014).

Para o **Rio Eu Amo Eu Cuido** considera que a pacificação das favelas foi um marco e é algo muito mais forte na marca da cidade do que as transformações urbanas.

Já para o **Rio Estamos de Olho** trata-se apenas de estratégia de marketing porque “infelizmente a gente sabe que a UPP deveria ter a UPP Social para ela poder se manter sozinha, com as próprias pernas, e não tem. Isso acaba afetando a segurança pública como um todo”. Sobre as transformações urbanas, ele critica a forma como elas são feitas desconsiderando gabaritos de construção, relatórios técnicos contrários e remoção de moradores de áreas com Gamboa e Saúde.

O Miguel Lago do **Meu Rio** destaca que considera complicado, pois essas evidências foram atreladas à marca do Rio ainda como projetos.

*A UPP é uma grande iniciativa, mas teve falhas muito sérias como a falta de uma UPP Social completa e isso está colocando em jogo a UPP como um todo. Porque se você associa demais a marca Rio à UPP e o sucesso da marca Rio a uma política pública, ele pode falir. E pior, uma política pública depende do governo, e infelizmente, no Brasil, política de governo não é política de Estado. (Miguel Lago, 2014)*

---

<sup>196</sup> Informações fornecidas pelos entrevistados que representam o poder público e descritas no capítulo “A Proposta de Identidade para a Marca Rio: o Ponto de Vista do Gestor Público”.

Ele complementa, sugerindo que:

*A política pública tem que fazer de tudo para incentivar a marca Rio, mas quem tem a marca Rio são os cariocas. E o que a Prefeitura tem que criar, Prefeitura e governo, são condições para que os cariocas possam desenvolver toda a sua potência para melhorar a marca Rio. (Miguel Lago, 2014)*

Miguel ainda destaca que o desenvolvimento do Rio de Janeiro está ancorado apenas na indústria do Petróleo, nos Jogos Olímpicos e na valorização do setor imobiliário e que não há um projeto de desdobramento disso para os outros setores.

Eduardo Alves do **Observatório de Favelas** reafirma que se trata de uma estratégia de marketing e destaca que o que dará efetividade à marca são as articulações feitas.

*Se o marketing é colocar a cidade como marca, porque isso é uma jogada de marketing, ela não tem efetividade do ponto de vista das ações e nem empresariais, nem econômicas e nem políticas. O que tem efetividade sobre isso são as alianças feitas, mais do que o marketing que é usado. (Eduardo Alves, 2014)*

### **Sobre os Espaços de Participação**

Em seguida, perguntamos sobre a participação dos entrevistados e dos movimentos sociais que representam no processo de discussão sobre as transformações da cidade e de construção da identidade da marca.

Todos os entrevistados relataram que não participaram de debates relacionados com os temas, mas que se houvesse espaço para isso eles gostariam muito de estarem presentes. Destacaram que após as manifestações ocorridas entre 2013 e 2014 a Prefeitura iniciou um esforço de articulação com a população. Entretanto, consideram que ainda é incipiente e que existe pouco controle social sobre a aplicação dos recursos públicos.

### **Sobre os Elementos Associados à Identidade do Rio**

Com o objetivo de identificar quais palavras e expressões os entrevistados mais associam à identidade da marca Rio utilizamos duas estratégias de pergunta.

1º) Aplicar uma pergunta aberta: “Quais são os elementos (valores) mais associados à identidade do Rio?”.

2º) Aplicar uma pergunta fechada com uma lista de termos e solicitar que o entrevistado identificasse uma associação forte, média, fraca ou nenhuma entre o termo e a compreensão dele sobre a identidade da marca Rio.

Para a questão aberta, os entrevistados relacionaram a identidade da marca Rio aos seguintes elementos:

**Figura 71: Nuvens de palavras relacionadas com a identidade da marca Rio**



Fonte: Elaborada pela autora com o uso do sistema *Tag Crowd*. Disponível em: <http://www.tagcrowd.com> Acesso em: dez. 2015.

Ou seja, os elementos destacados livremente na fala dos representantes dos movimentos sociais correspondem aos mesmos que aparecem na nossa análise apresentada “Tabela 30: Aplicação dos Elementos Associados à Identidade da Marca Rio na Proposição de Ordenação da Identidade de Marca de Cidade Desta Tese”, com exceção de dois elementos que eles incorporam: cidade do futuro e hospitalidade. Esses de certa forma estão representados também na fala do poder público quando relaciona a marca a inovação e à simpatia do carioca.

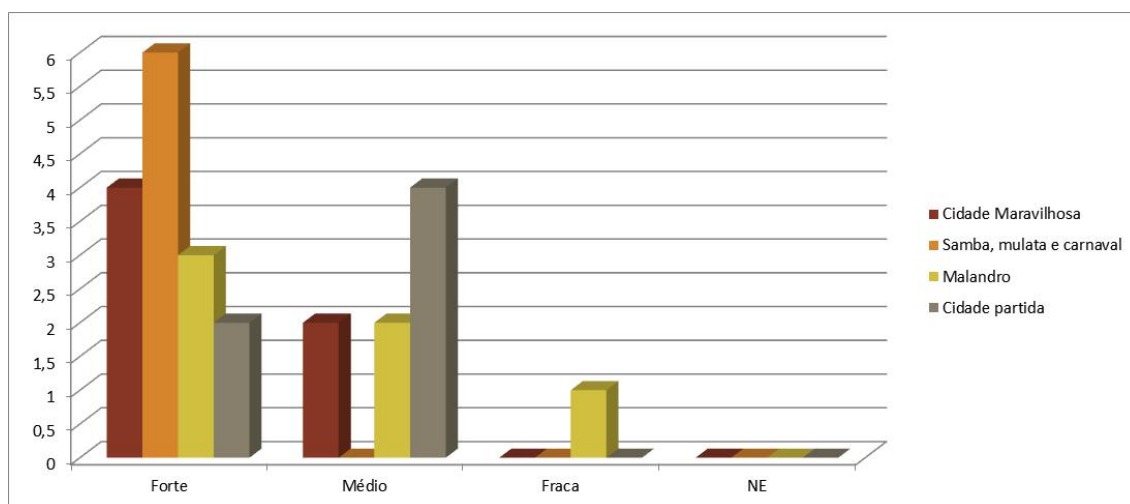
Sobre a questão fechada, os termos selecionados para que o entrevistasse fizesse associação com a identidade da marca Rio foram os seguintes:

1) Termos relacionados com a cidade no senso comum:

- cidade Maravilhosa;
- samba, mulata e carnaval;
- malandro;
- cidade partida.

Na visão dos entrevistados, o “samba, mulata e carnaval” é o termo com maior associação, seguido sequencialmente por “cidade maravilhosa”, “malandro” e “cidade partida”. Em relação ao “malandro” os entrevistados destacam que é a ideia do “malandro do bem” e não a forma pejorativa da palavra.

**Figura 72: Elementos da marca Rio — senso comum**



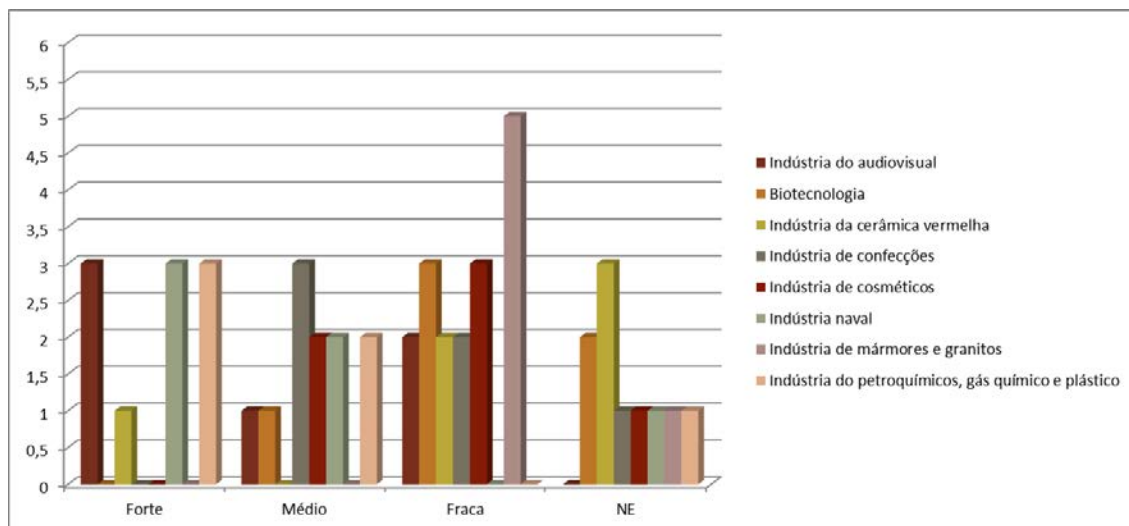
Fonte: Elaborada pela autora.

2) Termos relacionados com a dimensão produtiva (APLs em 2007):<sup>197</sup>

- indústria do audiovisual;
- biotecnologia;
- indústria da cerâmica vermelha;
- indústria de confecções;
- indústria de cosméticos;
- indústria naval;
- indústria de mármore e granitos;
- indústria petroquímica, gás químico e plástico.

As indústrias “do audiovisual”, “naval” e “petroquímica” são as com maior associação à marca Rio, entretanto destacam que o “audiovisual” é uma tendência e que “petroquímica” é uma associação negativa. A associação da marca com a “indústria de mármore e granitos” é considerada fraca por todos os entrevistados.

**Figura 73: Elementos da marca Rio — APLs da região metropolitana**



Fonte: Elaborada pela autora.

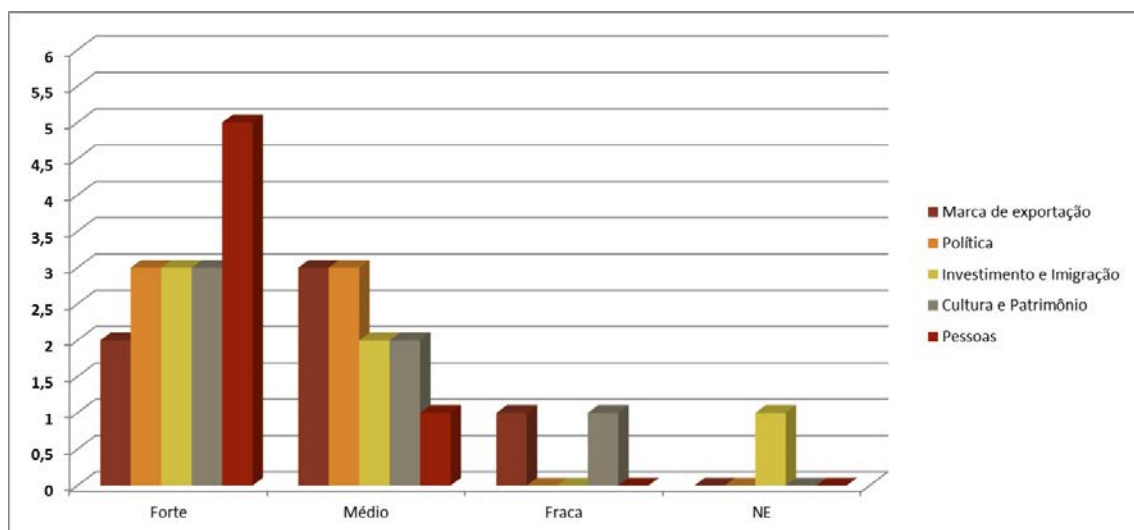
<sup>197</sup> Disponível no documento Apresentação da Câmara de Gestão dos APLs do Estado do Rio de Janeiro na III Conferência Brasileira de APLs em novembro de 2007.

3) Elementos de uma marca territorial segundo Simon Anholt:<sup>198</sup>

- Marca de exportação — *Made in Rio*
- Política — A imagem dos governantes está atrelada de alguma forma a identidade do Rio?
- Investimento e imigração — O Rio atrai talentos, investimentos e negócios?
- Cultura e patrimônio — O Rio incorpora sua cultura, patrimônio e desporto na sua identidade?
- Pessoas — O cidadão comum é um embaixador apaixonado da cidade?

O elemento “pessoas” é associado à marca de forma forte por todos os entrevistados. Já “marca de exportação” e “política” se dividem entre forte e média associação e “investimento e imigração” foi citado com nenhuma associação à marca.

**Figura 74: Elementos da marca Rio— hexágono de Simon Anholt**



Fonte: Elaborada pela autora.

<sup>198</sup> Apresentado no capítulo “Estudos sobre Identidade de Marcas de Cidades”.

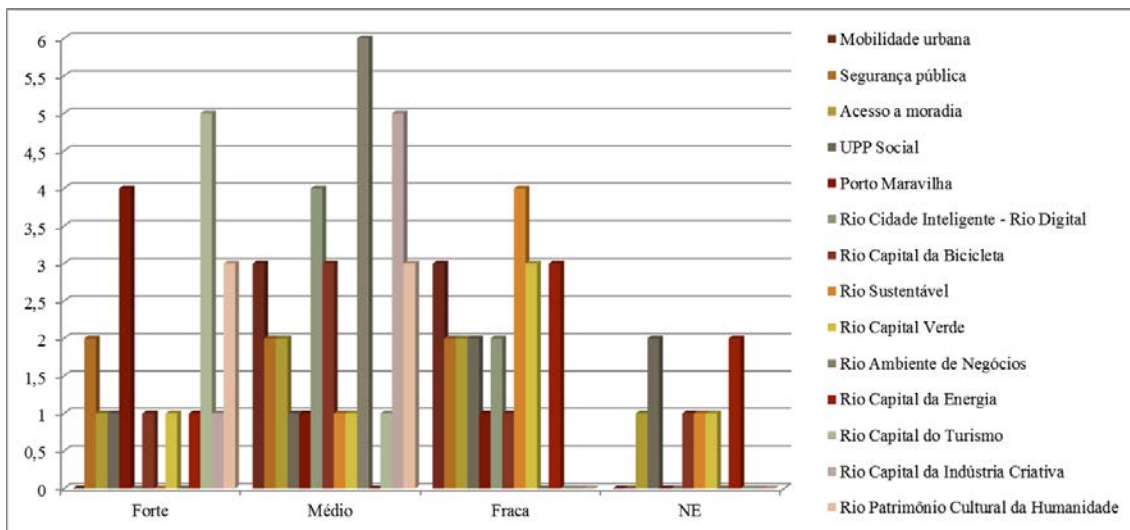
4) Projetos previstos no Planejamento Estratégico 2013-2016 da Prefeitura:

- Mobilidade urbana (TransOeste, TransCarioca, TransOlímpica, TransBrasil);
- Segurança pública;
- Acesso a moradia (Morar Carioca, Minha Casa, Minha Vida);
- UPP Social;
- Porto Maravilha;
- Rio Cidade Inteligente — Rio Digital;
- Rio Capital da Bicicleta;
- Rio Sustentável;
- Rio Capital Verde;
- Rio Ambiente de Negócios;
- Rio Capital da Energia;
- Rio Capital do Turismo;
- Rio Capital da Indústria Criativa;
- Rio Patrimônio Cultural da Humanidade.

“Rio Capital do Turismo” é o projeto com maior associação à marca Rio, seguido pelo “Porto Maravilha” e por “Rio Patrimônio Cultural da Humanidade”. O “Rio Ambiente de Negócios” foi associado de forma média por todos os entrevistados seguido por “Rio Capital da Indústria Criativa”. “Mobilidade urbana” também teve uma associação média e destaca-se a compreensão de que os modelos adotados são insuficientes diante da demanda. “Rio sustentável” teve uma associação fraca e destacaram que está muito associado à despoluição da Baía da Guanabara que não ocorreu para os Jogos de 2016 como foi prometido na candidatura da cidade aos jogos.



Figura 75: Elementos da marca Rio — Projetos do Plano Estratégico municipal 2013-2016



Fonte: Elaborada pela autora.

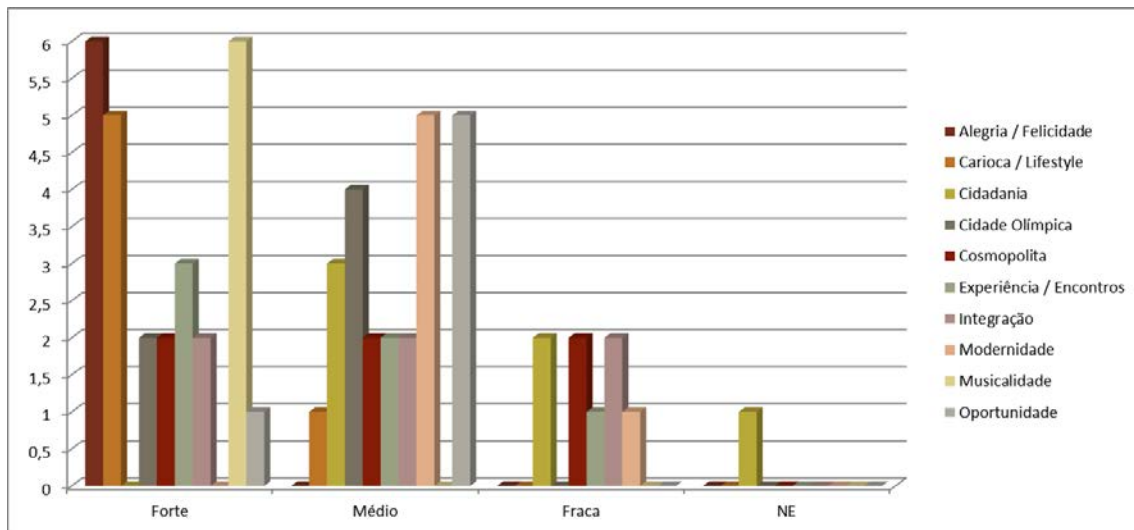
5) Termos selecionados a partir da análise das entrevistas com os representantes do poder público que apareceram em destaque e com alto índice de repetição:

- Alegria/Felicidade;
- Carioca/*Lifestyle*;
- Cidadania;
- Cidade Olímpica;
- Cosmopolita;
- Experiência/Encontros;
- Integração;
- Modernidade;
- Musicalidade;
- Oportunidade.

“Alegria/felicidade” e “musicalidade” foram os termos com associação forte à identidade da marca Rio por todos os entrevistados, seguido de “carioca/*lifestyle*”.

“Cidadania” dividiu-se entre média e fraca associação. “Cidade olímpica”, “modernidade” e “oportunidade” tiveram uma associação média com a marca.

**Figura 76: Elementos da marca Rio — elementos da fala do poder público**



Fonte: Elaborada pela autora.

### Identificação dos Elementos da Marca Rio pelo Ponto de Vista das Narrativas dos Movimentos Sociais

A tabela a seguir mostra uma síntese, tanto dos elementos da identidade da marca Rio que foram reforçados pelas narrativas dos movimentos sociais, quanto de exemplos de narrativas produzidas por esses movimentos, que formam a imagem da cidade e, conseqüentemente, também se inserem na identidade da marca Rio. Da mesma forma que foi comprovada em relação às narrativas dos grandes eventos, aqui a dinâmica entre identidade e imagem também demonstra a porosidade que existe nessa fronteira, como sugerido por Hubbard e Hall (1998), Grahm (2002), Kampschulte (1999) e Nassar (2009).

**Tabela 65: Síntese das Narrativas Produzidas pelos Movimentos Sociais em Relação à Identidade e à Imagem da Marca Rio**

Movimento Social	Elementos da Identidade da Marca que as Narrativas dos Movimentos Sociais Reforçaram	Narrativas dos Movimentos Sociais que Construíram Imagens da Marca Rio	
		Positivas	Negativas
<b>Todos reforçam positivamente os seguintes elementos:</b>	Verde Carioca Cidadã Criativa Multicultural Esportiva Estilo de vida Paisagem	-	-
<b>Rio Como Vamos</b>	Internacional Sensação de Segurança Infraestrutura  <b><u>Reforço negativo:</u></b> Participativa Empreendedora	Os eventos ampliam a visibilidade da cidade ajudam a construir uma imagem melhor do Rio no exterior.  Transformações urbanas valorizam a integração entre as diferentes áreas da cidade.	Risco de se tratar a cidade como uma commodity. Falta de informações para uma gestão mais participativa. Falta de uma cultura cidadã. Dificuldade na mobilidade urbana. Precariedade do ensino médio. Não reconhece uma gestão participativa.
<b>Rio Eu Amo Eu Cuido</b>	Internacional Estilo de vida Favelas  <b><u>Reforço negativo:</u></b> Participativa Infraestrutura	Ter recebido os eventos para sediar já é fruto do trabalho do poder público de projeção de uma marca do Rio de Janeiro.  A pacificação das favelas é um marco e é mais significativa que as transformações urbanas.	A população e a gestão pública não estão preparadas para gerenciar grandes eventos. Não é e está longe de ser melhor cidade do hemisfério sul para se viver, trabalhar e conhecer. Não reconhece uma gestão participativa.

Movimento Social	Elementos da Identidade da Marca que as Narrativas dos Movimentos Sociais Reforçaram	Narrativas dos Movimentos Sociais que Construíram Imagens da Marca Rio	
		Positivas	Negativas
<b>Rio Estamos de Olho</b>	<p><b><u>Reforço negativo:</u></b></p> <p>Infraestrutura Segura Participativa</p>	<p>A construção da marca Rio já ocorre há muitos anos.</p>	<p>Falta de informações para uma gestão mais participativa.</p> <p>Problemas na gestão das transformações de infraestrutura da cidade.</p> <p>Problemas com a segurança pública.</p> <p>Falência da UPP Social.</p> <p>Não é e está longe de ser melhor cidade do hemisfério sul para se viver, trabalhar e conhecer.</p> <p>Dificuldade na mobilidade urbana.</p> <p>Não reconhece uma gestão participativa.</p>
<b>Meu Rio</b>	<p>Favelas Verde Carioca Criativa</p> <p><b><u>Reforço negativo:</u></b></p> <p>Turismo Segura Participativa Empreendedora Infraestrutura Energia</p>	<p>O Rio de Janeiro é uma marca que já está consolidada.</p> <p>Os megaeventos trazem uma imagem boa e dá credibilidade para a cidade.</p>	<p>Fragilidade de manter a marca frente às narrativas que são associadas a ela.</p> <p>Distanciamento entre os elementos associados à marca e as evidências físicas existentes.</p> <p>Cidade muito industrializada.</p> <p>Uma cidade impossível para os turistas.</p> <p>Pouca transparência na gestão, embora transpareça ser no exterior.</p> <p>Problemas com a segurança pública.</p>

Movimento Social	Elementos da Identidade da Marca que as Narrativas dos Movimentos Sociais Reforçaram	Narrativas dos Movimentos Sociais que Construíram Imagens da Marca Rio	
		Positivas	Negativas
<b>Meu Rio (cont.)</b>			<p>Desrespeito com a população.</p> <p>Violação de direitos humanos.</p> <p>Processos com corrupção e problemas logísticos.</p> <p>Poucas oportunidades de trabalho, de trabalho mais qualificado e para empreender.</p> <p>Dificuldade na mobilidade urbana.</p> <p>Não lida bem com a emissão de gases de efeito estufa.</p> <p>Evidências atreladas à marca ainda na etapa de projeto sem existirem de fato.</p> <p>Falência da UPP Social.</p> <p>Desenvolvimento ancorado na indústria do petróleo, nos Jogos Olímpicos e na valorização imobiliária.</p> <p>Não reconhece uma gestão participativa.</p>
<b>Observatório de Favelas</b>	<p>Favelas</p> <p>Multiétnica</p> <p><b><u>Reforço negativo:</u></b></p> <p>Participativa</p> <p>Infraestrutura</p>		<p>A marca da cidade é uma “jogada de marketing”.</p> <p>Poucas alianças entre poder público e a sociedade.</p> <p>Poder público fortemente ligado aos interesses do setor privado.</p>

Movimento Social	Elementos da Identidade da Marca que as Narrativas dos Movimentos Sociais Reforçaram	Narrativas dos Movimentos Sociais que Construíram Imagens da Marca Rio	
		Positivas	Negativas
<b>Observatório de Favelas (cont.)</b>			<p>Pouca articulação com o conjunto da cidade.</p> <p>O Rio de Janeiro é um lugar com preços altos.</p> <p>Dificuldade na mobilidade urbana.</p> <p>Favela tratada de forma que não corresponde às relações humanas que se estabelecem nela.</p> <p>Não reconhece uma gestão participativa.</p>
<b>Rio Convention Bureau</b>	<p>Criativa</p> <p>Empreendedora</p> <p>Multicultural</p> <p>Internacional</p> <p>Turismo</p> <p><b><u>Reforço negativo:</u></b></p> <p>-</p>	<p>O anúncio que o Rio sediaria grandes eventos já mudou positivamente a forma como a cidade é vista no exterior.</p> <p>Uma cidade em reconstrução, que há muito tempo não recebia tantas intervenções.</p>	<p>Uma marca única que representasse o Rio modificaria a percepção do público internacional.</p> <p>Falta mais preservação dos valores culturais e da história.</p> <p>Não reconhece uma gestão participativa.</p>

Fonte: Elaborada pela autora.

Muitas das narrativas negativas produzidas pelos representantes dos movimentos sociais se relacionam de forma contrastante com a proposta de elementos relacionados com a identidade da marca Rio pelo poder público. Isso indica uma grande fragilidade desses elementos em função da pouca articulação que eles têm junto à um público fortemente influenciador da opinião pública.

Os movimentos sociais representam um público importante no processo de construção e gestão da identidade e imagem da marca da cidade. Sobre esse público a ausência de instrumentos de participação no processo de formulação e tomada de decisão sobre a política pública municipal é ainda mais sensível e comprometedor em termos de

eficácia da implementação do processo. Por outro lado, trazê-los para dentro da gestão amplia significativamente a capacidade de mobilização, engajamento e articulação da marca com outros públicos. É importante que eles conheçam e se sintam parte do projeto para que possam multiplicá-lo dentro das redes em que cada movimento social se insere.

## **As Narrativas dos Grupos de Discussão nas Redes Sociais (Facebook)**

A participação da sociedade na construção da marca Rio ocorre principalmente nas redes sociais, transformando esse meio, em certos aspectos, na esfera pública de debates e formação da opinião pública conceituada por Habermas (2003).

São nesses espaços que a imagem da marca é construída e reconstruída por uma comunicação sobre a qual o gestor público não tem controle. A cidade assume sua dimensão virtual e, como abordado por Canevacci (2007), ela fica mais transitiva e fluída, com seu território geográfico-espacial mais pluralizados e flexíveis.

Em outubro de 2015, identificamos trinta e uma páginas no Facebook que tratavam da cidade do Rio de Janeiro. Para chegar a elas foi feito um levantamento utilizando as palavras-chave “Rio de Janeiro” e depois com apenas “Rio” no sistema de busca do Facebook. Com o resultado identificamos as páginas que se organizam para tratar de temas relacionados com o objeto desta pesquisa. Deste total foram excluídas aquelas que se referiam a empresas, eventos e lugares específicos. Também foram excluídas da seleção as categorias disponíveis na busca do Facebook como pessoas, grupos particulares e aplicativos. Esta estratégia visou filtrar as páginas relacionadas com os grupos de discussão que de forma direta ou indireta contribuem na formação da imagem do Rio. O resultado gerou a seguinte lista:

1. Anonymous Rio
2. Casa Fluminense
3. Cidade Criativa/Transformações culturais
4. Diário do Rio de Janeiro
5. Humans of Rio de Janeiro
6. Meu Rio
7. Move Rio
8. Movimento Rio Carioca

9. Não vai ter Copa
10. O Gigante Acordou
11. Observatório de Favelas
12. Política Rio de Janeiro
13. Rio Surreal — NÃO PAGUE
14. Rio Como Vamos
15. Rio de Janeiro — Cidade Maravilhosa (1)
16. Rio de Janeiro — Cidade Maravilhosa (2)
17. Rio de Janeiro
18. Rio de Janeiro Memória & Fotos
19. Paisagens lugares e Reflexões
20. Rio de Janeiro Surreal
21. Rio de Janeiro. Marca registrada do Brasil
22. Rio de Paz
23. Rio Estamos de Olho
24. Rio Eu Amo Eu Cuido
25. Rio Eu Te Amo
26. Rio Mais Barato
27. Rio Na Rua
28. RJ Máquina do Tempo
29. TodoRio.com
30. Vem pra Rua
31. Viva Rio

Segundo Canevacci (2007), a comunicação urbana assemelha-se a um coro com uma multiplicidade de vozes autônomas que se cruzam, relacionam-se e sobrepõem-se umas as outras. Reafirmando a colocação do autor, a análise dos conteúdos publicados pelos grupos de discussão nas páginas do Facebook nos permitiu identificar tal multiplicidade de vozes.

Para alguns grupos as narrativas falam da cidade e de suas paisagens de forma positiva, poética e imagética; falam do dia a dia com informações sobre a cidade; reforçam o estilo de vida carioca; resgatam a história e memória e estimulam uma cidade mais criativa. Já com um aspecto mais mobilizador, identificamos grupos cujas narrativas são de estímulo às atitudes positivas; aos projetos sociais e à participação nas políticas públicas. Com uma abordagem mais crítica, de monitoramento e denúncias, identificamos grupos cujas narrativas criticam o custo de vida da cidade de forma mais específica, monitoram e criticam o projeto de transformação da cidade implementado no período de 2009 a 2016 e as políticas públicas locais de forma mais ampla.

Embora não seja proposital ou planejado, as páginas que se aproximam pela natureza de suas narrativas constroem uma história da marca, de autoria livre, e com um encadeamento espontaneamente elaborado, identificando-se com a proposta de *transmedia storytelling* de Jenkins (2008).

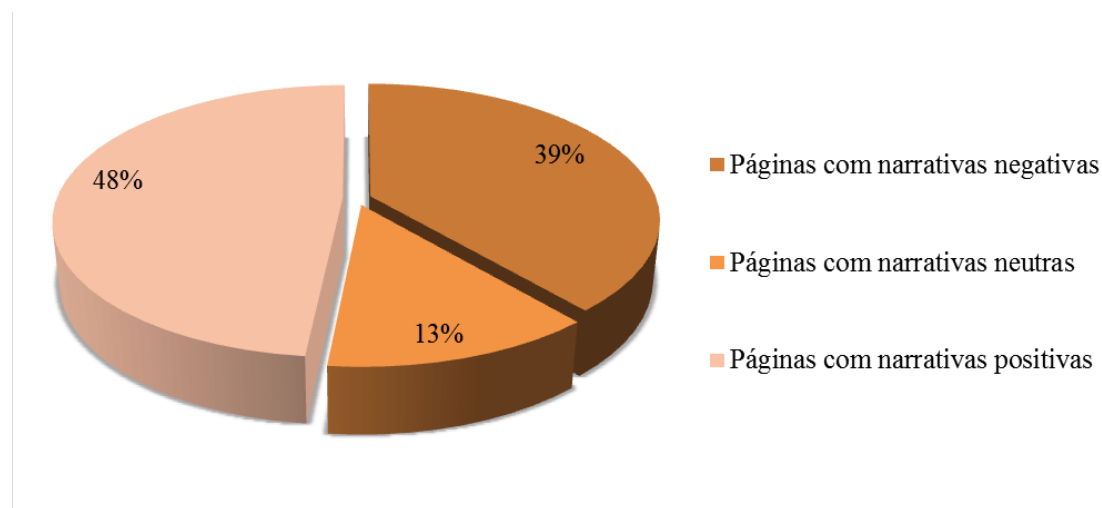
A partir do levantamento realizado no Facebook, foi feita uma análise das abordagens das narrativas produzidas e distribuídas pelos grupos de discussão em suas respectivas



páginas. Para isso foram analisados os descritivos das páginas e os últimos *posts*. A partir desta análise, foi criada uma categorização para avaliar o quanto possuem narrativas positivas, neutras ou negativas sobre o projeto de gestão da cidade no período de 2009 a 2016.

O critério adotado pontuou com notas de 1 a 3, sendo 1 as que têm narrativas mais negativas, 2 as páginas neutras cujos conteúdos são apenas informativos e 3 as que têm narrativas mais positivas.

**Figura 77: Análise das narrativas das páginas dos grupos de discussão no FB sobre o projeto de gestão da cidade**



Fonte: Elaborada pela autora.

Para compreendermos o grau de engajamento provocado por esses grupos fizemos uma análise quantitativa dos acessos às respectivas páginas no Facebook por dois anos consecutivos, 2014 e 2015. Com isso, foi possível avaliar a capacidade de mobilização dos grupos de discussão presentes na *web*. Na tabela a seguir, sinalizamos as páginas com os maiores números, nos dois anos de análise.

Em seguida, identificamos, entre as páginas com mais capacidade de mobilização, os tipos de narrativas construídas (positiva, neutra ou negativa) para compreendermos quais narrativas possuíram mais engajamento.

**Tabela 66: Análise da Capacidade de Engajamento dos Grupos de Discussão no FB**

Grupo de Discussão no FB	Em Abril de 2014		Em Outubro de 2015	
	Pessoas Falando sobre	Número de Curtidas	Pessoas Falando sobre	Número de Curtidas
<b>Anonymous Rio</b>	Não era computado	180.385	15.878	169.940
<b>Casa Fluminense</b>	30	848	743	4.564
<b>Cidade Criativa</b>	26	2.026	4	2.837
<b>Diário do Rio de Janeiro</b>	Não era computado	171.000	21.923	200.933
<b>Humans of Rio de Janeiro</b>	1.071	14.844	131	45.105
<b>Meu Rio</b>	3.018	77.827	463	94.237
<b>Move Rio</b>	9	1.224	12	1.608
<b>Movimento Rio Carioca</b>	24	11.980	70	12.138
<b>Não vai ter Copa</b>	10.554	24.447	13	4.259
<b>O Gigante Acordou</b>	964	155.000	153	142.520
<b>Observatório de Favelas</b>	1.205	19.014	837	55.269
<b>Política Rio de Janeiro</b>	Não era computado	9.242	10	8.513
<b>Rio Surreal — NÃO PAGUE</b>	4.140	220.684	131	215.480
<b>Rio Como Vamos</b>	14	2.742	24	2.937
<b>Rio de Janeiro</b>	Não era computado	1.200.000	6.959	1.217.902
<b>Rio de Janeiro — Cidade Maravilhosa (1)</b>	36.164	289.860	7.026	289.735
<b>Rio de Janeiro — Cidade Maravilhosa (2)</b>	Não era computado	13.211	27	22.190
<b>Rio de Janeiro Memória&amp;Fotos</b>	14.535	34.953	64.323	75.583

Grupo de Discussão no FB	Em Abril de 2014		Em Outubro de 2015	
	Pessoas Falando sobre	Número de Curtidas	Pessoas Falando sobre	Número de Curtidas
<b>Rio de Janeiro paisagens lugares e Reflexões</b>	56	5.676	18	5.797
<b>Rio de Janeiro Surreal</b>	158	1.468	1	1.562
<b>Rio de Janeiro. Marca registrada do Brasil</b>	440	68.104	105	73.082
<b>Rio de Paz</b>	2.690	9.214	504	13.965
<b>Rio Estamos de Olho</b>	77	14.044	6	13.535
<b>Rio Eu Amo Eu Cuido</b>	Não era computado	66.234	506	83.241
<b>Rio Mais Barato</b>	608	76.566	91	76.754
<b>Rio Na Rua</b>	389	19.816	25	22.068
<b>Rio, Eu Te Amo</b>	Não era computado	1.350.956	992	1.280.813
<b>RJ Máquina do Tempo</b>			56	1.322
<b>TodoRio.com</b>	Não era computado	64.000	5.249	85.865
<b>Vem pra Rua</b>	125	23.763	23	22.733
<b>Viva Rio</b>	97	5.101	861	29.059

Fonte: Elaborada pela autora.

Em 2014, as páginas que mais registravam pessoas falando sobre eram:

- **Rio de Janeiro — Cidade Maravilhosa (1)** — cuja narrativa reforça o elemento da marca Rio relacionado com o estilo de vida do carioca, dizendo que “ser carioca é um estado de espírito”.
- **Rio de Janeiro Memória & Fotos** — cuja narrativa reforça o elemento da marca Rio relacionado com os aspectos multiculturais, através de fotos.

Ambas com uma abordagem positiva em relação ao projeto da cidade.

- **Não vai ter Copa** — cuja narrativa é de denúncias sobre violações de direitos humanos e mau uso de dinheiro público nos países que recebem os megaeventos. Possui uma abordagem negativa em relação ao projeto da cidade.

Com maiores números de curtidas em 2014, ultrapassando 1 milhão:

- **Rio, Eu Te Amo** — página do projeto cinematográfico de mesmo nome que mobiliza pessoas a fazerem suas declarações de amor pela cidade. Reforça o elemento da marca Rio relacionado com a autoestima do carioca.
- **Rio de Janeiro** — cuja narrativa é sobre os pontos turísticos da cidade. Reforça os elementos da marca Rio relacionados com o aspecto internacional da marca e com o turismo.

Ambas com uma abordagem positiva em relação ao projeto da cidade.

Em 2015, as páginas que mais registravam pessoas falando sobre eram:

- **Rio de Janeiro Memória & Fotos** — que já era a segunda e passou a ser a primeira com mais pessoas falando sobre ela.
- **Diário do Rio de Janeiro** — revista digital que fala do dia a dia do carioca e de sua cidade e que reforça o elemento da marca Rio relacionado com o estilo de vida do carioca.

Ambas com uma abordagem positiva em relação ao projeto da cidade.

- **Anonymous Rio** — narrativas de denúncias e de mobilização se identificando como a célula Anonymous no Rio de Janeiro. Possui uma abordagem negativa em relação ao projeto da cidade.

Com maiores números de curtidas em 2015, ultrapassando 1 milhão mantiveram-se as mesmas do ano anterior:

- **Rio, Eu Te Amo e Rio de Janeiro.** Ambas com uma abordagem positiva em relação ao projeto da cidade.

## Identificação dos Elementos da Marca Rio pelo Ponto de Vista das Narrativas dos Grupos de Discussão no FB

Como foi apresentado na conclusão dos capítulos anteriores, a tabela a seguir mostra uma síntese tanto dos elementos da identidade da marca Rio que foram reforçados pelas narrativas dos grupos de discussão no Facebook quanto de exemplos de narrativas produzidas por esses grupos que formam a imagem da cidade e, conseqüentemente, também se inserem na identidade da marca Rio. Optamos por analisar os grupos identificados com mais capacidade de mobilização por serem os representativos em relação à sua aderência ao público.

**Tabela 67: Síntese das Narrativas Produzidas pelos Grupos de Discussão no Facebook em Relação à Identidade e à Imagem da Marca Rio**

Grupos de Discussão no FB	Elementos da Identidade da Marca que as Narrativas dos Grupos de Discussão Reforçaram	Narrativas dos Grupos de Discussão que Construíram Imagens da Marca Rio	
		Positivas	Negativas
<b>Anonymous Rio</b>	–	–	Denúncias e mobilizações contrárias ao projeto da cidade.
<b>Diário do Rio de Janeiro</b>	Estilo de vida	–	–
<b>Não vai ter Copa</b>	–	–	Violação de direitos humanos. Má gestão do orçamento público.
<b>Rio de Janeiro</b>	Internacional Turismo	–	–
<b>Rio de Janeiro — Cidade Maravilhosa (1)</b>	Estilo de vida	–	–
<b>Rio de Janeiro Memória &amp; Fotos</b>	Multicultural Paisagem	–	–
<b>Rio Eu Te Amo</b>	Autoestima	–	–

Fonte: Elaborada pela autora.

Percebemos pouca aderência entre as propostas de identidade de marca feita pelo gestor público e as narrativas dos grupos nas redes sociais (Facebook) sobre a cidade e seu projeto de transformação, mesmos nos grupos identificados com uma abordagem positiva. Identificamos isso como uma possível consequência do fato de não haver uma política ou estratégia de comunicação que incorpore à gestão da marca Rio a capacidade que esses grupos possuem hoje de reconstruírem a identidade da marca diante da convergência dos meios. Como resultado, há uma dispersão de narrativas e, em alguns momentos, conflitos, principalmente nos grupos contrários ao projeto atual da cidade. Da mesma forma, considerando que há uma interdependência entre *broadcast* e *socialcast* na comunicação contemporânea (JENKINS, 2008; LEMOS, 2010), as narrativas construídas nas redes sociais podem também passar a alimentar as pautas jornalísticas, seja de forma positiva, seja de forma negativa. Soma-se a isso o fato de que as manifestações dos grupos de discussão nas redes sociais também podem interferir na construção das narrativas dos demais públicos da marca em função da capacidade de engajamento e mobilização que esse meio propicia.

Reforça a importância de incluir a análise desse público na gestão da marca da cidade o fato de que as manifestações, que ocuparam as ruas da cidade do Rio de Janeiro, e demais capitais do país (em 2013, 2014 e 2016), terem sido organizadas e mobilizadas pela *web*. Tal movimento indica uma forte tendência de se transformar as redes sociais no espaço público de debate e mobilização social, atualizando o conceito de esfera pública proposto por Habermas (2003).

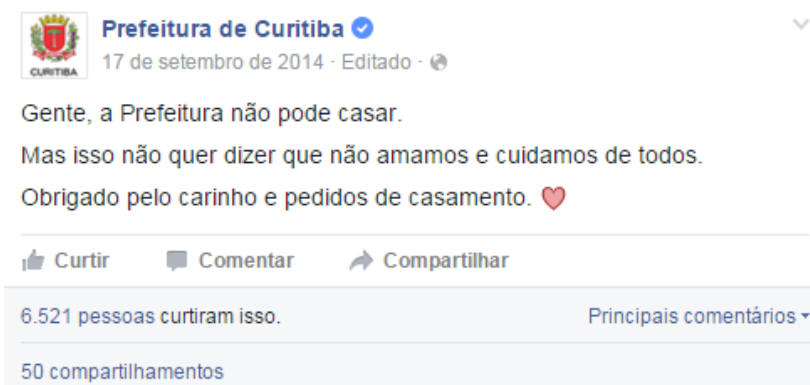
### **As Narrativas Ficcionalis: o Casamento de Curitiba com o Rio nas Redes Sociais**

Segundo Barbosa (2003), a narrativa de ficção estabelece uma relação criativa com a realidade, construindo um relato fictício apoiado em bases de uma realidade prévia e em um campo da experiência cultural vivida. Foi nesta dinâmica ficcional que os gestores da marca Rio estimularam novas imagens e representações nas redes sociais sobre o Rio de Janeiro, como veremos a seguir.

Em setembro de 2014, as Prefeituras das cidades de Curitiba e Rio de Janeiro fizeram uma brincadeira em suas páginas do Facebook, que acabou tomando uma proporção inesperada e inserindo o carioca de forma mais direta no processo de construção da marca Rio.

Tudo começou quando a página da Prefeitura de Curitiba começou a receber diversos pedidos de casamento, e respondeu com o seguinte *post* bem-humorado.

**Figura 78: Post da Prefeitura de Curitiba**



A Prefeitura do Rio entrou na brincadeira e enviou uma imagem composta de uma capivara (representando Curitiba) e uma arara-azul (representando o Rio) como resposta à “Prefs” (como é conhecida a Prefeitura de Curitiba nas redes sociais).

**Figura 79: Proposta da Prefeitura do Rio**



Os comentários de usuários do Facebook sobre o início do “relacionamento” das duas Prefeitas foram bastante positivos, sempre com o tom humorado característico das interações entre a página da Prefeitura de Curitiba e seus seguidores.

**Figura 80: Interação do público**



Diante da boa repercussão nas redes sociais, a página da Prefeitura do Rio de Janeiro realizou uma investida mais “ousada”, pedindo em sua própria linha do tempo a Prefeitura de Curitiba em casamento.

**Figura 81: Pedido de casamento da Prefeitura do Rio**





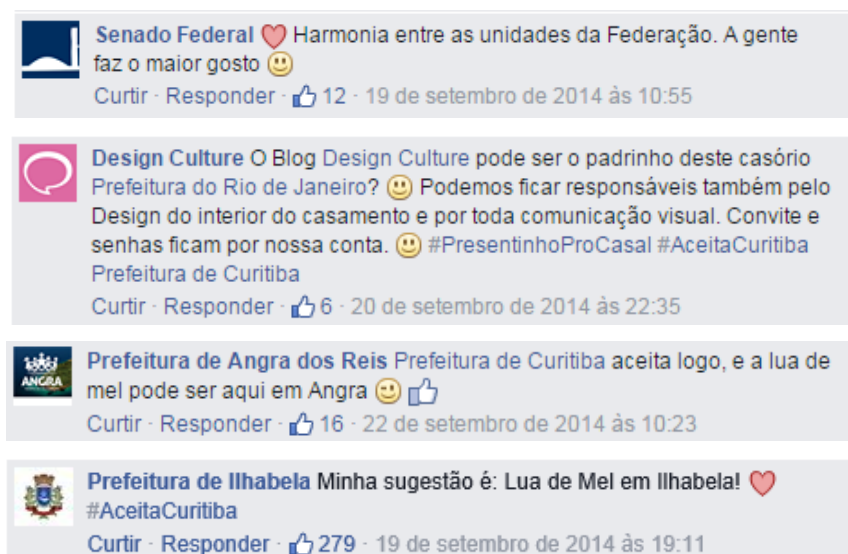
A repercussão, novamente, foi bastante positiva, com alto envolvimento de seguidores da página da Prefeitura carioca.

**Figura 82: Interação do público**



Nessa mesma publicação, havia também a participação e interação de outras páginas apoiando o casamento entre as Prefeituras — inclusive páginas de Prefeituras de outras cidades.

**Figura 83: Apoio ao casamento**



O Catraca Livre, página que promove a igualdade social e tem como proposta a “vida com menos dinheiro” em diferentes cidades do Brasil, fez uma publicação específica para apoiar o casamento das Prefeituras.

Figura 84: Apoio do Catraca Livre no Facebook



Alguns poucos usuários receberam negativamente o “relacionamento”, mas sua proporção em relação aos que gostaram da brincadeira foi muito baixa.

A Prefeitura de Curitiba, então, criou um perfil no aplicativo de encontros e relacionamentos chamado Tinder, e mandou um recado para a Prefeitura do Rio de Janeiro, informando que, antes do casamento, precisavam se conhecer melhor. A legenda que acompanhou a imagem foi a seguinte:

*Prefeitura do Rio de Janeiro, ficamos felizes com o pedido de casamento. Mas para casar precisamos nos conhecer melhor, e saber se esse amor não é cilada (não é, Molejo?). Descobri que temos interesses em comum. Um deles é o meio ambiente. Neste domingo, vamos abrir mais um parque, que tem nome de um filho seu: Mané Garrincha. São 120 mil metros quadrados de área de lazer e conservação ambiental. O que você está fazendo nesse aspecto?*

E a brincadeira passou a ser um espaço com alta interação das populações locais sobre projetos que estavam ocorrendo nas cidades.

Figura 85: Página no Tinder



Dando sequência ao assunto do meio ambiente, a Prefeitura do Rio de Janeiro apresentou como resposta uma exaltação ao Parque Madureira, com uma capivara nadando nas águas do parque e com a seguinte legenda:

Figura 86: Resposta do Rio para Curitiba no Tinder



*Prefs, ficou fácil! Você sabe que a gente é cheia de encantos mil e maravilhosa por natureza, né? Nosso xodó do momento é o Parque Madureira, a 3ª maior área de lazer da cidade. Ele fica em um dos bairros mais bambas do Rio e tem de tudo: reuso de água,*

*reaproveitamento de energia solar, a melhor pista de skate do Brasil, cachoeira artificial para amenizar o calorzinho do Rio, jardim sensorial, Nave do Conhecimento e, como não podia faltar, uma praça totalmente dedicada ao samba. Ainda vem mais por aí! O Parque está sendo expandido e vai triplicar de tamanho. Vai ter até uma pista de esqui pra gente tirar onda de inverno em pleno verão carioca! Já era, Prefeitura de Curitiba! Deu match!*

A Prefeitura do Rio de Janeiro entrou na brincadeira do Tinder por meio da expressão “It’s Match”, que é usada quando os dois usuários mostram intenção de conhecer um ao outro.

**Figura 87: Aceite do pedido de casamento**



Alguns dias depois, atendendo aos pedidos dos seguidores das páginas e até mesmo de outras páginas, a Prefeitura da capital paranaense decidiu aceitar o pedido e anunciar o casamento em sua página. Após o consentimento dos paranaenses, as Prefeituras marcaram como data do “casamento” o dia 27 de setembro de 2014, e a brincadeira ganhou um tom mais sério e solidário. Além de gerar um engajamento nas redes sociais e uma boa repercussão pela imprensa, a Prefeitura de Curitiba propôs um “casamento vermelho”, uma verdadeira festa de solidariedade promovendo a doação de sangue para o Hemobanco. O casamento teve até um convite, como mostrado na imagem a seguir.

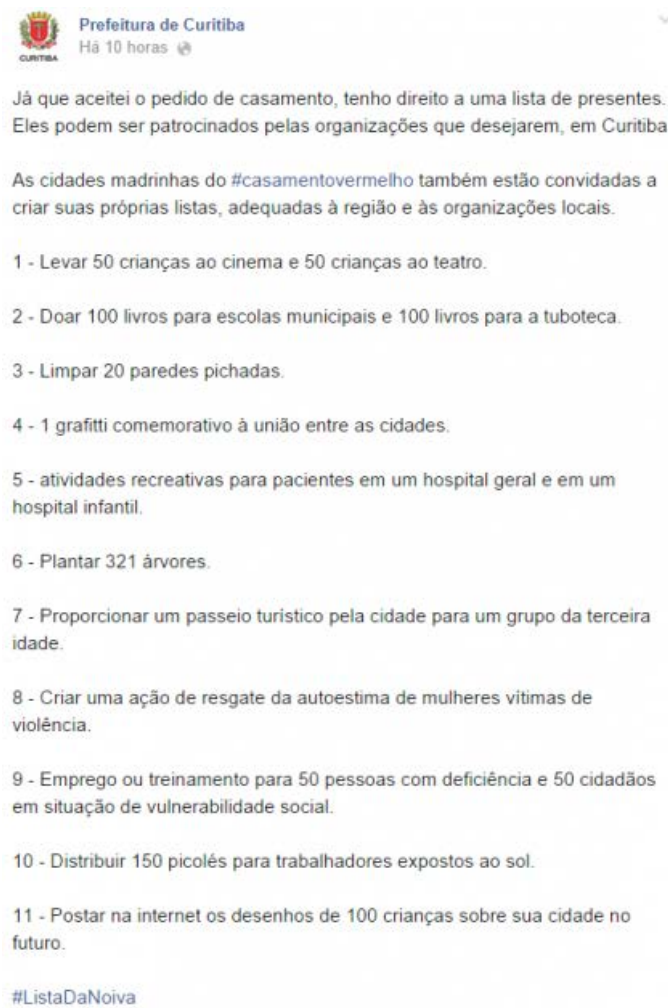
**Figura 88: Convite do casamento**



Continuando na linha de cidadania e solidariedade, a Prefeitura de Curitiba elaborou uma lista de presentes que gostaria de receber no casamento, convidando organizações e Prefeituras de cidades amigas a oferecer os presentes.

Várias organizações de Curitiba responderam à lista de casamento, oferecendo itens de presentes. O Shopping São José, em São José dos Pinhais, se dispôs a levar crianças para uma sessão de cinema no Cinemark, além de uma visita ao Cantinho Cultural para assistir a uma apresentação de teatro. Os *shoppings* Total e Mueller também se colocaram à disposição para levar as crianças ao cinema. O Los Paleteros se comprometeu a doar picolés para trabalhadores que ficam expostos ao sol, e o Bossa Bar afirmou que doaria 150 picolés com garrafas de água para esses trabalhadores. O Colégio Dom Bosco prometeu doar 100 livros para escolas municipais e 100 para a Tuboteca, além de postar os 100 desenhos de crianças sobre a cidade no futuro. A B! Storytelling se comprometeu a criar uma campanha para o resgate de mulheres em situação de violência (BRESSAN, 2014). A distribuidora de produtos metalúrgicos Halpar Componentes Industriais plantou 321 árvores, em parceria com a Secretaria de Meio Ambiente de Curitiba. Além disso, a rede de farmácias Nissei, conhecida pelas ações voltadas ao público da chamada “melhor idade”, se comprometeu a levar 80 idosos para um passeio até Morretes, no litoral do Paraná (AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DA PREFEITURA DE CURITIBA, 2014).

Figura 89: Lista de presentes



Em setembro de 2015, após um ano de casamento, a Prefeitura de Curitiba anunciou a separação do “casal”. Afirmando, em outra publicação, que as duas Prefeituras espalharam amor de diferentes formas, a cidade paranaense declarou a importância da manutenção da amizade entre as duas cidades, apontando que o casamento deu certo.

Figura 90: Fim do casamento



O exemplo demonstra como a dinâmica das redes sociais pode ser um espaço de interação e engajamento dos diversos públicos da marca da cidade. Recordamos o conceito de Canevacci (2007) que destaca a criação de novas formas de comunicação urbana que se instauram em múltiplos espaços e alteram a compreensão sobre o que é vivenciar a cidade.

Em nossa análise concluímos que a prefeitura de Curitiba, que historicamente já mantém uma relação mais próxima com seus seguidores nas suas páginas em redes sociais, aproveitou melhor o espaço criando intervenções diferenciadas e inusitadas (que ampliam as chances de engajamento do público). Embora a iniciativa tenha partido da Prefeitura do Rio, ela poderia ter aproveitado mais os desdobramentos que surgiram. A experiência demonstrou a eficácia do uso de narrativas ficcionais nas estratégias e políticas de comunicação para marcas de cidades.

### **As Narrativas da Mídia Jornalística**

A abordagem de Hubbard e Hall (1998) indica que a cidade também é construída por uma infinidade de imagens e representações e que a manipulação dessas imagens torna-se um importante arsenal político dos governantes. Assim como, a abordagem de Michalis Kavatzis (2004) sobre a comunicação terciária das marcas de cidade que se refere a uma comunicação espontânea, reforçada pela mídia e que, embora não seja controlável pelos gestores da marca, pode ser estimulada por eles. Lançamos mão dos direcionamentos desses autores para concluir a análise sobre as várias narrativas da marca Rio.

Aqui, visamos a destacar a importância da mídia como um ator que colabora de forma consistente com a construção da imagem da marca, seja como fonte de conteúdos a serem distribuídos e ressignificados nas redes sociais, seja pelo poder que possui na manutenção das pautas relacionadas com as crises.

Coberturas jornalísticas dos eventos e ações descritas nesta tese foram tratadas de forma específica, como pode ser visto nas páginas que antecederam esse capítulo. Percebemos que houve um crescimento significativo no número de matérias jornalísticas nos

períodos que antecederam e durante a realização dos grandes eventos. Em geral, as abordagens estão centradas nas agendas e atividades dos eventos e sobre os impactos dos eventos na rotina da cidade. Poucas e pontuais temáticas foram feitas a respeito da representação deste na política de posicionamento da cidade globalmente.

Não foi identificada uma abordagem jornalística de impacto na formação da “opinião pública” (LUHMANN, 2000) em relação às ações comunicacionais do poder público municipal. Não há um esforço significativo do poder público de pautar a imprensa sobre suas ações, demonstrando que não existe uma estratégia proativa no relacionamento entre o poder público municipal e os jornalistas. O enfoque é imediatista, relacionado, por exemplo, com as mudanças no trânsito e os impactos na indústria do turismo.

Tanto o material referente à cobertura jornalística, analisado no decorrer desta tese, quanto o que será apresentado especificamente neste capítulo foi selecionado no decorrer de quatro anos, de 2012 a 2015. Para o levantamento das notícias relacionadas com a cidade do Rio de Janeiro utilizamos o sistema de busca do Google, aba notícias, e o sistema News Monitor. Foram identificadas 1.195 reportagens veiculadas em 265 veículos de comunicação de porte e linhas editoriais diversas que, de forma direta ou indireta, promoveram positivamente ou negativamente a cidade do Rio de Janeiro. A seleção usou como critério de busca matérias veiculadas sobre os eventos que a cidade do Rio de Janeiro sediou, os projetos de governo relacionados com as transformações da cidade e matérias sobre a promoção ou relacionadas às críticas sobre a cidade de forma geral, excluindo temas relacionados com o cotidiano da cidade.<sup>199</sup>

A análise de notícias relacionadas com a marca Rio ou a imagem da cidade do Rio de Janeiro nos veículos de comunicação de massa (jornais e revistas) reforçou o conceito de “agenda setting” (LIPPMANN, 1922; COBB; ELDER, 1976). As notícias foram veiculadas em ciclos relacionados com a ocorrência de um evento específico e abordadas de forma a orientar e mediar a formação de uma “opinião pública” (LUHMANN, 2000).

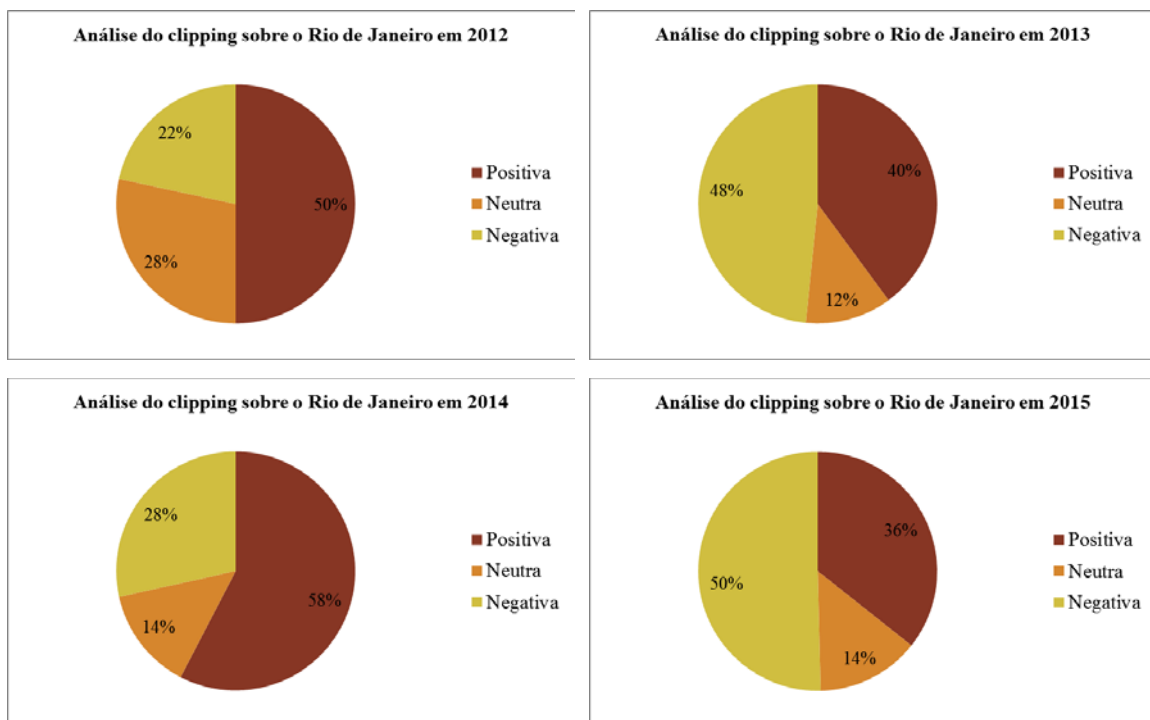
---

<sup>199</sup> O detalhamento sobre os procedimentos de pesquisa encontra-se no capítulo “Metodologia”.



As notícias selecionadas foram analisadas individualmente de acordo com o tipo de abordagem que traziam: positiva, negativa ou neutra. A partir dessas análises construímos uma série histórica que visou demonstrar o caminho midiático que a marca Rio percorreu no período de 2012 a 2015.

**Figura 91: Série histórica das abordagens sobre o Rio de Janeiro**



Fonte: Elaborada pela autora.

As abordagens quando positivas de forma geral reforçam a imagem do Rio vinculando-o ao estilo de vida do carioca, aos atrativos e belezas naturais da cidade e à projeção internacional da cidade. As abordagens negativas, de forma geral, criticam decisões relacionadas com o plano estratégico de transformação da cidade e críticas pontuais aos transtornos causados pelas mudanças urbanísticas na cidade.

O Rio de Janeiro teve um destaque ainda mais impactante na mídia internacional no período de 2010 a 2014. Naquele momento, enquanto a economia mundial se desacelerava, entre outros motivos, pela crise da “bolha imobiliária” no mercado americano, o Brasil lançava o início das operações de exploração de petróleo no pré-sal e sinalizava ao mundo ser um mercado promissor. Boa parte da indústria do petróleo encontra-se no estado do Rio de Janeiro e a sua capital foi diretamente impactada por

essa onda de expectativas de investimentos internacionais e crescimento econômico. Como relatado no início deste trabalho, esse foi o cenário que propiciou o lançamento da cidade como uma marca global. Tal otimismo pode ser avaliado pela apresentação que a Rio Negócios fez a cômules de diferentes países, apresentado a seguir.

Figura 92: Apresentação institucional da Rio Negócios em janeiro de 2013



Fonte: Rio Negócios, palestra proferida no evento Rio Mais Internacional para os cômules de diferentes países, em janeiro de 2013.

Entretanto, em 2015, com a desaceleração da exploração de petróleo no pré-sal e uma sequência de escândalos envolvendo a Petrobrás, empresários e políticos, a projeção do Brasil na mídia internacional entrou em uma curva de declínio de imagem.

Destaca-se o fato de que, embora diretamente inserida nesse contexto, a cidade do Rio de Janeiro conseguiu manter-se relativamente blindada em termos de imagem, como pode ser observado no conjunto das análises do levantamento de notícias feito nessa pesquisa. Acreditamos que tal capacidade de amortecer os impactos da crise de imagem do país tenha ocorrido como consequência do conjunto de ações que foram feitas, de forma direta ou indireta, na construção da identidade e imagem da marca Rio.

## Pelo Olhar do Carioca

O morador da cidade é o elemento de grande valor na composição da marca de uma cidade como demonstrado pelos autores que trabalham com o tema. Para Simon Anholt (2006) habitantes calorosos e acolhedores compõe as dimensões da marca da cidade. O Reputation Institute (2014) refere-se ao sentimento dos moradores em relação ao lugar. A Saffron (2013) vai se referir a ter no lugar pessoas amigáveis e atenciosas. Já Michalis Kavartzis (2004) vai destacar, na composição da marca do lugar, a participação dos cidadãos na tomada de decisões. Diante do direcionamento dado pelos autores que trabalham o conceito de marcas de cidade e para uma completa análise sobre a identidade e imagem da marca Rio, apresentamos nesse capítulo aspectos relacionados com a forma como o carioca observa e vivencia a cidade.

Para isso, recorreremos ao levantamento de dados secundários, sendo esses, uma série de pesquisas realizadas pela ONG Rio Como Vamos, uma pesquisa realizada pela Fundação Cesgranrio com foco no turismo e uma pesquisa realizada pela Casa 7 Núcleo de Pesquisa. Para completar o levantamento de informações, realizamos uma pesquisa no Sistema News Monitor com a expressão ‘carioca’ + ‘pesquisa’<sup>200</sup> e do resultado, que totalizou cerca de 9.400 notícias, separamos as que tratavam de temas relacionados com o objeto de estudo desta tese. Apresentamos a seguir os resultados e as análises deste levantamento de informações.

Analisar o olhar do carioca em relação à cidade nos levou a pensar de forma cronológica os acontecimento que ocorreram na cidade e os efeitos desses sobre os moradores. Como descrito no início deste trabalho, no capítulo “Rio de Janeiro: como Chegamos Até Aqui”, o Rio de Janeiro saiu de anos de estagnação econômica e social, que gerava descrença em seus moradores sobre o futuro. Em 2007, iniciou-se um processo de transformação e projeção internacional da cidade que afetou diretamente a percepção do morador em relação ao seu dia a dia e as suas perspectivas em relação ao

---

<sup>200</sup> O levantamento foi feito em 11 de fevereiro de 2016.

futuro. Como consequência de uma série de esforços de construção da marca Rio, como demonstrado no decorrer deste trabalho, em 2013 a autoestima do carioca encontrava-se bastante elevada em relação à cidade. Entretanto, mudanças no cenário econômico e uma grave crise política em 2015 despertaram novamente a descrença e desânimo do carioca. Tal situação apresentou-se neste momento como um agravante, pois a cidade e sua população encontravam-se às vésperas dos Jogos Rio 2016, evento para o qual se gerou muitas expectativas. Veremos a seguir esse movimento através dos resultados das pesquisas citadas anteriormente.

### A Autoestima do Carioca

Em entrevista<sup>201</sup> realizada com Maria Uchoa, da ONG Rio Eu Amo Eu Cuido, ela nos informou que em 2013 a Casa 7 Núcleo de Pesquisa fez uma pesquisa com exclusividade para o Jornal O Globo sobre o “carioca e a felicidade”.<sup>202</sup> Segundo a entrevistada, a pesquisa partia da premissa de que o carioca tinha baixa autoestima e por isso não tinha atitudes em relação a melhorar a cidade. De acordo com os resultados:

*O carioca sofre de uma autoestima tão elevada que ele é como o narciso, que fica contemplando o espelho. Eu moro nessa cidade, ela é a mais maravilhosa, ela é isso, ela é aquilo. E ele não conseguia fazer nada além porque ele é narciso, está contemplando aquilo ali, já mora aqui, então, está ótimo! É o cara que diz: pelo menos eu estou melhor que São Paulo, eu estou aqui no trânsito, mas eu olho para a praia. (Maria Uchoa, 2014)*

O estudo da Casa 7 em 2013 mostrou que 75% dos habitantes acham que o Rio é uma cidade feliz e que o principal motivo da alegria é o próprio carioca, de acordo com 51% dos entrevistados. Carnaval (48%), praias (41%), sol (29%) e futebol (22%) foram outras razões citadas para a felicidade da cidade. Esse sentimento chega ao ponto de

---

<sup>201</sup> Os dados completos da entrevista foram apresentados no capítulo “As Narrativas dos Movimentos Sociais”.

<sup>202</sup> Amostra da pesquisa: 450 pessoas, de 18 a 60 anos, na zona Sul, na Barra, no subúrbio e em comunidades pacificadas, entre os dias 6 e 13 de janeiro de 2013. Informações sobre a pesquisa disponíveis em: <http://oglobo.globo.com/rio/pesquisa-exclusiva-revela-que-75-dos-cariocas-consideram-rio-uma-cidade-feliz-7713601> Acesso em: dez. 2015.

levar o carioca a se achar mais feliz do que os demais brasileiros. A pesquisa apontou que 66% dos moradores do Rio acreditam que são mais afortunados do que os moradores de outros estados do país.

A pesquisa da Fundação Cesgranrio, realizada em 2011, indicou que os pontos positivos que os moradores mais reconheciam na cidade eram a jovialidade da população (30%), a informalidade (25%), as belezas naturais (20%), a riqueza de opções de lazer (15%) e o futebol (10%).

Contraopondo esses resultados, segundo a mesma pesquisa da Fundação Cesgranrio, os cariocas consideravam como problemas da cidade o trânsito (35%), a sujeira (28%), a segurança (20%), o custo de vida (14%) e o transporte público (3%).

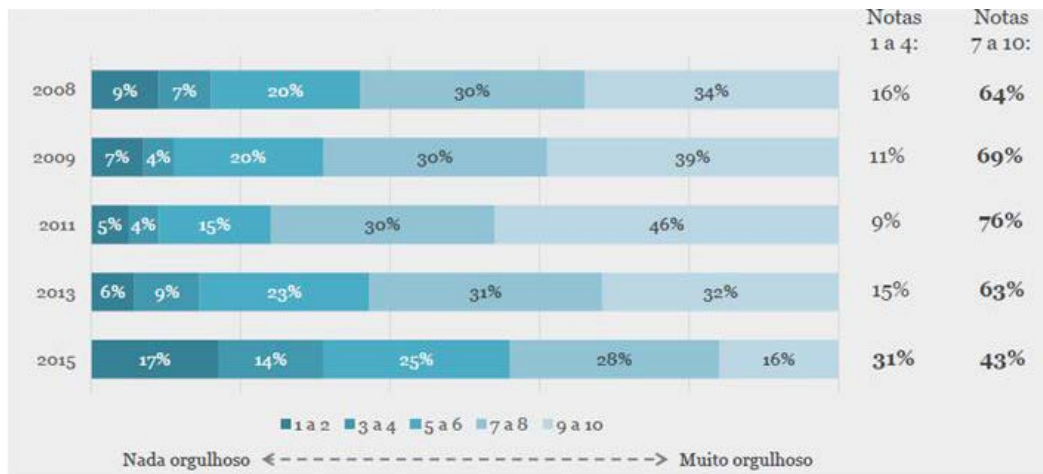
Ainda em relação à pesquisa da Cesgranrio, para 70% dos cariocas o Rio de Janeiro é uma cidade turística e eles reconhecem como ícones turísticos da cidade o Corcovado (40%), Pão de Açúcar (28%) e o Maracanã (10%). Praia de Copacabana, Floresta da Tijuca, Sambódromo e Jardim Botânico, juntos, somaram 22%.

Entretanto, a série histórica apresentada nas pesquisas da ONG Rio Como Vamos nos mostra que a ascendência da percepção positiva do carioca sobre a cidade começa a decair em 2013, como veremos a seguir.

### **Sentimento de Orgulho em Morar na Cidade**

De acordo com as pesquisas da ONG Rio Como Vamos, o sentimento de orgulho do carioca de morar na cidade diminuiu de 2013 a 2015. Enquanto 63% atribuíram valores iguais ou superiores a 7 para o sentimento de morar no Rio de Janeiro no ano 2013, em 2015 esse percentual caiu para 43%.

**Figura 93: Como se sente por morar na cidade do Rio de Janeiro**



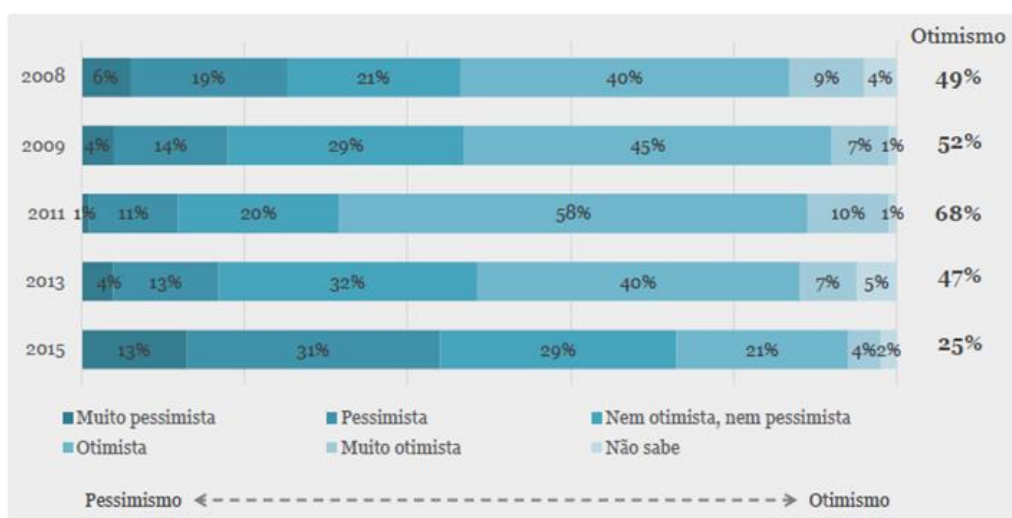
Fonte: Pesquisa 2015 disponibilizada no *site* Rio Como Vamos.

O orgulho em morar na cidade do Rio de Janeiro decresceu conforme a classe social. Enquanto metade da população classe A atribuiu valores de 7 a 10, apenas 39% da classe C/D atribuiu tais valores.

### Otimismo em Relação à Cidade

Com o sentimento de orgulho diminuído, caiu também o índice de percepção positiva para o futuro: somente 25% da população se sentia otimista em relação ao futuro da cidade nos anos seguintes.

**Figura 94: Sobre o futuro da cidade**

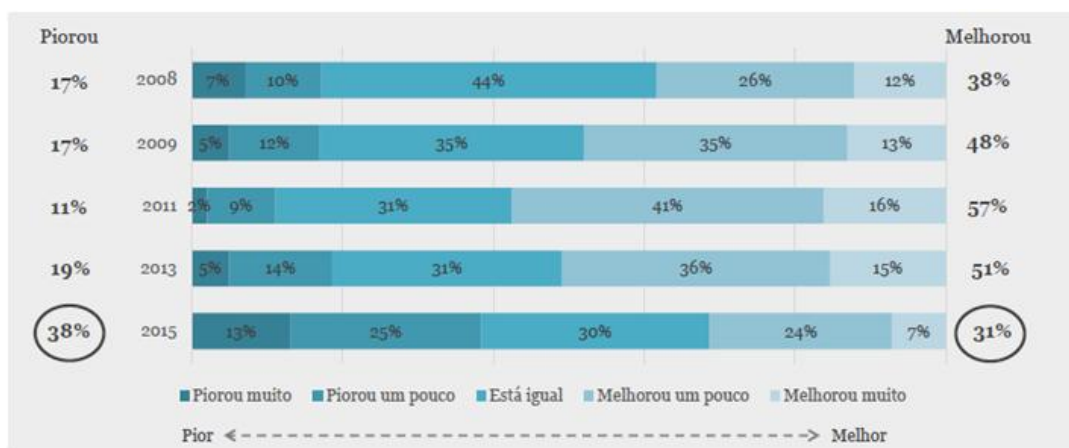


Fonte: Pesquisa 2015 disponibilizada no *site* Rio Como Vamos.

## Qualidade de Vida

A percepção sobre a melhora na qualidade de vida do morador vinha em ascensão desde o início da série histórica, entretanto caiu bastante no período de 2013 a 2015. Em 2015, 31% afirmaram ter melhorado sua qualidade de vida, enquanto em 2013 eram 51%. Pela primeira vez nas mensurações da série histórica, em 2015, um número maior da população afirmou ter reduzido a qualidade de vida ao invés de ter melhorado. Dentre os mais velhos (50 anos ou mais), a perda na qualidade de vida foi mais acentuada, 49% consideraram que perderam qualidade de vida.

**Figura 95: Qualidade de vida**



Fonte: Pesquisa 2015 disponibilizada no *site* Rio Como Vamos.

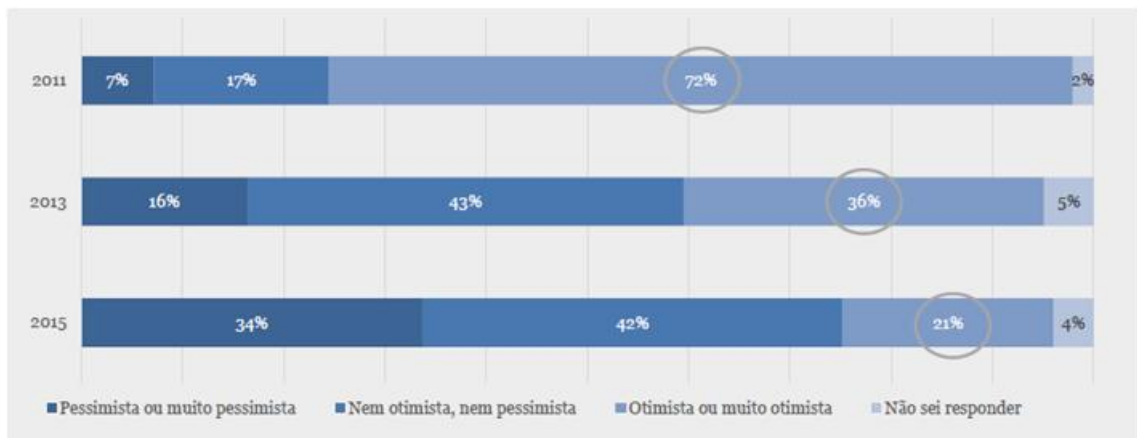
## Sobre Sair da Cidade se Pudesse

Também aumentou o percentual de moradores que sairiam do Rio de Janeiro se pudessem: 56% em 2015 contra 48% em 2013 e contra 27% em 2011. O motivo principal para esse desejo relatado pelos entrevistados é a violência existente na cidade.

Dentre os fatores que mais contribuíram para o crescimento de uma percepção negativa do carioca em relação à cidade no período de 2013 a 2015 está a segurança pública. Segundo as conclusões da pesquisa de 2015, a percepção de segurança foi um dos quesitos que mais caiu de 2013 para 2015, assim como, para diversas outras perguntas as respostas mencionaram aspectos de segurança como pontos negativos.

Reforça o aspecto relacionado com a segurança pública, a avaliação negativa do carioca em relação às UPPs, símbolo da segurança pública no processo de transformação da cidade, como relatamos no capítulo “Uma Cidade em Transformação”.

**Figura 96: Percepção do carioca em relação à segurança da cidade com a política das UPPs**



Fonte: Pesquisa 2015 disponibilizada no *site* Rio Como Vamos.

### Sobre os Grandes Eventos Sediados no Rio de Janeiro

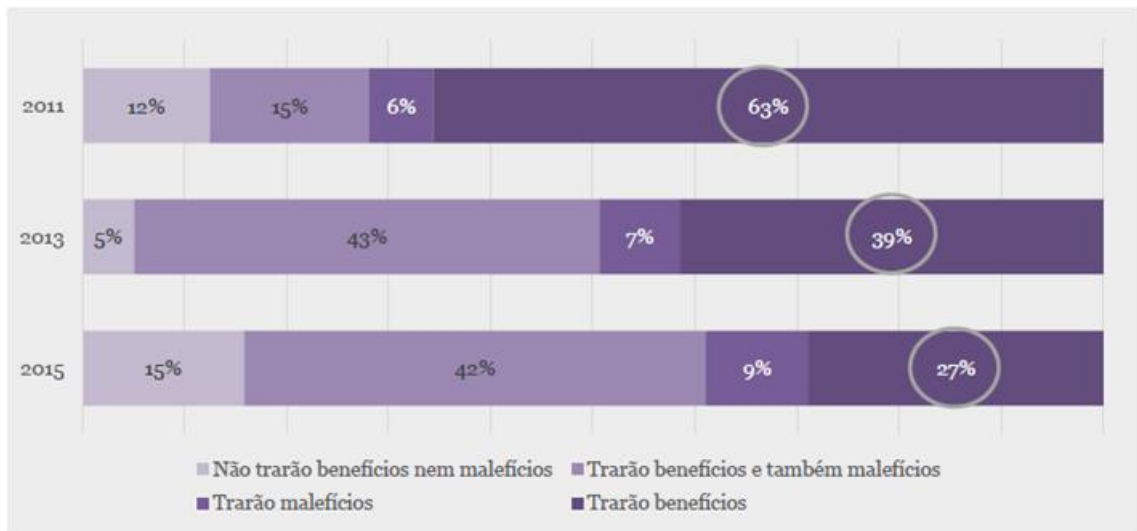
Outro elemento que contribuiu para a queda dos percentuais positivos no período de 2013 a 2015, segundo as conclusões da pesquisa da Rio Como Vamos, foi a redução do otimismo em relação aos grandes eventos que a cidade sediou.

Em 2011, a maior parte da população acreditava que existiriam benefícios na realização dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos no Rio de Janeiro (69%). Entretanto, após a realização da Copa do Mundo em 2014 e de outros grandes eventos que ocorreram na cidade, o percentual de moradores que creditavam apenas benefícios à realização dos eventos passou de 63% em 2011 para 27% em 2015.

Dentre os principais investimentos feitos para os Jogos de 2016, reconhecidos como positivos na opinião da população estão os relacionados com o transporte e a mobilidade urbana. Os gastos públicos são os principais motivos de desconfiança pela população. Todos os quesitos relacionados com a descrença na aplicação do dinheiro público subiram de 2013 para 2015.



**Figura 97: Expectativa para os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016**



Fonte: Pesquisa 2015 disponibilizada no *site* Rio Como Vamos.

Em contraponto, uma pesquisa do IBOPE, realizada em setembro de 2015, indicou que 73% da população do Rio aprovam a realização dos Jogos Olímpicos. Para o secretário-executivo de Coordenação de Governo da cidade do Rio de Janeiro, Pedro Paulo Carvalho, isso se deve a “uma percepção de que a Olimpíada não é só concentrada nos jogos e está significando transformações para a cidade inteira”.<sup>203</sup>

### Aprovação da Política Municipal

Dentre as conclusões da pesquisa de 2015, da Rio Como Vamos, a classe política estava desacreditada no Rio de Janeiro. O segundo mandato do Prefeito Eduardo Paes estava com menos de 20% de aprovação e a atuação da câmara foi considerada ruim ou péssima para 64% dos entrevistados.

<sup>203</sup> Disponível em: <http://noticias.r7.com/rio-de-janeiro/rio-2016-73-dos-cariocas-aprovam-olimpiadas-diz-ibope-rio-quer-reduzir-deslocamentos-em-40-16092015> Acesso em: dez. 2015.

## Por uma Perspectiva de Comunicação da Marca de Cidade e Gestão da Imagem Mais Articulada e Aderente ao Público

Alguns autores indicam que, de certa forma, a imagem da marca da cidade se desconecta do seu dia a dia (HUBBARD; HALL, 1998; KAMPSHULTE, 1999; SAFFRON BRAND CONSULTANTS, 2013). Entretanto, percebemos no decorrer deste trabalho, e em especial, no capítulo “Pelo Olhar do Carioca”, que os impactos no cotidiano do morador relacionados com as condições sociais, econômicas, culturais e políticas do lugar inevitavelmente refletem na formação da identidade e da imagem da marca do lugar. Além disso, em função do incremento da tecnologia de informações e comunicação, com a popularização principalmente das redes sociais, esses impactos no cotidiano são manifestados de forma mais contínua, chegando, em alguns casos, à mobilização e às manifestações sociais nos espaços públicos.

Recorremos ao trabalho de Massimo Giovanardi (2014) sobre a relação entre marcas de cidades, estados e países. Segundo esse autor, tais marcas convergem em um complexo mecanismo tanto de práticas quanto de discursos dos atores institucionalmente relacionados com elas, indiferente da escala na qual ela se encontra. O autor considera que, embora seja importante a diferenciação dos níveis para o processo de planejamento, coordenação e identificação, muitas vezes esses espaços definidos em “escala” se sobrepõem, e os esforços, percepções positivas e/ou negativas de um nível interferem no outro, formando a imagem e o capital reputacional do lugar, o que ele chama de “osmose simbólica”.

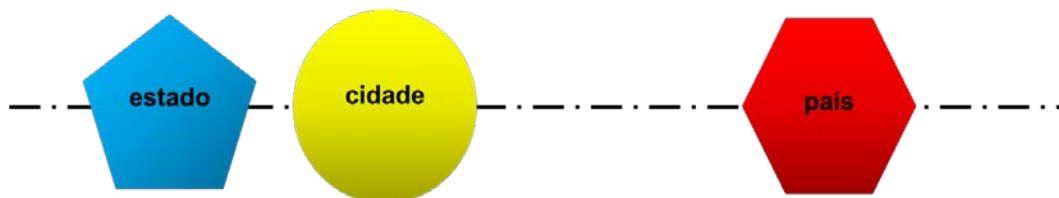
No caso da marca Rio, as duas questões recorrentes no cotidiano do morador da cidade de forma negativa se referem à segurança pública (com destaque para a falência das UPPs, da UPP Social e para o aumento do número de usuários de *crack*) e à atuação dos partidos políticos e seus representantes. Ambas não estão na esfera municipal. A segurança pública é de responsabilidade do estado, entretanto, as falhas e fragilidades da política adotada refletem de forma direta e dura na percepção que se tem da cidade. Já a crise política, iniciada em 2015, ocorre na esfera federal. Entretanto, ela reflete também no nível estadual e municipal, com destaque para dois aspectos: a sede da Petrobrás (empresa foco na crise política) estar no Rio de Janeiro e os partidos ao quais o prefeito

e o governador do estado pertencem serem vinculados ao partido político do governo federal (foco da crise política).

Demonstrando uma possível fragilidade do processo de construção da marca Rio, recordamos, de acordo com o que foi apresentado no início desta tese, que a melhoria da segurança pública com a política das UPPs, as perspectivas econômicas em função da atuação da Petrobrás no pré-sal e o alinhamento das três esferas de governo em 2007 foram os propulsores do processo de transformação da cidade do Rio de Janeiro, da estratégia de sedias grandes eventos e da promoção da marca Rio internacionalmente.

Retomamos ao Giovanardi (2014) que, através do diagrama de Euler,<sup>204</sup> oferece uma alternativa de compreensão sobre a organização dos níveis territoriais em um projeto de promoção da marca territorial. O autor propõe que, ao analisar a representação dos níveis, é possível notar que a distancia entre a cidade e o estado é menor que a distancia entre a cidade e o país. Existe uma aproximação dialética entre o estado e a cidade, assim como uma periódica contribuição do governo federal sobre o projeto de marca da cidade.

**Figura 98: Disposição dos múltiplos níveis territoriais**



Fonte: GIOVANARDI, 2014, p. 13 (traduzido e adaptado pela autora).

Diante da perspectiva apresentada por esse autor podemos considerar que a crise da segurança pública (cuja gestão está no nível estadual) impacta mais a percepção sobre a

---

<sup>204</sup> Diagramas de Euler são utilizados para os estudos da teoria de conjuntos e para representar relacionamentos complexos com mais clarezas, pois representam apenas as relações válidas. Estudos mais aplicados do diagrama podem ser utilizados para aplicar e analisar silogismos que são argumentos lógicos para que se possa deduzir uma conclusão.

cidade do que a crise política federal (sem tirar dela sua importância no contexto geral da marca da cidade).

Nesse sentido, é possível também compreender o porquê, mesmo diante dos aspectos negativos relacionados às crises do estado e da federação, que a descrença do morador sobre a cidade não atingiu níveis ainda mais baixos. Os investimentos em mobilidade e transportes, a restauração de área abandonadas como a área do Porto e a criação de novos equipamentos esportivos e culturais em áreas que historicamente recebiam poucos investimentos, como o Parque Madureira, estão inseridos na cidade, representam aspectos positivos do processo de transformação do Rio de Janeiro e são relacionados com a realização dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos Rio 2016. De certa forma, isso explica os 75% de aprovação dos Jogos Olímpicos pela população do Rio de Janeiro.

Nossas análises indicam que a perspectiva de alguns autores sobre a imagem da marca da cidade se desconectar do seu dia a dia (HUBBARD; HALL, 1998; KAMPSHULTE, 1999; SAFFRON BRAND CONSULTANTS, 2013) converge para a perspectiva dos autores que indicam que a a marca da cidade não deve se desassociar do que de real existe no lugar (ANHOLT, 2003, 2006, 2007, 2008; ANTÓNIO, 2010; CIDRAIS, 1998; KAVARATZIS, 2004); TEXIER; VALLA, 1993; ASHWORTH; VOOGD, 1990; REPUTATION INSTITUTE, 2010; BERRONE; RICART, 2015). Nossos estudos demonstraram que tais perspectivas refletem separadamente o que aqui denominamos como Evidências Físicas e Evidências Simbólicas da identidade da marca da cidade.

Reafirmamos que a existência de relações entre essas duas evidências da marca promoverá uma maior e melhor agregação de valores à marca, dando a ela mais força. A Tabela 70, a seguir, apresenta um exercício de construção dessa analogia.

Da mesma forma, reafirmamos que a fronteira entre a identidade da marca (formada pelas suas evidências físicas e simbólicas) e sua imagem (elaborada pelas inúmeras narrativas que os variados públicos da marca promovem e que muitas vezes são conflituosas entre si e entre o que se deseja para a sua identidade) é porosa. O alargamento desses poros ocorre em função das atuais características da comunicação: inúmeros emissores, produzindo variadas mensagens que são enviadas por uma infinidade de canais para uma rede de receptores que instantaneamente se tornam também emissores.

**Tabela 68: Exercício de Construção de Analogias entre a Evidência Física e Evidência Simbólica da Identidade da Marca Rio**

Dimensão da Marca	Componente da Dimensão da Marca	Elemento da Identidade da Marca Rio	Dimensão da Marca	Componente da Dimensão da Marca	Elemento da Identidade da Marca Rio	
<b>Evidência Física</b>	Dimensão Histórica Cultural	Favelas	<b>Evidência Simbólica</b>	Conexões a partir das experiências com o lugar	Estilo de vida	
		Multicultural			Experiências	
		Multiétnica			<i>Outdoor</i>	
	Dimensão Política	Internacional		Cosmopolita		
		Cidadã		Potencialidades	Inovadora	
		Participativa			Sensação de Segurança	
	Segura	<i>Gay Friendly</i>				
	Dimensão Produtiva	Turismo		<b>Evidência Simbólica</b>	Atributos intangíveis	Mobilidade
		Gastronomia				Paisagem
		Infraestrutura				Multifacetada
		Verde				Autoestima
		Criativa				Alegre
		Smart City				Carioca
		Empreendedora				Olímpica
		Serviços				
		Energia				
		Entretenimento				
	Esportiva					

Fonte: Elaborada pela autora.

Exemplos das narrativas dos variados públicos foram apresentados no decorrer desta tese e em especial nos capítulos de Identificação dos Elementos da Marca Rio, no bloco. “Indo Além do Planejado: As Imagens da Marca”.

Diante do exposto, retomamos a proposta apresentada no capítulo “Por uma Perspectiva de Identidade da Marca de Cidade Mais Aderente ao Lugar e às Pessoas”, que sugere os elementos que compõe a identidade da marca de cidade, incluindo sua dimensão comunicacional, e que foram representados na “Figura 43: Terceira proposta de elementos constitutivos da marca de cidade”. Somamos a essa proposta as análises feitas sobre as narrativas dos diferentes públicos da marca, apresentadas no decorrer do capítulo “Indo Além do Planejado: As Imagens da Marca”. Feito isso, indicamos a seguir algumas diretrizes que consideramos que precisam ser observadas na construção da identidade e na gestão da imagem de uma marca de cidade mais articulada e aderente ao público.

### **Diretriz 1 — Sobre o Mapeamento dos *Stakeholders* da Marca de Cidade**

Embora o termo *stakeholders* seja mais bem aplicado às marcas de organizações, instituições e/ou corporações, o utilizaremos aqui para dimensionar os públicos de relacionamento de uma marca de cidade.

Os trabalhos sobre marcas de cidades ressaltam “pessoas” como elemento de destaque na gestão da marca (REPUTATION INSTITUTE, 2014; SAFFRON BRAND CONSULTANTS, 2013; CHIAS, 2007; KAVARATZIS, 2004) e alguns vão especificar a figura do gestor público (ANHOLT, 2007, 2009). Entretanto, não encontramos um estudo que propusesse um mapeamento ou agrupamento de forma mais sistematizada dos públicos de uma marca de cidade.

Assim, com o olhar norteado pela gestão da marca e de sua comunicação e partindo do estudo de caso da marca Rio, consideramos que os públicos que se relacionam com a construção da identidade e da imagem da marca da cidade podem ser agrupados da seguinte forma:

- Instituições Públicas: Prefeitura e suas secretarias (no âmbito local); Governo do estado (âmbito estadual), Governo federal (âmbito nacional).
- Instituições Privadas: Empresas que operam no território — tanto empresas produtoras de bens e serviços quanto promotores de grandes eventos (demos

destaque a esse público em função da importância dos eventos na formação da imagem da cidade).

- População local: moradores dos diferentes bairros da cidade.
- Movimentos sociais organizados e grupos de discussões nas redes sociais
- Formadores de opinião: mídia, turistas nacionais e estrangeiros, personalidades da cidade publicamente reconhecidas e instituições de ensino e pesquisa.

**Figura 99: Stakeholders da marca da cidade**



Fonte: Elaborada pela autora.

Tal mapeamento se faz necessário para identificar de forma sistematizada os esforços de construção da identidade e da imagem da marca.

## **Diretriz 2 — Sobre Quem É o Gestor da Marca da Cidade**

Reconhecemos no estudo da marca Rio que o ente público (no caso das cidades, as Prefeituras) é o ator que irá capitanear a marca da cidade, seja na proposta de construção de sua identidade, seja nas tomadas de decisão sobre a sua comunicação.

Michalis Kavaratzis (2004) deixa claro esse aspecto referindo-se à “comunicação secundária” como aquela comunicação formal e intencional da marca produzida pelo poder público. Simon Anholt (2003, 2006, 2007, 2008, 2009) reforça isso quando considera que a imagem dos lugares também é formada pela maneira como seus líderes operam internamente e externamente, considerando que a comunicação dos líderes precisa comportar as estratégias da marca.

Nassar (2009) reforça que um país ou uma cidade precisa ter uma estrutura comunicacional geradora de fatos positivos sobre ele, construindo narrativas que atraiam as pessoas a visitar o lugar. Nesse sentido, o autor reforça que quando o governo explora narrativas positivas pode se valer de uma boa comunicação, o que transmite uma boa imagem e gera mais negócios.

Embora reconheçamos que o gestor da marca da cidade seja o poder público, é primordial que os diversos *stakeholders* da marca sintam-se empoderados dessa marca. Isso só ocorrerá se esses estiverem presentes no processo de construção de sua identidade desde o início.

## **Diretriz 3 — Sobre as Narrativas de Marca do Poder Público**

Enquanto instituição pública que opera no campo das questões públicas, a Prefeitura ao construir suas estratégias de comunicação da marca da cidade deve buscar cada vez mais sair da simples informação que é fornecida e caminhar no sentido de gerar compartilhamento de informação, pensando de forma estratégica e utilizando as inúmeras ferramentas de comunicação disponíveis. Detalharemos essa visão estratégica na “Diretriz 15 — Sobre os Elementos da Dimensão Comunicacional da Marca da Cidade”.



Referenciamos essa diretriz com base nas propostas apresentadas sobre comunicação pública por Pierre Zémor (1995), Elizabeth Brandão (2007), Monteiro (2007), Ana Lúcia Novelli (2006) e, especificamente, sobre os mecanismos para incrementar o processo participativo no âmbito comunicacional, referenciado com o trabalho de Mariângela Haswani (2013).

#### **Diretriz 4 — Sobre o Conceito de Imagem da Marca da Cidade**

Ao fazer uma analogia entre marcas comerciais e marcas territoriais podemos inferir que no caso das marcas comerciais, dificilmente o consumidor vê o produto ou o serviço em si, o que ele vê é a marca, ou seja, o produto/serviço associado à marca. Como resultado, percebem que o produto está moldado pela marca (CALKINS, 2006).

No caso de marcas de cidades, o público não vê a marca, o que ele vê é a cidade com suas belezas, conflitos, antagonismos e mazelas. A imagem que se forma é resultado das vivências na cidade e não da experiência com a sua marca. Essa conclusão coloca ainda mais em relevância a importância de articular as evidências físicas da marca com a sua dimensão simbólica. Da mesma forma, nos leva a reafirmar a importância de se identificar os *stakeholders* da marca da cidade e as diversas narrativas construídas por eles e que muitas vezes são antagônicas ao projeto de identidade de marca que foi pensado.

#### **Diretriz 5 — Sobre a Busca do Alinhamento entre Identidade e Imagem**

Imagem é um elemento da marca sobre o qual não se tem ingerência. O que está sob a gestão do ente público que está capitaneando a marca da cidade é a construção de sua identidade e a incorporação nessa identidade das diferentes imagens que os públicos formam sobre a marca.

Em termos de identidade e imagem o que se busca é se aproximar o máximo possível do melhor alinhamento entre o que se define como identidade e o que os públicos da marca compreendem sobre essa identidade. A busca desse alinhamento é feita pela definição clara dos elementos que constituem a identidade da marca, pelos esforços de comunicação e pelas experiências que se tem com o lugar.

A referência a esse alinhamento está presente nos trabalhos Simon Anholt (2003, 2006, 2007, 2008, 2009) que irá remeter o alinhamento das mensagens com os diferenciais do lugar e com a realidade local; o mesmo autor ainda destaca que a marca de cidade deve construir suas narrativas baseadas em uma visão credível, atraente e sustentável para seu futuro e do mundo, comunicando isso para o mundo de maneiras simples, verdadeira, motivada, atraente e memorável.

A referência também está presente nos trabalhos da Saffron (2013) sobre a importância do reconhecimento da marca, da identidade simbólica do lugar, das associações positivas que as pessoas fazem espontaneamente e da percepção que elas têm.

Somamos a essa diretriz a compreensão de que o papel do gestor da marca da cidade é gerir a identidade da marca da cidade a partir dos elementos associados a ela em seu projeto de construção e incorporando continuamente as diferentes imagens que são construídas pelos variados públicos de relacionamento. A fronteira entre identidade e imagem é porosa e a dinâmica comunicacional atual, com inúmeras plataformas e disputas de narrativas, alarga cada vez mais esses poros. Assim, identidade e imagem compõem a marca através de uma relação de simbiose.

### **Diretriz 6 — Sobre o Reconhecimento e a Incorporação das Múltiplas Narrativas na Gestão da Marca**

Diversas narrativas em relação à marca da cidade são construídas por diferentes públicos. Existe pouco ou quase nenhum controle do gestor público que está capitaneando a marca da cidade. Entretanto, essas narrativas influenciam de forma decisiva a formação da imagem da marca da cidade. Monitorar os espaços de produção e disseminação de conteúdos pelos diversos públicos deve estar na agenda de gestão da imagem da marca. Da mesma forma, incluir esses públicos no processo de construção da identidade da marca da cidade, minimiza (embora não impeça) as pequenas crises de imagem que a marca possa vir a ter.

O reconhecimento das múltiplas narrativas e a necessidade de monitoramento estão presentes nos trabalhos de Michalis Kavaratzis (2004) quando se refere à “comunicação terciária”; da Saffron (2013) quando se refere ao valor de conversa e ao reconhecimento

do lugar pela mídia internacional; do Reputation Institute (2014) no que tange à análise do que as pessoas dizem nos meios de comunicação tradicionais e nas redes sociais e o que os políticos e as ONGs dizem. Reforça esse reconhecimento o trabalho de Nassar (2009) quando afirma que o fortalecimento dos protagonistas sociais — pessoas, ONGs, outras empresas — vem, ao longo dos últimos anos, diminuindo a capacidade das marcas de gerenciar seus conteúdos imateriais, ou seja, suas narrativas.

### **Diretriz 7 — Sobre a Estratégia de Narrativas como Forma de Ampliar a Aderência da Marca com seus Públicos**

A vivência na cidade produz memórias o tempo todo naqueles que moram ou visitam o lugar. Memórias são os melhores insumos na construção de narrativas (BARBOSA, 2003; TORINO, 2013). A gestão da marca da cidade deve ter como foco produzir e manter memórias e experiências na mente das pessoas de modo que elas, através de associações positivas, estabeleçam elos e relacionamentos cada vez mais duradouros.

A estratégia de narrativa é eficaz e insere a marca no ideário social quando se desenvolve de forma fiel à sua identidade e se apropria dos fatos (RIBEIRO, 2014). Considere também desenvolver uma narrativa atraente e que entre, não apenas na mente, mas no coração das pessoas, fazendo com que elas, a partir do que foi produzido pela marca, reproduzam esse conteúdo “gerenciado”, ampliem sua distribuição e atraiam novos amantes para a marca (HELENA; PINHEIRO, 2012; NASSAR, 2006).

### **Diretriz 8 — Sobre a Estratégia de Visibilidade dos Grandes Eventos**

As marcas de cidades que se utilizam dos grandes eventos para ampliarem sua visibilidade internacional estão também sujeitas a darem visibilidade à suas mazelas. Ao adotar essa estratégia, o gestor público precisa ter uma atenção maior nos aspectos que relacionam a cidade, e sua marca, ao evento.

O evento gera experiência e memória e, conseqüentemente, uma infinidade de narrativas sobre ele (TORINO, 2013; CARVALHAL, 2006; OLIVEIRA, 2009; CERVA, 2014; NASSAR, 2006) que serão veiculadas nos meios de comunicação de massa e ressignificadas nos meios de comunicação de engajamento (JENKINS, 2008).

Adotar esta estratégia de visibilidade se mostrará mais eficaz se a gestão pública definir antes a identidade da marca que se pretende promover e articular o conjunto de *stakeholders* a esta proposta.

Incorporar e diferenciar as percepções e expectativas do público interno (aqueles que estão inseridos no dia a dia da cidade) e do público externo (aqueles que na cidade estão a negócio, turismo etc.), lembrando que muitas vezes elas serão antagônicas, possibilita uma gestão mais eficaz.

### **Diretriz 9 — Sobre a Estratégia de Articulação da Marca da Cidade com as Empresas**

Quando há uma articulação entre a identidade de marca da cidade e os produtos e serviços produzidos localmente, a agregação de valor para ambos é muito eficaz para dar robustez à marca da cidade e reputação aos produtos e serviços. Esse movimento exige um esforço direcionado de criação de parcerias entre poder público e empresas privada e uma gestão contínua de construção de identidade e imagem de marca.

Percebe-se que em geral as narrativas das marcas corporativas e de produtos e serviços, produzidas e veiculadas pelas empresas, incorporam mais os elementos relacionados às evidências simbólicas da marca do que os relacionados às evidências físicas. A abordagem no primeiro caso é mais lúdica, enquanto no segundo, trata-se de abordagens mais informativas.

A importância de se ter produtos de qualidade que representem o lugar e sua marca, assim como ter uma marca de lugar forte que chancele os produtos e serviços daquela região, está presente no Modelo de análise do City RepTrak Pulse — âmbito emocional e racional do Reputation Institute (2014) e nos trabalhos de Simon Anholt (2003, 2006, 2007, 2008, 2009) e da Saffron (2013).

### **Diretriz 10 — Sobre a Incorporação dos Movimentos Sociais no Processo de Política Pública**

Destacamos anteriormente uma série de diretrizes relacionada com a incorporação de mecanismos de participação social.<sup>205</sup> No que tange aos movimentos sociais, esse público é prioritário já que trazê-los para dentro da gestão amplia significativamente a capacidade de mobilização, engajamento e articulação da marca com outros públicos. É importante que eles conheçam e se sintam parte do projeto para que possam multiplicá-lo dentro das redes em que cada movimento social se insere.

### **Diretriz 11 — Sobre o Acompanhamento e Articulação com os Grupos de Discussão nas Redes Sociais**

As manifestações dos grupos de discussão nas redes sociais podem interferir de forma relevante na construção das narrativas dos demais públicos da marca em função da capacidade de engajamento e mobilização que esse meio propicia, dentro de segmentos de públicos específicos. Assim, articular uma estratégia que mobilize os grupos de discussão e trazer temáticas relacionadas com a marca da cidade que sejam de seu interesse amplia a capacidade de aderência da marca a um conjunto variado de públicos.

Essa diretriz é reforçada pelo conceito de metrópole comunicacional (CANEVACCI, 2007) e cibercidades (LEMOS, 2004) que reconhecem que na atualidade a vivência na cidade se dá mais nas redes virtuais do que nos espaços de convivência presencial.

### **Diretriz 12 — Sobre as Narrativas Ficcionalis para Marcas de Cidades**

Mais do que narrativas cotidianas, a marca da cidade também pode e deve utilizar a estratégia das narrativas ficcionais — conceito descrito por Barbosa (2003). A dinâmica das redes sociais pode ser um espaço de interação e engajamento dos diversos públicos entorno da proposta de identidade da marca da cidade.

---

<sup>205</sup> Ver capítulo “Por uma Perspectiva Mais Participativa no Planejamento Estratégico da Cidade”.

Destacamos o cuidado que se deve ter ao usar essa estratégia, pois ela não pode em nenhum nível de compreensão ser confundida com tentativas de se transmitir uma mensagem de engodo relacionada com a marca.

### **Diretriz 13 — Sobre a Proatividade nas Relações com a Mídia Jornalística**

Todo o esforço descrito no decorrer desta tese está voltado para se construir uma marca de cidade com reputação. A reputação funciona como um amortecedor dos impactos da crise de imagem que são fomentadas pela mídia jornalística. A cidade, e sua marca, serão pauta jornalística continuamente. Assim, estabelecer uma relação proativa com a mídia abre variadas possibilidades de produção de conteúdos, assim como constrói um alerta sobre possíveis crise de imagem e reputação.

Reforçamos essa diretriz, lembrando sobre o crescimento do conceito de infotainment (NEVEU, 2006). As cidades são grandes geradoras de conteúdos informativos com possibilidades de abordagens em formato de entretenimento.

### **Diretriz 14 — Sobre as Arenas de Disputas das Narrativas na Convergência dos Meios**

Diante da contínua disputa de diferentes narrativas (NASSAR, 2009; NASSAR; FURLANETTO; FIGUEIREDO, 2009) produzidas por múltiplos públicos e distribuídas por variadas plataformas (JENKINS, 2008; SCOLARI, 2010), o ente público, que capitaneia a gestão da marca da cidade, não tem controle sobre o que será dito. Entretanto, compreender que existe uma relação direta de causa e efeito pode facilitar o processo de gestão da comunicação da marca.

Se a gestão da marca não deixar clara em suas narrativas (estratégias e políticas de comunicações) qual é sua identidade e sua proposta de valor (causa), a consequência (efeito) será de apropriação da marca do lugar em uma profusão de narrativas produzidas de forma completamente livre, solta demais e sem referências articuladas com sua real proposta de valor.

O que chamamos de gestão das estratégias e políticas de comunicação da marca é a definição clara de sua identidade e a construção de narrativas adequadas às

características dos meios de comunicação contemporâneos, com ênfase na capacidade de transversalidade das mídias (transmídias), da disponibilidade de informações ancoradas em estratégias de entretenimento, de vivência e de sensações. Tal esforço visa a promover a compreensão do que é a marca da cidade e, conseqüentemente, gerar novas narrativas espontâneas positivas para ela. Reforça essa perspectiva o reconhecimento de que as narrativas “espontâneas” produzidas pelos variados públicos são vistas pela opinião pública de forma mais favorável do que a fala “oficial” do ente público sobre a marca da cidade.

Nesse sentido, a atualização do conceito de Agenda Setting (DEFLEUR; BALL-ROKEACH, 1993; LIPPMANN, 1922) assume relevância quando confrontamos o que é produzido em termos de conteúdo “controlado” pelo poder público sobre a marca da cidade, o que é veiculado pela mídia e o que é conteúdo produzido espontaneamente pelos grupos sociais, principalmente nas redes sociais. Assim como, também assume relevância a dinâmica que a produção desses conteúdos passa a ter no agendamento do que será debatido e como será.

### Diretriz 15 — Sobre os Elementos da Dimensão Comunicacional da Marca da Cidade

Identificamos no capítulo “Por uma Perspectiva de Identidade da Marca de Cidade Mais Aderente ao Lugar e às Pessoas” os tipos de comunicação relacionados com as ações do governo que compõem a dimensão comunicacional da marca da cidade.

**Tabela 69: Quadro-resumo da Dimensão Comunicacional das Ações de Governo pela Proposição de Ordenação Desta Tese**

Proposição de Dimensão Comunicacional para Marcas de Cidades	Ferramentas de Comunicação Identificadas	Ações de Comunicação da Marca Rio nas Narrativas do Poder Público
Comunicação de estímulo à participação	Comunicação digital	<i>Hangout On Air</i>
	Comunicação digital	<i>Hackaton 1746</i>
	Comunicação digital	Plataforma Digital Rio+
	Comunicação digital	Desafio Ágora Rio

Proposição de Dimensão Comunicacional para Marcas de Cidades	Ferramentas de Comunicação Identificadas	Ações de Comunicação da Marca Rio nas Narrativas do Poder Público
<b>Comunicação de oportunidade</b>	Experiência de marca	Eventos de comemoração dos 450 Anos (espetáculos e seminários)
	Experiência de marca	Biblioteca Rio450
	Experiência de marca	Jogos Rio450
	Experiência de marca	Passaporte dos Museus Carioca
	Experiência de marca	Projeto Memória Carioca.
<b>Comunicação de oportunidade (cont.)</b>	Patrocínio e Apoio	Parcerias com empresas para comemoração dos 450 Anos
	Publicidade	Anúncio de parabenização à cidade
	Assessoria de imprensa	Notícias sobre os 450 Anos e seus eventos
<b>Comunicação de relacionamento com o cidadão</b>	Publicidade e Comunicação digital	O Explicador
	Comunicação digital	Central 1746
	Comunicação digital	Porta Cidade Olímpica
	Advergame	Banco imobiliário Cidade Olímpica
	Comunicação digital	<i>Site</i> do Porto Maravilha
	Assessoria de imprensa e Comunicação digital	Centro de Operações Rio (COR)
<b>Comunicação de visibilidade internacional</b>	Relações Públicas e Comunicação digital	Palestra do Prefeito Eduardo Paes no TED
	Relações Públicas e Comunicação digital	Concurso Internacional Parque Olímpico
	Relações Públicas	Google Zeitgeist
	Relações Públicas	Rio Word Smart City
	Relações Públicas	C40 Cities
	Comunicação digital	Promoção turística da cidade na <i>web</i>



Proposição de Dimensão Comunicacional para Marcas de Cidades	Ferramentas de Comunicação Identificadas	Ações de Comunicação da Marca Rio nas Narrativas do Poder Público
<b>Comunicação para geração de negócios</b>	Relações Públicas	Promoção turística da cidade em feiras e eventos
	Publicidade	Presença nas campanhas da Embratur — Ministério do Turismo
	Experiência de marca	Programa turismo nas favelas pacificadas
	Experiência de marca	Programa Carioquinha (turismo do morador)
	Comunicação digital	Guia turístico do Rio
	Experiência de marca	Revitalização da Praça Mauá como espaço turístico e de receptivo do Porto
	Experiência de marca	<i>Tours</i> pelos subúrbios cariocas
	Comunicação digital	Roteiros diferenciados em aplicativos
<b>Comunicação para geração de negócios (cont.)</b>	Experiência de marca	Turismo de gastronomia
	Experiência de marca	Turismo histórico
	Experiência de marca	Turismo <i>gay</i>
	Comunicação digital	<i>Site</i> da Rio Negócios
	Relações Públicas	Eventos nacionais e internacionais Rio Negócios
	Assessoria de imprensa e Comunicação digital	Informações sobre o crescimento nos últimos anos da cidade disponibilizadas pela Rio Negócios

Fonte: Elaborada pela autora.

Já a partir dos estudos das narrativas dos diferentes públicos da marca apresentados no decorrer do último bloco desta tese pudemos identificamos mais alguns outros, que complementam a tabela acima.

**Tabela 70: Quadro-resumo da Dimensão Comunicacional nas Narrativas dos Diversos Públicos pela Proposição de Ordenação Desta Tese**

Proposição de Ordenação da Dimensão Comunicacional para Marcas de Cidades	Ferramentas de Comunicação Identificadas	Ações de Comunicação da Marca Rio nas Narrativas dos Diversos Públicos
<b>Comunicação Promocional</b>	Publicidade Assessoria de Imprensa Promoção Comunicação digital Experiência de marca	Nas narrativas dos eventos de alta visibilidade
<b>Comunicação Institucional Comunicação de Marketing</b>	Publicidade Assessoria de Imprensa Promoção Comunicação digital	Nas narrativas das empresas
<b>Comunicação de Engajamento</b>	Comunicação digital Assessoria de Imprensa Relações Públicas	Nas narrativas dos movimentos sociais
	Comunicação digital	Nas narrativas dos grupos de discussão nas redes sociais
	Comunicação digital	Narrativas Ficcionalis
<b>Comunicação Jornalística</b>	Assessoria de Imprensa	Narrativas da mídia jornalística

Fonte: Elaborada pela autora.

Assim, podemos atualizar a proposta de ordenação do composto de comunicação para marcas de cidades, em função da natureza da estratégia de comunicação de cada dimensão da comunicação, como apresentado a seguir.

Figura 100: Composto de Comunicação para Marcas de Cidades



Fonte: Elaborada pela autora.

Da mesma forma que foi feito anteriormente, foi possível perceber também que, além do agrupamento em função da natureza estratégica, as ações correspondem a ferramentas específicas de comunicação. Sendo o conjunto delas:

- Advergame;
- Assessoria de imprensa;
- Comunicação digital;
- Experiência de marca;
- Patrocínio e apoio;
- Publicidade;
- Promoção;
- Relações públicas.

Indicamos que uma maior eficácia na estratégia de comunicação da marca de cidade será alcançada se o composto de comunicação e as ferramentas de comunicação a serem utilizadas forem planejados de forma sinérgica e integrada.

Tal diretriz se baseia na compreensão de que muitas vezes um tipo de comunicação interfere na outra em função do próprio sistema de integração comunicacional (YANAZE, 2011; KUNSCH, 2003).<sup>206</sup>

O conceito de comunicação integrada de marketing — CIM também baseia a proposta desta diretriz. Segundo esse conceito as ferramentas de comunicação devem ser utilizadas de forma integrada tendo como elemento articulador dessa integração o conteúdo a ser divulgado, também chamado de *mote* ou conceito criativo (PINHEIRO; GULLO, 2013).

Por sua vez, as ferramentas de comunicação podem ser aplicadas em meios de comunicação de massa (*broadcast*) e/ou os meios de comunicação de engajamento (*socialcast*), e a integração entre elas deve ser feita com foco na convergência dos meios e nas estratégias de *transmídia* e *storytelling* (JENKINS, 2008).

### **Diretriz 16 — Proposta Final de Elementos Constitutivos da Marca de Cidade**

Como demonstrado no decorrer desta tese, compreendemos que a marca da cidade é composta pelos elementos base identidade, imagem e reputação.

Propomos que a identidade da marca seja composta por duas grandes dimensões: as evidências físicas e as evidências simbólicas. As evidências físicas são elaboradas a partir dos componentes: dimensão produtiva, dimensão política e dimensão histórica cultural da marca. Já as evidências simbólicas são elaboradas a partir dos componentes: atributos intangíveis, potencialidades e conexões com o lugar.

---

<sup>206</sup> Os autores citados fazem alusão à integração dos tipos de comunicação organizacional — institucional, mercadológica e interna/administrativa.

As narrativas, sejam elas as produzidas pelo gestor da marca ou pelos diversos públicos que se apropriam dela, vão reforçar os elementos da identidade e construir a imagem da marca. A fronteira entre a identidade da marca e sua imagem é porosa. O alargamento desses poros ocorre em função das atuais características da comunicação: inúmeros emissores, produzindo variadas mensagens que são enviadas por uma infinidade de canais para uma rede de receptores que instantaneamente se tornam também emissores. Essa dinâmica leva a um contínuo movimento de simbiose entre identidade e imagem.

Tal dinâmica foi resumida em tabelas apresentadas no decorrer desta tese, sendo elas:

- “Tabela 30: Aplicação dos Elementos Associados à Identidade da Marca Rio na Proposição de Ordenação da Identidade de Marca de Cidade Desta Tese”;
- “Tabela 32: Síntese das Narrativas Produzidas pelo Poder Público em Relação aos Elementos da Identidade da Marca Rio”;
- “Tabela 63: Síntese das Narrativas Produzidas pelos Eventos de Grande Visibilidade em Relação à Identidade e Imagem da Marca Rio”;
- “Tabela 64: Síntese das Narrativas Produzidas pelas Empresas em Relação à Identidade e Imagem da Marca Rio”;
- “Tabela 65: Síntese das Narrativas Produzidas pelos Movimentos Sociais em Relação à Identidade e à Imagem da Marca Rio”;
- “Tabela 67: Síntese das Narrativas Produzidas pelos Grupos de Discussão no Facebook em Relação à Identidade e à Imagem da Marca Rio”.

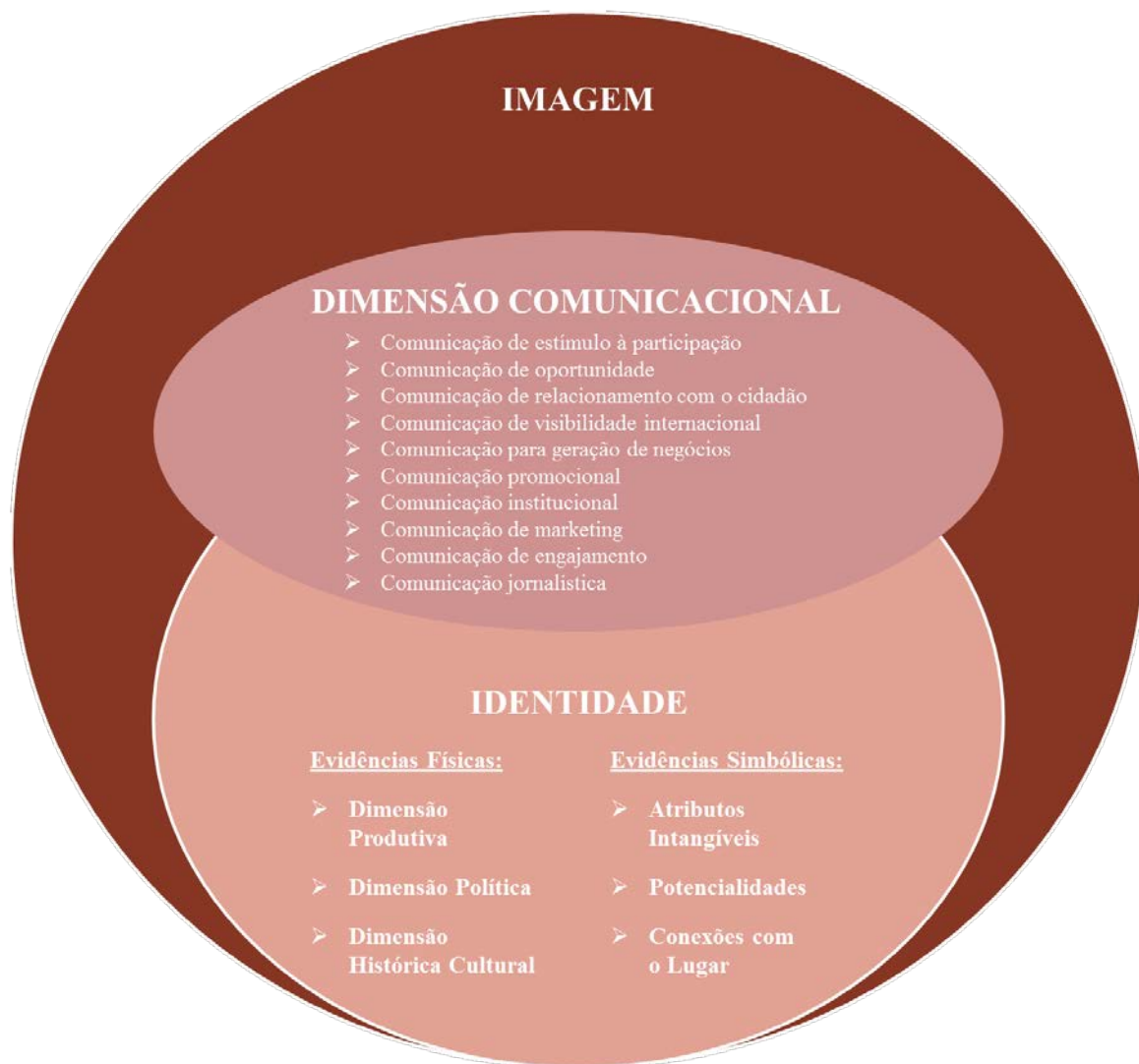
Assim como nos capítulos:

- “As Narrativas Ficcionalis: o Casamento de Curitiba com o Rio nas Redes Sociais”;
- “As Narrativas da Mídia Jornalística”;
- “Pelo Olhar do Carioca”.

O que articula a identidade e a imagem da marca é a sua dimensão comunicacional que é formada por diferentes tipos de comunicação que caracterizam o composto de

comunicação da marca da cidade. A seguir, demonstramos a proposta final da composição dos elementos constitutivos da marca de cidade.

**Figura 101: Proposta final dos elementos constitutivos da marca de cidade**



Fonte: Elaborada pela autora.

Tal identificação possibilita uma melhor gestão de marca, assim como uma política e estratégias de comunicação mais articulada e aderente ao conjunto de públicos que a marca possui. Acreditamos que ao seguir essas diretrizes, o gestor da marca da cidade terá uma maior possibilidade de construir uma marca robusta e com reconhecida reputação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS



Chegamos ao fim desta tese na expectativa de termos conseguido alcançar o objetivo proposto: *analisar a capacidade de uma marca de cidade, suas políticas e estratégias de comunicação de adensar as relações que se estabelecem entre públicos e território, dando robustez à marca.*

Para isso, organizamos nosso pensamento a partir da análise dos debates sobre marcas de cidades que ocorrem na atualidade a partir de duas perspectivas: a primeira, que incorpora o planejamento estratégico como caminho de projeção da cidade em um mercado global de marcas de cidade; a segunda, que considera o planejamento urbano como o caminho para o desenvolvimento local e o atendimento das demandas dos grupos sociais inseridos no lugar, com a preservação das características históricas e da cultura local. Reconhecemos as principais críticas feitas pelos autores que se relacionam com os modelos de planejamento urbano e incorporamo-las às nossas propostas por acreditarmos que possa haver um ponto de equilíbrio entre elas. Apresentamos tal recorte no capítulo “Rio De Janeiro, Uma Cidade Global?”.

Diante do recorte apresentado no capítulo citado, desenvolvemos uma proposta de modelo mais participativo para o planejamento estratégico da cidade e que foi apresentada no capítulo “Planejamento Estratégico do Marketing Territorial Ancorado em uma Gestão Pública Participativa”. para isso, esse capítulo visou a apresentar possibilidades para a gestão pública, que capitaneia a marca da cidade e seu plano estratégico (ou planejamento de marketing territorial), baseadas em mecanismos de comunicação que estimulam o debate, o diálogo, a participação e o comprometimento de todos com o resultado.

Tendo feito isso, partimos para um estudo sobre a construção de uma marca de cidade. Compreendemos que a marca é muito mais do que seu logotipo ou expressão gráfica. Ela é uma representação complexa do conjunto de elementos que compõem sua identidade, assim como da gestão de outros tantos elementos incorporados a essa identidade por meio das diferentes imagens que são formadas pelos variados públicos da marca e do lugar que ela representa.

Para analisar a composição de uma marca de cidade, revisitamos os estudos de autores e consultorias internacionais que propõem diferentes modelos de construção de marcas de cidade. Complementamos esses estudos com as abordagens de autores consagrados nas



áreas de comunicação e marketing sobre os elementos de composição de marcas comerciais — de empresas e de produtos e serviços. O cruzamento desse arcabouço teórico nos habilitou a iniciar a proposição de ordenação dos elementos que compõem a identidade de uma marca de cidade com foco no objetivo desta tese, demonstrado no capítulo “A Contribuição do Cruzamento dos Estudos sobre Marcas de Cidades e Marcas Comerciais”.

A partir do modelo proposto, e tendo como base o arcabouço teórico sobre marcas de cidade, estudamos o caso da cidade do Rio de Janeiro, no período de 2009 a 2016, e analisamos como uma marca para a cidade foi proposta pelo poder público municipal, mesmo não havendo uma representação gráfica dela. Ao final, pudemos apresentar os elementos que, em nosso entendimento, compõem a Marca Rio, descritos no capítulo “Identificação dos Elementos da Marca Rio”. Feito isso, finalizamos nossa proposta de ordenação dos elementos que compõem a identidade de uma marca de cidade, baseada no caso do Rio de Janeiro, retomando as lacunas conceituais e críticas sobre o modelo de planejamento estratégico, descrito anteriormente. Tais propostas foram descritas no capítulo “Por uma Perspectiva de Identidade da Marca de Cidade Mais Aderente ao Lugar e às Pessoas”.

Ao concluirmos essa etapa, consideramos, de acordo com autores do campo da comunicação, que a fronteira entre a identidade de marca e sua imagem é muito porosa. Reconhecemos que a elasticidade desses poros, expandindo-se cada vez mais, ocorre em função da dinâmica comunicacional atual, que ultrapassou os limites da comunicação de massa, tornando-se cada vez mais uma comunicação de engajamento. Exemplificamos essa dinâmica com as abordagens sobre a convergência entre *broadcast* e *socialcast* e seus conteúdos transmídias, que estão cada vez mais presentes no dia a dia das pessoas. O público se tornou um feroz produtor e distribuidor de conteúdos, levando a novas leituras sobre o conceito de “agenda *setting*”. Soma-se a isso a abordagem sobre o crescimento do “infotimento”, neologismo para informação + entretenimento, como mecanismo de visibilidade, multiplicação e desdobramento dos conteúdos comunicacionais para gerar maior aproximação e aderência com a audiência.

Uma análise de como as pessoas vivenciam a cidade na contemporaneidade em um mundo que cada vez mais mescla o presencial com o virtual também foi incorporada ao

estudo com uma abordagem sobre metrópoles comunicacionais. Esse conceito joga uma nova luz sobre as formas de comunicação urbana e a compreensão sobre o que é vivenciar a cidade muito além de sua fronteira física e presencial. Assim como o conflito entre o isolamento que a tecnologia de comunicação possibilita no indivíduo e a natureza da cidade como espaço de convivência e troca.

Com esse enfoque, partimos para o estudo das narrativas que diferentes grupos promovem sobre a marca Rio a fim de compreender se reforçam os elementos da identidade de marca propostos pelo poder público e se, ao reproduzirem a imagem que eles têm do lugar e de sua marca, por meio de suas narrativas, esses públicos incorporam novos elementos à identidade da marca Rio. Essas análises foram apresentadas nos capítulos “As Narrativas dos Eventos de Grande Visibilidade”, “As Narrativas das Empresas”, “As Narrativas dos Movimentos Sociais”, “As Narrativas dos Grupos de Discussão nas Redes Sociais (Facebook)”, “As Narrativas da Mídia Jornalística” e “As Narrativas Ficcionalis: o Casamento de Curitiba com o Rio nas Redes Sociais”. Finalizamos a estrutura de nosso pensamento trazendo o “Olhar do Carioca” sobre essa cidade que se constrói, significa e ressignifica de várias formas.

O arcabouço teórico no qual nos baseamos e as análises do material das pesquisas de campo relacionadas com o estudo de caso da marca Rio nos levaram a desenhar um conjunto de diretrizes que visam a nortear a gestão da marca da cidade com foco na proposição de nosso objetivo. Tais diretrizes foram apresentadas nos capítulos “Por uma Perspectiva Mais Participativa no Planejamento Estratégico da Cidade”, “Por uma Perspectiva de Identidade da Marca de Cidade Mais Aderente ao Lugar e às Pessoas” e “Por uma Perspectiva de Comunicação da Marca de Cidade e Gestão da Imagem Mais Articulada e Aderente ao Público”.

Acreditamos que a tese respondeu aos pressupostos propostos inicialmente. Reafirmamos que a identidade da marca Rio, definida pelos agentes públicos, deve ser composta tanto pelas evidências do lugar quanto por seus aspectos simbólicos. Confirmamos que a imagem da marca Rio, formada pelos diferentes atores, é construída por uma complexa dinâmica comunicacional que incorpora a integração de diferentes dimensões comunicacionais, a disputa de variadas narrativas, a convergência dos meios e a midiatização do espetáculo, com destaque para os grandes eventos. Concluimos que

a busca do alinhamento entre identidade e imagem de marca se faz no dia a dia do gestor, ao incorporar à identidade pretendida elementos do complexo mosaico de imagens que uma cidade apresenta. Por fim, reafirmamos que, partindo das proposições descritas nesta tese, a marca da cidade pode ser capaz de servir como elemento integrador e agregador das relações que se estabelecem no e com o território, tendo mais robustez e maior capacidade de adensar os relacionamentos que se estabelecem em torno dela.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David. *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Managing brand equity*. Nova York: Free Press, 1991.
- \_\_\_\_\_. *On branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- \_\_\_\_\_; KUMAR, V.; DAY, George S. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2007.
- ABREU, Mauricio de. *Evolução urbana do Rio de Janeiro*. 4. ed. Rio de Janeiro: IPP, 2008.
- AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DA PREFEITURA DE CURITIBA. *Empresas atendem pedido da Prefeitura de Curitiba e presenteiam a cidade*. 25 set. 2014. Disponível em: <<http://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/empresas-atendem-pedido-da-prefeitura-de-curitiba-e-presenteiam-a-cidade/34240>>.
- AGUIAR, Leonel Azevedo de. Imprensa sensacionalista: o entretenimento e a lógica da sensação. In: COLÓQUIO BINACIONAL DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO BRASIL-PORTUGAL. *Anais...* São Paulo: Intercom, 2008.
- \_\_\_\_\_; SCHAUN, Angela. A lógica das sensações no discurso jornalístico: uma contribuição para o campo das teorias do jornalismo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. *Anais...* Caxias do Sul: Intercom, 2010.
- ANHOLT, Simon. *Brand new justice: the upside of global*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.
- \_\_\_\_\_. Branding places and nations. In: CLIFTON, Rita. *Brands and branding*. Nova York: The Economist and Profile Books, 2009.
- \_\_\_\_\_. Place branding: is it marketing, or isn't it?. *Place Brand Public Diplomacy*, 1. ed., p. 1-6, 2008.
- \_\_\_\_\_. The Anholt-GMI City Brands Index: How the world sees the world's cities. *Place Branding and Public Diplomacy* 2, n. 1, p. 18-31, jan. 2006.
- \_\_\_\_\_. *Competitive identity: the new brand management for nations, cities and regions*. Nova York: Palgrave Macmillan, 2007.
- ANTÓNIO, Vera Dias. Marketing territorial. *Comunicação Autárquica*. 6 maio 6 2010. Disponível em: <<http://comunicacaoautarquica.blogspot.com/2010/05/marketing-territorial.html>>. Acesso em: jun. 2012.
- ARGENTI, Paul; FORMAN, Janis. *The power of corporate communication: crafting the voice and image of your business*. Nova York: McGraw-Hill, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ASHWORTH, G. J.; VOOGD, H. *Selling the city: marketing approaches in public sector planning*. Londres: Belhaven Press, 1990.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Marketing and place promotion. In: GOLD, J. R.; WARD, S. V. *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*. Chichester: John Wiley & Sons, 1994.

AUGÉ, Marc. *Não-lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade*. Campinas: Papirus, 1994.

BAILLY, A. S. Urban representations: the imaginary in the service of the economy. In: AVE, G.; CORSICO, F. *Marketing urbano international conference*. Turim: Torino, 1994.

BARBOSA, Marcio Ferreira. *Experiência e narrativa*. Salvador: Edufba, 2003.

BARTHES, R. *The semiotic challenge*. Oxford: Basil Blackwell, 1993.

BATISTA, Vanessa Oliveira. Legitimidade e representação democrática. *Revista de Direito Comparado*, n. 4, 2002.

BECK, Ulrich. *O que é globalização? Equívocos do globalismo: respostas à globalização*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BERRONE, Pascual; RICART, Joan Enric. Cities in Motion Index. *Index*. Iese Business School, University of Navarra, 2015.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge. *Comunicação pública: Estado, governo, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas, 2007.

BRESSAN, Willian. *Prefeitura de Curitiba aceita pedido de “casamento” da Prefeitura do Rio e movimenta redes sociais*. 24 set. 2014. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/blogs/sintonizando/prefeitura-de-curitiba-aceita-pedido-de-casamento-da-prefeitura-do-rio-e-movimenta-redes-sociais/>>.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. *Lua Nova Revista de Cultura e Política*, Cedec, n. 45, p. 49-95, 1998.

BROWNE, Rodrigo. *Rio de Janeiro inspira nova marca de hotel*. 22 out. 2015. Disponível em: <<https://www.bemparana.com.br/noticia/411623/rio-de-janeiro-inspira-uma-nova-marca-de-hotel>>.

BUENO, Julio Cesar Carmo; CASARIN, Luiz Octavio Bicudo. Os recursos do petróleo e as perspectivas para os investimentos no estado do Rio de Janeiro. *In Rio: a hora da virada*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 40-50.

CALDEIRAS, Teresa Pires do Rio. *Cidade de muros: crime, segregação e cidadania em São Paulo*. São Paulo: Ed. 34/Edsup, 2000.

- CALVINO, Ítalo. *As cidades invisíveis*. Rio de Janeiro: Globo, 2003.
- CANEVACCI, Massimo. *A cidade polifônica: ensaio sobre a antropologia da comunicação urbana*. Tradução de Cecília Prada. São Paulo: Studio Nobel, 2004.
- \_\_\_\_\_. Entrevista com Massimo Canevacchi. *Sextante: Revista da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação/UFRGS*, n. 16, p. 66-80, dez. 2007.
- CARVALHAL, Juliana Pinto. Maurice Halbwachs e a questão da memória. *Revista Espaço Acadêmico*. jan. 2006. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/056/56carvalho.htm>>. Acesso em: 4 out. 2015.
- CARVALHO, Mônica de. Cidade global: anotações críticas sobre um conceito. *São Paulo em Perspectiva*, v. 14, n. 4, p. 70-82, out./dez. 2000.
- CASTANHAR, José Cesar. Arranjos produtivos locais como estratégia de interiorização da atividade econômica, com dinamismo e redução das desigualdades. In: FLEURY, Sonia. *Democracia, descentralização e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CASTELLS, Manuel. *O poder da identidade*. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CERVA, Ana Carine. *Construção, reconstrução e disputa pela memória coletiva e identidade étnica nos campos de cima da serra do Rio Grande do Sul: distrito caxiense de Vila Seca*. Dissertação (Mestrado) — Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.
- CHIAS, Josep. *Turismo: o negócio da felicidade*. São Paulo: Senac, 2007.
- CIDRAIS, Álvaro. *O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas*. Lisboa: Do Autor, 1998.
- COBB, R.; ELDER, C. *Issue creation and agenda building in cases in public policy making*. Nova York: Praeger, 1976.
- COCCO, Giuseppe.; SILVA, Gerardo; GALVÃO, Alexander. *Capitalismo cognitivo: trabalho, redes e inovação*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- COVA, B. The postmodern explained to managers: implications for marketing. *Business Horizons*, v. 39, n. 6, p. 15-23, 1996.
- CR PRESS ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO. Coleção Rio de Janeiro por Oscar Metsavaht exclusiva para Riachuelo em edição limitada. *Riachuelo*. 20 out. 2010. Disponível em: <<http://www.riachuelo.com.br/a-riachuelo/imprensa/releases/colecao-rio-de-janeiro-por-oskar-metsavaht-exclusiva-para-riachuelo-em-edicao-limitada/292>>.
- DANTAS, Eduardo Tavares. *Distritos industriais na cidade do Rio de Janeiro: gênese e desenvolvimento no bojo do espaço industrial carioca*. Dissertação (Mestrado) — Departamento de Geografia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Administração Pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista Rae Debate*, v. 45, n. 1, jan./mar. 2005.

DEFLEUR, Melvin; BALL-ROKEACH, Sandra. *Teorias da comunicação de massa*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

DESLAURIERS, J. P. *Recherche qualitative: guide pratique*. Montreal: McGraw-Hill, 1991.

DIAS, Flávia. *Lançamento*: coleção da Havaianas homenageia orla carioca. 17 out. 2015. Disponível em: <<http://diasestilos.com.br/2015/10/lançamento-colecao-da-havaianas-homenageia-orla-carioca.html>>.

DONATON, Scott. *Publicidade + entretenimento*: por que estas duas indústrias precisam se unir para garantir a sobrevivência mútua. *Tradução* de Álvaro Oppermann. São Paulo: Cultrix, 2007.

EUROPEAN INNOVATION PARTNERSHIP. *Smart cities and communities: strategic implementation plan*. Out. 2013.

FERREIRA, Sergio Guimarães. *Segurança pública no Rio de Janeiro*: o caminho das pedras e dos espinhos. In: *Rio: a hora da virada*. Rio de Janeiro: Campus, 2011. p. 73-99.

FFW. Coleção verão 2016 da *Melissa é inspirada no Rio de Janeiro*. 11 maio 2015. Disponível em: <<http://ffw.com.br/noticias/moda/colecao-verao-2016-da-melissa-e-inspirada-no-rio-de-janeiro-125/>>.

FINGUERUT, Sílvia; FERNANDES, Janaina de Mendonça. Planejando as cidades no século XXI. *Cidades inteligentes e mobilidade urbana*, FGV Projetos, v. 9, n. 24, jun./jul. 2014.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. Análise do conteúdo. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005. p. 280-304.

FRAGOSO, Suely; RECUERO, Raquel; AMARA, Adriana. *Métodos de pesquisa para internet*. Porto Alegre: Sulina, 2011.

FREITAS, Ricardo Ferreira. Comunicação e espaços urbanos de consumo: o imaginário dos shopping centers. In: FREITAS, Ricardo Ferreira; OLIVEIRA, Janete da Silva. *Olhares urbanos: estudos sobre a metrópole comunicacional*. São Paulo: Summus, 2011. p. 11-27.

GARCIA, Beatriz. Entrevista concedida a Gustavo Carbonaro. *Revista Comunicação Empresarial*, ano 26, n. 97, p. 8-13, 2016.

GIAMBIAGI, Fabio. *Depois dos Jogos*: pensando o Rio para após 2016. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOVANARDI, Massimo. *A multi-scalar approach to place branding: the 150th anniversary of Italian Unification in Turin*. European Planning Studies, 2014.

GLAESER, Edward. *Os centros urbanos: a maior invenção da humanidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

\_\_\_\_\_; KOLKO, Jed; SAIZ, Albert. Consumer city. *Harvard Institute of Economic Research*, jun. 2000.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Nova York: Aldine de Gruyter, 1967.

GOBÉ, Marc. *A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GRAHAM, B. Heritage as knowledge: capital or culture?. *Urban Studies*, v. 39, n. 5-6, p. 1003-1017, 2002.

HABERMAS, J. *Mudança estrutural da esfera pública*. 2. ed. Tradução Flávio R. Kothe. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

HADDAD, Marcelo; VIANA, Cassiano. Tecnologia como caminho de transformação do Rio de Janeiro. In: GIAMBIAGI, Fabio. *Depois dos Jogos: pensando o Rio para o após 2016*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. p. 197-207.

HANKINSON, G.; COWKING, P. *Branding in action*. Londres: McGraw-Hill, 1993.

HASWANI, Mariângela Furlan. *Comunicação pública: bases e abrangências*. São Paulo: Saraiva, 2013.

HELD, David. *Political theory and the modern state*. Redwood: Stanford University Press, 1989.

HELENA, Raul Santa; PINHEIRO, Antonio Jorge Alaby. *Muito além do merchant!:* como enfrentar o desafio de envolver as novas gerações de consumidores. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

HENRIQUES, Ricardo; RAMOS, Silvia. *UPPs Sociais: ações sociais para consolidar a pacificação*. In Rio: a hora da virada. Rio de Janeiro: Campus, 2011. p. 242-254.

HUBBARD, P.; HALL, T. The entrepreneurial city and the new urban politics. In: HALL, T.; HUBBARD, P. *The entrepreneurial city: geographies of politics, regime and representation*. Chichester: John Wiley & Sons, 1998.

IPEA — INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Audiências públicas no âmbito do Governo Federal: análise preliminar e bases para avaliação*. Relatório de Pesquisa. Brasília, 2012.

JENKINS, Henry. *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph, 2008.



- KAMPSHULTE, A. Image as an instrument of urban management. *Geographica Helvetica*, v. 54, n. 4, p. 229-241, p. 1999.
- KAVARATZIS, Michalis. From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding, Henry Stewart Publications*, v. 1, n. 1, p. 58-73, 2004.
- KEARNS, G.; PHILO, C. *Selling places: the city as cultural capital, past and present*. Oxford: Pergamon Press Ltd, 1993.
- KOSICKI, Gerald M. Problems and opportunities in agenda-setting research. *Journal of Communication, UMP*, v. 43, n. 2, p. 100-127, 1993.
- KOTLER, Philip. *Marketing de lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe*. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Marketing público: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, Estados e países*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- KREUTZ, Elizete de Azevedo. *As principais estratégias de construção de identidade visual corporativa*. Dissertação (Mestrado), PUCRS, Porto Alegre, 2001.
- KUNSCH, Margarida. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LASSWELL, Harold. *The structure and function of communication in society: the communication of ideas*. Nova York: Institute for Religious and Social Studies, 1948.
- LASTRES, Helena Maria M.; CASSIOLATO, José Eduardo. Políticas para arranjos produtivos locais no Brasil. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma. *Política de gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- LEMOS, André. Celulares, funções pós-midiáticas, cidade e mobilidade. *URBE: Revista Brasileira de Gestão Urbana (Brazilian Journal of Urban Management)*, v. 2, n. 2, p. 155-166, jul./dez. 2010.
- \_\_\_\_\_. *Cibercidade: as cidades na cibercultura*. Rio de Janeiro: E-Papers, 2004.
- LIPPMANN, Walter. *Public opinion*. Nova York: Free Press, 1922.
- LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. O campo da comunicação: reflexões sobre seu estatuto disciplinar. *Revista USP*, n. 48, p. 46-57, dez./fev. 2000-2001.
- LUCARELLI, Andrea; BERG, Per Olof. City branding: a state-of-the-art review of the research domain. *Jornal of Place Management and Development, Emerald Group Publishing Limited*, v. 4, n. 1, p. 9-27, 2011.
- LUHMANN, Niklas. *The reality of the mass media*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2000.

MAFFESOLI, Michel. A comunicação sem fim. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da. *A genealogia do virtual: comunicação, cultura e tecnologia do imaginário*. Porto Alegre: Sulina, 2004.

MARQUES, Maria Silvia Bastos. Prefácio. In: GIAMBIAGI, Fabio. *Depois dos Jogos: pensando o Rio para após 2016*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

MARTIN, J. Breaking up the mono-method monopolies in organizational analysis. In: HASSARD, J. PYM, D. *The theory and philosophy of organizations: critical issues*. Londres: Routledge, 1990.

MARTINO, Luiz Claudio. Panorama da pesquisa empírica em comunicação. In: BRAGA, José Luiz; LOPES, Maria Immacolata Vassallo; MARTINO, Luiz Claudio. *Pesquisa empírica em comunicação*. São Paulo: Compós, 2010.

MESSEDER, Carlos Alberto; REIS, Patricia Cerqueira. *Comunicação, cultura e sustentabilidade: desenvolvimento sustentável nos APLs de Cabo Frio e Santo Antonio de Pádua*. Rio de Janeiro: E-Papers, 2008.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. *Participação Social na Administração Pública federal: desafios e perspectivas para a criação de uma Política Nacional de Participação*. Relatório de Consultoria. Brasília, 2012.

MONTEIRO, Graça Franca. A singularidade da comunicação pública. In: DUARTE, Jorge. *Comunicação pública: Estado, governo, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas, 2007.

MONTEIRO, João Evangelista Dias; MARQUES, Osiris Ricardo Bezerra. A Jornada Mundial da Juventude 2013: os impactos econômicos dos gastos dos peregrinos na cidade do Rio de Janeiro. *Tourism & Management Studies*, v. 11, n. 2, p. 71-77, 2015.

NASSAR, Paulo. A história da Volks está sendo esquecida. *Terra Magazine*. 3 set. 2006. Disponível em: <<http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI1119479-EI6786,00-A+historia+da+Volks+esta+sendo+esquecida.html>>. Acesso em: 7 out. 2015.

\_\_\_\_\_. *Comunicação todo dia*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2009.

\_\_\_\_\_. *O Brasil além das commodities*. 22 nov. 2009. Disponível em: <[http://aberje.com.br/acervo\\_colunas\\_ver.asp?ID\\_COLUNA=258&ID\\_COLUNISTA=28](http://aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=258&ID_COLUNISTA=28)>. Acesso em: 9 out. 2015.

\_\_\_\_\_. Reconhecimento de fora para dentro. *Aberje*. 10 abr. 2010. Disponível em: <[http://aberje.com.br/acervo\\_colunas\\_ver.asp?ID\\_COLUNA=394&ID\\_COLUNISTA=28](http://aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=394&ID_COLUNISTA=28)>.

\_\_\_\_\_; FURLANETTO, Mateus; FIGUEIREDO, Suzel. A trajetória da comunicação organizacional brasileira e seu perfil atual. In: ABRACORP. *Anais...* 2009.

NEVEU, Erik. *Sociologia do jornalismo*. São Paulo: Loyola, 2006.

NOVELLI, Ana Lucia Coelho Romero. O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança. *Revista Organicom*, v. 3, n. 4, p. 75-89, 1. sem. 2006.

OLIVEIRA, Rita Lírio de. O tempo é chegado: a memória como meio de produzir e preservar identidades. *Revista Reflexões*, v. 1, n. 1, p. 5-20, 2009.

OLIVEIRA FILHO, Luiz Chrysostomo de; GIAMBIAGI, Fabio. Perspectivas de uma cidade em transformação. In: GIAMBIAGI, Fabio *Depois dos Jogos: pensando o Rio para após 2016*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. p. 3-30.

PATEMAN, Carole. *Participação e teoria democrática*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PEREZ, Clotilde. Gestão e semiótica da marca: a publicidade como construção e sustentação sígnica. In: XXX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. *Anais...* 2007.

\_\_\_\_\_. *Signos da marca: expressividade e sensorialidade*. São Paulo: Thompson, 2004.

PINHEIRO, D.; GULLO, J. *Comunicação integrada de marketing*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO. *Gestão de alto desempenho*. Rio de Janeiro, 2012.

\_\_\_\_\_. *Plano estratégico da Prefeitura do Rio de Janeiro 2009-2012*. Rio de Janeiro, 2009.

\_\_\_\_\_. *Plano estratégico da Prefeitura do Rio de Janeiro 2013-2016*. Rio de Janeiro, 2013.

RAINISTO, Seppo. *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Tese (Doutorado) — Institute of Strategy and International Business, ESPOO, Helsinki University of Technology, Otaniemi, 2003.

REPUTATION INSTITUTE. *2014 City Rep Trak: the world's most reputable cities*. 2014.

\_\_\_\_\_. *Launching CountryRep™ 2010*. 2010.

RIBEIRO, Emiliana Pomarico. *Micronarrativas como estratégia de comunicação interna*. Dissertação (Mestrado) — Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

ROBERTSON, Roland. *Globalização: teoria social e cultura global*. Petrópolis: Vozes, 2000.

RODRIGUES, Gustavo Carbonaro. *Narrativa da política externa brasileira e identidade nacional*. São Paulo: USP, 2014.

\_\_\_\_\_. *Narrativas brasileiras: identidade e discurso diplomático no governo Lula*. Dissertação (Mestrado) — Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

ROLANDO, Stefano. *Brand Milano*. Milão: Franco Angeli, 2008.

ROSEMBERG, M. *Le marketing urbain en question: production d'espace et de discours dans quatre projets de villes*. Paris: Anthropos, 2000.

SAFFRON BRAND CONSULTANTS. *The Saffron European City Brand Barometer: revealing which cities get the brands they deserve* by Jeremy Hildreth. Londres, 2013.

SÁNCHEZ, Fernanda. *A reinvenção das cidades para um mercado mundial*. Chapecó: Argos, 2010.

SANTOS, Milton. *O espaço dividido: os dois circuitos da economia urbana dos países subdesenvolvidos*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1979.

\_\_\_\_\_. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SASSEN, Saskia. *The global city: New York, London, Tokyo*. Nova Jersey: Princeton University Press, 1991.

SCOLARI, Carlos A. *Narrativas transmidiáticas: mundos de ficción y prosumidores en la ecología de los medios*. 2010. Apresentação de slide.

\_\_\_\_\_. *Transmedia storytelling: implicit consumers, narrative worlds, and branding in contemporary media production*. International Journal of Communication, n. 3, 2009.

SELLTIZ, Claire. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: EPU, 1974.

SEMPRINI, Andrea. *A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea*. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SHANNON, Claude Elwood; WEAVER, Warren. *The mathematical theory of communication*. Illinois: University of Illinois Press, 1963.

SOUZA, Marcelo Lopes de. Planejamento e gestão urbanos numa era de medo. *Revista Rio de Janeiro*, Uerj, LPP, Forum Rio, n. 12, jan./abr. 2004.

TEXIER, Laurence; VALLA, Jean-Paul. Peut-on parler de marketing territorial?. *Revue d'Economie Regionale et Urbain*, n. 1, 1993, p. 141-160.

TORINO, Isabel Halfen da Costa. A memória social e a construção da identidade cultural: diálogos na contemporaneidade. *eumed.net*. Dez. 2013. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/cccss/26/memoria-social.html>>. Acesso em: 4 out. 2015.

TRUEMAN, M. M.; KLEMM, M.; GIROUD, A.; LINDLEY, T. Bradford in the premier league? A multidisciplinary approach to branding and re-positioning a city.

*Working paper* 01/04, School of Management, Bradford University, Bradford, UK, 2001.

UNILEVER. *Kibon e farm se unem e lançam picolé Mate com Limão*. 6 jan. 2015. Disponível em: <<http://www.unilever.com.br/media-centre/pressreleases/2015/kibon-e-farm-se-unem-e-lancam-picole-mate-com-limao.aspx>>.

URANI, André. *Trilhas para o Rio: do reconhecimento da queda à reinvenção do futuro*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_; GIAMBIAGI, Fabio. *Rio: a hora da virada*. In: *Rio: a hora da virada*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 3-11.

VAINER, Carlos. A cidade como logomarca: a lógica da cidade-empresa. *O Globo*, Caderno Prosa & Verso, 6 ago. 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WOLF, Mauro. *Teorias da comunicação*. Lisboa: Presença, 2009.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZÉMOR, Pierre. *La communication publique*. Paris: PUF, 1995.

ZOZZOLI, Jean-Charles Jacques. Por um outro olhar sobre a marca. In: IV ENCONTRO DOS NÚCLEOS DE PESQUISA DA INTERCOM. *Anais...* 2004.

## Anexo A – Quadro-resumo das Teorias sobre Identidade de Marcas de Cidades

PROPOSIÇÃO POR AUTOR		PROPOSIÇÃO DESTA TESE		
Autor	Componente das Marcas de Cidades	Evidência a que Corresponde	Componente	
<b>Hexágono da marca de cidade (ANHOLT, 2006)</b>	Presença	<i>Status</i> internacional da cidade, familiaridade Conhecimento da cidade mundialmente Contribuição global da cidade à ciência, cultura e governança.	Evidências Físicas	Dimensão Política
	Lugar	Aspecto físico, clima agradável, limpeza do ambiente e atratividade dos seus edifícios e parques.	Evidências Físicas	Dimensão Produtiva
	Potencial	Oportunidades econômicas e educacionais, facilidade de encontrar um emprego, bom lugar para fazer negócios ou buscar uma educação superior.	Evidências Físicas	Dimensão Produtiva
	Vida	Existência de atrações interessantes, o quão emocionante é a cidade em relação a coisas novas para descobrir e facilidades.	Evidências Físicas	Dimensão Produtiva
	Pessoas	Habitantes calorosos e acolhedores Visitantes acham que seria fácil para eles se encontrarem e se encaixarem em uma comunidade que compartilha sua língua e cultura Sentimento de segurança.	Evidências Simbólicas	Atributos intangíveis

PROPOSIÇÃO POR AUTOR		PROPOSIÇÃO DESTA TESE	
Autor	Componente das Marcas de Cidades	Evidência a que Corresponde	Componente
	Pré-requisitos	Qualidades básicas da cidade e padrão de serviços públicos e se são satisfatórias, acessíveis e acolhedoras.	Evidências Físicas Dimensão Produtiva
<b>Modelo de análise do City RepTrak Pulse — Âmbito emocional e racional (REPUTATION INSTITUTE, 2014)</b>	No âmbito emocional	Grau de estima, admiração, sentimento e confiança.	Evidências Simbólicas Atributos intangíveis
		Qualidade dos produtos e serviços e presença de muitas marcas conhecidas.	Evidências Físicas Dimensão Produtiva
	No âmbito racional	Contribuição para cultura global, sendo origem de empresas de liderança mundial e de talentos como escritores, cientistas, artistas.	Evidências Físicas Dimensão Histórica Cultural
	Economia avançada	Nível de desenvolvimento tecnológico, levando em conta se o lugar é o primeiro a criar inovações tecnológicas.	Evidências Físicas Dimensão Produtiva
		Belezas e paisagens do lugar.	Evidências Simbólicas Atributos intangíveis
	No âmbito racional	Variedade de experiências interessantes em relação à cultura, entretenimento, esportes e alimentação, sendo um lugar agradável, com base na variedade de experiências interessantes.	Evidências Simbólicas Conexões a partir das experiências com o lugar
	Ambiente atraente	Sentimento dos moradores em relação ao lugar.	Evidências Simbólicas Atributos intangíveis

PROPOSIÇÃO POR AUTOR		PROPOSIÇÃO DESTA TESE		
Autor	Componente das Marcas de Cidades	Evidência a que Corresponde	Componente	
	No âmbito racional Estabilidade governamental	Ambiente favorável para os negócios.	Evidências Físicas	Dimensão Produtiva
		Economia estável e de baixo risco.	Evidências Físicas	Dimensão Produtiva
		Estrutura política e legal desenvolvida.	Evidências Físicas	Dimensão Política
		Participante responsável da comunidade global.	Evidências Físicas	Dimensão Política
		Governado de forma eficiente.	Evidências Físicas	Dimensão Política
		Infraestrutura bem desenvolvida.	Evidências Físicas	Dimensão Produtiva
		Políticas sociais e econômicas progressistas.	Evidências Físicas	Dimensão Política
		Apoia boas causas.	Evidências Simbólicas	Potencialidades
		Líder é respeitado internacionalmente.	Evidências Físicas	Dimensão Política
Governo preocupado em melhorar o bem-estar de todos os cidadãos.	Evidências Simbólicas	Potencialidades		
<b>Fatores que compõem a marca e influenciam a percepção das pessoas (SAFFRON BRAND CONSULTANTS, 2013)</b>	Ativos da cidade	Culinária local e restaurantes variados.	Evidências Físicas	Dimensão Produtiva
		Possui variedade de passeios turísticos e atrações históricas.	Evidências Físicas	Dimensão Produtiva
		Facilidade de se locomover a pé ou por transportes públicos.	Evidências Físicas	Dimensão Produtiva
		Pessoas amigáveis e atenciosas.	Evidências Simbólicas	Atributos intangíveis



PROPOSIÇÃO POR AUTOR		PROPOSIÇÃO DESTA TESE		
Autor	Componente das Marcas de Cidades	Evidência a que Corresponde	Componente	
		Clima agradável.	Evidências Simbólicas Atributos intangíveis	
		Lugar de baixo custo	Evidências Simbólicas Atributos intangíveis	
		Lugar bom para fazer compras	Evidências Simbólicas Atributos intangíveis	
	Força da marca		Reconhecimento da identidade simbólica do lugar.	Evidências Simbólicas Potencialidades
			Associações positivas espontâneas ao pensarem no lugar.	Evidências Simbólicas Atributos intangíveis
			Conversas sobre o lugar.	Evidências Simbólicas Atributos intangíveis
			Reconhecimento na mídia internacionalmente.	Evidências Simbólicas Conexões
	<i>Status</i> internacional e conhecimento da cidade mundialmente	Evidências Simbólicas Conexões		
<b>City in Motion Index (BERRONE ; RICART, 2015)</b>	Tecnologia	<i>Índice de Inovação Cidades;</i> <i>O número de assinantes de Internet de banda larga fixa (por 100 habitantes).</i>	Evidências Físicas Dimensão Produtiva	
	Governança	<i>Índice de Percepção da Corrupção;</i> <i>Força do índice de direitos legais.</i>	Evidências Físicas Dimensão Política	
	Gestão Pública	<i>Taxa de imposto total (% de lucros comerciais);</i> <i>Total de reservas do Banco Central per capita;</i> <i>Total de reservas do Banco Central.</i>	Evidências Físicas Dimensão Política	

PROPOSIÇÃO POR AUTOR		PROPOSIÇÃO DESTA TESE	
Autor	Componente das Marcas de Cidades	Evidência a que Corresponde	Componente
	<p><i>PIB em valor constante em milhões de dólares;</i></p> <p><i>A produtividade do trabalho;</i></p> <p><i>Total de atividade empresarial em fase inicial;</i></p> <p><i>Tempo necessário para iniciar um negócio, em dias.</i></p>	Evidências Físicas	Dimensão Produtiva
	<p><i>Número de passageiros de avião;</i></p> <p><i>Milhares de chegadas de turistas internacionais;</i></p> <p><i>Número de reuniões, congressos e conferências.</i></p>	Evidências Físicas	Dimensão Produtiva
	<p><i>Despesas de consumo em lazer e recreação;</i></p> <p><i>População com maior escolaridade;</i></p> <p><i>População por nível de escolaridade secundário;</i></p> <p><i>População por nível de instrução primária;</i></p> <p><i>Fluxos internacionais de estudantes em mobilidade no ensino superior.</i></p>	Evidências Físicas	Dimensão Produtiva
	<p><i>Número de ocupantes por residência; (2)</i></p> <p><i>instalações sanitárias melhoradas (% do total da população com acesso).</i></p>	Evidências Físicas	Dimensão Produtiva
	<p><i>Índice de performance ambiental;</i></p> <p><i>Emissões de CO<sub>2</sub>;</i></p> <p><i>Emissões de metano;</i></p> <p><i>Melhor fonte de água, como um por cento do total da população com</i></p>	Evidências Físicas	Dimensão Produtiva

PROPOSIÇÃO POR AUTOR		PROPOSIÇÃO DESTA TESE	
Autor	Componente das Marcas de Cidades	Evidência a que Corresponde	Componente
	<i>acesso;</i> <i>Poluição por partículas em suspensão (PM10 — partículas de até 10 micrômetros de tamanho)</i>		
	<i>Coeficiente de Gini;</i> <i>Taxa de desemprego;</i> <i>As despesas com a habitação;</i> <i>Número de mortes (por 1.000 habitantes).</i>	Evidências Físicas	Dimensão Política
	<i>Mortes no trânsito Road;</i> <i>Índice de desempenho logístico em geral;</i> <i>Índice de desempenho logístico em termos de comércio e infraestrutura, relacionadas com o transporte.</i>	Evidências Físicas	Dimensão Produtiva
<b>(KAVARATZIS, 2004)</b>	Ambiente Desenho urbano, a arquitetura, os espaços verdes e espaços públicos.	Evidências Físicas	Dimensão Produtiva
	Infraestrutura Melhoria da acessibilidade da cidade para os diversos públicos Existência de facilidades como centros culturais, espaços para conferências etc.	Evidências Físicas	Dimensão Produtiva
	Estrutura Organizacional e Administrativa Redes de desenvolvimento comunitário. Participação dos cidadãos na tomada de decisões e estabelecimento de parcerias público-privadas.	Evidências Físicas	Dimensão Política

PROPOSIÇÃO POR AUTOR		PROPOSIÇÃO DESTA TESE	
Autor	Componente das Marcas de Cidades	Evidência a que Corresponde	Componente
	<p>Visão dos líderes da cidade e estratégias adotada.</p> <p>Incentivos financeiros oferecidos pela cidade para várias partes interessadas.</p> <p>Tipo de serviços prestados pela cidade, eficácia da sua oferta</p> <p>Número e tipo de eventos (como festivais e outro eventos culturais) organizado na cidade.</p>	Evidências Físicas	Dimensão Política

## **Anexo B – Roteiro das Entrevistas em Profundidade com Representantes do Poder Público**

1. Existe um esforço de construção de uma marca para o Rio de Janeiro?
2. O que significa/quais são as evidências para o posicionamento “Rio, a melhor cidade do Hemisfério Sul para se viver, trabalhar e conhecer”?
3. Quais são os valores que devem ser associados à marca Rio de Janeiro?
4. No Plano Estratégico Pós-2016, o Rio assume o papel de capital da (Bicicleta, Sustentável, Verde, Energia, Turismo, da Indústria Criativa) como essas diferentes dimensões são trabalhadas na construção da identidade de marca? Existem outras dimensões associadas à marca?
5. Percebe-se que há um grande esforço de se comunicar as mudanças em infraestrutura (obras, porto maravilham etc.), a pacificação das favelas e a maior atenção para as zonas norte e oeste da cidade. De que forma essas ações e a comunicação delas contribuem ou prejudicam a construção da identidade da marca Rio?
6. O Rio é uma cidade que recebe e promove grandes eventos. De que forma eles contribuem ou prejudicam a construção da identidade da marca Rio?
7. Existe alguma diretriz sobre como as empresas privadas devem utilizar a imagem da cidade nas suas comunicações?
8. Existe algum esforço de sensibilização da mídia para que ela produza imagens positivas da cidade?
9. Existe algum esforço de estabelecer um debate com a sociedade ou grupos representativos sobre que identidade se quer construir para a cidade?
10. Qual é sua opinião sobre a gestão/compreensão da cidade como marca, ou da inserção da cidade no mercado global de marcas?
11. Em sua opinião, como as manifestações que estão ocorrendo influenciam a imagem do Rio (positiva ou negativamente)?
12. Quem mais você me indica para entrevistar?

1. Os elementos que evidenciam essa “marca” segundo o poder público estão relacionados principalmente com as transformações urbanas, a pacificação das favelas e a maior atenção para as zonas Norte e Oeste da cidade. Como você avalia essa estratégia?
2. Você já participou de algum movimento que tivesse como objetivo construir uma identidade para a cidade do Rio de Janeiro? Como foi?
3. Como você avalia o esforço do poder público de estabelecer um debate com a sociedade ou grupos representativos sobre que identidade se quer construir para a cidade?
4. Em sua opinião, como as manifestações que estão ocorrendo influenciam a imagem do Rio (positiva ou negativamente)?
5. Quem mais você indica para entrevistar?

## Anexo C – Anunciantes do jornal O Globo no Dia 01/03/2014 — Aniversário da Cidade

Tabela 71: Anunciantes do Jornal *O Globo* no Dia 01/03/2014

Anunciante	Caderno Veiculado	Formato	Abordagens <sup>207</sup> Visuais Relacionadas com a Cidade	Abordagens Textuais Relacionadas com a Cidade
<b>Américas Medical City</b>	Especial 450 Anos	1 Página	–	Carioca
<b>Assim</b>	Caderno Rio	4 col × 15 cm	Paisagem	Moderno, encantador e maravilhosos.
<b>Bradesco</b>	Caderno País	1/2 página	Paisagem	Nova cidade nascendo
<b>Cabral Garcia</b>	Caderno Rio	1 Página	Paisagem	Linda, moderna e agradável
<b>Carioca Shopping</b>	Revista de Domingo	1 Página	Paisagem	Carioca
<b>CIPA</b>	Revista de Domingo	1/2 página	–	Carioca
<b>Concessionária Porto Novo</b>	Especial 450 Anos	1 Página	Paisagem	Túnel Rio 450
<b>Conspiração</b>	Caderno Sociedade	1/2 página	Paisagem	Carioca
<b>Copead</b>	Especial 450 Anos	1 Página	Marca Rio 450	Fazer parte da história
<b>CVC</b>	Especial 450 Anos	1 Página	Paisagem	–
<b>Deli Delicia</b>	Revista de	1/2 página	Paisagem	–

<sup>207</sup> A presença de traço indica que a imagem ou o texto do anúncio não fazia referência à cidade.

Anunciante	Caderno Veiculado	Formato	Abordagens <sup>207</sup> Visuais Relacionadas com a Cidade	Abordagens Textuais Relacionadas com a Cidade
Domingo				
<b>Embratel</b>	Especial 450 Anos	1 Página	Paisagem	Grandes eventos
<b>Estácio</b>	Especial 450 Anos	1/2 página	Paisagem	Fazer parte da história
<b>Fashion Mall</b>	Caderno Rio	1/2 página	Pessoas	Carioca
<b>Fetranspor</b>	Especial 450 Anos	1/2 página	–	Mobilidade
<b>Fiat</b>	Especial 450 Anos	1 Página	Gentileza Gera Gentileza	Charme
<b>Firjan</b>	Especial 450 Anos	1 Página	Pessoas	Transformações
<b>Fundação Cesgranrio</b>	Revista de Domingo	1 Página	Paisagem	Pessoas
<b>Granado</b>	Revista de Domingo	1 Página	Paisagem	Carioca
<b>Guanabara</b>	Caderno Rio	1 Página	Paisagem	Belezas
<b>Havaianas</b>	Revista de Domingo	1 Página	Paisagem	Todo mundo ama
<b>Icatu Seguros</b>	Revista de Domingo	1 Página	Paisagem	Futuro
<b>Itaú</b>	Especial 450 Anos	1 Página	Bicicleta	Flores para a cidade
<b>Jack Vartanian</b>	Revista de Domingo	1 Página	–	–
<b>João Fortes</b>	Caderno País	1 Página	–	–
<b>Julio Bogoricin</b>	Caderno Esportes	4 col × 10 cm	Marca Rio 450	Carioca
<b>Le Canton</b>	Revista de Domingo	1 Página	–	Carioca



Anunciante	Caderno Veiculado	Formato	Abordagens <sup>207</sup> Visuais Relacionadas com a Cidade	Abordagens Textuais Relacionadas com a Cidade
<b>Leader</b>	Especial 450 Anos	1 Página	Pessoas	Cidade mais famosa
<b>Maracanã Tour</b>	Caderno Rio	1 Página	Pessoas	Ponto turístico mais visitado
<b>Med Rio</b>	Especial 450 Anos	1/4 página	–	Fazer parte da história
<b>Mineirinho</b>	Especial 450 Anos	1 Página	Palmas	Carioca
<b>Mocellin</b>	Revista de Domingo	1 Página	Eu amo o Rio	–
<b>Nova América</b>	Caderno País	4 col × 50 cm	Pessoas	Carioca
<b>Nova Rio</b>	Especial 450 Anos	1 Página	Paisagem	Abraço
<b>O Globo 1</b>	Caderno Rio	1 Página	Assinaturas	Amor pelo Rio
<b>O Globo 2</b>	Caderno Rio	1 Página	–	Ser a cara do Rio
<b>O Globo 3</b>	Caderno País	1 Página	Paisagem	Mirante Rio (evento)
<b>Pão de Açúcar</b>	Especial 450 Anos	1 Página	–	Carioca
<b>PDG</b>	Especial 450 Anos	1 Página	Paisagem	Belezas
<b>Pensi</b>	Caderno Rio	1/2 página	–	450 Anos
<b>Piraquê</b>	Especial 450 Anos	1 Página	Surf e Praia	Carioca
<b>PUC</b>	Revista de Domingo	1 Página	–	–
<b>Rio 450 Anos</b>	Caderno País	1 Página	Certificado	Carioca
<b>Rio Sul</b>	Especial 450 Anos	1/2 página	Paisagem	Belezas

Anunciante	Caderno Veiculado	Formato	Abordagens <sup>207</sup> Visuais Relacionadas com a Cidade	Abordagens Textuais Relacionadas com a Cidade
<b>SESC</b>	Caderno País	3 col × 50 cm	–	Vitrine do Brasil
<b>Sicred</b>	Especial 450 Anos	1 Página	Calçadão de Copacabana	Pessoas
<b>Supermercado Prix 1</b>	Revista de Domingo	1/2 página	Paisagem	Maravilhosa
<b>Supermercado Prix 2</b>	Revista de Domingo	1/2 página	Paisagem	Marca 450 anos
<b>The Scole</b>	Revista de Domingo	1 Página	Paisagem	Fazer parte da história
<b>Unimed Rio</b>	Revista de Domingo	1 Página	Paisagem	Maravilhosa
<b>Venâncio e Medey</b>	Especial 450 Anos	1/2 página	Paisagem	Continua lindo
<b>Venâncio e Medey</b>	Revista de Domingo	1 Página	Paisagem	Continua lindo
<b>Vivo</b>	Especial 450 Anos	1 Página	–	–
<b>VLT</b>	Revista de Domingo	1 Página	Marca Rio 450	Mobilidade
<b>Werner Cabeleireiro</b>	Revista de Domingo	1 Página	Paisagem	Maravilhosa
<b>Volkswagen</b>	Especial 450 Anos	1 Página	Paisagem	Enfeitar as ruas

## Anexo D – Roteiro das Entrevistas em Profundidade com Representantes dos Movimentos Sociais

1. Fale sobre sua instituição, membros, objetivos e trabalhos.
2. Qual a sua opinião sobre a gestão da cidade como marca ou da inserção da cidade no mercado global de marcas?
3. O Rio é uma cidade que recebe e promove grandes eventos. De que forma eles contribuem ou prejudicam a construção da identidade da marca Rio?
4. O Plano Estratégico Rio Pós-2016 tem como diretriz posicionar o Rio como “a melhor cidade do Hemisfério Sul para se viver, trabalhar e conhecer”. Qual é sua opinião a respeito?
5. Quais são os elementos (valores) que você mais associa à identidade do Rio?
6. Como você associa as expressões a seguir à identidade e à imagem do Rio:

Elementos “estereotipados”:

- Cidade Maravilhosa;
- Samba, mulata,
- Carnaval;
- Malandro;
- Cidade partida.

Elementos da dimensão produtiva (APLs da região metropolitana em 2007):

- Indústria do audiovisual;
- Indústria de mármores e granitos;
- Biotecnologia;
- Indústria petroquímica, gás químico e plástico.
- Indústria da cerâmica vermelha;
- Indústria naval;
- Indústria de confecções;
- Indústria de cosméticos;

Elementos da marca territorial (segundo os conceitos de Anholt):

- Marca de exportação — *Made in Rio*;
- Política — a imagem dos governantes está atrelada de alguma forma à identidade do Rio?;
- Investimento e imigração — o Rio atrai talentos, investimentos e negócios?;

- Cultura e patrimônio — o Rio incorpora sua cultura, patrimônio e desporto na sua identidade?;
- Pessoas — o cidadão comum é um embaixador apaixonado da cidade?

Elementos da evidência física (recorte das ações previstas no Plano Estratégico Pós 2016):

- Mobilidade urbana (TransOeste, TransCarioca, TransOlímpica, TransBrasil);
- Segurança pública;
- Acesso à moradia (Morar Carioca, Minha Casa, Minha Vida);
- UPP Social;
- Porto Maravilha;
- Rio Cidade Inteligente/Rio digital;
- Rio Capital da Bicicleta;
- Rio Capital Sustentável;
- Rio Capital Verde;
- Rio Ambiente de Negócios;
- Rio Capital da Energia;
- Rio Capital do Turismo (também presente nos elementos de Simon Anholt);
- Rio Capital da Indústria Criativa;
- Rio Patrimônio Cultural da Humanidade.

Elementos presentes no poder público atual (palavras em destaque na pesquisa anterior):

- Alegria;
- Felicidade;
- Carioca/*Lifestyle*;
- Cidadania;
- Cidade Olímpica;
- Cosmopolita;
- Experiência/Encontros;
- Integração;
- Modernidade;
- Musicalidade;
- Oportunidade.

## Anexo E – Perfis das Amostras das Pesquisas feitas pelo Rio Como Vamos

Tabela 72: Perfis das Amostras das Pesquisas Feitas pelo Rio Como Vamos

Recorte	2008	2009	2011	2013	2015
<b>Local da pesquisa</b>	Município do Rio de Janeiro	Município do Rio de Janeiro	Município do Rio de Janeiro	Município do Rio de Janeiro	Município do Rio de Janeiro
<b>Universo</b>	População de 16 anos ou mais, que reside na cidade há pelo menos dois anos.	População de 16 anos ou mais, que reside na cidade.	População de 16 anos ou mais	População de 16 anos ou mais	População de 16 anos ou mais
<b>Período de campo</b>	De 13 a 19 de março de 2008	De 06 a 11 de agosto de 2009	De 18 a 23 de maio de 2011	De 24/05/2013 a 04/06/2013	De 09/06/2015 a 20/06/2015
<b>Dimensionamento</b>	1.995 entrevistas domiciliares com questionário estruturado	1.358 entrevistas	1.358 entrevistas	1521 entrevistados	1.417 entrevistados, sendo 80% <i>online</i> e 20% presencial
<b>Amostra</b>	A amostra foi desproporcional por área de planejamento para permitir análise regionalizada. Os resultados totais foram ponderados para restabelecer o peso de cada região	O modelo de amostragem utilizado é estratificado por AP (região definida pelo cliente) e conglomerados em três estágios	O modelo de amostragem utilizado é estratificado por AP (região definida pelo cliente) e conglomerados em três estágios	–	–

Recorte	2008	2009	2011	2013	2015
<b>Margem de erro</b>	O intervalo de confiança estimado é de 95% e a margem de erro máxima é de 2 pontos percentuais para mais ou para menos para o total dos resultados, e de 5 pontos percentuais para cada uma das Áreas de Planejamento	O intervalo de confiança estimado é de 95% e a margem de erro máxima estimada é de 3 pontos percentuais para mais ou para menos sobre os resultados encontrados no total da amostra, e de 6 pontos percentuais para cada uma das Áreas de Planejamento	O intervalo de confiança estimado é de 95% e a margem de erro máxima estimada é de 3 pontos percentuais para mais ou para menos sobre os resultados encontrados no total da amostra, e de 6 pontos percentuais para cada uma das Áreas de Planejamento	O erro amostral para o total da amostra é 2,5 pontos percentuais para mais ou para menos das estimativas apresentadas (considerando nível de segurança de 95%)	O erro amostral para o total da amostra é de 2,6 pontos percentuais para mais ou para menos das estimativas apresentadas (considerando nível de segurança de 95%)
<b>Perfil dos entrevistados:</b>	Sexo: 54% Homens e 46% Mulheres	Sexo: 55% Homens e 45% Mulheres	Sexo: 46% Homens e 54% Mulheres	Sexo: 47% Homens e 53% Mulheres	Sexo: 52% Homens e 48% Mulheres
	Idade: De 16 a 24 anos — 21%; De 25 a 29 anos — 10%; De 30 a 39 anos — 20%; De 40 a 49 anos — 19%; Acima de 50 anos —	Idade: De 16 a 24 anos — 21%; De 25 a 29 anos — 11%; De 30 a 39 anos — 20%; De 40 a 49 anos — 19%; Acima de 50 anos —	Idade: De 16 a 24 anos — 21%; De 25 a 29 anos — 11%; De 30 a 39 anos — 20%; De 40 a 49 anos — 19%; Acima de 50 anos —	Idade: Até 29 anos — 40%; De 30 a 39 anos — 24%; De 40 a 49 anos — 12%; Acima de 50 anos — 24%	Idade: Até 29 anos — 33%; De 30 a 39 anos — 24%; De 40 a 49 anos — 18%; Acima de 50 anos — 25%

Recorte	2008	2009	2011	2013	2015
	30%	29%	29%		
Escolaridade:	Escolaridade:	Escolaridade:		—	—
até a 4ª série do Fund. — 36%;	até a 4ª série do Fund. — 36%;	até a 4ª série do Fund. — 35%;			
da 5ª à 8ª série do Fund. — 24%;	da 5ª à 8ª série do Fund. — 24%;	da 5ª à 8ª série do Fund. — 24%;			
Ens. Médio — 21%;	Ens. Médio — 22%;	Ens. Médio — 22%;			
Superior — 19%	Superior — 18%	Superior — 18%			
Renda:	Renda:	Renda:		—	Classe social:
Não opinou — 14%;	Não opinou — 12%;	Não opinou — 7%;			Classe A — 10%
Ate 1 SM — 7%;	Ate 1 SM — 12%;	Ate 1 SM — 10%;			Classe B — 42%
de 1 a 2 SM — 26%;	de 1 a 2 SM — 29%;	de 1 a 2 SM — 29%;			Classe C — 48%
de 2 a 5 SM — 36%;	de 2 a 5 SM — 36%;	de 2 a 5 SM — 38%;			
de 5 a 10 SM — 12%;	de 5 a 10 SM — 10%;	de 5 a 10 SM — 8%;			
mais de 10 SM — 5%	mais de 10 SM — 3%	mais de 10 SM — 3%			
Tempo de moradia no Rio de Janeiro:	Tempo de moradia no Rio de Janeiro:	Tempo de moradia no Rio de Janeiro:		—	—
Entre 2 a 5 anos — 6%;	(não foi feito)	(não foi feito)			
Entre 6 e 10 anos — 5%;					
Mais de 10 anos —					

Recorte	2008	2009	2011	2013	2015
	32%; e Nasceu aqui — 58%				
	Tipo de setor: Favela — 15% Não Favela — 85%	Tipo de setor: Favela — 21% Não Favela — 79%	Tipo de setor: Favela — 19% Não Favela — 81%	—	—

Fonte: Disponível em: <[www.riocomovamos.org.br](http://www.riocomovamos.org.br)>. Acesso em: dez. 2015.



