



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

JOSÉ JAILSON MEDEIROS DE MELO

**COPA DO MUNDO FIFA 2014: IMPLICAÇÕES PARA O DESTINO TURÍSTICO  
NATAL/RN-BRASIL**

NATAL/RN

2016

JOSÉ JAILSON MEDEIROS DE MELO

**COPA DO MUNDO FIFA 2014: IMPLICAÇÕES PARA O DESTINO TURÍSTICO  
NATAL/RN-BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo – Mestrado, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Turismo, na linha de pesquisa Turismo e Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Maria Aparecida Pontes da Fonseca Dr<sup>a</sup>.

Natal/RN

2016

Catálogo da Publicação na Fonte.  
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Melo, José Jailson Medeiros de.

Copa do mundo FIFA 2014: implicações para o destino turístico Natal/RN -  
Brasil / José Jailson Medeiros de Melo. - Natal, 2016.  
159 f. il.

Orientador: Profa. Dra. Maria Aparecida Pontes da Fonseca.

Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande  
do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-graduação  
em Turismo.

1. Turismo de evento – Dissertação. 2. Megaevento Esportivo – Dissertação.  
3. Investimentos públicos - Dissertação. 4. Copa do Mundo da FIFA –  
Dissertação. I. Fonseca, Maria Aparecida Pontes da. II. Universidade Federal  
do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 338.48-61:796

JOSÉ JAILSON MEDEIROS DE MELO

**COPA DO MUNDO FIFA 2014: IMPLICAÇÕES PARA O DESTINO TURÍSTICO  
NATAL/RN-BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo – Mestrado, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Turismo, na linha de pesquisa Turismo e Desenvolvimento Regional.

Aprovada em: 29 de fevereiro de 2016.

---

Maria Aparecida Pontes da Fonseca, Dr<sup>a</sup>.  
(Orientadora - UFRN)

---

Lissa Valeria Fernandes Ferreira, Dr<sup>a</sup>.  
(Examinador Interno - UFRN)

---

Jean Henrique Costa, Dr.  
(Examinador Externo – UERN)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, responsável por minha existência, pelos passos que dou a cada dia e pela força e determinação que tive para lograr êxito a cada batalha da árdua e continua trajetória acadêmica.

Aos meus pais, Creuza Gomes e José Inácio, que durante esses dois anos de curso estiveram sempre presentes, dando todo o apoio necessário, a eles a minha eterna gratidão.

A todos os professores do Programa de Pós-graduação em Turismo da UFRN, que contribuíram de forma direta ou indireta para a construção desta dissertação, agradeço pela contribuição e dedicação de cada um deles.

À Turma Templates, onde fiz grandes amigos, com eles pude partilhar experiências, angústias e muita alegria, e, foi assim que conseguimos tornar a vivência acadêmica mais confortável e prazerosa, criando laços que ultrapassaram os limites impostos pelos muros da universidade. Em especial aos Templates Paizito (José da Paz) e Ana Paula, agradeço a eles pelos momentos divididos nas leituras, na construção de artigos, nas disciplinas, assim como nos momentos dedicados as nossas conversas e goles da filha do engenho.

A todos os meus amigos, tanto aqueles que em virtude da intensa jornada acadêmica estive distante, como aqueles que fiz em virtude dela.

A minha namorada Marliete Gomes, que além do carinho e amor dado a mim, ofereceu também todo apoio necessário para eu conseguir concluir mais essa etapa, dedicando muito do seu tempo para ajudar na transcrição de 454 minutos de áudios gravados nas entrevistas.

Agradeço a minha orientadora Maria Pontes, pelas aulas e orientações dadas, pelas suas palavras de incentivo e sua capacidade de entender minhas dificuldades.

A todos o meu muito obrigado!

MELO, José Jailson Medeiros de. **COPA DO MUNDO FIFA 2014: IMPLICAÇÕES PARA O DESTINO TURÍSTICO NATAL/RN-BRASIL**. 157p. Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN.

## RESUMO

O presente estudo objetivou analisar as contribuições proporcionadas pela realização da Copa do Mundo FIFA 2014 para o destino turístico Natal/RN. Para isso, fez-se a análise da efetividade das ações do poder público para dotar o destino de infraestrutura adequada ao porte do evento; foi avaliado de que forma as intervenções do Estado contribuíram para a reestruturação dos espaços urbanos com fins turísticos; identificou-se quais foram os investimentos realizados pelo *trade* turístico em função do megaevento da FIFA; e quais ações de qualificação profissional na área de turismo foram promovidas para atender à demanda da Copa. Dessa forma, a pesquisa é justificada por preencher uma lacuna na pesquisa em turismo no que se refere à investigação de como ocorreram os investimentos empreendidos pelo Estado e pela iniciativa privada para realização do megaevento esportivo da FIFA em Natal, mostrando quais as implicações para a cidade, sua população e o turismo. Para tanto, o estudo teve uma abordagem qualitativa, sendo de caráter descritivo-exploratório. Como instrumento de coleta utilizou-se a aplicação de roteiros de entrevistas semiestruturados, tendo como população do estudo atores da iniciativa privada e representantes de órgãos públicos, além da apreciação de dados secundários. Para a apreciação dos dados, fez-se uso do método de análise de conteúdo e documental baseando-se na categorização dos mesmos. Ao fim, foi possível perceber que a Copa do Mundo da FIFA 2014 levou o Estado a investir recursos públicos em mobilidade, transportes e turismo que ultrapassaram o valor de um bilhão de reais, no entanto, todas as intervenções tinham como objetivo a realização dos jogos, independente do bem que esses investimentos poderiam trazer para a população. Ocorreu uma concentração espacial das ações planejadas. No que se refere ao turismo, entendeu-se que o megaevento esportivo proporcionou a reorganização da atividade na capital potiguar, principalmente na melhoria da infraestrutura de sua orla; ampliou o número de leitos com a implantação de novos hotéis e contribuiu para o aumento da mão de obra qualificada, na medida em que cursos de capacitação profissional em turismo foram ofertados. Apesar da melhoria dos espaços para fins turísticos, até então não é possível dimensionar se os investimentos realizados em função do evento proporcionarão o retorno que os justifique.

**Palavras-chave:** Megaevento Esportivo. Investimentos. Copa do Mundo da FIFA. Natal. Turismo.

MELO, José Jailson Medeiros de. **THE FIFA WORLD CUP 2014 IIMPLICATION FOR NATAL/RN TOURISTIC DESTINATIONS.** 157p. Dissertation (Master's Degree in Tourism) – Federal University of Rio Grande do Norte, Natal/RN.

### **ABSTRACT**

The presented study aimed to analyze the contributions provided by the holding of the FIFA World Cup 2014 for Natal/RN touristic destinations in Natal/RN. For that, it was analyzed the effectiveness of public management actions to provide a fitting infrastructure worthy of the event; it was measured which ways of State intervention contributed to the restructuring of urban places with touristic potential; it was identified which were the investments made by the touristic trade due to FIFA mega event; and which actions to professional qualification for the touristic sector that were promoted to meet the World Cup demand. Thus, the research justifies itself for filling a blank in the research about tourism when it comes to the investigation of how occurred the investments made by the State and the private initiative to the holding of the sportive FIFA mega event in Natal, showing its benefits to the city, its population and tourism. Therefore, the study had a qualitative approach, having a descriptive-exploratory character. As data collection instrument a semi structured interview schedule was developed, having as the study population elements in the private initiative and public organs members, besides secondary data usage. For this purpose, the use of content and documental analysis method was made based on data categorization. In the end, it was possible to realize that the FIFA World Cup 2014 made the State to invest a great amount of public resources in mobility, transport and tourism, which surpassed the amount of one billion reais, but all the interventions had as objective the making of the matches, despite the welfare these investments could have brought to the population. A local concentration of planned actions has happened. About tourism, it was concluded that the sportive mega event provided a reorganization of the activity in Rio Grande do Norte capital, mainly in the improvement of the beaches infrastructure; the increase of hotel rooms with the opening of new hotels and contributed with the increase of qualified hand work, in the same rhythm that courses for professional capacitation in tourism were offered. Besides the improvement of the places for touristic purposes, so far it is not possible to measure if the investments made for holding of the event will provide a feedback that justifies them.

**Keywords:** Sportive Mega Event. Investments. FIFA World Cup. Natal. Tourism

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 01:</b> Dimensionamento Econômico dos Eventos no Brasil em 2013.....	24
<b>Figura 02:</b> Áreas de estudo sobre megaeventos no Brasil.....	29
<b>Figura 03:</b> Número de pessoas qualificadas pelo Pronatec (2013 e 2014).....	124
<b>Gráfico 01:</b> Posição do Brasil no ranking mundial de países que realizam eventos internacionais (2010 – 2014).....	34
<b>Gráfico 02:</b> Ações do PAC2 em transporte no Estado do RN (R\$ Milhões).....	58
<b>Gráfico 03:</b> Investimentos (em %) para realização da Copa do Mundo FIFA 2014 em Natal.....	93
<b>Gráfico 04:</b> Legado da Copa na percepção dos gestores públicos (em %).....	95
<b>Gráfico 05:</b> Turistas que pretendiam voltar a Natal depois da Copa do Mundo.....	119
<b>Gráfico 06:</b> Motivo da viagem a Natal no período da Copa do Mundo FIFA.....	123
<b>Imagem 01:</b> Destaque da imprensa das três capitais para a disputa pelo <i>HUB</i> .....	42
<b>Imagem 02:</b> Novo aeroporto de Natal - Aeroporto Internacional Aluizio Alves.....	59
<b>Imagem 03:</b> Novo terminal marítimo de passageiros do porto de Natal/RN.....	62
<b>Imagem 04:</b> Maquete do "Complexo Viário da Urbana" – Lote I.....	71
<b>Imagem 05:</b> Viaduto Estaiado e túneis próximos ao Estádio Arena das Dunas.....	73
<b>Imagem 06:</b> Padronização de calçadas no entorno do Arena das Dunas.....	74
<b>Imagem 07:</b> Maquete do projeto da Av. Engenheiro Roberto Freire.....	77
<b>Imagem 08:</b> Estádio Arena das Dunas, construído para a Copa da FIFA 2014.....	80
<b>Imagem 09:</b> Mudança espacial no entorno do Estádio Arena das Dunas.....	81
<b>Imagem 10:</b> Novos quiosques na Praia do Meio.....	88
<b>Imagem 11:</b> Academia ao ar livre na Praia do Meio.....	89
<b>Imagem 12:</b> Centro Móvel de Atendimento ao Turista (CAT).....	91
<b>Imagem 13:</b> Hotéis Ibis e Holiday Inn instalados próximos ao Arena das Dunas...	103
<b>Imagem 14:</b> Hotel Ibis ainda em obras.....	106
<b>Imagem 15:</b> Forte dos Reis Praia Hotel & Resort em construção.....	106
<b>Imagem 16:</b> Turistas concentrados em bar próximo ao Arena das Dunas.....	111
<b>Mapa 01:</b> Localização da cidade de Natal.....	48
<b>Mapa 02:</b> Localização do Aeroporto Internacional Governador Aluizio Alves.....	60
<b>Mapa 03:</b> Localização dos investimentos em transportes e mobilidade urbana.....	85
<b>Mapa 04:</b> Localização dos investimentos em hotelaria.....	104

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01:</b> Estudos correlatos.....	16
<b>Quadro 02:</b> Apresentação do conceito de eventos.....	22
<b>Quadro 03:</b> Gastos dos participantes em eventos no Brasil (2013).....	25
<b>Quadro 04:</b> Composição dos gastos dos participantes de eventos no Brasil (2013).....	26
<b>Quadro 05:</b> Cidades brasileiras que realizaram até dois eventos internacionais em 2014.....	35
<b>Quadro 06:</b> Comparação das imagens das marcas de Barcelona e de Curitiba....	43
<b>Quadro 07:</b> População e amostra da pesquisa.....	50
<b>Quadro 08:</b> Quadro metodológico da pesquisa.....	54
<b>Quadro 09:</b> Representantes dos órgãos públicos, entrevistados na pesquisa.....	55
<b>Quadro 10:</b> Estrutura do Terminal de Passageiros do Porto de Natal.....	64
<b>Quadro 11:</b> Comitê Gestor da Copa – Prefeitura Municipal de Natal.....	66
<b>Quadro 12:</b> Obras de mobilidade realizadas pela da prefeitura de Natal/RN.....	69
<b>Quadro 13:</b> Obras de mobilidades a cargo do Governo do RN.....	79
<b>Quadro 14:</b> Imóveis de propriedade do Estado do Rio Grande do Norte alienados como garantia na parceria público-privada.....	82
<b>Quadro 15:</b> Estudo de viabilidade econômica do Estádio Arena das Dunas.....	83
<b>Quadro 16:</b> Desempenho do Estádio Arena das Dunas em 2015.....	84
<b>Quadro 17:</b> Ações de infraestrutura turística para a Copa do Mundo FIFA em Natal/RN.....	87
<b>Quadro 18:</b> Investimentos públicos por esfera administrativa.....	94
<b>Quadro 19:</b> Representantes da iniciativa privada entrevistados na pesquisa.....	98
<b>Quadro 20:</b> Investimentos hoteleiros em Nata/RN entre 2009 e 2014.....	102
<b>Quadro 21:</b> Implantação e ampliação de infraestrutura hoteleira.....	105
<b>Quadro 22:</b> Avaliação do destino Natal durante a Copa (Notas de 1 a 10).....	118
<b>Quadro 23:</b> Cursos de capacitação ofertados em função da Copa em 2014.....	122

## LISTA DE SIGLAS

A&B - Alimentos e Bebidas

ABAV-RN - Associação Brasileira de Agências de Viagens do RN

ABEOC - Associação Brasileira das Empresas de Eventos

ABIH-RN - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do RN

ABRASEL-RN - Associação Brasileira de Bares e Restaurante do RN

BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

BNB - Banco do Nordeste

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

C&VB - Natal Convention & Visitors Bureau

CAT - Centro de Atendimento ao Turista

CODERN - Companhia Docas do Rio Grande do Norte

DER/RN - Departamento de Estradas e Rodagens do Rio Grande do Norte

FECOMÉRCIO-RN - Federação do Comércio de Bens Serviços e Turismo do Rio Grande do Norte

FIFA - Federação Internacional do Futebol

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICCA - Associação Internacional dos Congressos e Convenções

MTUR - Ministério do Turismo

OMT - Organização Mundial do Turismo

PAC - Programa de Aceleração do Crescimento

PRONATEC - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEMOB - Secretaria Municipal de Mobilidade Urbana

SEMOPI - Secretaria Municipal de Obras Públicas e Infraestrutura

SEMPPLA - Secretaria Municipal de Planejamento

SEMURB - Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Urbanismo

SENAC-RN - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SEPLAN/RN - Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças

SETUR - Secretaria Municipal de Turismo de Natal

SETUR/RN - Secretaria Estadual de Turismo do Rio Grande do Norte

SIN/RN - Secretaria de Estado da Infraestrutura

UH - Unidade Habitacional

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 PROBLEMÁTICA.....	11
1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	17
<b>1.3.1 Objetivo geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>17</b>
1.4 ORGANIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS.....	18
<b>2TURISMO, EVENTOS E MEGAEVENTOS: REFLEXÕES TEÓRICAS.....</b>	<b>19</b>
2.1 TURISMO E EVENTOS COMO OBJETO DE ESTUDO E FOMENTO ECONÔMICO.....	20
2.2 MEGAEVENTOS COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO EM GRANDES CIDADES.....	28
2.3 MEGAEVENTOS, GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DO ESPAÇO URBANO.....	37
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>47</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	47
3.2 ABRANGÊNCIA DO ESTUDO.....	48
3.3 COLETA DE DADOS.....	51
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE.....	52
<b>4 INVESTIMENTOS PÚBLICOS EM INFRAESTRUTURA PARA A COPA DO MUNDO FIFA 2014.....</b>	<b>55</b>
4.1 SISTEMAS DE TRANSPORTES: OBRAS ESTRUTURANTES PARA RECEBER O MEGAEVENTO.....	56
<b>4.1.1 Infraestrutura de transporte turístico: novos equipamentos de infraestrutura aeroportuária e portuária.....</b>	<b>58</b>
<b>4.1.2 Mobilidade intraurbana: obras estruturantes.....</b>	<b>65</b>
4.2 INFRAESTRUTURA TURÍSTICA: MELHORIA DOS EQUIPAMENTOS DO CORREDOR TURÍSTICO.....	85
<b>5 A COPA DO MUNDO DA FIFA E SUAS REPERCUSSÕES NA DINÂMICA DOS SERVICOS TURÍSTICOS.....</b>	<b>97</b>
5.1 INVESTIMENTOS NO SETOR DE MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	99

5.2 A DINÂMICA DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS, BARES, RESTAURANTES   EVENTOS.....	109
5.3 AÇÕES DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA A COPA DO MUNDO....	120
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>128</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>132</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>138</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>145</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 PROBLEMÁTICA

O turismo tem se manifestado como uma atividade que fomenta a economia e promove novas dinâmicas sociais nas localidades onde se manifesta (Pearce, 2002). Se planejada de forma coerente, esta atividade pode proporcionar benefícios relevantes, caso contrário pode também acarretar problemas de ordem social. De uma forma geral, a atividade turística tem tido destaque no mundo e no Brasil como uma alternativa de fomento ao desenvolvimento da economia. Apesar das poucas ações de planejamento que efetivamente logram êxito no país, a atividade vem proporcionando aos destinos uma maior opção de dinamização econômica.

Um dos segmentos turísticos que tem contribuído para o desenvolvimento da atividade são os eventos que, na presente pesquisa, foram estudados a partir de uma das suas tipologias: megaevento esportivo.

Os eventos são apresentados como um instrumento de combate à sazonalidade que tem dado maior dinamicidade aos destinos, na medida em que consolida a criação de novas estruturas de mercado, promovendo benefícios à atividade (Brito e Fontes, 2002).

Independente de sua relação direta com o desenvolvimento do turismo, os eventos têm proporcionado aos destinos sedes a oportunidade de promover a atividade turística, tendo em vista que os participantes também são consumidores dos serviços turísticos das localidades as quais os mesmos visitam para participar de feiras, encontros de negócios, congressos, fóruns etc. De modo que esses visitantes realizam atividades de lazer e entretenimento paralelas àquelas que motivaram sua viagem (Matias, 2010).

Os megaeventos, principalmente aqueles promovidos por organismos internacionais, são apontados como uma forma de fomentar o turismo das localidades que os sediam. Em grande medida porque os destinos são colocados em evidência pelos meios de transmissão de jogos e competições, shows, assim como pelas ferramentas de divulgação do evento que, em sua maioria, possuem repercussão mundial. Dessa forma, têm-se como exemplos de megaeventos fomentados no Brasil: o Rock in Rio, a Jornada Mundial da Juventude, as

Olimpíadas, os Jogos Pan-Americanos e a Copa do Mundo de Futebol da Federação Internacional de Futebol (FIFA).

Esses megaeventos se caracterizam por terem planejamento e execução diferenciados de outras tipologias. Eles se distinguem pelo impacto que causam na comunidade receptora, uma vez que novas infraestruturas são implantadas, como também geram uma grande movimentação de turistas em um menor período de tempo (Getz, 2007). Dessa forma, geram expectativas no *trade* turístico das cidades que os sediam e buscam focar seus interesses nos potenciais consumidores do produto turístico local.

Conforme o autor, os megaeventos, com destaque os megaeventos esportivos, podem se caracterizar como instrumentos que contribuem para a melhoria da infraestrutura dos destinos. Porém, não se pode afirmar que os benefícios proporcionados por eles são distribuídos igualitariamente entre os agentes da atividade turística, assim como aos demais setores da sociedade, uma vez que os investimentos que ocorrem para preparar as cidades para a realização desse tipo de evento concentram-se no entorno dos espaços onde ele ocorre e nos principais corredores turísticos.

Quando se pretende fomentar o turismo a partir de megaeventos esportivos, deve existir toda uma preparação do destino para que ele possa atender às necessidades e demandas do evento: a existência de prestadores de serviços qualificados e infraestrutura de serviços públicos e turísticos que comportem a demanda existente. Isso se dá pela criação de novos espaços especializados para atender a determinados segmentos, intervenção que possibilite acessibilidade, mobilidade urbana, criação de infraestrutura turística e de apoio, além dos equipamentos para a realização do evento, no caso de competições como a Copa do Mundo da FIFA, estádios de futebol, denominados atualmente de “Arenas”.

Esses elementos ajudam a construir um ambiente favorável para a realização do evento, contribuindo para promover uma imagem positiva da cidade sede. Um caso emblemático de preparação para megaevento esportivo é o da cidade de Barcelona, onde aconteceram os Jogos Olímpicos de 1992. O evento proporcionou resultados favoráveis para a cidade, no que se refere à construção de novos espaços e a resignificação de outros, sendo utilizado como exemplo em todo o mundo (Sánchez, 2010).

No ano de 2014, foi a vez do Brasil de sediar um dos maiores megaeventos esportivos do mundo, a Copa do Mundo de Futebol da Federação Internacional de Futebol (FIFA). O Estado<sup>1</sup> justificou a captação e a realização do evento, promulgando o discurso de que o país seria promovido em nível mundial e, que a demanda de turistas para as cidades sedes durante e depois do megaevento, assim como os investimentos em infraestrutura, contribuiriam para o crescimento econômico, social e cultural do país. Discurso esse, já identificado em outros países que sediaram megaeventos esportivos (Sánchez, 2010)

Natal, capital do Rio Grande do Norte, foi uma das doze sedes da Copa do Mundo FIFA em 2014. A cidade foi escolhida por possuir uma rede hoteleira consolidada, a quarta maior do Brasil (IBGE, 2011) e também por ter uma atividade turística já consolidada.

A cidade de Natal é conhecida nacional e internacionalmente por suas belezas naturais, sua gastronomia à base de frutos do mar, dentre outras peculiaridades, e tem no turismo sua principal atividade econômica. Todavia, como outros destinos do Brasil, passa por alguns problemas na redução de sua demanda turística, principalmente a demanda de turistas internacionais, sendo a crise financeira de 2008, um dos principais fatores explicativos dessa redução.

Com o advento da Copa do Mundo de Futebol em 2014, esperava-se que o destino Brasil se tornasse mais forte no mercado. No primeiro semestre de 2009, Natal foi divulgada como cidade sede da principal competição mundial de futebol. A dinâmica de preparação para o evento trouxe mudanças para a capital do RN, tanto do ponto de vista físico, com intervenções realizadas pelo poder público e pela iniciativa privada, quanto do ponto de vista mercadológico, uma vez que as empresas do segmento turístico começaram a se preparar para atender à demanda durante a realização dos jogos.

Como ocorre com a realização de outros megaeventos esportivos, o advento da Copa do Mundo FIFA promoveu grandes mudanças nas cidades sedes, contribuindo para a construção e/ou reestruturação de vias de acessibilidade, infraestrutura esportiva, incentivo a investimentos turísticos, tudo para receber o evento. Tal dinâmica foi claramente percebida na cidade de Natal.

---

<sup>1</sup> Em 2007, no governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, o Brasil foi anunciado como país sede da Copa do Mundo FIFA em 2014.

Nesse processo, coube ao Estado fazer os investimentos necessários para que a Copa pudesse acontecer de acordo com as exigências estabelecidas pela FIFA para que as cidades brasileiras sediassem os jogos. A iniciativa privada (o *trade* turístico), por sua vez, investiu na melhoria da prestação dos serviços, uma vez que existia a expectativa de que o número de turistas aumentasse consideravelmente durante o período do megaevento esportivo.

Essas intervenções são apontadas como um instrumento de melhoria da qualidade de vida das populações que vivem nas cidades que recebem megaeventos esportivos, no entanto, há controvérsias a respeito dessas afirmações. Em grande medida porque os investimentos são feitos em função da realização do evento, nesse caso a Copa do Mundo FIFA, assim as obras de infraestrutura melhoram basicamente os entorno dos estádios (Arenas) onde aconteceram as competições e melhoram de alguma forma as áreas onde o turismo se destaca. Houve um esforço para tornar os “corredores” onde os turistas costumam trafegar, para que assim se criasse uma imagem positiva do destino.

A partir das colocações expostas acima, pretende-se responder à seguinte questão-problema: Qual foi o legado da Copa do Mundo de Futebol da FIFA 2014 para o destino turístico Natal/RN?

No desenvolvimento da pesquisa, a hipótese que norteou o presente estudo é que: os investimentos públicos e privados ocorridos para a realização da Copa do Mundo de Futebol da FIFA contribuíram para a melhoria da infraestrutura do destino turístico Natal/RN.

## 1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Os megaeventos, principalmente os esportivos, têm sido utilizados nos discursos dos países que os sediam, como uma ferramenta de atração de investimentos sociais, econômicos e de infraestrutura, bem como um elemento importante para a promoção das cidades sedes para o mundo, fomentando assim o mercado do turismo.

Todavia, questionam-se tais afirmações de que os megaeventos promovem o desenvolvimento das localidades sedes, bem como contribuem para a atração de grandes investimentos. É certo que ao sediar um grande evento, a dinâmica local muda, no entanto, precisa-se identificar que tipo de mudança pode ocorrer.

A abordagem do tema justifica-se por se caracterizar um debate ainda pouco explorado nos estudos do turismo<sup>2</sup>, em virtude do número reduzido de estudiosos que se dedicam a pesquisar e produzir conhecimento na área.

Diante desse cenário, é importante desenvolver pesquisas que busquem verificar a efetividade dos megaeventos esportivos na captação dos investimentos turísticos no setor privado para as cidades sedes (hoteleria, aperfeiçoamento de pessoal, estrutura para eventos, restauração, agências de receptivos, transportes, etc.), assim como constatar a efetividade das ações realizadas pelo poder público e quais os resultados dessas ações para tornar o destino mais estruturado e preparado para atender ao mercado.

Ao passo que estudos que investigam como esse processo ocorre se mostram necessários, uma vez que contribuem para o desenvolvimento de pesquisas que objetivam elucidar quais são os reais cenários postos pelos grandes eventos esportivos nas suas respectivas cidades sedes.

Nesse sentido, a academia tem o papel de problematizar e debater as questões relacionadas à temática, fazendo um diagnóstico do ambiente estudado e posteriormente propondo discussões à sociedade de forma geral, assim como dando subsídios para estudos posteriores.

Dessa forma, desenvolver pesquisas que questionem e analisem o desenvolvimento turístico a partir do cenário produzido pelos investimentos promovidos, pela realização de megaeventos esportivos, pode ser de grande importância, uma vez que mostram os vários fatores que influenciam diretamente nesse processo, esclarecendo de que forma a cidade turística que sedia esse tipo de evento está sendo transformada e promovida.

Sendo assim, a pesquisa justifica-se por buscar preencher uma lacuna na pesquisa em turismo, no que se refere à investigação dos investimentos empreendidos pelo setor público e pelo *trade* para realização de megaeventos esportivos, na medida em que propôs investigar qual o legado que a Copa do Mundo FIFA deixou para o destino Natal/RN e se esse legado está contribuindo para melhorar o destino.

A presente pesquisa além de atender a essa demanda, ainda abre caminho para estudos futuros, que objetivem aprofundar o conhecimento, buscando conhecer

---

<sup>2</sup>Apesar dos poucos estudos no turismo, em outras áreas, como por exemplo, a arquitetura e urbanismo, geografia, economia, etc., muitos estudos desta temática são desenvolvidos.

quais os benefícios que em longo prazo a Copa do Mundo poderá trazer para Natal, ou se isso não ocorrerá, e que tudo não passou de um discurso para que a população enxergasse todos os investimentos como ações de interesse coletivo e promotoras de desenvolvimento para todos.

Para reafirmar a justificativa do estudo, segue abaixo o quadro das principais teses e dissertações sobre megaeventos e Copa do Mundo no Brasil, constatando que até o presente momento não há estudos que investiguem o processo de preparação das cidades sedes da Copa da FIFA em 2014, em específico a cidade de Natal/RN, tendo como base os investimentos públicos e privados ocorridos e de que forma essas ações têm contribuído para dinamizar a atividade turística e a qualidade de vida da população.

**Quadro 01: Estudos correlatos**

Nº	AUTOR	TÍTULO	TIPO TD/D <sup>3</sup>	ANO	INSTITUIÇÃO	ÁREA DE ESTUDO
01	OLIVEIRA, Wellington Moreira de.	Uma Infraestrutura de Dados Espaciais sensível ao contexto para a Copa do Mundo de 2014	D	2012	UFV	Ciência da Computação
02	BRANDÃO, Elaine Regina Correa.	Planejamento, execução e controle dos projetos da Copa do Mundo de 2014 no Brasil: estudo de caso Arena Pantanal em Cuiabá-MT	D	2012	PUC-SP	Ciências Contábeis e Financeiras
03	NEVES, Maialú Ferreira.	Avaliação ambiental nos hotéis de Brasília selecionados pela FIFA para a copa de 2014.	D	2012	UCB	Planejamento e Gestão Ambiental
04	OLIVEIRA, Clarice Misoczky de.	Empreendedorismo urbano e práticas de planejamento: a copa do mundo e os grandes projetos urbanos em Porto Alegre.	D	2013	UFRGS	Planejamento Urbano e Regional
05	SOUSA, Paulo Roberto Pires de.	Impactos econômicos e investimentos setoriais da copa 2014 no Brasil.	D	2011	UCB	Economia
06	BARANDÃO, Juliana Cristina.	A Copa FIFA 2014 para além da política esportiva: estudo do dissenso entre os interesses da cidade empresarial e os dos cidadãos, através da análise da ação dos movimentos sociais.	D	2014	UNICAMP	Educação Física e Sociedade
07	SANTOS, Rosane de Oliveira.	O planejamento da cidade é o planejamento dos jogos? O megaevento olímpico como instrumento de (re) ordenação do território carioca.	D	2013	USP	Arquitetura e Urbanismo
08	MILITO, Marcelo Chiarelli.	Fatores que influenciam o apoio dos residentes a megaeventos: uma análise sobre o projeto FIFA WORLD CUP 2014 em Natal/RN	D	2013	UFRN	Turismo e Gestão
09	GÓIS, Rodolfo Anderson Damasceno.	A metrópole e os megaeventos. Implicações socioespaciais da copa do mundo de 2014 em	D	2013	UFC	Geografia

<sup>3</sup> Tese de Doutorado/Dissertação

		Fortaleza.				
10	MOLINA, Fabio Silveira.	Megaeventos e produção do espaço urbano no Rio de Janeiro: da "Paris dos Trópicos" a "Cidade Olímpica"	TD	2013	USP	Geografia Humana
11	CARVALHO Jonathas Miranda de.	Os jogos olímpicos, a cooperação descentralizada e a aplicação de políticas públicas: o modelo de Barcelona 92 para o Rio de Janeiro 2016.	D	2014	USP	Relações Internacionais
12	XAVIER, Fernando Weiss.	O planejamento estratégico da cidade de Porto Alegre na conjuntura prévia à Copa do Mundo de 2014.	D	2013	UFRGS	Planejamento Urbano
13	Oliveira, Clarice Misoczkyde .	Empreendedorismo urbano e práticas de planejamento: a copa do mundo e os grandes projetos urbanos em Porto Alegre.	D	2013	UFRGS	Planejamento Urbano

**Fonte:** Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), 2015.

Os estudos desenvolvidos por mestrandos e doutorandos dos programas brasileiros de pós-graduação foram consultados na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), onde o parâmetro para escolha foi o grau de relevância de cada trabalho dado pela BDTD. Como também se utilizou das palavras-chave “Copa do Mundo” e “Megaevento” para a busca dos trabalhos.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Analisar as implicações proporcionadas pela realização da Copa do Mundo FIFA 2014 para o destino turístico Natal/RN.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Analisar a efetividade das ações do poder público para dotar o destino de infraestrutura adequada ao porte do evento;
- b) Avaliar de que forma as intervenções do Estado contribuíram para a reestruturação dos espaços urbanos com fins turísticos;
- c) Identificar quais foram os investimentos realizados pelo *trade* turístico em função do megaevento da FIFA;
- d) Identificar as ações de qualificação profissional na área de turismo que foram promovidas para atender à demanda da Copa.

## 1.4 ORGANIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS

Objetivando promover uma leitura dinâmica e objetiva, a presente dissertação foi organizada em cinco capítulos. O primeiro se refere à introdução, onde são apresentados os apontamentos iniciais que proporcionaram a construção do problema de pesquisa; a relevância do estudo e os objetivos que orientaram a pesquisa e auxiliaram na construção da dissertação.

No segundo capítulo é feito o enquadramento teórico, destacando-se a relação eventos, megaeventos e turismo, bem como a incidência espacial de tais eventos na requalificação do espaço urbano.

No terceiro capítulo são apontados os procedimentos metodológicos que deram subsídio para a realização da pesquisa. Apresenta-se a tipologia de estudo, a abrangência da pesquisa, faz-se exposição de como ocorreu o trabalho de campo, explicando a escolha do instrumento utilizado na coleta de dados.

O quarto capítulo se refere à apreciação dos resultados de entrevistas realizadas com gestores públicos. É abordada a preparação para a realização da Copa do Mundo da FIFA 2014 em Natal/RN, e o rebatimento pré e pós-megaevento esportivo na capital do RN.

Finalizando, o quinto capítulo apresenta como a hotelaria se preparou para atender à demanda do megaevento esportivo da FIFA em 2014, fazendo uma discussão sobre os investimentos no setor; mostra-se como ocorreu a dinâmica de preparação do setor de bares e restaurantes, eventos e agências de viagens para atender à demanda da Copa, e expõe-se como o destino se preparou no que se refere à qualificação/capacitação de recursos humanos na área de turismo.

## 2 TURISMO, EVENTOS E MEGAEVENTOS: REFLEXÕES TEÓRICAS

As discussões sobre o turismo tendem a se tornar cada vez mais presentes no cotidiano da ciência, seja pela necessidade de referendá-lo como tal, ou pela sua importância no campo de pesquisa de várias outras ciências. Na presente abordagem de pesquisa, o mesmo é estudado por um viés geográfico e econômico, tentando entender como o turismo, através da realização dos megaeventos esportivos (Copa do Mundo FIFA), pode contribuir para a atração de investimentos e fomentar a economia das localidades que sediam essas competições esportivas.

Neste primeiro capítulo, o qual é dividido em três tópicos, faz-se uma abordagem teórica do turismo e sua relação com os eventos e megaeventos esportivos. Iniciando a discussão, no tópico primeiro, destaca-se como a atividade turística tem contribuído para a dinamização da economia das destinações em que o turismo é um dos principais instrumentos da geração de emprego e renda, de maneira que os eventos, aqui se incluem todas as tipologias, também têm participação na dinamização da economia dos destinos turísticos, conforme afirmam os teóricos da área, assim como os dados de associações do setor.

No segundo tópico, aborda-se especificamente o megaevento, tipologia de evento que proporciona grandes mudanças nas cidades sedes. Com o presente estudo busca-se entender de que maneira ocorre a dinâmica de investimentos para a realização de megaeventos esportivos e como esses acontecimentos podem promover o desenvolvimento do turismo. É feita uma discussão teórica, embasando-se em estudos que vão além do turismo, salientando que os investimentos realizados para a preparação das cidades sedes promovem transformações urbanas pontuais e são socialmente excludentes.

Os megaeventos e a sua relação com a globalização são abordados no terceiro tópico, onde se faz uma discussão sobre a busca das cidades pela internacionalização de suas economias, utilizando o Estado como principal agente promotor de transformações para atração de investimentos internacionais. De modo que a realização de megaeventos esportivos, aliada ao turismo, é utilizada como ferramenta na criação de uma imagem competitiva das cidades frente ao mercado mundial.

Neste capítulo aborda-se, teoricamente e com base em dados, como os investimentos para realização de megaeventos esportivos contribuem para o

desenvolvimento do turismo, de forma que há benefícios para as cidades que sediam essas competições, principalmente no que se refere à atração de investimentos turísticos e de reestruturação urbana (mobilidade e revitalização de corredores principais), todavia, a preocupação com os impactos sociais não ocorre nas mesmas proporções de atrair o megaevento e posteriores investimentos.

## 2.1 TURISMO E EVENTOS COMO OBJETO DE ESTUDO E FOMENTO ECONÔMICO

A atividade do turismo tem se mostrado como um elemento importante para a dinâmica socioeconômica de inúmeras destinações; prova disso, é que a temática está sendo estudada e debatida constantemente por acadêmicos e profissionais do mercado, buscando tratar do desenvolvimento econômico, social e sustentável da atividade.

Na presente discussão o turismo é abordado essencialmente em seu viés econômico, como uma atividade que pode compor o planejamento estratégico de uma localidade, de maneira que os eventos e megaeventos são usados nesse contexto para promover o destino, criando uma imagem de uma localidade turística capaz de sustentar-se, atender às demandas advindas dos fluxos turísticos nacionais e internacionais, além de atrair investimento para o fomento da atividade. Com o desenvolvimento da discussão, as categorias sociais e sustentáveis da atividade serão inseridas no debate, na medida em que houver necessidade.

Moesch (2000, p.19) enfatiza que o turismo se desenvolve a partir do século XIX, porém, é apenas em 1950 que a atividade passa a tomar proporções significativas em contexto socioeconômico e cultural. Ainda segundo a autora, “[...] foi a partir de 1960 que o turismo explodiu como atividade de lazer para milhões de pessoas e como fonte de lucros e investimentos, com lugar garantido no mundo financeiro internacional.”

Essa atividade que tem como principal motivação a prática do lazer, territorializando-se em vários espaços do mundo (Cruz, 2007), é considerada em algumas localidades como a principal atividade de sustentação econômica ou uma das principais. No entanto, é preciso atentar-se para os impactos causados pela atividade, característicos da exploração turística. Nesse sentido, grandes empreendimentos turísticos internacionais e nacionais que se instalam em

determinada localidade, podem causar grandes impactos, desde o fechamento de pequenos empreendimentos do mesmo segmento, aos impactos ambientais e sociais.

Segundo Fonseca (2005, p. 71), “a importância assumida pela atividade turística no contexto internacional motivou o governo brasileiro a investir na promoção do turismo nacional e a definir linhas gerais de uma política para o setor, a partir dos anos de 1980.” A autora ainda ressalta que as políticas de turismo no Brasil só começaram a surtir efeitos na década de 1990 com a implantação da Política Nacional de Turismo (PNT) no ano de 1996.

Dessa forma, é a partir dos anos de 1990 que o Brasil vê a atividade turística se desenvolver de forma mais evidente, apesar dos problemas e crises existentes no país (Trigo, 1998). A partir da criação do Ministério do Turismo (MTUR) no ano de 2003, o país tem investido em políticas de promoção e estruturação dos destinos turísticos do Brasil, com o intuito de torná-los mais competitivos e adequados para receber a demanda de turistas nacionais e internacionais.

Com o fortalecimento do turismo e o fortalecimento da política de promoção do país no mercado internacional, o governo brasileiro captou dois megaeventos esportivos: a Copa do Mundo de Futebol FIFA que aconteceu no ano de 2014 e o maior evento esportivo do mundo, as Olimpíadas, que acontecerá no Rio de Janeiro no ano de 2016.

Corroborando com as afirmações anteriores, no ano de 2013, mais de 3,3 mil obras de cunho turístico estavam sendo executadas no país, um resultado de investimentos no valor de R\$ 3,43 bilhões, onde o turismo também passou a fazer parte do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), sendo que R\$ 680 milhões foram destinados à conclusão e execução de obras de infraestrutura turística, centros de convenções e eventos, assim como para sinalização de 34 cidades históricas (MTur, 2014). Esses investimentos ocorreram a partir de um cenário atípico da realidade brasileira, a preparação do Brasil para a realização desses dois megaeventos.

Se há certa fragilidade teórica no campo de estudo do turismo, em grande medida pela falta de consistência científica, conforme é apontado por Panosso Neto (2005), no que se refere aos eventos esta dificuldade ainda é maior. Não há uma discussão teórica consistente a respeito do tema, e as abordagens e os conceitos aplicados aos eventos são em sua maioria de caráter técnico e não fazem uma

reflexão aprofundada do que venha a ser um evento em sua essência e quais são seus impactos para a comunidade sede e para a atividade turística. Além disso, percebe-se que não há uma uniformidade dos conceitos (Martin & Rogers, 2011). Verifica-se maior discussão no campo dos eventos corporativos com foco na gestão e no marketing, mas não é essa a abordagem da pesquisa. Em resumo, a grande maioria das publicações na área de eventos se caracteriza como manuais.

Existe, sim, uma grande discussão em torno dos megaeventos, mas isso não se dá apenas pelo seu apelo turístico, mas pela dimensão e pelos impactos causados por eles nas cidades sedes, de maneira que outras ciências têm abertura para analisar e discutir seus desdobramentos. Mas, essa discussão será feita mais adiante, haja vista que antes de se discutir o que venha a ser um megaevento, quais seus impactos e quem os estuda é preciso entender primeiro a dinâmica dos eventos e dos eventos turísticos.

Para iniciar a análise sobre eventos e turismo, são apresentados no quadro a seguir alguns conceitos sobre o que venha a ser um evento, e qual o enfoque dado pelo autor, se é teórico com o objetivo de problematizar o tema, ou apenas técnico, que em geral procura conceituar determinada área de atuação profissional, ou até mesmo acadêmica, mas de forma objetiva e sucinta. Os conceitos são apresentados de acordo com sua ordem cronológica.

**Quadro 02:** Apresentação do conceito de eventos

Conceito	Autor	Enfoque	Ano
[...] o fenômeno multiplicador de negócios, pelo seu potencial de gerar novos fluxos de visitantes ou ainda, eventos é todo o fenômeno capaz de alterar determinada dinâmica da economia (p. 41).	Andrade	Técnico/ Turístico	2002
[...] acontecimento especial, antecipadamente planejado e organizado, que reúne pessoas ligadas a interesses comuns (p. 13-14).	Ilka Tenan	Técnico	2002
[...] o evento especial é a oportunidade para o lazer, para uma experiência social ou cultural fora da rotina diária. Do ponto de vista do organizador, um evento especial é um acontecimento único e não frequente, fora do padrão normal das atividades (p. 425).	Getz	Teórico/ Turístico	2009
Evento significa: ação do profissional mediante pesquisa, planejamento, organização, coordenação, controle e implantação de um projeto, visando atingir seu público-alvo com medidas concretas e resultados projetados; realização de um ato comemorativo, com finalidade mercadológica ou não, visando apresentar, conquistar ou recuperar o seu público-alvo (p. 105-106).	Matias	Técnico	2010
Eventos é um termo generalista que define uma série de atividades que são realizadas na área de comunicação (p. 2).	Martin e Rogers	Comunicação	2011
Evento é uma concentração de ou reunião formal e solene de pessoa e/ou entidades realizadas em data e local especial, com o objetivo de celebrar acontecimentos importantes e significativos e estabelecer contatos comerciais, culturais, esportivos, sociais, familiares, religiosos, científicos etc. (p. 1).	Zanella	Técnico	2012
O evento pode ser definido com uma atividade que visa à captação de			

demanda para um polo receptor, assim como objetiva atender às necessidades de um público que busca conhecimento técnico, científico, cultural, econômico e lazer/entretenimento (p. 286-287).	Blehm e Cabral	Técnico/ Turístico	2013
Os eventos e reuniões são todos aqueles acontecimentos profissionais ou não que requerem uma infraestrutura específica e de uma organização por parte de pessoas qualificadas neste setor. Alguns destes eventos profissionais são reuniões, congressos, feiras turísticas, apresentações de produtos... Também existem eventos sociais como bodas, batizados, coquetéis... Inclusive, podem-se considerar eventos as viagens profissionais por motivos comerciais, de negócios ou inventivos (p.176).	Albar	Técnico/ Turístico	2014

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

Os conceitos apresentados anteriormente (ver quadro 02) resumem e explicam o que venha a ser um evento. Apensar de os estudos na área serem reduzidos, onde muitos dos autores dão um enfoque técnico com o objetivo de produzirem um conhecimento específico voltado para a atuação do profissional de eventos, existe até certo ponto um consenso do que venha a ser um evento.

Todos os encontros ou reuniões planejados antecipadamente e que objetivam atrair público para discutir ou celebrar determinado acontecimento ligado a pessoas com interesses comuns, são considerados eventos, desde casamentos e aniversários a congressos internacionais e festivais de música. Esse debate sobre eventos é bem mais amplo do que se imagina, ele pode perpassar por várias áreas, desde o turismo, a administração, a comunicação, o marketing etc., dessa forma, o conceito de eventos não está ligado apenas à atividade turística (Albar, 2014; Andrade, 2002; Getz, 2009; Matias, 2010; Zanella, 2012).

Do ponto de vista turístico, os eventos se caracterizam por alterar a dinâmica local. Aumentando o fluxo de visitantes, alterando os desdobramentos da economia, fomentando-a, além de contribuir para a formação da imagem positiva do local, ou não.

De modo geral, os conceitos apresentados anteriormente convergem quando consideram o evento como um encontro com os mais diversos objetivos, sejam eles científicos, culturais, de lazer, de negócios etc., onde uma de suas principais características é o aumento do fluxo de pessoas no período de sua realização, proporcionando a dinamização da economia local e conseqüentemente contribuindo para o desenvolvimento do turismo.

Mesmo que nem todas as tipologias de eventos se encaixem como um segmento da oferta turística, eles proporcionam a dinamização da economia, na medida em que utilizam os equipamentos e serviços turísticos das regiões que

realizam os eventos (Brito e Fontes, 2002). No Brasil, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e ABEOC a (Associação Brasileira das Empresas de Eventos) publicaram a pesquisa do “Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos do Brasil – 2013”. O objetivo principal do estudo foi fazer o levantamento quantitativo da participação do setor de eventos no PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil, avaliando a sua contribuição na geração de emprego, renda e impostos no país.

**Figura 01:** Dimensionamento Econômico dos Eventos no Brasil em 2013



**Fonte:** ABEOC Brasil & SEBRAE, 2014.

Corroborando com as afirmações postas pela maioria dos autores e teóricos que escrevem sobre eventos, os dados apresentados, na figura 01, revelam que há de fato uma contribuição considerável do segmento para a economia das localidades que fomentam o segmento. O cenário do Brasil não se configura diferente, o setor de eventos vem crescendo constantemente; no ano de 2001, período do primeiro dimensionamento da “indústria” de eventos no Brasil, o número de eventos chegava a 330 mil eventos, em 2013 esse número passou para mais de 590 mil, um aumento de pouco mais de 80% em 12 anos e, atualmente, a participação da atividade de eventos tem uma participação de 4,3 % no PIB do país (ABEOC Brasil & SEBRAE, 2014).

Na pesquisa apresentada pela ABEOC e SEBRAE foram analisados os números das seguintes tipologias de eventos: eventos socioculturais, reuniões, convenções, congressos, eventos mistos<sup>4</sup>, feiras, eventos esportivos, exposições rurais/leilões, que são os eventos que possuem um mercado aberto no país e movimentam o mercado de serviços durante todo o ano.

Os eventos enquanto segmento que fomenta a atividade turística, influência de forma direta nos desdobramentos da economia endógena, uma vez que os equipamentos turísticos, como os de alimentos e bebidas, transportes aéreos e terrestres, além dos meios de hospedagem, são utilizados por seus participantes.

A capacidade de fomento econômico através dos eventos é evidenciada nos dados apresentados pela ABEOC e SEBRAE (2014), onde se mostra que o setor de eventos no Brasil chegou a uma receita total de 209,2 milhões de reais no ano de 2013. Esse montante está dividido entre a receita das locações dos espaços para eventos, que ultrapassou os 37 milhões de reais, a receita das empresas organizadoras de eventos que chegou à marca dos 72,2 milhões de reais e os gastos de participantes, que foram de aproximadamente 100 milhões de reais.

**Quadro 03:** Gastos dos participantes de eventos no Brasil (2013)

Tipo de participante	Número de participantes	Permanência média (dias)	Gasto Médio (em R\$)	Gasto Total
Residente	151.325.582	1,2	69,22	12.569.708.159,47
Não residente	50.846.204	3,9	437,16	86.688.636.578,77
Total	202.171.787	1,9	161,76	99.258.344.738,24

**Fonte:** ABEOC Brasil & SEBRAE, 2014.

O quadro anterior apresenta detalhadamente os gastos dos participantes dos eventos no Brasil em 2013. Nele percebe-se que o número de participantes residentes é maior do que os não residentes (leia-se turistas ou visitantes); no entanto, mesmo numericamente menor, os participantes que não são residentes gastam cerca de 84% a mais. Em geral, esses gastos ocorrem principalmente no setor turístico; hospedagem, alimentação, transporte, compras e entretenimento, daí a importância do setor de eventos para o turismo.

Corroborando com as afirmações anteriores, os números apresentados no quadro 04 mostram que os eventos têm contribuído significativamente para o

<sup>4</sup> Para a pesquisa, eventos mistos são aqueles que no mesmo acontecimento agregam mais de uma tipologia de evento. Todos acontecendo no mesmo local e período de tempo.

fomento da atividade turística. No ano de 2013 os gastos dos não residentes ultrapassaram o valor de 86,6 milhões de reais, contabilizando as despesas com hospedagem, alimentos, bebidas e transportes (serviços da cadeia turística). Esse montante corresponde a 90% dos gastos das pessoas que participam de eventos no Brasil, uma injeção significativa na receita turística das localidades sedes (ABEOC Brasil & SEBRAE, 2014).

O mercado de eventos gerou, nesse mesmo período (2013), mais de 7,5 milhões de empregos no Brasil; foram 132 mil empregos diretos, 1,7 milhões de vagas terceirizadas e 5,6 milhões de empregos indiretos, comparando como o ano de 2001. Nesse ano, o setor gerava pouco mais de 938 mil empregos, houve um crescimento de 706,9% em 12 anos, com uma taxa média de crescimento de 19,0% ao ano (ABEOC Brasil & SEBRAE, 2014).

**Quadro 04:** Composição dos gastos dos participantes de eventos no Brasil (2013)

Itens dos gastos	Residentes		Não Residentes		Total de gastos (em R\$)
	Gastos em %	Valor dos gastos	Gastos em %	Valor dos gastos	
Hospedagem	0%	-	55%	47.850.256.966,00	47.850.256.966,00
Alimentos e bebidas	48%	5.977.224.927,06	21%	17.920.659.706,43	23.897.884.633,49
Transporte	32%	4.078.541.600,51	14%	11.882.384.710,74	15.960.926.311,25
Outros tipos de gastos	20%	2.513.941.631,89	10%	9.035.335.195,60	11.549.276.827,50
Total	100%	12.596708159,47	100%	86.688.636.578,77	99.258.344.738,24

**Fonte:** ABEOC Brasil & SEBRAE, 2014.

O setor de eventos é constantemente apontado como uma alternativa de desenvolvimento econômico e turístico por envolver, além dos serviços turísticos, outros segmentos da economia como os de segurança, iluminação, comunicação, *buffet* etc. (Canton, 2009), contribuindo para a geração de emprego e renda, de maneira que os dados apresentados, no quadro 04, mostram que no Brasil essa dinâmica vem ocorrendo.

Desse modo, os números mostram que o mercado de eventos no país vem crescendo nos últimos doze anos; com isso, novas dinâmicas sociais podem surgir, outras podem extinguir-se, dada a dinamicidade do setor de eventos. De tal modo, promover pesquisas na área que objetivem entender quais os desdobramentos socioeconômicos e culturais da atividade e, de que forma isso incide no turismo,

pode ser uma alternativa para mensurar qual a representatividade do setor de eventos no contexto turístico e também fora dele.

Muitos estudos apontam o potencial que os eventos têm para promover e desenvolver a atividade turística, uma vez que ele também pode ser utilizado como uma estratégia de marketing com o objetivo de promover uma determinada localidade a partir de sua realização. No entanto, é necessário que os planejadores se atentem para o fato de que, único e somente, o evento não tem a capacidade sustentável de tornar uma localidade turística, isto é, uma destinação turística.

A realização de um evento contribui para a captação de demanda turística para uma comunidade quando há outros fatores envolvidos, como a existência de diferentes atratividades, sejam elas naturais ou culturais. É nesse contexto que os eventos se encaixam e podem se tornar uma ferramenta de auxílio ao planejamento e desenvolvimento do turismo através do marketing e da captação de demanda (Blehm & Cabral, 2013).

Por exemplo, as festas e festivais de uma comunidade têm um valor simbólico, identitário para aqueles que convivem com a tradição dos festejos. O evento é da comunidade, mas, por ter características locais, que valorizam a identidade e a cultura de um povo, pode ser promovido e usado como um novo atrativo para aqueles que pretendem viajar e conhecer determinado local onde esses festejos acontecem.

No entanto, Getz (2009) acredita que essa prática pode contribuir para o processo de aculturação, fazendo com que as manifestações culturais, através dos eventos, passem a se reproduzir para atender à demanda do turismo e acabem perdendo as características adquiridas ao longo de décadas ou até mesmo de séculos.

Nesse caso, não se cria um evento único e exclusivamente com o objetivo de captar fluxo turístico, mas já existe uma dinâmica local que por si só se sustenta e proporciona que isso ocorra. A sua inserção na dinâmica turística é um desdobramento “natural”, uma vez que as manifestações endógenas são utilizadas pelo turismo como fonte de atratividade para os visitantes.

## 2.2 MEGAEVENTOS COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO EM GRANDES CIDADES

A atual conjuntura global leva os lugares a estarem todos os dias renovando e fortalecendo suas forças políticas, econômicas e sociais na busca de se destacarem dentre as principais potências mundiais, de maneira que o turismo e os megaeventos esportivos são utilizados como forma de promoção de cidades e países que buscam inserir-se nesse circuito global de relações. No caso deste estudo, ir-se-á tratar dos megaeventos, uma tipologia de evento que está associada ao grande fluxo de turistas para o destino em um curto período de tempo e sua exposição em nível mundial, principalmente através da mídia televisiva.

No que se refere às pesquisas e estudos relacionados aos megaeventos e turismo, não há uma grande produção científica. Não obstante, percebe-se que há uma produção considerável nas áreas que estudam a relação entre os megaeventos e o meio urbano, isso se dá pela dimensão do evento e seus impactos na dinâmica social das cidades que os sediam. No Brasil, são estudos, em sua maioria, realizados por programas de pós-graduação em nível de mestrado e doutorado, sendo que o número de dissertações sobressai em relação ao número de teses publicadas.

Em um levantamento feito no site da BDTD<sup>5</sup> (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações), é possível perceber que os estudos que objetivam fazer a análise do fenômeno megaevento esportivo são das mais diversas áreas. Compreende-se que há uma predominância das pesquisas nas áreas que estudam os desdobramentos no contexto urbano a partir da realização de megaeventos esportivos. Em grande medida, esses estudos são feitos pelos pesquisadores das áreas de geografia, arquitetura e urbanismo, planejamento urbano, uma vez que, para sediar megaeventos esportivos, necessita-se de grandes investimentos em infraestrutura, o que proporciona desdobramentos em vários setores da sociedade, especialmente no urbano (ver figura 02).

---

<sup>5</sup><http://bdtd.ibict.br/vufind/>

**Figura 02:** Áreas de estudo sobre megaeventos no Brasil

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

Recentemente foi publicado o livro “Brasil: impactos da Copa do Mundo 2014 e das Olimpíadas 2016”. A publicação é resultado dos estudos feitos por pesquisadores do Observatório das Metrópoles e faz uma análise do cenário nacional no que diz respeito a como foi e como está a preparação para receber esses dois grandes eventos. As cidades estudadas foram São Paulo, Rio de Janeiro, Natal, Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre, Brasília, Salvador, Recife, Fortaleza, Manaus e Cuiabá. Em síntese, os debates versam sobre como os megaeventos impactam no cenário socioeconômico, urbano, ambiental e cultural das cidades sedes, construindo a ideia de que o legado positivo dos megaeventos pode não representar os resultados apresentados nos discursos políticos.

Apesar de existir uma fragilidade teórica, ou um grande número de conceitos generalistas, para definir o que venha a ser um evento, percebe-se que o mesmo não ocorre com a definição da tipologia megaevento. Existem estudos e abordagens de cunho técnico e teórico que em grande medida convergem. Segundo Getz (2007, p. 25), o megaevento, por meio de sua dimensão e importância, “são aqueles que

produzem extraordinariamente altos níveis de turismo, a cobertura da mídia, prestígio ou impacto econômico para a comunidade de acolhimento, local ou organização.”

Um evento de lazer e turismo, gerador de grande fluxo turístico, em um espaço de tempo reduzido em relação a outros segmentos do turismo, mas que pode ter resultado em longo prazo na demanda do destino que o sedia. A realização de megaeventos está associada à implantação de infraestrutura para a sua realização e que geralmente gera grandes investimentos e dívidas para a esfera pública; no entanto, proporciona a criação de uma imagem positiva da cidade sede através dos meios de comunicação de todo o mundo que fazem cobertura do evento (Matias, 2010).

Corroborando com os debates apresentados pelos autores citados, nos parágrafos anteriores, Roche (1994, p. 2) afirma que:

Megaeventos (eventos de grande escala de lazer e de turismo, tais como Jogos Olímpicos e Feiras Mundiais) são eventos de curta duração, com consequências em longo prazo para as cidades que lhes sediam. Eles estão associados com a criação de infraestruturas e de eventos, muitas vezes transportando dívidas de longo prazo e sempre que exijam a utilização-programação em longo prazo. Se bem sucedidos, eles projetam uma nova (ou renovada) e, talvez, persistente e positiva imagem da cidade anfitriã através da mídia nacional e internacional, particularmente TV. Isso geralmente é assumido como um causador de consequências positivas em longo prazo em termos de turismo, a descentralização industrial e investimentos internos (Roche, 1994, p. 2).

O conceito e a discussão apresentada por Matias (2010) é semelhante a que o autor Roche (1994) apresenta. É perceptível a influência deste na produção acadêmica da autora. Isso mostra que a definição do que venha a ser um megaevento vem sendo debatida há algum tempo e vem seguindo uma mesma linha de raciocínio pelos autores que estudam o fenômeno com foco no turismo.

Mesmo que os megaeventos sejam facilitadores na captação de visitantes, percebe-se que os autores também enfatizam a sua capacidade de gerar dívidas para as cidades sedes, débitos que podem impactar no desequilíbrio econômico das localidades, principalmente nas contas públicas, uma vez que o Estado se responsabiliza por grandes investimentos. Fazendo uma análise mais detalhada do texto dos autores, é possível levantar a discussão do que pode ser considerado

megaevento; pelas características descritas pelos autores, pode-se afirmar que os megaeventos são em sua maioria esportivos promovidos por entidades internacionais que representam diversas modalidades e que realizam seus campeonatos no país ou cidade que se mostrarem mais preparados para receber as competições.

Desse modo, os eventos e megaeventos cada vez mais se destacam como instrumento fomentador do turismo, principalmente na tentativa de melhorar o desempenho da atividade nos períodos de baixa estação; por consequência, impulsionam a priori o desenvolvimento turístico da localidade receptora, uma vez que a cadeia de equipamentos e serviços da atividade turística é utilizada a fim de suprir as necessidades de quem viaja para participar desses encontros (Canton, 2009).

Assim, evidencia-se a forma como os eventos têm contribuído para o turismo, na medida em que esse segmento proporciona a promoção da atividade. Para Getz (2007, p. 20), “Os eventos são fenômenos temporais, com pontos de início e fim, mas a experiência deles começa antes e, possivelmente, nunca acaba. Desta forma, os eventos são chave para o desenvolvimento do turismo [...]”

O autor reforça a importância dessa atividade para o aumento do fluxo turístico nas destinações que os sediam. Porém, afirmar que os eventos são a chave para o desenvolvimento da atividade turística pode ser uma afirmação precipitada. Os eventos são uma ferramenta de fomento da atividade do turismo e de promoção dos destinos, que contribuem para o aumento da demanda, assim como para minimizar os efeitos da sazonalidade nos períodos de baixa estação.

Brito e Fontes (2002, p. 74), ratificando a importância dos eventos para a atividade turística, afirmam que:

Qualquer evento que reúna clientela de diferentes localidades cria oportunidade de viagens na medida em que as pessoas se deslocam para participar de um congresso ou exposição, por exemplo, geralmente aproveitando a ocasião para passeios e compras, o que favorece a utilização mais ampla dos bens, atrativos e serviços da cidade.

Dessa forma, os eventos e megaeventos colaboram para a valorização dos espaços, sejam eles turísticos ou não, uma vez que a visita ao lugar e a interação com a cultura e costumes na maioria das vezes é uma opção para os

participantes de eventos nos intervalos de suas atividades. O Brasil tem se destacado e aproveitado os eventos como ferramenta de fomento econômico e crescimento do turismo. Prova disso são os eventos esportivos que aconteceram e irão acontecer no país, a Copa do Mundo FIFA em 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 na cidade do Rio de Janeiro.

Ambos possibilitaram e estão possibilitando investimentos em diversas áreas, como no turismo, mobilidade urbana e infraestrutura de transporte, por exemplo. A realização dessa tipologia de evento desde a realização das olimpíadas de 1992 em Barcelona tem sido uma forma de criar uma imagem positiva dos países e das cidades sedes, em busca de atrair investimentos e entrar no circuito das economias globais (Sánchez, 2010).

Mediante esse cenário, destacam-se as controvérsias que existem no que se refere à ideia de “legado para a população”, já que muitas vezes as intervenções urbanas, sociais e turísticas que acontecem para a realização desses megaeventos proporcionam benefícios a uma pequena parcela da população e em sua maioria a grandes organismos de capital transnacional.

Segundo Oliver (2012), a Copa do Mundo da FIFA na África do Sul em 2010 foi a mais bem-sucedida da história, antes mesmo que a competição tivesse início, já se tinha arrecado 3,2 bilhões de dólares, superando em 50% a arrecadação da Copa da Alemanha no ano de 2006. Esse valor foi arrecado através do pagamento de direitos de transmissão dos jogos, de imagem das marcas e dos contratos de propaganda e publicidade. O autor ainda aponta que, mesmo sendo a mais lucrativa da história, a Copa da África do Sul não teve um grande efeito potencializador na economia do país, uma vez que todo o montante arrecadado foi direto para a Federação Internacional do Futebol (FIFA) e não existiram tantas mudanças no cenário pós-Copa.

Os dados da Copa da África do Sul, de fato, enfatizam que o lucro advindo de um megaevento como a Copa do Mundo é transferido para fora da cidade ou país sede, em grande medida porque os organizadores não são locais. Nesse cenário, a função dos grandes eventos internacionais é a de atrair investimentos em áreas específicas, promovendo o destino enquanto localidade turística, atraindo um grande número de turistas durante o evento; no entanto, torna-se questionável a sua capacidade de contribuir para o desenvolvimento local.

O alto lucro na Copa da África do Sul, também, pode ser relacionado ao baixo poder de negociação entre o país e a entidade promotora do megaevento esportivo. Por ser um país com estrutura política, social e administrativa fragilizada, se comparado com países de primeiro mundo, buscando meios para promover à atração de investimentos em infraestrutura, de dar uma nova dinâmica a economia local, teve que atender as regras estabelecidas pela FIFA.

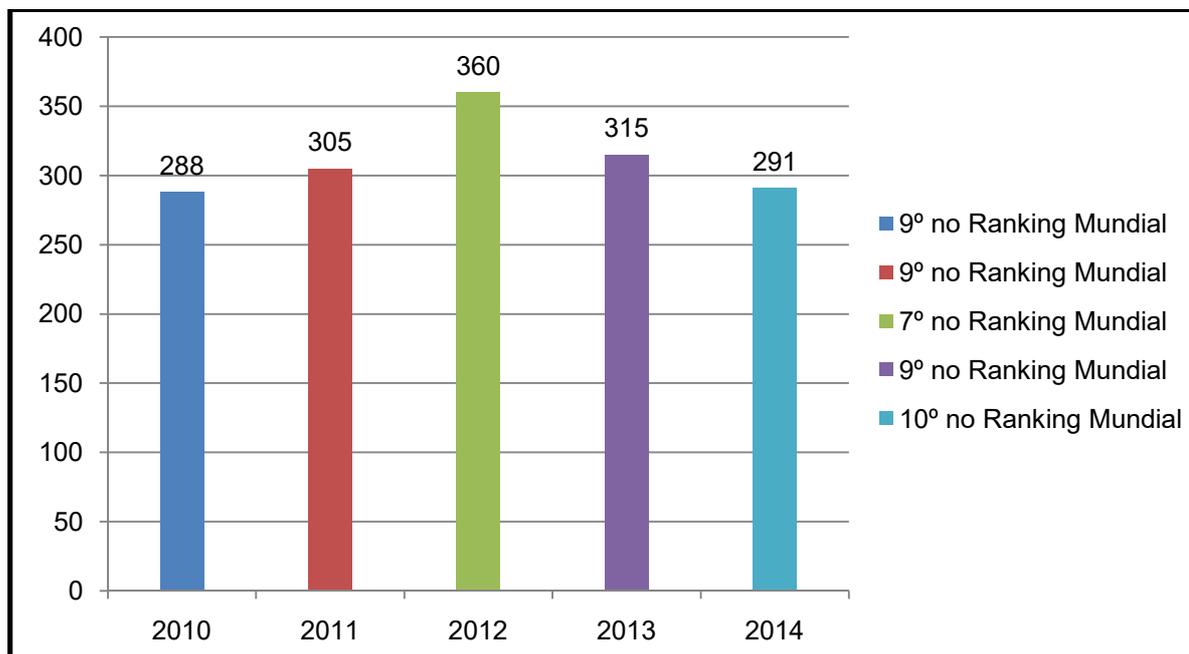
Outro problema dessa submissão às entidades organizadoras de megaeventos esportivos é a ausência da participação social na tomada de decisão. De modo que, a comunidade local deveria está integrada ao processo de preparação e tomada de decisão na alocação de investimentos nas cidades sedes, de maneira que o planejamento da realização de eventos de grande porte possa alinhar-se à participação social no desenvolvimento da atividade turística, devendo ser trabalhado de forma que efetivamente venha surtir efeitos positivos para população local, assim como para o turismo. Em geral, a realização de megaeventos não proporciona participação popular, esta ocorre quando o evento é de caráter regional e está diretamente ligado aos costumes da comunidade (Getz, 2009).

Apesar dos grandes impactos dos megaeventos esportivos, não são apenas eles que vêm fomentando a atividade turística. O MTur destaca que os congressos e eventos técnico-científicos, em nível internacional, são os que vêm promovendo o Brasil enquanto país promissor na área de negócios e eventos. Grosso modo, pode-se formular a hipótese de que a capitação do megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA para o país e dos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro, em 2016, seja um reflexo dessa nova dinâmica.

O MTur (2013), com base em dados divulgados anualmente pela Associação Internacional dos Congressos e Convenções (ICCA), afirma que o país tem se firmado como importante destino de eventos internacionais, mostrando, segundo o documento, a capacidade que o Brasil possui no que se refere à infraestrutura turística e para eventos.

Segundo a ICCA (2013), no ano de 2003 o Brasil sediou 137 eventos internacionais. A partir dessa data até o ano de 2009, o país apresentou um crescimento significativo em relação ao número de eventos internacionais realizados em seu território, porém, entre os anos de 2010 e 2014 há oscilações nesses números, sendo que 2012 foi o ano com o maior número de eventos internacionais sediados no Brasil; 360, conforme o próximo gráfico.

**Gráfico 01:** Posição do Brasil no ranking mundial de países que realizam eventos internacionais (2010 – 2014)



Fonte: ICCA, 2013; 2014; 2015.

Mesmo que nos anos de 2013 e 2014 tenha ocorrido uma redução no número de eventos internacionais, realizados no Brasil, há um destaque importante dentre as capitais brasileiras, a cidade de Natal/RN (ver quadro 05), que comparada com a medição do ano anterior, obteve um crescimento de aproximadamente 57% (ICCA, 2015), o maior percentual dentre as cidades nordestinas. Isso pode ser associado à realização da Copa do Mundo de Futebol, haja vista que a cidade foi uma das cidades sedes do megaevento esportivo no ano de 2014.

A expectativa é que nos próximos anos o número de eventos internacionais realizados na cidade de Natal/RN possa continuar a crescer, uma vez que a atração de investimentos turísticos e de infraestrutura, a partir da Copa do Mundo em 2014, ajudou a preparar a cidade para receber eventos de diferentes tipologias. No entanto, a demanda é sensível a acontecimentos internos e externos, os conflitos sociais, a competição entre os destinos; podem ser fatores limitantes ou multiplicadores da demanda.

Após a implantação da política de promoção turística no exterior, posicionando o Brasil como um destino turístico de lazer e eventos, houve um crescimento de 369% na captação e realização de congressos e convenções de negócios, sendo que, no mesmo período, o número de cidades que sediaram esse

tipo de evento subiu 177%, passando de 22 para 61 (Embratur, 2015). Esses números influenciam diretamente nas estatísticas do turismo, já que, como visto nas discussões anteriores, os eventos implicam diretamente a utilização dos equipamentos turísticos e conseqüentemente na geração de receitas turísticas.

Uma localidade turística deve reconhecer que os eventos são ferramentas de auxílio no fomento à atividade do turismo, independente de qual seja a tipologia; no entanto, os megaeventos esportivos internacionais têm uma maior repercussão na criação de empregos, participação de público e fomento da atividade do turismo em um curto espaço de tempo.

**Quadro 05:** Cidades brasileiras que realizaram até dois eventos internacionais em 2014

Ranking	Cidade	Estado	Número de Eventos (ano)
1	São Paulo	SP	66
2	Rio de Janeiro	RJ	64
3	Foz Do Iguaçu	PR	16
	Brasília	DF	
4	Salvador	BA	14
5	Fortaleza	CE	11
	Natal	RN	
6	Florianópolis	SC	9
	Porto Alegre	RS	
7	Recife	PE	6
8	Curitiba	PR	4
9	Belo Horizonte	MG	3
	Campinas	SP	
	Gramado	RS	
	João Pessoa	PB	
10	Belém	PA	2
	Búzios	RJ	
	Goiânia	GO	
	Londrina	PR	
	Manaus	AM	
	Ouro Preto	MG	
	Pirenópolis	GO	
	Santa Maria	RS	
Santos	SP		

Fonte: ICCA, 2015.

Dada a importância do segmento, os eventos foram incluídos pelo governo federal nas políticas de turismo, cujo objetivo é a captação de eventos internacionais como elemento estratégico para diminuir os efeitos da sazonalidade turística, assim

como criar uma imagem competitiva do país (Amorim, 2003), fomentando a atividade a partir da imagem de um destino preparado e socialmente desenvolvido.

Um caminho a ser seguido para que esse processo de inserção da comunidade na atividade turística, por meio dos eventos, se concretize é fomentar a participação dos autóctones no processo de concepção e de planejamento dos mesmos. No entanto, o que se percebe é que essa relação acontece apenas em forma de discurso, não há uma política efetiva que consiga inserir os residentes no debate. Um exemplo dessa prática foram as intervenções urbanas que ocorreram na cidade de Natal/RN em função do megaevento Copa do Mundo FIFA 2014 e que serão apresentadas no quarto e quinto capítulo.

Em vários países do mundo essa relação entre a comunidade e os planejadores do turismo e dos eventos é vista como importante em muitos aspectos. Na Austrália, onde fazer eventos já virou tradição, os estudos nesta temática estão avançados, e, conforme Lohmann e Panosso Neto (2012) destacam, há uma enorme tradição na organização de eventos, com isso várias universidades estão oferecendo o curso de Gestão de Eventos, como é o caso da Victoria University, em Melbourne e, da Southern Cross University, na Gold Coast, com o objetivo de proporcionar experiências positivas para a comunidade.

Na Austrália, normalmente os destinos turísticos sediam eventos que são pensados e promovidos através de editais, idealizados pelo próprio mercado do turismo, incluindo os eventos de base comunitária. Segundo Stokes (2008), os governos criaram estruturas institucionais em muitos países, incluindo a Austrália, para fomentar esse fenômeno. Com a despesa pública significativa injetada para promover eventos, há uma expectativa de que as estratégias possam ser bem definidas e transparentes.

Por exemplo, na Austrália, as ligações entre eventos e turismo são realizadas por uma agência de um único setor, público, ou por duas ou mais agências, com formal ou informal cooperação e conexões com a comunidade. As estruturas organizacionais em que são moldadas as estratégias de turismo de eventos incluem uma autoridade legal para a comercialização do turismo, os departamentos governamentais e agências de desenvolvimento de eventos com ligações com o governo. Configuram-se assim os arranjos organizacionais para o desenvolvimento do turismo de eventos nos estados australianos (Stokes, 2008).

Os grandes eventos e megaeventos também têm sua importância no âmbito econômico, cultural e social para a destinação turística, mas não se pode pensá-los como principal alternativa para resolver todos os problemas existentes na localidade. O Brasil está muito distante da realidade australiana, mas já se percebe que há um avanço no que tange a participação do poder público no planejamento e execução de políticas de promoção e fomento dos eventos. Tal fato fica mais evidente com a realização dos megaeventos esportivos, Copa do Mundo FIFA e Olimpíadas.

### 2.3 MEGAEVENTOS, GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DO ESPAÇO URBANO

Na discussão dos eventos é evidente que o lugar e o espaço constituem-se uma categoria importante. Todas as manifestações (leia-se eventos) locais ou internacionais se desenvolvem em espaços previamente selecionados. Seja pelos seus atributos paisagísticos, infraestruturais ou pela intenção de promovê-los em busca de novos investimentos, ou até mesmo pelo simples fato de divulgá-los enquanto espaço turístico. Em grande medida, isso ocorre em função da busca de tornar a localidade ou destinação mais competitiva nos cenários locais, regionais e internacionais.

Como mencionado acima, os eventos e o turismo estão inseridos em uma dinâmica maior, a dinâmica espacial, a dinâmica do espaço geográfico. Para o geógrafo brasileiro Milton Santos (2006, p. 40), “o espaço é formado por um conjunto indissociável, solidário e também contraditório, de sistemas de objetos e sistemas de ações, não considerados isoladamente, mas como o quadro único no qual a história se dá”, ou seja, o espaço é constituído pela materialidade, dada pelos objetos (ruas, pontes, edificações, aeroportos, portos etc.) e sua articulação com as ações humanas dotadas de intencionalidades que visam um fim, um objetivo.

Assim, pode-se apreender que o espaço está diretamente ligado ao meio em que o homem habita ou incide seu poder de reprodução social, de maneira que todas as ações humanas se repercutem no espaço, vão modificando-o de forma dinâmica como passar do tempo, contribuindo para a manifestação de novos arranjos sociais, políticos, produtivos e a extinção de outros. Dessa forma, o espaço nunca será inerte no tempo.

Essas transformações pelas quais o espaço passa, também tendem a transformá-lo e caracterizá-lo como um dos principais objetos de consumo e/ou meio para produção de bens, muitas vezes cobiçados por agentes locais e internacionais. Como por exemplo, o turismo, atividade que consegue transformar os espaços com atributos físicos, climáticos e paisagísticos que atraíam a atenção de visitantes, em espaços turísticos, conseqüentemente, em produto turístico.

Os atributos físicos e socioculturais do espaço são utilizados para proporcionar o bem-estar daqueles que consomem esse produto, principalmente os atrativos naturais, como praias, montanhas, estâncias termais, e também as manifestações da cultura local que, em sua maioria, são “vendidas” através dos grandes eventos internacionais que possuem apelo turístico.

Dessa forma, o espaço se caracteriza como uma mercadoria, que em sua essência se diferencia de muitas outras, uma vez que o seu aspecto tangível não é predominante (Gottidiener, 1997).

As relações sociais endógenas são constantemente utilizadas como parte integrante do produto turístico formatado, buscando uma forma que proporcione uma interação maior entre dois dos agentes de turistificação, isto é, os turistas e a comunidade, sobre tudo porque a atividade tem como característica principal o contato de pessoas. Existem ainda outros dois agentes da turistificação, constituídos pelo Estado e pelo mercado, agentes hegemônicos que definem de que forma os espaços turísticos são ocupados e explorados, de maneira a planejar a atividade turística a partir de interesses não coletivos (Fratucci, 2008).

Essa interação produz a oportunidade de trocas culturais, étnicas e religiosas, mas também pode levar a produção de um espaço hostil, quando o turismo não é aceito pela comunidade receptora, e, mesmo nessas condições, ele é inserido nas cidades, nas vilas, nas praias. Em resposta, as localidades receptoras se sentem no direito de se defender, não aceitando a presença dos visitantes, hostilizando-os (Cruz, 2007; Fratucci, 2008).

Isso ocorre em virtude do processo de transformação do espaço em um espaço-mercadoria, constituído nos moldes de produção capitalista (Carlos, 2011), onde o seu valor de uso passa a ter valor de troca, inclusive fomentado pela atividade do turismo, gerando conflitos com a comunidade receptora (Cruz, 2007). Não foi o caso do Brasil em 2014, onde a população protestou contra os gastos públicos com obras para a Copa, evento gerador de lucro para a FIFA.

Em grande medida, essa é a tendência da sociedade do consumo, até mesmo aquilo que foi, até certo ponto, criado para o uso público se torna objeto de consumo privativo; como exemplo, pode-se citar a questão da “privatização” de algumas praias urbanas no Brasil em que os hotéis à beira mar criaram uma espécie de barreira social, onde a visitação dessas praias pela população local é dificultada, de modo que apenas os hóspedes as frequentam.

Essa lógica também incide no contexto dos eventos, principalmente dos grandes ou megaeventos internacionais, onde existem espaços, muitas vezes, criados ou transformados através de investimentos públicos, como é o caso das arenas para realização da Copa do Mundo FIFA 2014 no Brasil e das Olimpíadas 2016 no Rio de Janeiro, mas que não possuem uma democratização ao seu acesso. Seja em virtude dos altos custos de ingressos ou até mesmo porque ficam distantes dos lugares onde se concentram as massas sociais, tornando o acesso restrito.

A produção de espaços para o consumo cria justamente espaços de segregação, uma vez que a atividade capitalista produz o desenvolvimento geográfico desigual, onde as camadas sociais mais pobres são inseridas de forma excludente nessa nova dinâmica social.

No espaço urbano isso fica ainda mais evidente, os espaços desiguais se multiplicam com maior rapidez; um dos retratos do processo de globalização, onde a cidade deixou de ser apenas um espaço/lugar onde há relações sociais, onde as pessoas residem e desenvolvem seu cotidiano, passando a ser um espaço de negócios, de visita (turismo) e para eventos.

Assim as cidades, inclusive as turísticas, obrigaram-se a criar meios pelos quais possam atender a novos padrões, onde a preocupação social nem sempre está em pauta. Em contrapartida, os urbanistas passaram a trabalhar para transformar as cidades e torná-las técnica e esteticamente capazes de competir nesse mercado global (Choay, 1998).

Esse novo modo de enxergar o espaço geográfico e conseqüentemente a cidade, o espaço urbano, deve-se ao atual modo de produção capitalista, pautado na competição entre os lugares – dinâmica a qual Milton Santos (2006) chamou de “guerra dos lugares” – que tem como fundamento a ideologia do estado neoliberal.

Setores antes regulados ou geridos pelo Estado deixam de ser, propiciando maior abertura ao mercado para tomadas de decisões que, segundo esse pensamento, contribuem para o combate ao monopólio, o que favorece a

constituição de um ambiente mais competitivo aos agentes do mercado, de modo que “A competição – entre indivíduos, entre empresas, entre entidades territoriais (cidades, regiões, países, grupos regionais) – é considerada a virtude primordial” (Harvey, p.76, 2005).

Harvey (2005) ressalva que, em grande parte, o poder do Estado em relação ao controle do movimento de capitais e de mercadorias é entregue aos agentes do mercado global. No entanto, observa-se que o Estado costuma estar como parte integrante do sistema de produção e reprodução do capital. Comumente, suas intervenções são pontuais e tendem a contribuir ainda mais para melhorar o desempenho dos agentes hegemônicos, em detrimento das necessidades dos agentes hegemonzados. Dessa forma, deixa de cumprir o seu papel, que é o de proporcionar o bem-estar coletivo através de políticas sociais eficazes.

A busca pela captação de megaeventos esportivos é um exemplo desse novo “modelo de governança”. Países e cidades usam recursos públicos e o poder do Estado para criar novas estruturas, principalmente revitalizando espaços urbanos específicos, preparando-se para atender às exigências das organizações internacionais que promovem as competições esportivas. Não obstante, a maior parte dos atores locais são os que menos se beneficiam em relação aos investimentos do Estado que, em tese, devem ocorrer para proporcionar mudanças sociais que melhore a qualidade de vida da população local.

Em grande medida, esses megaeventos têm resultados de curto prazo, contribuindo para dinamizar segmentos específicos da economia das localidades sedes; os resultados, em sua maioria, são de curto prazo, porém, contribuem para promover as cidades em nível mundial.

Além de especulativos, esses investimentos podem não ser rentáveis e, em muitos dos casos, preparar-se para sediar uma Olimpíada ou uma Copa do mundo pode não compensar os gastos (Harvey, 2005). Do ponto de vista turístico, os resultados são positivos, mas os benefícios sociais, que devem ocorrer a partir dos investimentos do Estado, não acontecem nas mesmas proporções que os números do turismo crescem.

Esse modelo de gestão urbana tem se fortalecido em virtude da sua capacidade de proporcionar às cidades ou países uma visibilidade muito grande. Os investimentos em corredores urbanos que recepcionam turistas, visitantes, jornalistas, empresários, as praças esportivas, as praias urbanizadas, são usados

como chamarizes para outros investimentos, principalmente os de capital multinacional. Essa infraestrutura criada para realização de megaeventos esportivos, aliada à construção de uma imagem positiva do ambiente urbano (limpo, seguro, acessível etc.), é constantemente utilizada como uma vantagem competitiva diante das demais cidades que competem para atrair esses investimentos.

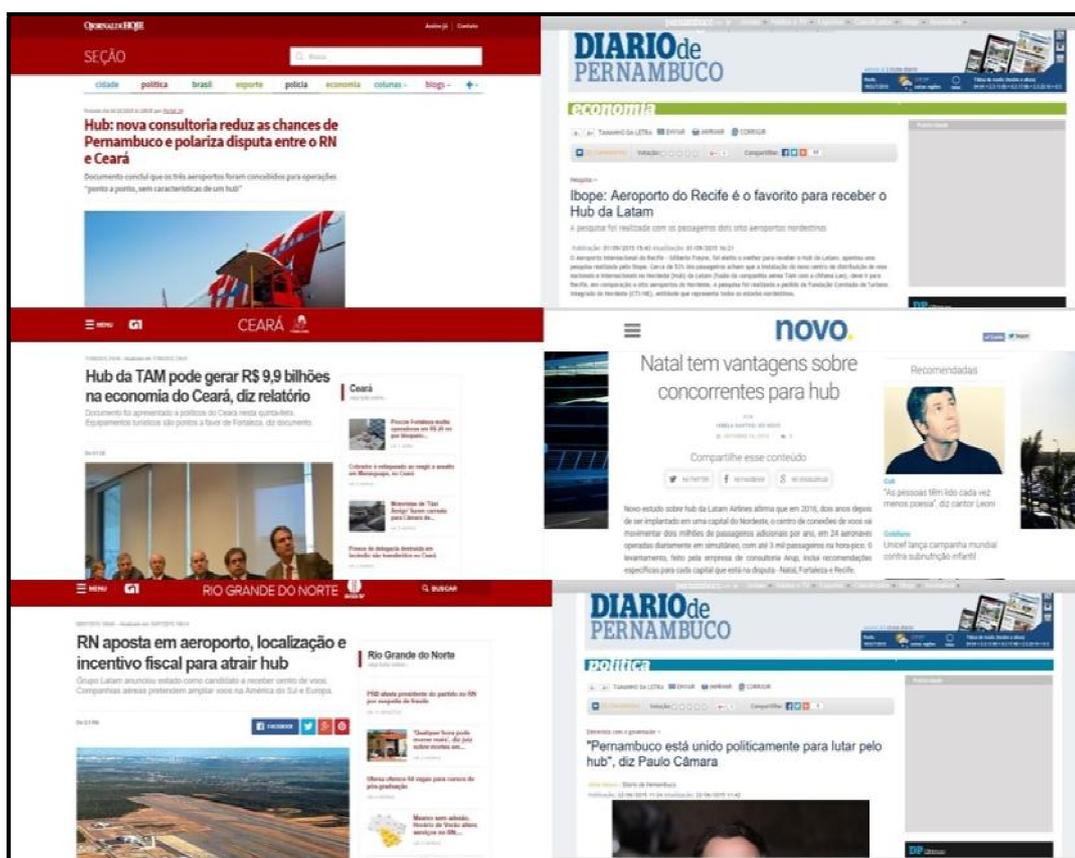
É dentro desse contexto que a cidade de Natal/RN entra na disputa, juntamente com as cidades de Fortaleza/CE e Recife/PE, para sediar o centro de conexões (*HUB*) da LATAM Airlines Group S.A., um investimento de aproximadamente US\$ 1,3 bilhão (O globo, 2015). Essa possibilidade de implantação do *HUB* em uma das três capitais nordestinas tem movimentado as cidades no intuito de atração do investimento, onde o Estado tem um papel fundamental nessa dinâmica, uma vez que um dos principais objetivos de promover a competição é fazer com que cada cidade possa dar as melhores condições para a implantação do equipamento (ver figura 03). Esse é um exemplo claro do que o geógrafo Milton Santos (2006) chamou de “guerra dos lugares” na busca pela competitividade.

De acordo com Harvey (2005, p. 174), para uma dada localidade se tornar competitiva depende da criação ou exploração de determinadas vantagens na produção de bens ou serviços, nos quais o poder público tem, juntamente com o setor privado, um importante papel na promoção dessas vantagens. Conforme o autor, “[...] vantagens se criam através dos investimentos públicos e privados nas infraestruturas físicas e sociais que fortalecem a base econômica da região [...] como exportadora de bens e serviços”.

Os equipamentos de infraestrutura básica e turística que ficam como legado dos megaeventos esportivos são considerados elementos que podem proporcionar vantagens na disputa entre as economias urbanas que são ou objetivam se tornar globais através da tração de investimentos internacionais.

No mercado de eventos, cidades ou regiões que possuem uma intensa vida corporativa ou científica se destacam quanto à captação e realização de eventos técnicos e científicos. Outro importante recurso para dotar a localidade de vantagens competitivas é a existência de força de trabalho qualificada para atender à demanda da nova ou ampliada conjuntura mercadológica (Harvey, 2005), apesar de existir um fluxo migratório da mão de obra, principalmente da especializada.

**Imagem 01:** Destaque da imprensa das três capitais para a disputa pelo *HUB*



**Fonte:** Portal G1; Diário de Pernambuco; Novo Jornal, 2015.

Esse processo de reestruturação urbana com o objetivo de atender à demanda das grandes competições esportivas sempre ocorreu, porém, foi após as Olimpíadas de 1992, na cidade de Barcelona, que esse novo projeto urbano com grandes praças esportivas, o espaço urbano revitalizado, novos equipamentos de transporte urbano, etc., passou a ser conhecido como uma ferramenta de fomento ao desenvolvimento urbano e turístico.

Barcelona, a cidade sede das Olimpíadas de 1992, se torna um caso de sucesso no que se refere à criação de uma imagem positiva, de uma cidade globalizada, competitiva no mercado mundial, capaz de atender às demandas do mercado global. A capital da cultura e o centro mundial dos eventos, além de se tornar uma grande cidade turística, processo que ocorreu pela reestruturação das áreas centrais para a exploração do setor de turismo (Sánchez, 2010).

Em virtude de sua difusão, o plano estratégico de Barcelona, passou a ser um seguido em todo o mundo, principalmente para as cidades de países em desenvolvimento (Vainer, 2002). Inclusive no Brasil, um dos casos mais conhecidos

é a cidade de Curitiba, que desde a década de 1970 tinha a imagem de uma “cidade-modelo”, mas que após a Olimpíada de Barcelona, esse processo de planejamento urbano orientado para o empresariamento urbano, onde a cidade busca se tornar um agente ativo da economia global se intensificou, em grande medida porque Curitiba passou a ter a cidade de Barcelona como um exemplo (Sánchez, 2010). O quadro 06 indica como há uma semelhança na imagem da marca criada para as duas cidades, Barcelona e Curitiba.

Esses planos estratégicos têm acelerado o processo de globalização nas cidades e, ao mesmo tempo, têm proporcionado a internacionalização da economia. Em grande medida, as cidades se preparam para ser inseridas no circuito mundial de reprodução de capital, sejam financeiros, turísticos ou imobiliários.

Desse modo, há um processo de reestruturação socioeconômica em escala mundial, possibilitado por inovações tecnológicas em comunicação, informação e transporte (Harvey, 2004), onde as cidades, que empreenderam adentrar nessa nova forma de gerir seus planos e projetos públicos, passaram a operar enquanto uma unidade de produção empresarial, ou como se fosse uma (Vainer, 2002).

**Quando 06:** Comparação das imagens das marcas de Barcelona e de Curitiba

<b>Barcelona</b>	<b>Curitiba</b>
Cidade modelo	Cidade modelo
Cidade competitiva	Cidade competitiva
Centro mundial da competição pacífica	Melhor cidade para se fazer negócio
Cidade sustentável	Cidade sustentável
Cidade planejada	Cidade planejada
Capital mediterrânea	Capital de Primeiro Mundo
Capital do <i>design</i>	Capital ecológica
Modelo de qualidade de vida	Capital brasileira da qualidade de vida
Cidade multiétnica	Curitiba de todas as gentes
Cidade saudável	Cidade saudável
Capital do “Norte Sul da Europa”	O Brasil urbano que deu certo
Capital da cultura e centro mundial de eventos	Cidade dos festivais de cultura
Cidade turística	Cidade turística
Centro logístico do mediterrâneo	Centro logístico para o Mercosul
Cidade solidária	Capital social

**Fonte:** Sánchez, 2010.

De maneira que o objetivo desses espaços urbanos é promover a criação de políticas urbanas que os tornem competitivos e os insiram nos circuitos globais da geração de riquezas, possibilitando o desenvolvimento econômico endógeno (Novais, 2010). Entretanto, é possível que esse tipo de política urbana não promova desenvolvimento local como constantemente é inferido nos discursos políticos, uma vez que os investimentos realizados pelo próprio Estado são concentrados em lugares que em sua maioria favorecem a realização de grandes investimentos, principalmente aqueles de capital internacional.

O turismo e os megaeventos são costumeiramente utilizados como ferramentas legitimadoras de um discurso onde o principal objetivo é levar à comunidade a ideia de que essas atividades serão as molas propulsoras do desenvolvimento local, onde as intervenções urbanas ocasionadas em virtude da ressignificação dos espaços para o uso turístico e realização de megaeventos vão proporcionar à cidade a oportunidade de crescimento para a sua população.

Sendo assim, há um esforço para que seja criado, entre a população, um sentimento de que os ganhos serão muitos para os residentes, um sentimento de pertença ao projeto que está sendo almejado (Sánchez, 2010), pois o engajamento popular nesses projetos é de suma importância, onde se pode perceber que a “ideia de participação popular foi instrumentalizada: participar passou a indicar uma forma de entrar em consenso, necessário para o enfrentamento das ameaças externas” (Novais, 2010, p. 31). É necessário dar legitimidade ao projeto, buscando o apoio popular.

Dessa forma, a cidade passa a ser interpretada e vendida como uma mercadoria, assim como passa a ser entendida, planejada e gerida como uma empresa, onde o principal intuito é torná-la atrativa e competitiva ao ponto que possa se inserir no mercado mundial. Se a cidade passa a ser uma mercadoria, uma empresa, uma pátria, o que realmente está sendo vendido na cidade para que ela possa se tornar competitiva no mercado? Vainer (2002, p. 79) responde a esta questão, observando que:

[...] a venda da cidade é, necessariamente, a venda daqueles atributos específicos que constituem, de uma maneira ou de outra, insumos valorizados pelo capital transnacional: espaços para convenções e feiras, parques industriais e tecnológicos, oficinas de informação e assessoramento a investidores e empresários, torres de comunicação e comércio, segurança.

A cidade deixa de ser apenas um objeto de consumo e passa também a ser o sujeito ativo da ação, utilizando-se de modos gerenciais de uma empresa, agindo como tal, o que leva a necessidade de se terem gestores públicos com perfis diferentes do que normalmente se têm; o gestor público deve possuir habilidade de gerência empresarial, onde o objetivo é tornara cidade cada vez mais atrativa aos novos capitais. Isso se torna preocupante, porque está distorcendo o pensamento que se tem sobre o ambiente urbano, pelo menos o pensamento de quem convive nele, que tem a cidade como um espaço de reprodução social, onde a vida acontece, e não apenas um espaço de negócios.

No entanto, na elaboração do planejamento estratégico das cidades também existe a preocupação com a imagem da questão social; segundo Vainer (2002, p. 81), “a venda da imagem de cidade segura muitas vezes vai junto com a venda da cidade justa e democrática.” Porém, como foi mencionado anteriormente, existe o trabalho de se criar uma imagem positiva no que se refere à vivência da comunidade e aos benefícios que esses projetos podem proporcionar, mas, na maioria dos casos, essa preocupação fica apenas no campo da imagem.

Nesse novo contexto, percebe-se que ocorre a reformulação prática dos conceitos de cidade, de poder público e do governo que busca promover a cidadania, agora o que existe é a pretensão de promover o crescimento econômico e competitivo dos lugares, especificamente a cidade, em termos de gestão e posicionamento, ela passa a se transformar em um sujeito ou ator econômico (Vainer, 2002).

O objetivo das cidades ditas globalizadas e competitivas é se inserirem no mercado como aquelas que são detentoras de estrutura necessária para captação de negócios, grandes eventos e investimentos para o desenvolvimento do turismo. Percebe-se que a sua principal meta é a construção de uma imagem para o mercado mundial. Isso é possível, em virtude do grande número de redes existentes, que proporcionam aos gestores das cidades integralização de suas ações (Dias, 2003).

É a partir dessa realidade que entra uma ferramenta importante no processo de planejamento estratégico de cidades, o *city marketing*, a imagem da cidade. Ou seja, a linguagem visual se faz predominante e pode substituir a linguagem verbal. Os megaeventos internacionais – principalmente os esportivos – junto com o turismo têm essa função de promover a imagem de cidades, uma vez que o grande número

de visitantes e a promoção internacional do destino são as principais características dessas duas atividades.

Na cidade de Curitiba, através da imagem oficial de uma “Cidade de Primeiro Mundo,” é construída a imagem de uma população totalmente satisfeita como lugar no qual vive: um espaço social e economicamente viável para todos. O mesmo ocorre em Barcelona, cidade onde ocorreram as Olimpíadas de 1992 e que as ações do seu plano estratégico surtiram efeitos acentuados até antes mesmo dos jogos olímpicos acontecerem, por volta de 1986 (Sánchez, 2010). Essa é a forma que os novos gestores públicos utilizaram para legitimar a transformação da cidade em um espaço de negócios.

Nesse sentido, o *city marketing* e os planos estratégicos urbanos são colocados como importantes ferramentas do que se pode chamar de “o novo planejamento urbano”, que objetiva principalmente legitimar a intervenção pública na perspectiva de inserir as cidades no novo mapa da economia global.

Sendo que o turismo e os megaeventos são utilizados como instrumentos que chamam para si a atenção internacional, e que podem redirecionar investimentos e proporcionar a captação de novos projetos hegemônicos, onde o papel do poder público é tornar o espaço mais competitivo e para isso é necessário implantar infraestrutura necessária para o desenvolvimento da atividade (Harvey, 2005).

Dessa forma, os megaeventos e o turismo têm contribuído para a criação de uma imagem das cidades que buscam se inserir como espaços globais de consumo, todavia, é preciso ressaltar que o processo de reestruturação urbana nos moldes existentes promove o processo de desigualdade social e distributivo de renda, uma vez que a grande massa é menosprezada nesse processo, como ocorre no turismo e outras atividade ditas globais.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo se caracterizou como descritivo, na medida em que busca descrever e analisar de que forma ocorreu a dinâmica dos investimentos na cidade de Natal/RN a partir da sua escolha como cidade sede da Copa do Mundo FIFA 2014 e em que medida essas ações contribuíram para aparelhar o destino de melhores condições para desenvolver a atividade turística, assim como se constitui em um estudo exploratório, tendo em vista que a pesquisa busca problematizar a temática e dar um novo delineamento aos estudos sobre o megaevento esportivo da FIFA na capital do RN.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos da pesquisa, realizou-se um estudo bibliográfico, onde foi feito um debate teórico a respeito da temática do trabalho, sendo o estudo construído a partir de leituras de textos em periódicos nacionais e internacionais, assim como da leitura de livros sobre o tema pesquisado, dando todo o embasamento para a análise e discussão dos dados coletados preliminarmente, assim como dos conteúdos apresentados nas entrevistas (Dencker, 1998).

Foram realizados estudos documentais, com o intuito de investigar e analisar dados sobre a dinâmica de reestruturação do destino Natal/RN a partir da realização do megaevento esportivo em 2014. O estudo de relatórios, decretos, contratos, planos e pesquisas que mostra como a dinâmica estudada ocorreu, na capital potiguar, justifica a utilização da técnica de análise documental na pesquisa e respalda os resultados apresentados no trabalho (Dencker, 1998).

A pesquisa tem eminentemente uma abordagem qualitativa, onde se faz uma discussão a partir de conceitos e teorias já existentes, bem como mediante a análise do conteúdo apresentado pelos sujeitos da pesquisa durante as entrevistas realizadas, construindo um debate que contribui para as discussões já iniciadas, ou que possa trazer perspectivas de novos estudos no turismo, colaborando para o fortalecimento da produção científica na área (Richardson, 1989; 2008).

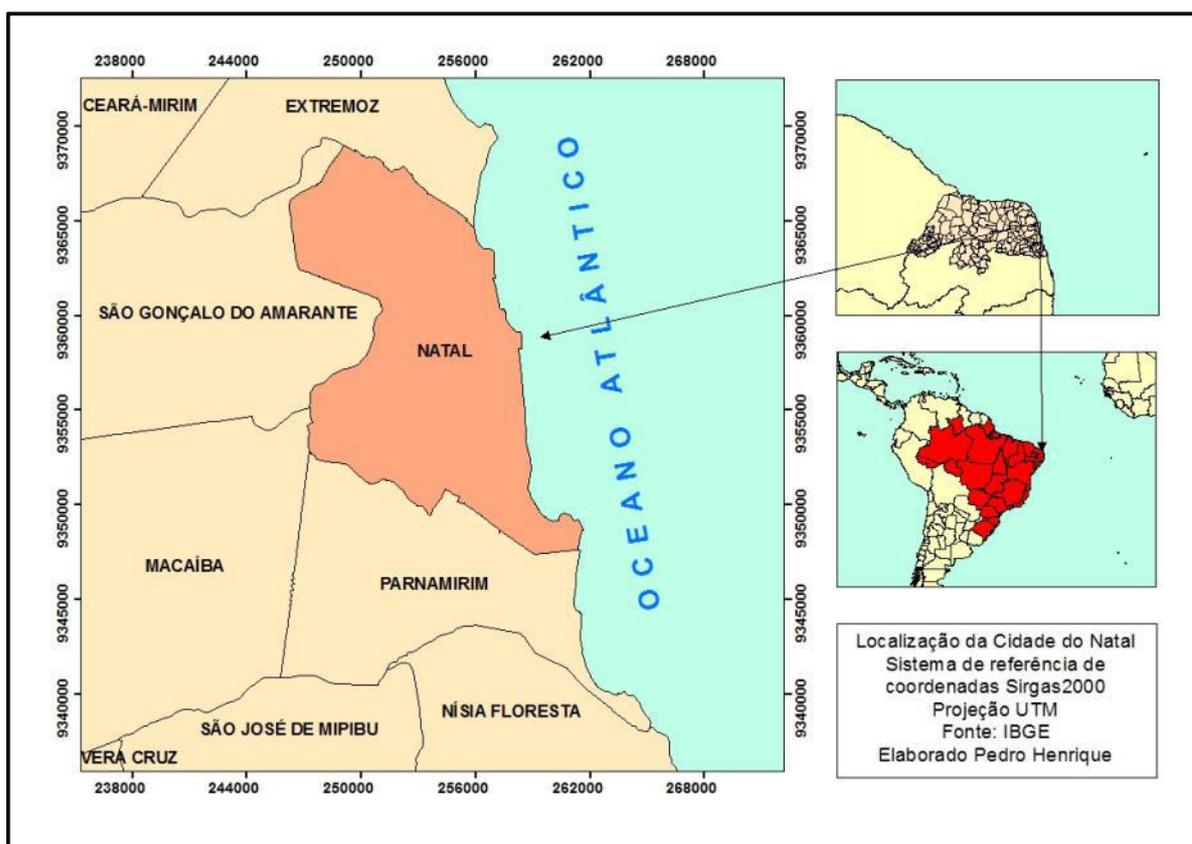
Os dados primários apresentados no estudo são resultado da realização de entrevistas com agentes do mercado turístico e gestores públicos da cidade de Natal, de modo que os conteúdos extraídos nessa etapa da pesquisa embasaram as

discussões sobre as ações empreendidas com o objetivo de preparar a capital do Estado do RN para receber a Copa de 2014. Dessa forma, o método utilizado afirma e classifica a pesquisa como qualitativa.

### 3.2 ABRANGÊNCIA DO ESTUDO

A área de abrangência da pesquisa é delimitada pela cidade de Natal, capital do Rio Grande do Norte (ver Mapa 01). O recorte espacial ocorreu em função de a cidade ter sido selecionada como uma das sedes para a realização do megaevento esportivo da FIFA em 2014. Com relação ao recorte temporal, a pesquisa abrange o período de 2009-2015, compreendido entre o ano de divulgação de Natal enquanto cidade sede até a conclusão do presente estudo.

**Mapa 01:** Localização da cidade de Natal



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

Turisticamente, a capital potiguar se destaca por possuir atrativos naturais que atraem visitantes durante o ano todo. A cidade dispõe de infraestrutura turística

que lhe proporciona destaque dentre os principais destinos do Brasil, segundo o IBGE (2011). O destino tem capacidade para hospedar vinte e nove mil visitantes, isso mostra a força da atividade turística no município, de modo que uma parcela considerável de sua economia tem como base a atividade do turismo.

Por conseguinte, a pesquisa foi desenvolvida junto aos agentes diretamente ligados às principais ações e investimentos, públicos e privados, que foram planejados com o intuito de preparar a capital do Estado do RN – Natal – para a realização da Copa do Mundo FIFA em 2014.

Os gestores públicos entrevistados na pesquisa representaram as secretarias que lideraram as principais obras públicas para preparar a cidade no que se refere à construção de infraestrutura urbana, turística e desportiva. Com relação ao *trade* turístico, representado por suas entidades de classe, foram entrevistados representantes da hotelaria, A&B, agências de viagem e eventos. Optou-se por esses segmentos por se destacarem como os principais setores da economia do turismo. Dessa forma, possuíam informações relevantes sobre como o *trade* turístico se preparou para atender à demanda advinda com a realização da Copa.

O número de gestores públicos sobressaiu em relação aos representantes do *trade* turístico, em função da representatividade das ações do poder público na dinâmica de preparação do destino para receber o megaevento esportivo da FIFA.

Sendo assim, está disposta no próximo quadro a amostra da pesquisa, que é constituída por representantes de órgãos públicos, entidades privadas e as associações de classe que de alguma forma estiveram envolvidas nesse processo de estruturação da cidade de Natal/RN para receber a Copa do Mundo. Desse modo, a amostra da pesquisa se compõe de cinco secretarias da Prefeitura Municipal de Natal/RN, quatro secretarias do governo do Rio Grande do Norte, duas instituições subordinadas ao Governo Federal, quatro entidades que representaram o *trade* turístico e uma instituição especializada na formação de profissional no turismo, sendo que em algumas secretarias foram entrevistados mais de um gestor público.

**Quadro 07:** População e amostra da pesquisa

<b>Órgãos e entidades participantes da pesquisa</b>	
Secretaria Municipal de Obras Públicas e Infraestrutura (SEMOPI)	Prefeitura de Natal
Secretaria Municipal de Planejamento de Natal (SEMPPLA)	
Secretaria Municipal de Turismo de Natal (SETUR)	
Secretaria Municipal de Mobilidade Urbana (SEMOB)	
Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Urbanismo (SEMURB)	
Secretaria Estadual de Turismo do Rio Grande do Norte (SETUR/RN)	Governo do Rio Grande do Norte
Departamento de Estradas e Rodagens do Rio Grande do Norte (DER/RN)	
Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças (SEPLAN/RN)	
Secretaria de Estado da Infraestrutura (SIN/RN)	
Companhia Docas do Rio Grande do Norte (CODERN)	Governo Federal
Banco do Nordeste (RN)	
Associação Brasileira de Agências de Viagens do RN (ABAV-RN)	Iniciativa privada
Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do RN (ABIH-RN)	
Associação Brasileira de Bares e Restaurante do RN (ABRASEL-RN)	
Natal <i>Convention &amp; Visitors Bureau (C&amp;VB)</i>	
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC-RN)	

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2014.

Mediante o exposto no quadro 07, a amostra da pesquisa foi composta por agentes públicos e privados que participam direta ou indiretamente do fomento do turismo e participaram da preparação de Natal/RN para receber o megaevento esportivo Copa do Mundo da FIFA no ano de 2014. Dessa forma a amostra do estudo se caracteriza como não probabilística por conveniência, onde os respondentes do estudo foram selecionados por terem uma relação direta com a temática investigada, sendo assim parte importante para responder à hipótese e à questão-problema da pesquisa (Gil, 2009).

### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados é uma etapa do processo de pesquisa científica que merece atenção, principalmente em relação à escolha do instrumento e demais ferramentas de coleta desses dados; toda e qualquer escolha equivocada pode implicar anão confiabilidade das informações contidas no estudo.

Na presente pesquisa se utilizou a aplicação da técnica de entrevista, procedimento comumente utilizado nas pesquisas em ciências sociais, onde o encontro de dois sujeitos, ao passo que um deles mantém o papel de perguntador, proporciona a construção de uma base qualitativa de informações para conhecimento de algum problema social ou a resolução dele (Marconi & Lakatos, 2013).

As entrevistas realizadas foram do tipo semiestruturadas (ver apêndices), conduzidas seguindo o roteiro previamente elaborado (Marconi & Lakatos, 2013). Como não é possível conhecer antecipadamente como o entrevistado pretende se portar na entrevista ou quais informações ele tem para passar, sempre que se percebia a necessidade de adequações no modo como a conversa era conduzida, isso foi feito, sempre na perspectiva de extrair o máximo de informação do respondente. Dessa forma, pôde-se fazer a comparação entre as respostas de todos os sujeitos da pesquisa.

Esse tipo de instrumento foi importante para o estudo, pois proporcionou a visualização de como e em que proporção, na visão dos agentes do Estado e do mercado, os investimentos para receber a Copa do Mundo 2014 em Natal/RN proporcionaram a melhoria do destino turístico e, de que forma a população se beneficiou com o megaevento esportivo.

Os questionamentos feitos nas entrevistas foram baseados nas categorias de análises, onde as principais indagações referiam-se à forma como as entidades ou órgãos representados (as) pelos sujeitos da pesquisa participaram do planejamento e execução de ações que objetivavam preparar a cidade de Natal/RN para sediar a Copa do Mundo FIFA, sendo o megaevento esportivo uma oportunidade de investir em infraestrutura urbana e no fomento do setor de turismo, buscando identificar como os investimentos realizados surtiram os efeitos desejados e quais os benefícios para o turismo na capital potiguar.

Com a definição de qual seria instrumento de coleta e a sua efetiva construção, foi feito o contato prévio com cada respondente da pesquisa, apresentando previamente o objeto de estudo, quais os objetivos com o desenvolvimento do trabalho e, logo em seguida, as datas das entrevistas eram definidas, em horário e local indicados pelos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas pelo próprio pesquisador, sem a necessidade de contribuições de terceiros, pois o método utilizado na coleta de dados, tanto no momento da aplicação do roteiro de entrevista, quanto no período de pós-aplicação, exigiu do pesquisador atenção para que fosse possível abstrair as principais informações dos seus entrevistados, uma vez que esse tipo de pesquisa requer um cuidado maior, para que não existam distorções das informações coletadas.

Além da realização das entrevistas, a coleta de dados secundários foi de suma importância para a construção do estudo, na medida em que apenas a entrevista não responde plenamente à questão proposta na pesquisa. Foram analisados decretos, banco de dados do governo federal, dados estatísticos e outros documentos. Procurando dimensionar os investimentos ocorridos na cidade de Natal/RN a partir da realização da Copa, de modo que houve a possibilidade de confrontar dados secundários com os discursos de cada respondente.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE

Para efeito de análise dos dados coletados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, haja vista que esse procedimento metodológico é utilizado na apreciação dos significados que são transmitidos através do ato de comunicar-se, sendo que o processo de aplicação da técnica foi feito de forma objetiva e sistemática, com a intenção de compreender as linguagens verbais e não verbais dos respondentes da pesquisa, onde se buscou abstrair o que se considerou mais importante e relevante na fala dos entrevistados e que contribuiu para a construção dos resultados da pesquisa (Richardson, 2008).

A técnica de análise documental foi utilizada no estudo como ferramenta introdutória na apreciação dos dados, haja vista que a pesquisa não se utilizou apenas da aplicação de entrevistas como instrumento hegemônico de coleta, mas também da pesquisa documental, através do levantamento de dados secundários,

(pesquisas, decretos, dados governamentais, relatórios, planos, contratos, etc.) públicos e privados que durante as análises dos dados foram correlacionados com os discursos dos respondentes da pesquisa.

Para que os dados coletados pudessem ser trabalhados de forma sistemática e proporcionando uma análise mais detalhada, buscando sempre encontrar a melhor interpretação do conteúdo manipulado pelo pesquisador, foi feita a categorização dos dados coletados, trabalhando-os conforme suas especificidades de análise, tendo como referência atender aos objetivos propostos na pesquisa (ver quadro 08). Dessa forma, utilizaram-se formas de apreciação que evitassem a interpretação equivocada dos dados, excluindo a possibilidade de generalizações.

Com o intuito de dinamizar a análise e apresentação dos resultados, foram elaborados a partir dos dados primários e secundários, gráficos, mapas, quadros, além de registro fotográfico das áreas onde ocorreram intervenções urbanas e turísticas, que tiveram relação direta com a preparação da cidade para receber a Copa do Mundo da FIFA 2014 em Natal. Com isso foi possível ao pesquisador apresentar melhor os resultados da pesquisa, proporcionar aos leitores do trabalho uma leitura dinâmica e objetiva.

Quadro 08: Quadro metodológico da pesquisa

PROBLEMA	OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIÁVEIS DE ANÁLISE	TÉCNICAS DE COLETA	FONTE	TÉCNICAS DE ANÁLISE
Qual foi o legado da Copa do Mundo de Futebol da FIFA 2014 para o destino turístico Natal/RN?	Analisar as implicações proporcionadas pela realização da Copa do Mundo FIFA 2014 para o destino turístico Natal/RN.	Analisar a efetividade das ações do poder público para dotar o destino de infraestrutura adequada ao porte do evento;	Fonte e volume de recursos	Pesquisa documental, entrevistas e registro fotográfico.	SEMOPI SEMPA SEMURB DER/RN SEPLAN/RN SIN/RN CODERN	Análise de conteúdo, documental e categorização dos dados.
			Exigências e contrapartidas			
			Transporte e Obras de Mobilidade			
			Infraestrutura esportiva			
			Parcerias público-privadas			
			Retornos e efetividades			
		Avaliar de que forma as intervenções do Estado contribuíram para a reestruturação dos espaços urbanos com fins turísticos;	Fonte e volume de recursos	Pesquisa documental e entrevistas.	SEMOPI SETUR SEMURB SEMPA	Análise de conteúdo, documental e categorização dos dados.
			Parcerias públicas e privadas			
			Intervenções físicas			
			Órgãos executores			
			Área prioritária			
		Identificar quais foram os investimentos realizados pelo trade turístico em função do megaevento da FIFA;	Atores envolvidos	Pesquisa documental e entrevistas.	ABAV/RN ABIH/RN ABRASEL/RN C&VB	Análise de conteúdo, documental e categorização dos dados.
			Parcerias públicas privadas			
			Retornos e efetividades			
			Treinamentos e capacitações			
		Identificar as ações de qualificação profissional na área de turismo que foram promovidas para atender à demanda da Copa.	Fontes de financiamentos	Pesquisa documental e entrevistas.	SENAC/RN SETUR-RN SETUR	Análise de conteúdo e categorização dos dados.
			Novos empreendimentos			
			Atores envolvidos			
			Fonte e volume de recursos			
			Parcerias público-privadas			
Seguimentos prioritários						
Órgãos responsáveis						
Número de vagas ofertadas						

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

#### 4 INVESTIMENTOS PÚBLICOS EM INFRAESTRUTURA PARA A COPA DO MUNDO FIFA 2014

Neste capítulo serão apresentadas as análises dos dados coletados durante as entrevistas com gestores públicos municipais, estaduais e um gestor federal. Aborda-se a participação desses órgãos municipais e estaduais na preparação para a realização da Copa do Mundo da FIFA 2014 em Natal/RN, além do diagnóstico feito por eles a respeito dos rebatimentos pré e pós-megaevento esportivo para a capital do Estado.

Os dados apresentados são o resultado de entrevistas realizadas com treze representantes de órgãos da administração direta e indireta do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, Governo Federal e Prefeitura Municipal de Natal (ver quadro 09). Além da análise de documentos anexados ao portal da transparência, diário oficial do município de Natal e disponibilizados durante as entrevistas (ver anexos).

**Quadro 09:** Representantes dos órgãos públicos, entrevistados na pesquisa.

<b>Entrevistados da Prefeitura Municipal de Natal/RN</b>
Secretário Municipal de Obras Públicas e Infraestrutura (SEMOPI)
Secretária Adjunta de Orçamento e Finanças da Secretaria Municipal de Planejamento (SEMPLA)
Secretário Adjunto Especial da Secretaria Municipal de Planejamento (SEMPLA)
Secretário Municipal de Turismo de Natal (SETUR)
Diretor do Departamento de Projetos da Secretaria de Turismo de Natal (SETUR)
Chefe de Aperfeiçoamento de Mão de Obra e Serviços Turísticos da Secretaria Municipal de Turismo de Natal (SETUR)
Diretor do Departamento de Engenharia de Trânsito da Secretaria Municipal de Mobilidade Urbana (SEMOB)
Secretária Adjunta de Informação e Planejamento Urbanístico e Ambiental da Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Urbanismo (SEMURB)
<b>Entrevistados do Governo do Rio Grande do Norte</b>
Secretário Estadual de Turismo do Rio Grande do Norte (SETUR/RN)
Diretor do Departamento de Estradas e Rodagens do Rio Grande do Norte (DER/RN)
Coordenador da Assessoria Técnica da Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças (SEPLAN/RN)
Assistente da Coordenadoria de Gestão Pública da Secretaria de Estado da Infraestrutura (SIN/RN)
<b>Entrevistado do Governo Federal</b>
Diretor Técnico e Comercial da Companhia Docas do Rio Grande do Norte (CODERN)

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Objetivando sistematizar a apresentação dos dados coletados nesta etapa da pesquisa, isto é, o conteúdo extraído dos discursos promulgados pelos participantes do estudo através das entrevistas, os colaboradores do estudo foram apresentados no quadro anterior. Entrevistou-se quatro representantes da esfera estadual, um da esfera federal e oito da esfera municipal, no período que compreende o primeiro semestre do ano de 2015.

O texto está estruturado em dois tópicos. A primeira diz respeito à conjuntura dos investimentos públicos em infraestrutura de transporte e mobilidade dos residentes e dos turistas durante o megaevento esportivo, onde foi feito o detalhamento das ações promovidas pelo poder público que objetivaram preparar a cidade de Natal/RN para receber os quatro jogos da Copa do Mundo FIFA 2014, a partir de entrevistas realizadas nas secretarias responsáveis, fazendo a análise da percepção desses gestores no que se refere aos desdobramentos dos investimentos públicos para a Copa.

O segundo tópico apresenta uma discussão a respeito das ações do Estado para atração dos investimentos com a finalidade de melhorar a infraestrutura turística da capital potiguar para receber a demanda do megaevento esportivo da FIFA. Em grande medida, a discussão se estrutura na análise das ações empreendidas para melhorar a orla da cidade e os investimentos em equipamentos de recepção turística, conforme a Matriz de Responsabilidade da Copa (ver anexos).

Ao final da segunda parte do capítulo, é feita uma análise geral dos investimentos, apresentando seu valor global e fazendo uma discussão do que os entrevistados entendem por legado da Copa do Mundo FIFA 2014 para Natal.

#### 4.1 SISTEMAS DE TRANSPORTES: OBRAS ESTRUTURANTES PARA RECEBER O MEGAEVENTO

A atividade turística possui uma dinâmica diferente de outros mercados e produtos, de modo que no turismo existe a necessidade de o consumidor se deslocar até o produto para que possa haver a troca. Dessa forma, o desenvolvimento do turismo de uma determinada localidade está condicionado à existência de equipamentos que possibilitem o acesso ao destino: infraestrutura de transportes. O sistema de transporte turístico só poderá operar, caso existam meios que possibilitem o fluxo dos mesmos, como aeroportos, rodovias, portos, terminais

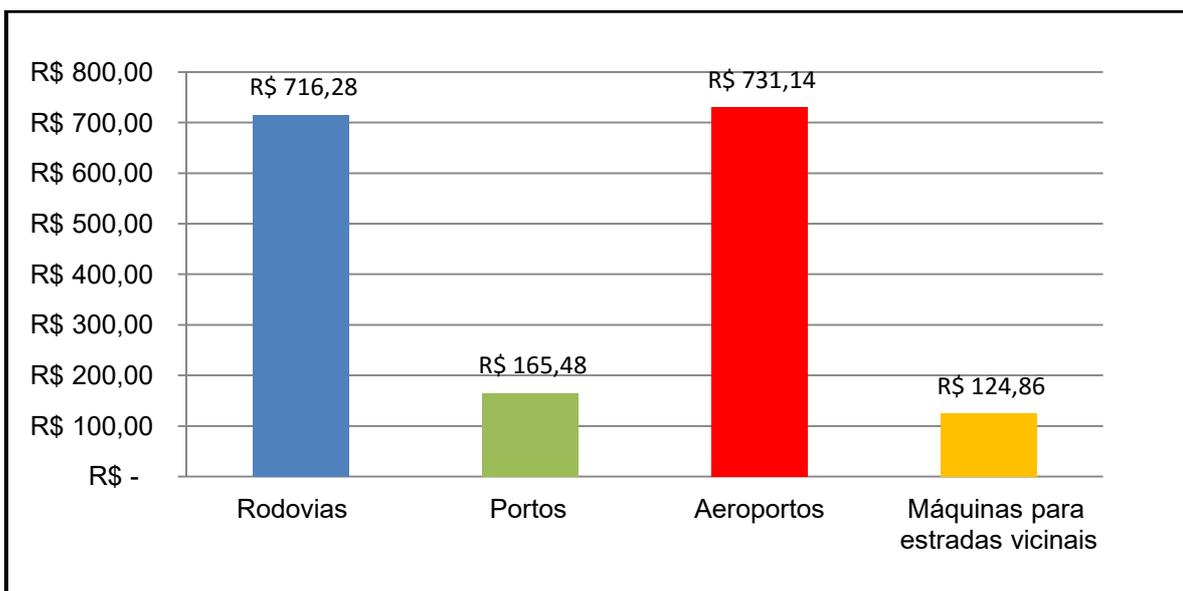
de passageiros, todos adequados aos padrões mínimos para a prestação do serviço turístico, uma vez que o turismo não existe sem transportes e toda sua infraestrutura de apoio (Palhares, 2002; Fonseca 2005).

Dessa forma, sediar um megaevento esportivo implica dizer que a cidade ou Estado sede deva possuir toda a infraestrutura de transportes necessária para atender à demanda de turistas e visitantes que participam do evento. Dinâmica que vem ocorrendo no Estado do Rio Grande do Norte e, com a realização da Copa do Mundo em 2014, houve a possibilidade de novos investimentos em equipamentos que possibilitaram a chegada de turistas e a mobilidade dos mesmos dentro do destino.

A partir do ano de 2007 o Estado do RN passou a receber recursos do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), ações do Governo Federal que objetivaram melhorar a infraestrutura logística de transportes do Estado. Parte das obras estava integrada ao planejamento da preparação de Natal para receber a Copa do Mundo da FIFA em 2014, de modo que algumas delas já estavam em execução e, a conclusão das mesmas foi adiantada em virtude da realização do megaevento esportivo. Outras foram planejadas e executadas anos antes da realização Copa, como é o caso da duplicação da BR 101, mas que tem uma função importante na cadeia produtiva do turismo do Estado.

O próximo gráfico mostra quanto, através do PAC2, o Governo Federal investiu na infraestrutura de transportes no RN. Percebe-se que os maiores valores foram alocados para as obras em rodovias; nessa essa etapa do programa destaca-se a duplicação do trecho sul da BR 101, assim como na construção de aeroportos, que no caso se refere à implantação do novo aeroporto de Natal.

Equipamentos que estão dando uma nova dinâmica ao turismo, no caso do novo aeroporto, já que é a “porta de entrada” dos turistas que chegam ao RN e fica mais próxima dessas localidades, com destaque para o município de São Miguel do Gostoso.

**Gráfico 02:** Ações do PAC2 em transporte no Estado do RN (R\$ Milhões)

**Fonte:** Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), 2015.

No contexto da Copa do Mundo FIFA em 2014, dois desses investimentos citados anteriormente (ver gráfico 02), fizeram parte da Matriz de Responsabilidade da Copa, documento norteador dos investimentos a serem realizados em Natal e sua região metropolitana com o objetivo de preparar a cidade para receber o megaevento esportivo da FIFA. Nos próximos subtópicos deste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa referentes a esses investimentos em infraestrutura de transporte na capital potiguar, apontando de que maneira isso pode ter trazido melhorias para o destino.

#### **4.1.1 Infraestrutura de transporte turístico: novos equipamentos de infraestrutura aeroportuária e portuária**

Sediar um megaevento esportivo implica dizer que a cidade ou Estado sede possui ou deverá adquirir infraestrutura de acessibilidade que comporte a demanda durante o período do evento. No caso da Copa do Mundo da FIFA 2014, as cidades sedes brasileiras, que não possuíam a estrutura necessária ao padrão exigido pela entidade promotora da competição, tiveram que se adequar. Algumas delas aproveitaram a oportunidade de investimentos públicos, tanto para preparar-se para a Copa, como para captar recursos para melhorar a acessibilidade urbana e externa.

Na cidade de Natal, o megaevento esportivo da FIFA impulsionou a ação empreendida pelo Estado para concluir a construção do Aeroporto Internacional Aluizio Alves (ver imagem 02), obra iniciada em meados da década de noventa com o objetivo de extinguir o uso compartilhado do antigo Aeroporto Augusto Severo em Parnamirim/RM (base aérea da aeronáutica) pela aviação civil e militar (II Seminário de Aviação Civil de São Gonçalo do Amarante, 2015<sup>6</sup>).

**Imagem 02:** Novo aeroporto de Natal - Aeroporto Internacional Aluizio Alves



**Fonte:** Portal de notícias G1, 2015.

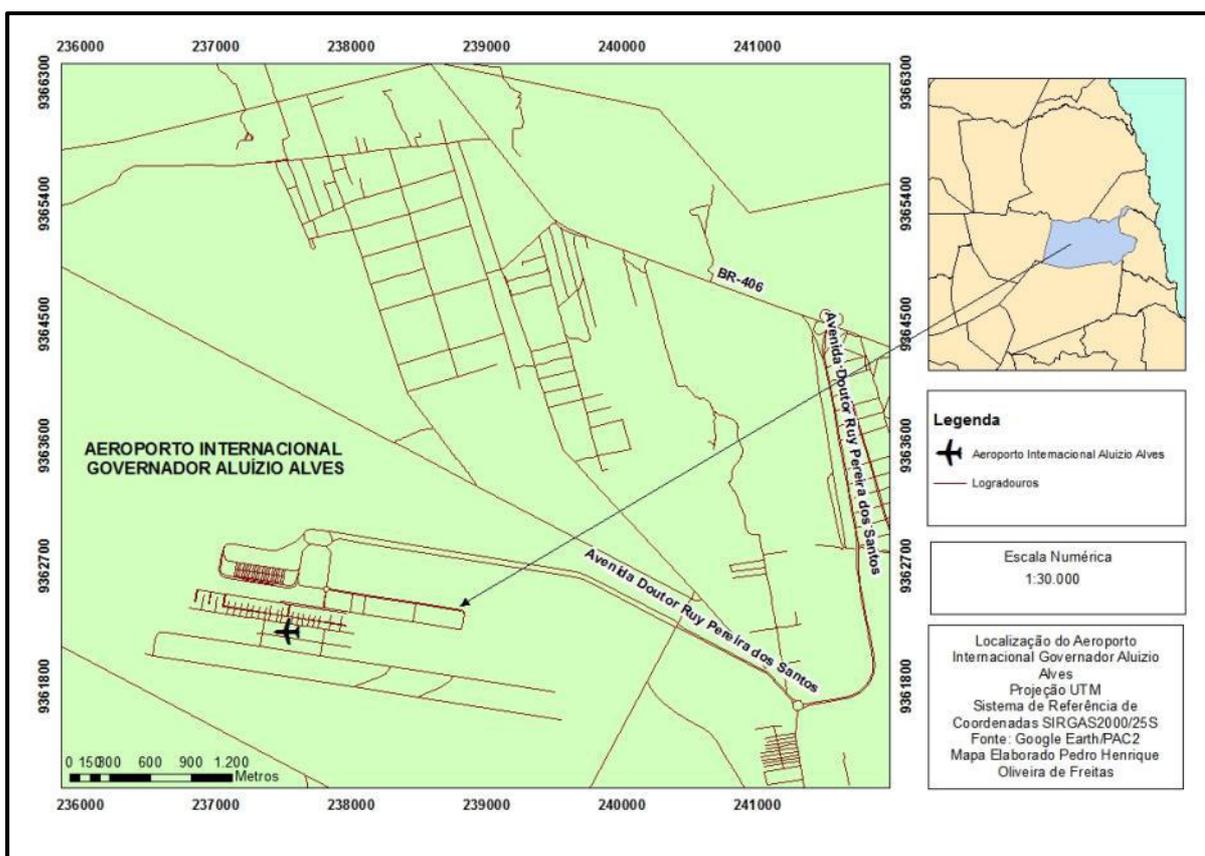
Com a obra aguardando para ser finalizada, o aeroporto foi inserido na Matriz de Responsabilidades da Copa no ano de 2010 (ver anexos). Um investimento feito através de uma parceria público-privada, onde toda a infraestrutura de pista de pouso e demais equipamentos para proteção das operações aéreas foram executados sob a responsabilidade da INFRAERO, ação

---

<sup>6</sup> Informações apresentadas no II Seminário de Aviação Civil de São Gonçalo do Amarante promovido pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte.

que custou cerca de cento e oitenta e nove milhões de reais. O terminal de passageiros, localizado na região metropolitana da cidade de Natal (ver mapa 02), foi construído através de um financiamento concedido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) à concessionária que administra o terminal, o investimento para conclusão da obra foi de quatrocentos e oitenta milhões de reais (INFRAMERICA, 2015).

**Mapa 02:** Localização do Aeroporto Internacional Governador Aluízio Alves



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

De acordo com o Diretor do Departamento de Estradas e Rodagens do Rio Grande do Norte, DER/RN, o novo Aeroporto Internacional Aluízio Alves consiste em:

*Um equipamento importantíssimo para o desenvolvimento do RN, desde que ele seja bem gerenciado, seja dado a ele os fomentos de desenvolvimento, aquela área que o aeroporto tem, no Brasil não tem igual, é a melhor pista de pouso de decolagem do Brasil, é a única que atende todos os requisitos de segurança da FAA (Federal Aviation Administration) que é um órgão internacional. Então o RN*

*tem na sua mão um equipamento de desenvolvimento, de crescimento importantíssimo, é só usá-lo com critério, explorando o potencial maior do RN é o turismo, se o RN souber explorar o turismo, ele vai capitalizar muito recurso e pode ser um HUB pela sua posição estratégica para toda internacionalização* (Diretor do Departamento de Estradas e Rodagens do RN, 2015)

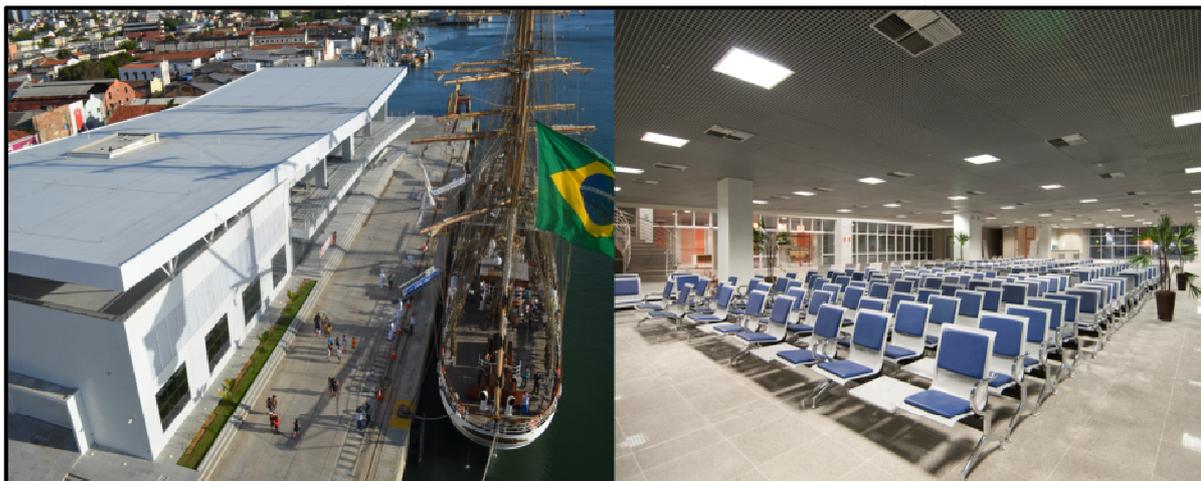
Dessa forma, entende-se que a construção do novo aeroporto de Natal contribuiu para a melhoria da infraestrutura turística, uma vez que sua moderna estrutura pode influenciar na avaliação do destino, colaborando na criação de uma imagem positiva. Nos últimos doze meses o terminal recebeu dois milhões e oitocentos e sessenta mil passageiros, sendo escolhido por seus usuários como uma das melhores estruturas aeroportuárias do Brasil (INFRAMERICA, 2015).

Além dos benefícios para o turismo, a nova estrutura aeroportuária do Rio Grande do Norte tem potencial para se tornar referência em logística no Nordeste, de modo que a disputa pelo *HUB* da LATAM é considerada a primeira indicação desse novo cenário (II Seminário de Aviação Civil de São Gonçalo do Amarante, 2015). Em caso da confirmação de implantação do *HUB*, o turismo poderá ser uma das atividades beneficiadas, uma vez que voos internacionais se tornarão diários para o RN e voos domésticos poderão ser mais baratos.

Todavia, a cidade recebeu a reestruturação de espaços específicos que aguardavam investimentos, oportunidades que surgiram a partir da realização da Copa do Mundo em 2014. O porto de Natal não possuía um equipamento adequado para receber passageiros, de maneira que o megaevento esportivo proporcionou a construção do terminal marítimo de passageiros (ver imagem 03), obra financiada pela união através da Secretaria de Portos da Presidência da República, um investimento total de aproximadamente noventa e dois milhões de reais, sendo que dois terços desses recursos foram utilizados para a revitalização do cais construído no ano de 1930, segundo o Diretor Técnico e Comercial da Companhia Docas do Rio Grande do Norte (CODERN).

De acordo com o Diretor, a obra do terminal não se limitou apenas à construção do prédio do terminal de passageiros, existia um cais antigo erguido em 1930 que não suportaria a nova estrutura. Dessa forma o projeto teve que ser adequado inserindo assim a renovação desse cais, o que aumentou o custo da obra, uma vez que necessitou de soluções caras do ponto de vista da engenharia.

**Imagem 03:** Novo terminal marítimo de passageiros do porto de Natal/RN



Fonte: CODERN, 2015<sup>7</sup>.

Natal estava inserida na rota de cruzeiros destinados a Fernando de Noronha e a recepção era feita no galpão do antigo frigorífico. Dessa forma a CODERN possuía o projeto, anterior à captação da Copa para Natal, de um terminal de passageiros, com a realização do megaevento esportivo esse projeto pode ser inserido na Matriz de Responsabilidade da Copa, de modo que a obra foi executada através de recursos do PAC, no subprograma para a Copa. Segundo o Diretor Técnico e Comercial da CODERN:

*Natal, mesmo sem a infraestrutura existente hoje, já foi rota de cruzeiros, quando Fernando de Noronha era uma dos principais destinos do segmento no Brasil, de cinquenta a sessenta navios por ano que chegavam a Natal/RN, em sua maioria eram de cabotagem, cruzeiros nacionais. No entanto, também tinham cruzeiros estrangeiros, os navios eram de pequeno porte em virtude das características do destino principal, o arquipélago de Fernando de Noronha, que controlava a capacidade de carga do destino.*

Com a proibição de cruzeiros em Noronha, por volta de 2011, Natal/RN passou a receber de seis a sete navios ao ano, uma média de dez mil turistas por temporada. Durante a Copa do Mundo FIFA o terminal recebeu dois cruzeiros de pequeno porte, um brasileiro (de cabotagem) e um internacional de bandeira alemã, relatou o Diretor Técnico e Comercial da CODERN, afirmando que os passageiros eram em sua maioria idosos e não foi possível constar se estavam visitando Natal para assistir aos jogos do megaevento esportivo.

<sup>7</sup> Fotos disponibilizadas pela Gerência de Marketing da CODERN.

Há em curso uma articulação para implantação de uma rota de cruzeiros na costa nordestina, entretanto, a volta dos cruzeiros depende do interesse dos agentes de mercado e das condições de competitividade do destino, no entanto, percebe-se que existe por parte da CODERN o empenho para dar uso a toda infraestrutura construída durante o período de preparação para a Copa. Segundo o Diretor da Companhia, há uma discussão entre as capitais do Nordeste junto às entidades representativas das agências que comercializam pacotes turísticos para cruzeiros com a finalidade de criar uma rota de cruzeiros no Nordeste, de modo que não existe o relatório final a respeito da possibilidade de implantação dessa nova rota.

Dessa forma, percebe-se a subutilização do equipamento construído para fomentar o turismo da capital do Estado, incluindo o período para a realização do megaevento esportivo, uma vez que o investimento foi justificado pela necessidade do terminal para receber turistas, principalmente durante os jogos e posteriormente se constituiria um dos legados da Copa. Mas, de acordo com os dados da pesquisa, essa dinâmica não está acontecendo, de forma que até o ano de 2015 não existe um uso efetivo do terminal de passageiros do porto de Natal. Essa dinâmica da subutilização de equipamentos erguidos para megaeventos esportivos é apontada por Costa (2013), como uma consequência desse tipo de evento, de modo que em Natal, o terminal de passageiros do porto é o principal equipamento construído para a Copa do Mundo de 2014 que ainda, não possui um uso efetivo.

Porém, o representante da CODERN afirmou que o terminal será um marco para o bairro da Ribeira e para toda a cidade. Em grande medida, por possuir uma estrutura adequada para o uso turístico ou até mesmo para uso da própria população de Natal. A intenção da CODERN é, através de licitação, fazer o arrendamento das áreas coletivas do terminal para uma única empresa, de forma que ela possa administrar e fazer os “subarrendamentos” de todas essas áreas.

*Até agora nós não estamos arrendando ele, porque o governo federal no início, queria fazer arrendamento total do empreendimento, o que significa também a área alfandegada onde tem embarque e desembarque, nós dissemos que não era viável pelo número atual de navios que estão frequentando. Nós sugerimos o arrendamento só das áreas abertas ao público. O ministério está estudando isso, porque os empresários de Natal, tanto da área de alimentação como da área de entretenimentos, de eventos, estão interessados (Diretor Técnico e Comercial da CODERN, 2015).*

Como se pode constatar na fala do entrevistado, a quantidade de navios que atracam durante o ano não justifica a concessão de todo o equipamento, a intenção da CODERN é atrair empresários locais para ocupar os espaços projetados para restaurantes, eventos e lojas de artesanato. Dessa forma é que se poderá dar um uso ao equipamento de alto custo para o Estado. Acredita-se que essa seja a forma viável em curto prazo, uma vez que a atividade do terminal não poderá ser realizada por falta de demanda.

**Quadro 10:** Estrutura do Terminal de Passageiros do Porto de Natal

Pavimentos	Estrutura de cada pavimento
Térreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Hall</i> de entrada;</li> <li>▪ Dez boxes para lojas;</li> <li>▪ Três boxes destinados para locadora de carro, buggy e casa de câmbio;</li> <li>▪ Banheiros;</li> <li>▪ Balcão de informações turísticas;</li> <li>▪ Área de embarque e desembarque (alfandegada);</li> <li>▪ Saguão de embarque e desembarque de passageiros;</li> <li>▪ Lanchonete;</li> <li>▪ Balcão de controle de passaportes da Polícia Federal;</li> <li>▪ Área de bagagens;</li> <li>▪ Salas da administração dos órgãos ligados à operação portuária;</li> <li>▪ Elevador.</li> </ul>
Primeiro andar (1.817m <sup>2</sup> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salão de eventos climatizado;</li> <li>▪ Cozinha e restaurante climatizado</li> <li>▪ Varanda/terraço;</li> <li>▪ Sala da administração dos órgãos ligados à operação portuária;</li> <li>▪ Plataforma de acesso para PNE.</li> </ul>
Segundo andar (619m <sup>2</sup> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Espaço para eventos com um mirante para o Rio Potengi;</li> <li>▪ Cozinha e restaurante climatizado.</li> </ul>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

O terminal de passageiros do porto de Natal, conforme foi apresentado no quadro anterior é um espaço multiuso, onde há possibilidade de realizar, desde eventos sociais à recepção de turistas que vêm à capital através de cruzeiros. Uma ferramenta importante para o turismo que se constitui em mais um meio de acesso ao destino, contribuindo para melhorá-lo. A CODERN considera que a conclusão do terminal de passageiros do Porto de Natal possibilita a chegada de mais cruzeiros à capital do RN, de modo que em 2016 quinze cruzeiros atracarão no porto, um aumento de 50% em comparação a 2015 (Portal Tribuna do Norte, 2016). Mesmo

com o aumento no número de cruzeiros, o terminal ainda é um espaço ocioso, sendo necessário que a CODERN conclua os estudos e a licitação para os arrendamentos dos espaços de uso coletivo, caso contrário o investimento não será justificado.

#### **4.1.2 Mobilidade intraurbana: obras estruturantes**

A articulação para a captação e preparação da cidade do Natal para receber a Copa do Mundo FIFA 2014 foi coletiva, entretanto o poder público municipal foi o principal agente dessa busca pelo megaevento esportivo. A Prefeitura Municipal de Natal/RN instituiu através do Decreto nº 8.885 de 24 de setembro de 2009, o Comitê Gestor da Copa 2014 (ver quadro 11) que, posteriormente, foi alterado pelo Decreto nº 10.056 de 30 de agosto de 2013, fazendo uma mudança na composição do comitê instituído no decreto anterior, de modo que 17 órgãos municipais da administração direta e indireta passaram a fazer parte da frente de trabalho para planejar e realizar a Copa em Natal.

A Secretaria Municipal de Planejamento (SEMPLA) ficou responsável pelo comitê gestor, sendo atribuição de todos os integrantes do comitê trabalhar para que a cidade estivesse pronta para receber os jogos em 2014, conforme explica o Art. 3º do Decreto nº 10.056/2013, publicado no diário oficial do município:

Art. 3º. Compete aos órgãos municipais integrantes do Comitê Gestor da Copa 2014: I – Articularem-se com os órgãos dos poderes públicos federal, estadual e municipal, e com a iniciativa privada;  
II - ....  
III – Apresentar ao Comitê Organizador Local/FIFA relatórios circunstanciados sobre a execução dos projetos e programas necessários à realização da Copa do Mundo de Futebol de 2014 na cidade do Natal.

Apesar de ser mencionada no decreto a possibilidade de articulação entre o poder público municipal e a iniciativa privada, com o objetivo de fortalecer o processo de preparação para os jogos da FIFA, a atual Secretária Adjunta de Orçamento da SEMPLA, à época da Copa, Diretora de Assuntos da Copa do Mundo, afirmou que o trabalho do comitê gestor foi desenvolvido apenas com a articulação entre órgãos da esfera pública, sendo atribuição da secretaria fiscalizar e planejar junto com os demais órgãos da administração municipal todas as ações e

projetos existentes, de maneira que não houve nenhum tipo de parceria entre a prefeitura do Natal e a iniciativa privada na execução dos projetos para o evento.

O próximo quadro mostra a dimensão da articulação do poder público (17 órgãos) com o objetivo de atender às exigências de organismos internacionais, nesse caso a FIFA, e inserir-se dentro de um seleto grupo de países, estados ou cidades que cumpriram os requisitos mínimos para se tornar sede de um megaevento esportivo. Em grande medida, as intencionalidades dos agentes públicos estão diretamente ligadas à procura por investimentos de capital estrangeiro e atração de turistas de todo o mundo, buscando vender a cidade (Sánchez, 2010).

**Quadro 11:** Comitê Gestor da Copa – Prefeitura Municipal de Natal

<b>Órgãos da administração municipal</b>	Secretaria Chefe do Gabinete do Prefeito – SEGAP
	Secretaria Municipal de Planejamento – SEMPLA
	Fundação Cultural Capitania das Artes – FUNCARTE
	Secretaria Municipal da Juventude, Esporte, Lazer e Copa do Mundo da FIFA 2014 – SEJEL/SECOPA
	Secretaria Municipal de Serviços Urbanos – SEMSUR
	Secretaria Municipal de Mobilidade Urbana – SEMOB
	Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Urbanismo – SEMURB
	Procuradoria Geral do Município – PGM
	Secretaria Municipal de Segurança e Defesa Social – SEMDES
	Secretaria Municipal de Comunicação Social – SECOM
	Secretaria Municipal do Trabalho e Assistência Social – SEMTAS
	Secretaria Municipal de Educação – SME
	Secretaria Municipal de Saúde – SMS
	Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico – SETURDE
	Secretaria Municipal de Administração e Gestão Estratégica – SEGELM
	Secretaria Municipal de Obras Públicas e Infraestrutura – SEMOPI
	Companhia de Serviços Urbanos de Natal – URBANA

**Fonte:** Diário Oficial do Município, 2013.

O atual Secretário Adjunto Especial da SEMPLA, à época da Copa, Secretário Adjunto de Planejamento e Desenvolvimento Regional, destacou que

todas as secretarias participaram desse processo, mas a articulação entre as secretarias municipais de mobilidade urbana (SEMOB), obras públicas e infraestrutura (SEMOPI), meio ambiente e urbanismo (SEMURB) e a Procuradoria Geral do Município (PGM), foi fundamental para Natal atender a todas as exigências para sediar a Copa. Segundo o mesmo, destaca-se o trabalho jurídico do município, em grande medida, pela necessidade da resolução de problemas de licitação, licença ambiental, de conclusão de projetos de engenharia, recorrentes em todo o processo.

Com o encerramento dos jogos e o então sucesso da Copa em Natal/RN, o referido Comitê Gestor foi extinto. De acordo com a atual Secretária Adjunta de Orçamento e Finanças da SEMPLA, apesar dos problemas ocorridos no processo de planejamento, dentre eles a mudança de governo municipal com as ações de preparação para os jogos já em curso, Natal/RN conseguiu avançar e concluir a maioria dos projetos (pelo menos aqueles essenciais para o trabalho da FIFA) que estavam sendo implantados, mesmo iniciando a maioria das obras há pouco mais de um ano para a realização do evento.

Ainda segundo a secretária, *“Natal/RN foi a terceira cidade mais bem organizada da Copa, o próprio ministério de esporte classificou Natal como uma cidade de excelência, mesmo com os problemas que tivemos”*. Dessa forma a gestora espera que o trabalho desenvolvido reflita na imagem da cidade e consiga, em longo prazo, captar turistas para a cidade.

No tocante ao turismo, as ações trabalhadas para o megaevento podem atingir os objetivos idealizados pelo poder público, no entanto, essas ações não beneficiaram a comunidade local, proporcionalmente ao investimento dos recursos públicos. Reforçando as centralidades que já existem, as melhorias foram feitas em áreas específicas, distante das regiões que possuem infraestrutura deficitária, conforme a pesquisa apresentará neste capítulo.

A preparação das cidades para receber megaeventos esportivos é dotada de determinadas características. Uma delas é a execução de obras de mobilidade ou reestruturação urbana que atendam às necessidades da realização dos jogos, que em sua maioria são feitas no entorno, ou nos acessos às arenas onde se realizam as competições (Sánchez, 2010). Em grande medida, as entidades organizadoras dos jogos têm como exigência para a escolha da cidade sede esse tipo de intervenção, cabendo ao Estado investir principalmente em obras que vão

proporcionar maior mobilidade e acessibilidade aos espaços que ficam no entorno das arenas onde acontecem os jogos.

Na Copa do Mundo FIFA 2014, no Brasil, esse cenário não foi diferente. Natal, capital do Estado do Rio Grande do Norte (RN), foi uma das doze cidades sedes da Copa no país e recebeu investimentos para a realização de obras de mobilidade urbana. Essas ações fizeram parte da Matriz de Responsabilidade da Copa (documento norteador dos investimentos nas cidades sedes) e ficaram sob a incumbência da Prefeitura do Município.

No processo de preparação dos projetos para captar os recursos junto ao Ministério das Cidades, os técnicos do governo do Estado do RN e da Prefeitura trabalharam em conjunto com o objetivo de aprovar todos os projetos. Após a aprovação, ficou definido que as obras alocadas no perímetro urbano de Natal ficariam sob a responsabilidade da prefeitura, e aquelas que, estavam em sua região metropolitana, ou se situavam em rodovias estaduais, seriam responsabilidade do Estado, de acordo com as informações do Secretário Adjunto Especial da SEMPLA.

As obras de mobilidade em Natal foram divididas em três lotes, conforme mostra o quadro 12. No Lote I, a possível falta de um estudo do impacto social da obra resultou em um projeto executivo que exigia um grande número de imóveis a serem desapropriados, o que implicaria indenizações e realocações de famílias. Segundo o Secretário Municipal de Obras Públicas e Infraestrutura, no projeto inicial, estavam previstas 525 desapropriações na Avenida Mor Gouveia, isso iria acontecer em virtude de um alargamento daquela via; moradores se organizaram em uma associação e pressionaram o executivo municipal para que as desapropriações não ocorressem, uma vez que isso causaria um grande impacto social na localidade.

As realocações de moradores para a execução de obras para megaeventos esportivos são práticas recorrentes nos países que os sediam, de modo que as populações mais carentes são as mais afetadas; em grande medida, as desapropriações são feitas para a execução de ações que posteriormente pouco atenderá às necessidades da comunidade, resultando unicamente a precarização do direito da moradia (Fernandes, 2014).

Em Natal/RN, o processo de desapropriação foi cancelado, em parte, pela organização da comunidade contra tais medidas hegemônicas, onde a Associação Potiguar dos Atingidos Pela Copa (APAC) foi o principal agente reivindicador do direito a moradia das populações que estavam em “áreas de obras” para a Copa (A

Pública, 2012). Porém, o motivo principal está relacionado à falta de prazo para finalizar as ações de acordo com o cronograma inicial da FIFA.

Foi em virtude desse problema que um novo projeto foi elaborado e as obras foram iniciadas a partir de outubro de 2013. O alargamento da Avenida Capitão Mor Gouveia foi eliminado, sendo planejado um binário<sup>8</sup> entre essa mesma via e a Avenida Jerônimo Câmara, uma solução que descartou o processo de desapropriação dos moradores e deu celeridade à obra, assim como implicou a redução do seu valor, reduzindo de 137,9 milhões para 119,3 milhões de reais (ver quadro 12).

Apesar da mudança no projeto, o Secretário da SEMOPI afirmou que mesmo entregando a Av. Capitão Mor Gouveia até o período dos jogos em Natal/RN a obra ainda não estaria finalizada. Para concluir as obras do lote I, cujo prazo final seria dia 31 de dezembro de 2015, ainda necessitaria executar o trecho que liga a BR 226 à Avenida Felizardo Moura que possibilita acesso à zona norte da cidade através da ponte de Igapó, via que se tornaria a principal ligação entre o acesso norte ao Aeroporto Internacional Aluizio Alves e o estádio Arena das Dunas durante a Copa.

**Quadro 12:** Obras de mobilidade realizadas pela prefeitura de Natal/RN

<b>Obra</b>	<b>Início</b>	<b>Conclusão</b>	<b>Valor (em R\$)</b>
Lote I - Requalificação da Av. Mor Gouveia, BR 226 e Av. Felizardo Moura (Corredor estruturante zona norte – zona sul)	Outubro de 2013	Obra em andamento (prazo-2016)	119,3 milhões
Lote II - Seis túneis, dois viadutos, duas passarelas no entorno do Arena das Dunas	Outubro de 2013	Julho de 2014	222 milhões
Lote III – Padronização das calçadas e construção de abrigos	Outubro de 2013	Obra paralisada	25,6 milhões
<b>Valor Total</b>			<b>366,6 milhões</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

O secretário adjunto especial da SEMPLA afirmou que o atraso na obra que vai fazer a ligação entre a BR 226 e a Avenida Felizardo Moura (ver imagem 04) está ocorrendo em virtude de um vício no projeto inicial: a elaboração de um projeto

<sup>8</sup> Solução da engenharia de trânsito para melhorar o fluxo de veículos, onde duas paralelas são usadas como “mão” e “contramão”.

incompatível com a realidade espacial e social da região foi um dos motivos. No planejamento inicial estavam previstos viadutos e túneis onde já existe um viaduto, chamado de “viaduto da urbana”, o que necessitaria de mais desapropriações e causaria transtornos sociais para os residentes de baixa renda que moram naquele entorno. Em virtude disso o projeto executivo está sendo reelaborado, sendo pensado principalmente como será feita a ligação das duas vias. Segundo o secretário:

*A solução que nós desenvolvemos, para uma implantação de uma via que permitisse a conexão direta entre a BR 226 e a Felizardo Moura, foi uma trincheira. Trincheira é aquele tipo de obra que foi feita no entorno do Arena das Dunas, onde faz a escavação, aí você passa por baixo da via, você consegue eliminar um sinal, um semáforo, uma rotatória. Então nós vamos fazer uma trincheira que vai passar por baixo do viaduto, para conectar lá na frente com a Felizardo Moura (Secretário Adjunto Especial da SEMPLA, 2015).*

Segundo os colaboradores da pesquisa, esses atrasos na conclusão do Lote I ocorreram em virtude da falta de planejamento e análise técnica, por parte da antiga gestão municipal, em relação aos espaços e regiões onde as obras iriam ser realizadas, tanto do ponto de vista da engenharia quanto do ponto de vista do impacto social. O secretário adjunto especial da SEMPLA afirmou que essas questões técnicas têm que ser avaliadas e, *“a urgência da copa passou, mas a gente tem que avaliar com cuidado, para que a solução que vai ser implantada lá, ela traga o menor número de problemas possíveis”*.

Percebe-se, no discurso do gestor, que a preocupação do Estado era concluir as obras para o megaevento esportivo, como em alguns casos isso não foi possível, está sendo feita a reavaliação de projetos, com o objetivo de consertar erros no planejamento das ações, para que agora a população local possa ser beneficiada, uma vez que as obras do Lote I estão, em parte, localizadas em bairros carentes de infraestrutura de transporte e mobilidade. Durante a pesquisa, o secretário de obras de Natal/RN afirmou que no início de março de 2016 as obras do Lote I estariam concluídas. No entanto, a prefeitura ainda não apresentou à comunidade uma solução definitiva para o problema do “complexo viário da urbana”.

De acordo com o titular da SEMOPI, mesmo tendo recursos garantidos na matriz da copa, passados doze meses após a apresentação da proposta de orçamento pela empresa contratada, ela passa a ter direito à revisão do contrato,

*“esse recurso de reajustamento é de obrigação do ente contratante, no caso a prefeitura de Natal, não é o recurso Federal, a prefeitura é que tem que bancar esse reajustamento”*, relatou o secretário, afirmando que há um crédito aprovado pelo Banco do Brasil, no valor de 74 milhões, para pagamento dos aditivos das obras de mobilidade urbana para a Copa.

**Imagem 04:** Maquete do "Complexo Viário da Urbana" – Lote I



**Fonte:** Portal 2014, 2015.

Os megaeventos esportivos são onerosos para o Estado, com dívidas em longo prazo, conforme aponta Getz (2007). No caso da cidade do Natal, esse cenário se amplia em virtude dos atrasos e paralisações na execução das obras para a Copa do Mundo FIFA 2014. Tal fato aumenta o custo das ações, forçando o município a adquirir empréstimos para financiar os aditivos contratuais, uma vez que o governo federal fez um repasse único para cada obra, através de operação de crédito ou orçamento geral da união, sendo de responsabilidade da cidade sede as despesas inerentes a reajustes posteriores.

O prazo para concluir as obras do Lote I, fixado até o dia 31 do mês de dezembro de 2015 pode ser prorrogado. O Secretário Especial da SEMPLA citou

que o mais indicado é finalizar a obra, proporcionando o benefício para a população o quanto antes, no entanto, o mesmo gestor afirmou, durante a pesquisa, que a obra não seria concluída no ano de 2015 em virtude de trâmites jurídicos, bem como pelo fato de não existir tempo para a execução da obra, dada sua complexidade.

São a partir dos entraves decorrentes da execução de tais eventos – atrasos nas obras e endividamento da máquina pública – que devem partir as análises sobre o legado dos megaeventos esportivos para a população das cidades sedes. No que se refere às obras de mobilidade, ao menos aquelas que efetivamente deveriam beneficiar a população, Natal/RN vem sofrendo as penalidades de ser sede de um grande evento mundial, nos moldes da Copa do Mundo. A ineficiência imediata do planejamento feito pelo Estado levou a cidade a esforçar-se para atender às principais exigências da FIFA, concluindo as obras essenciais para a realização do megaevento esportivo e postergando a conclusão de outras de menor importância para a operacionalização da Copa, como foi o caso de alguns trechos do Lote I.

As obras do Lote II formaram o “Complexo Viário Dom Eugênio Sales”. As ações desse lote corresponderam à construção de seis túneis, dois viadutos e duas passarelas. Como ocorreu no primeiro lote, a prefeitura municipal não conseguiu concluir todas as intervenções até o início da Copa; o Secretário da SEMOPI afirmou durante a entrevista que oitenta e cinco por cento da obra foi concluída até a abertura dos jogos.

Segundo o secretário, a conclusão do conjunto de obras no entorno do Estádio Arena das Dunas (ver imagem 05), contribuiu para que a Copa em Natal fosse realizada dentro do que a FIFA exigiu; em caso de não conclusão dos principais trechos, poderiam existir transtornos para visitantes e moradores. A conclusão dos quinze por cento restantes das obras do Lote II se referia ao viaduto da marginal da BR 101 e ao túnel da Av. Raimundo Chaves, que foram concluídos após a Copa; segundo o secretário, as duas vias foram entregues para o tráfego de veículos no final de julho de 2014, de maneira que o poder público municipal avaliou como positivo o resultado das obras.

Diferente do primeiro lote, a obra do complexo viário não necessitou de aditivo contratual. Apesar de possuir prazo de doze meses para conclusão e ter iniciado fora do cronograma, a obra foi finalizada dentro do prazo, foram sete meses de trabalho (duzentos e dez dias), um esforço orquestrado pela prefeitura, onde as

empresas dividiram as atividades em três turnos para que as obras ficassem prontas até o megaevento, de acordo com o titular da SEMOPI.

As cobranças feitas pela entidade organizadora dos jogos foram determinantes para a conclusão das obras no entorno do Estádio Arena das Dunas, uma vez que a cidade assumiu o compromisso de estar preparada para o megaevento. Diferente da dinâmica ocorrida nas obras de mobilidade planejadas para bairros carentes da capital houve o empenho do Estado em articular com os agentes de mercado (empresas de engenharia) para concluir as obras dentro do prazo, o esforço ocorreu pela necessidade de mostrar-se capaz no gerenciamento de um evento global, como é a Copa do Mundo da FIFA. Isso faz parte um modelo de gestão, o do empresariamento das cidades, onde o estado proporciona as condições necessárias para reprodução do capital transnacional (Vainer, 2002).

**Imagem 05:** Viaduto Estaiado e túneis próximos ao Estádio Arena das Dunas



**Fonte:** Google Street View, 2015.

Além da reestruturação das vias de acesso ao estádio e regiões turísticas da cidade, a FIFA cobrou a realização de obras para acessibilidade de pedestres e cadeirantes no entorno do Estádio Arena das Dunas. Segundo o Secretário Adjunto Especial da Secretaria de Planejamento de Natal/RN, essa foi uma orientação do

Ministério das Cidades, de modo que outras vias da capital do Estado não podiam ser contempladas com o projeto, uma vez que as obras foram planejadas para a Copa e, nesse momento, os principais corredores da cidade eram prioridade. Tais obras fazem parte do Lote III (ver imagem 06), que consistia na padronização de calçadas e construção de abrigos (paradas) para passageiros do transporte público. Segundo o Secretário da SEMOPI, são cinquenta e cinco quilômetros de ruas com padronização de calças e construção de trezentos abrigos para usuários de ônibus.

O secretário relatou que a obra iniciou em outubro de 2013, porém, em virtude de problemas em projetos executivos e por vícios no planejamento urbano e ordenamento da construção de residências, a obra teve que ser paralisada, *“várias casas avançaram com seus muros além do alinhamento dos lotes, foram para cima das calçadas, não só os muros, mas com a própria parede das casas”*, relatou o secretário, afirmando que não é possível tornar os logradouros acessíveis com entraves como esses, de maneira que até o ano de 2015 apenas dois quilômetros e meio, dos cinquenta e cinco previstos no projeto inicial foram executados, uma representação de 4,3% do total da obra.

**Imagem 06:** Padronização de calçadas no entorno do Arena das Dunas



**Fonte:** Portal no Ar, 2015.

Na concepção do Secretário Adjunto Especial da SEMPLA, a continuidade da obra poderia causar problemas do ponto de vista jurídico, pois na medida em que a ação de retirar rampas ou elevações construídas por moradores para adentrarem as suas residências, pode-se acionar a justiça e embargar a obra, uma vez que a prefeitura estaria cerceando seu direito de ir e vir. No entanto, o percentual de execução da obra, menor que cinco por cento, diz respeito a ruas e avenidas no entorno do estádio onde foram sediados os jogos, uma ação orientada pela FIFA para que a imagem da cidade fosse positiva na percepção de turistas e visitantes, conforme análise dos relatos dos gestores públicos. Um esforço que caracteriza, não só a submissão do estado em relação à entidade promotora do megaevento esportivo, mas também mostra a preocupação com a imagem do espetáculo que os turistas viriam assistir na cidade, o que Sánchez (2010) denomina de espetacularização do espaço urbano.

A prefeitura do Natal decidiu que a solução para o problema seria cancelamento do contrato com a empresa vencedora da licitação para execução da obra, de modo que o mesmo será rescindido dentro dos trâmites legais. A gestão municipal realizará uma nova licitação com o intuito de elaborar um novo projeto executivo contendo uma catalogação desses vícios de construção (muros nas calçadas, rampas irregulares, desníveis de calças etc.) e suas posteriores soluções, para que assim ao licitar a nova obra a empresa contratada tenha as soluções de engenharia para a construção dos cinquenta e dois quilômetros e meio de calças restantes, segundo o titular da SEMOPI.

Apesar da identificação de um discurso único nas entrevistas, pautado na percepção de um legado na melhoria da mobilidade e na qualidade de vida da população da cidade de Natal/RN após as obras estruturantes para o megaevento esportivo da FIFA, um dos entrevistados se posicionou contrário a essa ideia: a Secretária Adjunta de Informação e Planejamento Urbanístico e Ambiental da SEMURB – órgão responsável pela liberação dos licenciamentos ambientais das obras a serem executadas, assim como dos estudos iniciais para o processo de desapropriação das residências que estavam previstas nas intervenções do Lote I. A secretária acredita que o modo como esse tipo de acontecimento é gerenciado, contribui para causar prejuízos para as cidades sedes, uma vez que recursos públicos são investidos com o objetivo de favorecer agentes externos às localidades, causando problemas em longo prazo.

De acordo com a Secretária Adjunta, Natal/RN recebeu da FIFA e do Governo Federal um pacote de ações predefinidas, incluindo as obras estruturantes onde o município não tinha a autonomia de redesenhar projetos no intuito de atender também as suas necessidades, resultando no grande número de problemas que persistem até o momento. Esse discurso não é por completo uma análise crítica ao megaevento esportivo, coloca-se apenas como uma forma de resguardar a responsabilidade da prefeitura nesse processo.

Apesar da oportunidade para investir na melhoria da cidade através das obras de mobilidade, as críticas que são feitas ao projeto da Copa do Mundo FIFA em Natal devem ser levadas em consideração, na medida em que as ações aconteceram dentro de um planejamento orientado para o megaevento esportivo, atendendo à demanda de sua realização. Sendo que a existência de um planejamento participativo poderia ter proporcionado outros resultados, embora não seja essa a forma de trabalho da FIFA, e não apenas (de forma efetiva e clara, na percepção da pesquisa) a solução dos problemas de engarrafamento no entorno do atual estádio de futebol Arena das Dunas.

Além das ações realizadas pela prefeitura, existiram obras que ficaram sob a responsabilidade do Governo do Estado do Rio Grande do Norte. A reestruturação da Av. Engenheiro Roberto Freire (ver imagem 07), via de acesso à praia de Ponta Negra, principal região turística da cidade, foi uma dessas obras. No entanto, os atrasos na elaboração de projetos e de licitação culminaram na retirada da obra da Matriz de Responsabilidade da Copa, realocando-a no Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), deixando a obrigatoriedade de conclusão até maio de 2014, de acordo com a Assistente Técnica da Coordenadoria de Gestão Pública da Secretaria de Infraestrutura (SIN).

Segundo a representante da SIN, a obra está orçada em 221 milhões de reais (ver quadro 13), de maneira que a empresa ganhadora da licitação venceu o pleito licitatório com uma proposta de 260 milhões de reais, motivo pelo qual a obra não iniciou até a Copa, uma vez não havia recursos estaduais para o pagamento de 40 milhões referentes à diferença do recurso garantido e o total a ser pago a empresa a ser contratada. Foi a partir desse cenário que a obra passou a fazer parte do PAC, dando início ao trabalho de readequação do projeto executivo, objetivando atender à necessidade de redução do orçamento.

No ano de 2015, o projeto de reestruturação da Av. Engenheiro Roberto Freire esteve em fase de readequação, segundo a Assistente Técnica da SIN; no primeiro projeto estava prevista a duplicação do viaduto de Ponta Negra, seriam mais quatro alças que permitiriam uma maior mobilidade para os veículos, além da construção de três túneis que eliminavam pontos de congestionamentos na avenida; esses túneis se tornariam a via principal e as vias que ficam sobre eles permaneciam como vias marginais, ciclovia e corredor exclusivo de ônibus.

**Imagem 07:** Maquete do projeto da Av. Engenheiro Roberto Freire



**Fonte:** SOS Ponta Negra, 2015.

No entanto, para manter a empresa que venceu a licitação na execução da obra, atendendo ao interesse do Estado em executar a obra dentro do orçamento previsto inicialmente (221 milhões de reais), o governo estadual pretende fazer intervenções menores, reduzindo o número de túneis, mantendo semáforos, de tal forma que a obra se estenda até a Rota do Sol (RN-063). A previsão é que a obra

será iniciada no segundo semestre de 2016 e será concluída em vinte e quatro meses, conforme o próximo quadro (Governo do Estado do RN, 2015).

Na pesquisa percebeu-se que o Governo do Estado está preocupado com a repercussão da obra dentre os agentes de mercado daquela região, isso foi relatado na fala da representante da SIN, afirmando que foram feitos debates com representantes de shoppings e comerciantes, apresentando o projeto, objetivando minimizar a preocupação desses agentes em relação ao impacto das intervenções na demanda dos estabelecimentos comerciais.

Segundo a Assistente Técnica da SIN, no período de concepção do projeto inicial foi realizada uma pesquisa pelo Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), onde oitenta por cento dos comerciantes da Avenida Engenheiro Roberto Freire aprovavam o projeto; dessa forma, o Estado acredita que não haverá oposição em relação ao novo projeto, que é mais simples que o anterior e não trará complicações para os empresários. Essa obra, inicialmente planejada para atender a demanda do megaevento esportivo da FIFA, contribui para reforçar as centralidades que já existem, em grande medida porque faz parte do pacote de investimentos públicos para a Copa que concentraram-se em áreas costumeiramente atendidas pelo Estado (Soares, 2013).

Além das obras de mobilidade dentro de perímetro urbano de Natal/RN, existiram também ações dentro de sua região metropolitana. O Departamento de Estradas e Rodagens (DER) está responsável pelas obras de mobilidade que dão acesso ao novo Aeroporto Internacional Aluizio Alves, localizado em São Gonçalo do Amarante, município da região metropolitana de Natal/RN. De acordo com o diretor do DER, o acesso pela zona norte de Natal estaria concluído em dezembro de 2015 e o acesso sul tem como meta de sua conclusão dezembro de 2016 (ver quadro 13).

As obras são de responsabilidade do Governo do Estado e fizeram parte da Matriz de Responsabilidade da Copa, todavia, não foram concluídas antes da realização do megaevento esportivo. As intervenções que englobam o acesso norte e sul estão orçadas em 76,3 milhões de reais (Governo do Estado do RN, 2015), uma operação de crédito feita junto à Caixa Econômica Federal. O governo do Estado, após os atrasos sequenciais, está dando celeridade às obras do acesso, em função da possibilidade de o aeroporto do RN sediar o *HUB* da LATAM. Dessa

forma o Estado tem a responsabilidade de propiciar a infraestrutura logística básica para que novos investimentos ocorram no Rio Grande do Norte.

**Quadro 13:** Obras de Mobilidades a cargo do Governo do RN

Obras e Ações	Início das obras	Prazo de conclusão	Valor (em R\$)
Acesso ao Novo Aeroporto de São Gonçalo do Amarante	Agosto de 2013	Dezembro de 2016	76.300.000,00
Reestruturação da Avenida Engenheiro Roberto Freire	Primeiro semestre de 2016	Meados de 2018	221.000.000,00
<b>Valor Total</b>			297.300.000,00

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

Uma das principais ações do Governo do Estado para que Natal pudesse atender às exigências do comitê organizador da FIFA foi a construção/reforma da principal praça esportiva da cidade: o antigo “Machadão” e atual Estádio Arena das Dunas (ver imagens 08 e 09). Moderno, o novo estádio tem capacidade de público nos padrões internacionais, atendendo às exigências para sediar os jogos da Copa do Mundo FIFA no ano de 2014. De acordo com o Coordenador da Assessoria Técnica da SEPLAN, todas as obras para a Copa eram de responsabilidade da Prefeitura do Natal, inclusive o Estádio Arena das Dunas, no entanto, após duas licitações desertas para a construção do estádio, o Governo do Estado se responsabilizou pela obra.

Presente na Matriz de Responsabilidades da Copa, a construção do estádio passou por diversos problemas, sendo o mais grave o atraso no início de sua obra, um retrocesso que levou a arena a ser entregue um ano após a data que teria sido prevista, que inicialmente era dezembro de 2012, sendo entregue apenas no mesmo mês do ano de 2013, faltando apenas seis meses para o início do mundial.

A construção do Estádio Arena das Dunas é uma parceria público-privada (PPP). A responsável pela construção do estádio foi uma sociedade proposta específica (Consórcio Arena das Dunas Concessão e Eventos S/A), um investimento de quatrocentos milhões de reais, através de um empréstimo junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), segundo o Diretor do DER/RN, “essa empresa hoje tem uma dívida com o BNDES e o Estado tem uma contraprestação com o consórcio Arena das Dunas. Então o Estado paga ao consórcio, o consórcio recebe e paga ao BNDES.”

A concessão tem duração de vinte anos. No contrato da parceria público-privada há uma cláusula indicando que cinquenta por cento de todo o lucro da Arena deve ser repassado para o Estado do Rio Grande do Norte, de acordo com o Coordenador da Assessoria Técnica Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças (SEPLAN). No entanto, não há uma prestação de contas feita pelo consórcio em parceria com o Estado do RN, transparecendo se existe lucro na operação do Estádio Arena das Dunas.

**Imagem 08:** Estádio Arena das Dunas, construído para a Copa da FIFA 2014



**Fonte:** Portal Arena das Dunas, 2015<sup>9</sup>.

De acordo com o Diretor do Departamento de Estradas e Rodagens (DER), o pagamento mensal referente à contraprestação ao consórcio Arena das Dunas no ano de 2015 está fixado em cerca de 10 milhões de reais, no entanto esse total pago pelo Governo do Estado é recalculado anualmente com base no IPCA, são cento e quarenta e quatro contraprestações, cerca de doze anos para finalizar o pagamento

---

<sup>9</sup> Imagem aérea do Estádio Arena das Dunas retirado do site oficial do estádio.

do estádio, ao final, o Estado pagará um bilhão e quatrocentos e quarenta milhões de reais.

*A contrapartida maior fixa, a partir do nono ano não será mais paga. Após a entrega definitiva da obra, do primeiro ao oitavo ano, não há redução da contraprestação fixa, 85%, oito anos, do nono ao décimo segundo ano reduz 30% do pagamento feito pelo governo do Estado, do décimo até o décimo segundo ano a redução é de 100% (Diretor do DER/RN, 2015).*

Conforme o Diretor do DER, a partir do décimo ano de pagamento ao consórcio, o Estado pode cancelar o depósito financeiro feito mensalmente, apesar de que a cláusula contratual favoreça o governo do Estado, ela não justifica os pagamentos feitos nos anos anteriores, que somam acima de um bilhão de reais.

**Imagem 09:** Mudança espacial no entorno do Estádio Arena das Dunas



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

Para assegurar o pagamento do investimento feito pela sociedade proposta específica, foi criada a Lei N° 9.395, de setembro de 2010, que instituiu o fundo

garantidor (ver quadro 14) das parcerias público-privadas do Rio Grande do Norte com o objetivo de atender aos interesses específicos da Copa do Mundo, onde foram criados mecanismos legais que garantem ao consócio vencedor da licitação o pagamento do investimento.

A criação do fundo garantidor demonstra a capacidade que os megaeventos possuem de entregar o Estado ao capital, preparando-o para atender às exigências das organizações internacionais que promovem as competições esportivas (Harvey, 2005). Hoje o governo do RN tem seus principais imóveis, na capital potiguar, sob possibilidade de serem entregues como forma de pagamento do Estádio Arena das Dunas, em caso de não pagamento do financiamento. Isso se torna preocupante, uma vez que falta transparência do poder público no que se refere à taxa de retorno do investimento feito no estádio, haja vista que o Estado possui o direito a cinquenta por cento de todo o lucro da arena durante os vinte anos de concessão.

**Quadro 14:** Imóveis de propriedade do Estado do Rio Grande do Norte alienados como garantia na parceria público-privada

<b>Município</b>	<b>Dados do imóvel</b>	<b>Área em (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Valor Estimado</b>
<b>Natal</b>	CIDA (Academia de Polícia)	9.512,60 m <sup>2</sup>	R\$ 9.386.082,42
<b>Natal</b>	Terreno Capim Macio - R. Prof. Levi Benigno/Adolfo Ramires	11.724,65 m <sup>2</sup>	R\$ 15.884.731,69
<b>Natal</b>	Terrenos do Centro Administrativo	98.239 m <sup>2</sup>	R\$ 100.627.435,69
<b>Natal</b>	Oficina da CIDA	46.206,37 m <sup>2</sup>	R\$ 6.376.479,06
<b>Natal</b>	Terreno vizinho à CIDA	210.000	R\$ 28.980.000,00
<b>Natal</b>	Terreno do DER	20.889 m <sup>2</sup>	R\$ 35.908.191,00
<b>Parnamirim</b>	Parque Aristóфанes Fernandes	217.316 m <sup>2</sup>	R\$ 62.152.376,00
<b>Natal</b>	Aeroclube	30.127,80 m <sup>2</sup>	R\$ 46.396.812,00
<b>Natal</b>	Unidade Turística II e Belvedere	65.219,64 m <sup>2</sup>	R\$ 87.981.294,36
<b>Natal</b>	BOPE	80.649 m <sup>2</sup>	R\$ 18.873.882,23
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>R\$ 412.567.284,45</b>

**Fonte:** Governo do Estado do RN, 2015.

De acordo com o Coordenador da Assessoria Técnica da SEPLAN, o Governo do Estado contratou uma consultoria com o objetivo de fazer um estudo de viabilidade econômica do Estádio Arena das Dunas. Segundo o estudo, o

rendimento mínimo para que o empreendimento pudesse estar em operação deveria ser de cinco milhões de reais ao ano (conforme o quadro 15), uma vez que fossem realizados quarenta e cinco jogos e seis eventos anualmente, desse lucro anual de cinco milhões, dois milhões e meio deveria ser do Estado, segundo consta no contrato da PPP.

Conforme pode ser visualizado no quadro 15, o Estado tinha ciência de que o lucro inerente à operação do estádio não seria suficiente para pagar o valor da contraprestação, fixada inicialmente em dez milhões de reais ao mês; entretanto, não é possível afirmar se os dados apresentados no estudo feito pelo governo são similares aos de hoje, haja vista que não há transparência na gestão do empreendimento. De acordo com o Diretor do DER, é responsabilidade do Estado fazer esse acompanhamento da gestão do consórcio, cobrando os recursos que cabem ao Estado.

**Quadro 15:** Estudo de viabilidade econômica do Estádio Arena das Dunas

Descrição	Premissas			R\$ Mil /ano
Locação por evento	R\$20.000			120
Placas Laterais	12	R\$ 267/placa	80% ocupação	115,3
Locações para alimentação e Bebida/Mês	R\$25.000		100% consumido	300
Cativas	3.000	R\$ 200/ano	80% ocupação	480
Camarote	25	R\$ 13.500 /ano	80% ocupação	270
Bilheteria	7.956	R\$ 18/jogo	45 jogos - 50% privado	3.222,2
Placar eletrônico	6 Inserções/jogo	R\$ 400/jogo	45 jogos - 80% ocupação	86,4
Estacionamento	1.000	R\$ 10/vaga	(45 jogos + 6 eventos) - 80% ocupação	408
<b>TOTAL (em milhões)</b>				<b>5.002</b>

**Fonte:** Secretária de Planejamento e Finanças do RN, 2015.

No início do ano de 2016 a Arena das Dunas Concessão e Eventos S/A, divulgou um balanço do número de eventos esportivos e não esportivos realizados durante o ano de 2015. Segundo o consórcio, o estádio recebeu um público estimado em um milhão de pessoas, de modo que não foi divulgada a renda desses

eventos, o que impossibilita a avaliação da sustentabilidade do empreendimento. Porém, é possível perceber que o número mínimo de jogos a serem realizados, conforme apresentado no estudo de viabilidade, não foi alcançado, já o número de eventos foi superior aos seis citados no estudo (ver quadro 16).

A não divulgação do faturamento do empreendimento impossibilita a afirmação ou negação de viabilidade do estádio. No entanto, segundo o Coordenador da Assessoria Técnica da SEPLAN, havendo lucro na operacionalização do empreendimento, os valores a serem repassados ao Estado não podem ser debitados no valor das contraprestações que são repassadas mensalmente ao consórcio, de modo que o governo do RN deve receber sua parte do lucro, podendo posteriormente usá-lo para pagar o investimento do consórcio.

**Quadro16:** Desempenho do Estádio Arena das Dunas em 2015

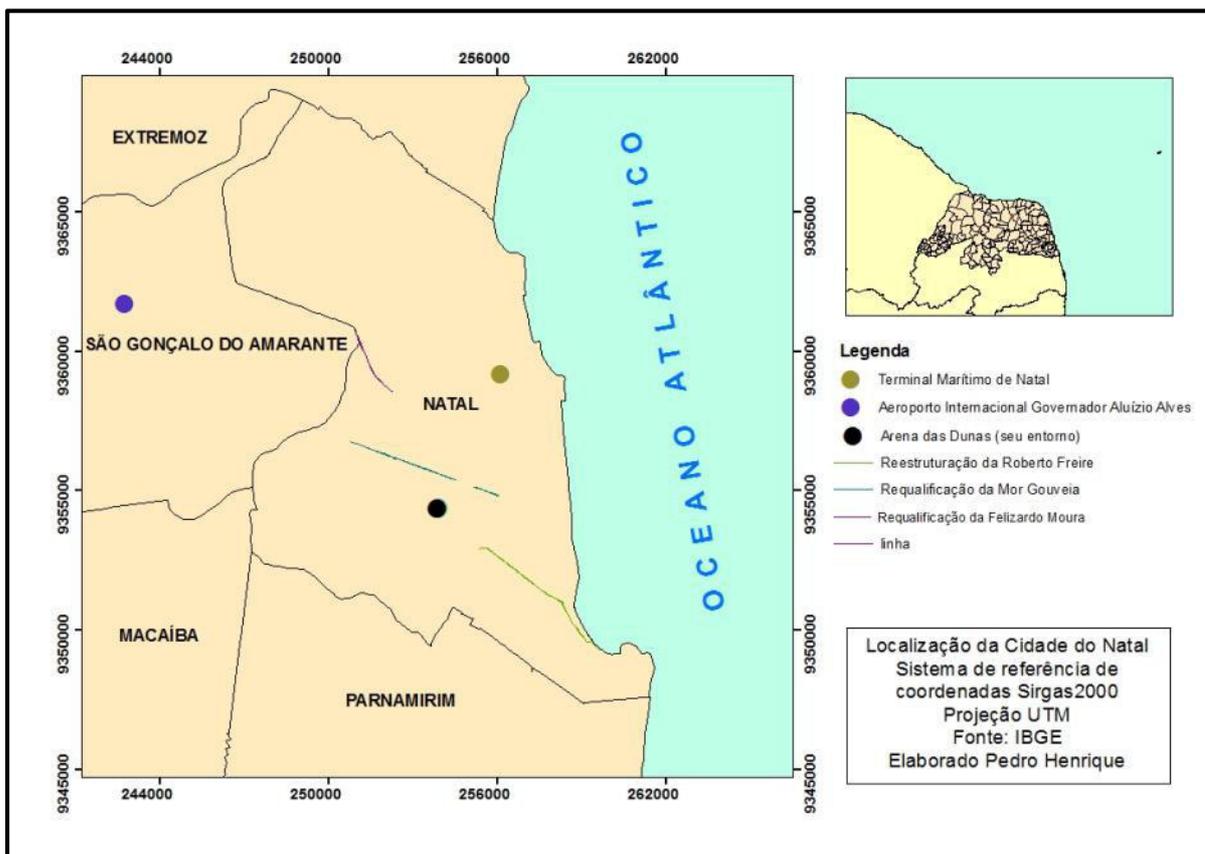
Descrição dos itens	Números
Jogos de futebol (competições regionais e nacionais)	28 jogos
Eventos não esportivos (feiras, shows, exposições, festivais, carnaval fora de época, etc.)	40 eventos
Número de dias ocupados (com espaços locados)	160 dias
Público de todos os eventos	1.000.000 (estimativa)

**Fonte:** Arena das Dunas Concessão e Eventos S/A, 2016<sup>10</sup>.

Apesar de ainda não ter como afirmar que o estádio conseguirá se sustentar. Percebe-se que houve um esforço por parte do consórcio que administra a arena, buscando demanda para ocupar os espaços multiuso durante boa parte do ano. Dessa forma, é competência do Estado cobrar transparência da gestão do Estádio Arena das Dunas, de modo que se existir lucro, os cinquenta por cento sejam repassados aos cofres públicos.

Diante do exposto, o mapa 03 aponta a localização de todos os investimentos públicos realizados na cidade de Natal com o objetivo de melhorar seu sistema de transportes e mobilidade urbana, referendando o que foi explanado anteriormente a respeito da concentração dos investimentos de mobilidade na vias que proporcionam o acesso ao estádio Arena das Dunas.

<sup>10</sup> Informações disponibilizadas pelo consórcio Arena das Dunas Concessão e Eventos S/A, via e-mail.

**Mapa 03:** Localização dos investimentos em transportes e mobilidade urbana

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

#### 4.2 INFRAESTRUTURA TURÍSTICA: MELHORIA DOS EQUIPAMENTOS DO CORREDOR TURÍSTICO

Promover cidades e destinos turísticos a partir da realização de megaeventos tem se tornado uma prática globalizada nos tempos atuais. No entanto, para desenvolver ações desse tipo necessita-se que grandes investimentos sejam realizados, onde o poder público tem um papel importante nessa dinâmica, cabendo aos gestores locais dar subsídio para que os grandes eventos possam acontecer, um processo que mobiliza toda uma cadeia de indivíduos em busca de um objetivo comum (Getz, 2007).

Realizar megaeventos, sejam eles esportivos ou de outra tipologia, pode não ser a maneira mais efetiva de se promover. São vários os casos de cidades endividadadas em virtude de grandes investimentos públicos nas ações de preparação para sediá-los, principalmente, megaeventos esportivos (Sousa, et. al., 2012). Em Natal, a estruturação da cidade para atender à demanda do grande fluxo de turistas

e visitantes, durante a Copa do Mundo da FIFA 2014, foi uma das principais ações de preparação para receber o megaevento esportivo.

O turismo destaca-se por ser uma das principais atividades econômicas da cidade de Natal, de forma que com o novo cenário produtivo do seguimento, os eventos de negócios, esportivos, feiras, congressos etc., passaram a se destacar como parte integrante da atividade, conforme os dados da ICCA 2015 (ver quadro 05). Com o megaevento esportivo da FIFA, em 2014, ocorreram novos investimentos em diversos segmentos da economia, além do fortalecimento do segmento de eventos como elemento de fomento da atividade turística.

A capacidade turística de Natal levou a cidade a candidatar-se e sediar a Copa do Mundo de Futebol FIFA 2014. No mês de maio de 2009, a capital potiguar foi anunciada como sede da maior competição de futebol do mundo (SECOPA, 2014), dando início ao período de preparação da cidade para o megaevento esportivo.

Projetos de estruturação turística foram elaborados e em sua maioria executados até o período de início do evento promovido pela FIFA. De acordo com o titular da Secretaria Municipal de Turismo (SETUR-Natal) da cidade do Natal/RN, a atividade turística tem se fortalecido ao passar dos anos, sobretudo pela qualificação da sua rede hoteleira que possui padrão internacional. Porém, a Copa do Mundo FIFA 2014 proporcionou uma reorganização da atividade na cidade e sua região metropolitana. Como exemplo, o secretário citou a disputa pelo centro de conexões da LATAM (*HUB*) que fará o elo entre a América do Sul e Europa.

Além disso, segundo o secretário, a imagem positiva do destino durante o megaevento da FIFA, em curto prazo, estará resultando numa alta estação (2015-2016) com novos voos internacionais e nacionais. Mas para ele a cidade tem que continuar a preparar-se. Na sua percepção é de responsabilidade do executivo municipal aparelhar a cidade com obras estruturantes. De maneira que novos projetos estão sendo concebidos, segundo o secretário:

*[...] estamos com um projeto agora da engorda da orla de Ponta Negra, onde se pretende aumentar 50 metros de praia, provavelmente uma nova reurbanização da praia que deve está incluída nesse projeto, agora no segundo semestre (2015) vai começar as audiências públicas para que esses projetos sejam efetivados a partir do ano que vem (2016) (Secretário Municipal de Turismo do Natal/RN, 2015).*

Porém, um projeto como o que foi citado pelo secretário tem um impacto direto na dinâmica atual da praia, inclusive na dimensão ambiental. Apesar de não ter sido apresentado à sociedade local, é uma ação que pode gerar amplas discussões pelo impacto na descaracterização espacial da praia, em grande medida, porque a orla de Ponta Negra foi toda reestruturada para a Copa do Mundo em 2014 e um novo projeto de reurbanização pode não ser justificável.

Com o objetivo de proporcionar aos turistas que visitaram a cidade durante a Copa de 2014 e promulgar uma imagem de um destino consolidado e capacitado para atender às demandas nacionais e internacionais foram empreendidas, pela prefeitura do Natal, medidas que buscassem estruturar a cidade no sentido de melhorar a recepção aos turistas e visitantes no período do megaevento promovido pela FIFA e nos períodos posteriores.

Foram implantados três projetos, cujo objetivo foi equipar a cidade com infraestrutura turística equivalente ao padrão de excelência exigido pelos organismos internacionais para que Natal fosse capaz de sediar um megaevento esportivo como a Copa do Mundo FIFA. Na pesquisa, o Diretor do Departamento de Projetos da SETUR-Natal relatou que a cidade foi contemplada com três contratos de repasses (ver quadro 17) – sistema de transferência de recursos do Governo Federal para municípios e estados – a reurbanização da orla da praia de Ponta Negra, Praia de Areia Preta, do Meio até o Forte dos Reis Magos, sinalização turística bilíngue em áreas de interesse turístico e aquisição de cinco *trailers* que funcionam como centros de atendimento ao turista (CATs).

**Quadro 17:** Ações de infraestrutura turística para a Copa do Mundo FIFA em Natal/RN

Obras e Ações	Início das Obras	Conclusão	Valor (em R\$)
Aquisição de cinco centros de atendimento ao turista (CAT)	Fevereiro de 2013	Maio de 2014	354.762,61
Sinalização Turística nos atrativos turísticos	Fevereiro de 2013	Junho de 2014	3.814.956,52
Reestruturação da Orla de Natal, praias de Ponta Negra, Areia Preta, dos Artistas, do Meio e Praia do Forte.	Fevereiro de 2013	Maio de 2015	14.636.160,00
<b>Valor total</b>			<b>18.805.879,13</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

As ações foram executadas através de convênios junto ao departamento de infraestrutura do Ministério do Turismo, com recursos próprios do Governo Federal e contrapartidas do município. O objetivo era ter todas as intervenções prontas para atender às necessidades advindas da realização da Copa em Natal/RN. Mas, apenas os CATs e a sinalização turística foram concluídos até 2014. O projeto de reurbanização da orla não foi finalizado até o início do megaevento esportivo, relatou o Diretor do Departamento de Projetos da SETUR-Natal/RN.

A reestruturação da orla da cidade de Natal (ver imagens 10 e 11), em parte da zona sul e leste da cidade (praias de Ponta Negra, Areia Preta, dos Artistas, do Meio e do Forte), foi uma forma de preparar-se para o megaevento da FIFA e também atender a uma demanda que existia, principalmente no calçadão de Ponta Negra e parte da Praia do Meio, onde o avanço da maré estava causando problemas de desmoronamento. A obra custou R\$ 14.636.160,00, sendo que 1.330.560,00 foram de contrapartida da prefeitura do Natal/RN e R\$ 13.305.600,00 de recursos do Ministério do Turismo. Segundo o secretário da SEMOPI a obra foi iniciada com atraso em relação ao cronograma inicial e, mesmo não estando totalmente concluída, conseguiu atender às necessidades do megaevento esportivo.

**Imagem 10:** Novos quiosques na Praia do Meio



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015

Do conjunto de ações para preparar Natal para receber o megaevento esportivo da FIFA, as obras de infraestrutura turística foram, em parte, concluídas e não sofreram alterações no orçamento, evitando torná-las mais onerosas para o Estado; dinâmica que geralmente ocorre nas cidades sede de eventos como a Copa do Mundo (Costa, 2013).

De acordo com o secretário de obras (SEMOPI), a urbanização (totalmente finalizada no mês de maio de 2015) trouxe uma nova imagem da orla. Os trechos dos calçadões danificados foram todos recuperados, principalmente em Ponta Negra onde foi preciso uma intervenção maior. Foram construídos novos quiosques, academias ao ar livre e espaço para crianças, revitalizando as principais áreas de uso turístico da cidade, que segundo o secretário, essa obra foi uma das obras mais importantes para a cidade.

**Imagem 11:** Academia ao ar livre na Praia do Meio



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

No entanto, o gestor relatou que tanto durante as obras, quanto após a conclusão dos trabalhos de engenharia e urbanismo aconteceram ataques de vândalos depredando o patrimônio público, uma situação que está sendo controlada pela prefeitura através da contratação de segurança para os equipamentos públicos da orla, principalmente banheiros. Esses atos de vandalismo da própria população é

uma questão alheia à pesquisa, mas pode ser analisada de forma objetiva. Margeadas por algumas comunidades carentes, as praias de Natal convivem com conflitos sociais constantes, em grande medida porque há uma população marginalizada que, em sua maioria, trabalha informalmente na cadeia produtiva do turismo e usa de mecanismos não legais como forma de protesto, porém, os casos de vandalismo na orla podem ser unicamente ações de ladrões agindo para furtar equipamentos.

Conforme o Diretor do Departamento de Projetos da SETUR-Natal, as obras não foram concluídas dentro do prazo, ou seja, antes do início dos jogos da Copa do Mundo FIFA 2014, em virtude da falta de ligação nas instalações sanitárias e adequação na rede elétrica e de esgotamento. Entretanto, como uma das exigências da organização do megaevento esportivo, a acessibilidade à Arena FIFA *Fan Fest* foi concluída assim como a maior parte da obra de urbanização.

Ainda de acordo com o diretor da SETUR-Natal, um dos motivos pelos quais o prazo de conclusão das obras na orla foi cumprido foi a preocupação com a perda dos recursos, uma vez que os valores deveriam ser devolvidos à união em caso de não cumprimento do cronograma, *“Foi um contrato específico para a Copa, se não fosse para a Copa não iria ter funcionalidade nenhuma e o recurso iria voltar para a união. O que tivesse sido gasto, teria que ser devolvido com recursos do próprio município.”*

A submissão do Estado às organizações de capital transnacional que promovem megaeventos esportivos, conforme aponta Harvey (2005), também ocorreu no Brasil e conseqüentemente na capital do RN. Percebe-se que, apesar da necessidade de reestruturação da orla, assim como de outros espaços turísticos, como o centro histórico de Natal, as ações empreendidas pela prefeitura estavam voltadas e submissas a uma dinâmica orquestrada pela entidade promotora do megaevento esportivo: a FIFA. Fica claro nos relatos dos gestores a capacidade que a entidade tinha na condução das obras, uma vez que era exigido que todas as áreas de circulação dos participantes do evento estivessem concluídas no prazo.

No que se refere à recepção e acolhimento de turistas, a prestação dos serviços com qualidade (do taxista ao mensageiro do hotel) é um dos primeiros requisitos para que se possa proporcionar ao visitante um ambiente hospitaleiro, onde o visitante ou turista possa sentir-se liberto das tensões de seu cotidiano e

usufrua da destinação ao máximo. Ter mecanismos que proporcionem essa dinâmica é essencial para criar uma imagem positiva do destino turístico.

A aquisição de centros móveis de atendimento ao turista (CATs) para atender aos visitantes que vieram à cidade assistir aos jogos da Copa do Mundo FIFA (ver imagem 12) foi mais uma ação de fomento ao desenvolvimento da atividade turística a partir do megaevento esportivo. Um investimento de R\$ 364.762,61, recursos provenientes do Ministério do Turismo com contrapartida de oito por cento (8%) da prefeitura do Natal/RN (SETUR-Natal, 2015).

**Imagem 12:** Centro Móvel de Atendimento ao Turista (CAT)



**Fonte:** Site Tribuna do Norte, 2015

Segundo o Diretor de Projetos da SETUR-Natal, era previsto no projeto inicial a compra de quatro CATs, no entanto, em virtude do preço da licitação foi possível ampliar o número de equipamentos em vinte e cinco por cento (25%); dessa forma, foram comprados cinco centros de atendimento ao turista, que durante a Copa foram alocados em pontos de grande movimentação de turistas, “*um deles funcionou dentro do Fan Fest com o atendimento ao turista, dois em Ponta Negra,*

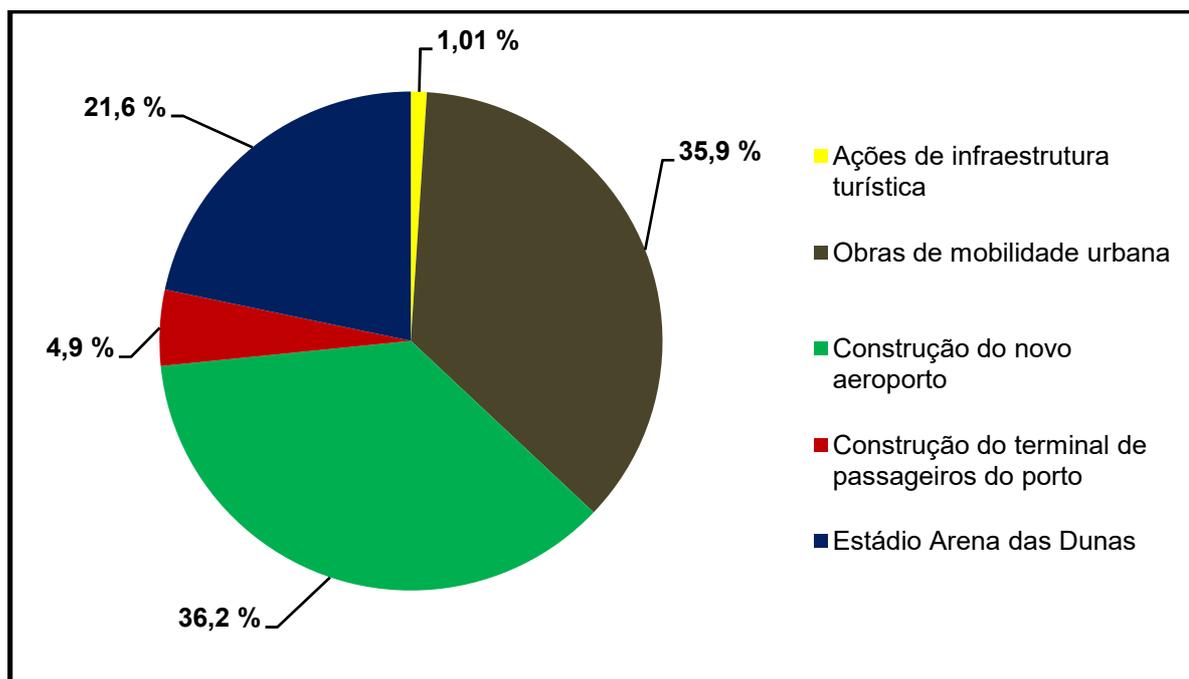
*um volante e um em Areia Preta*” (Diretor do Departamento de Projetos da SETUR-Natal/RN, 2015).

O suporte de pessoal para trabalhar nos CATs foi dado por estagiários dos cursos de turismo da Universidade Potiguar (UNP) e Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), selecionados via IEL (Instituto Euvaldo Lodi) e capacitados pela secretaria municipal de turismo. De acordo com o Chefe do Setor de Aperfeiçoamento de Mão de Obra e Serviços Turísticos da secretaria de turismo do Natal/RN, *“no período da copa a gente priorizou estagiários que tivesse uma segunda língua, de 20 estudantes, 16 tinham uma segunda língua, por que nós recebemos muitos estrangeiros.”*

Nesse trabalho direto na recepção aos turistas e visitantes durante a Copa, existiram também parcerias com a iniciativa privada (o *trade* turístico), onde os agentes de mercado disponibilizaram material promocional para promover serviços e atrativos da cidade. Atualmente os CATs, apesar de serem móveis, estão instalados nas principais áreas turísticas da cidade, funcionando nos períodos da manhã e tarde com estagiários dos cursos de turismo das universidades parceiras da prefeitura, de acordo com o Chefe do Setor de Aperfeiçoamento de Mão de Obra e Serviços Turísticos da SETUR-Natal/RN.

Além dessas ações, o Ministério do Turismo fez a liberação dos recursos para sinalização turística da cidade do Natal/RN. Essa intervenção fez parte do pacote de fomento ao desenvolvimento do turismo a partir da Copa do Mundo FIFA 2014 na cidade. O investimento total foi de R\$ 3.814.956,52, de maneira que o município deu sua contrapartida de 305.196,52. A instalação da sinalização foi concluída até o início do megaevento esportivo, uma vez que era exigência do Ministério, afirmou o Diretor de Projetos da SETUR-Natal/RN.

Apesar da necessidade das ações planejadas para melhorar a infraestrutura turística e da efetivação daquelas projetadas para atender à demanda da Copa em 2014, percebeu-se que os investimentos públicos no turismo, inclusive em eventos como esse, são menores do que nas demais áreas. Foram investidos apenas dezoito milhões de reais na área, equivalente a um por cento do valor total. Enquanto o conjunto das obras de mobilidade, estádio de futebol, novo aeroporto e terminal marítimo de passageiro ultrapassam o valor de um bilhão de reais, 93,7% do que foi investido na preparação para o megaevento esportivo em Natal, conforme mostra o gráfico 03.

**Gráfico 03:** Investimentos (em %) para realização da Copa do Mundo FIFA 2014 em Natal

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

Entende-se, assim, que a implementação das ações para realização de megaeventos esportivos, conforme foi apresentado neste capítulo, contribui para o desenvolvimento turístico da localidade, uma vez que estratégias e planos são elaborados e executados com o intuito de fomentar e promover o segmento, caracterizando-se como uma prática que, apesar de onerosa para o Estado, em longo prazo, pode proporcionar resultados positivos para o turismo (Dias, 2008). Na cidade de Natal/RN o processo de preparação para o megaevento esportivo da FIFA aconteceu em um cenário atípico do que se entende por ideal, pois ocorreram atrasos nos processos de licitação e adequações de projetos, o que levou ao início e conclusão tardia das obras, sendo que ainda existem ações a serem concluídas.

Os atrasos nas obras, conforme relato do secretário da SEMOPI, influenciaram no aumento dos custos das mesmas, uma vez que com a demora no início do trabalho das empresas de engenharia, por falta de projeto executivo, pode haver reajustamento dos contratos. Essa dinâmica de investimentos públicos em grandes projetos internacionais, como é o caso da Copa do Mundo da FIFA, levam países e estados a contraírem dívidas em longo prazo, de maneira que essa dinâmica de reajustamento de contrato encarece as obras e aumenta a dívida do Estado.

Em outras localidades que sediaram megaeventos esportivos, esse processo de endividamento também ocorreu, limitando a capacidade de investimentos sociais dos estados e cidades sedes. Como foi o caso de Montreal, que apenas no ano de 2006, após trinta anos da realização dos seus Jogos Olímpicos, a cidade conseguiu sanar sua dívida de R\$ 2,8 bilhões (Sousa, et. al., 2012). Apesar de o megaevento esportivo Copa do Mundo possuir uma dinâmica diferente da que ocorre nos Jogos Olímpicos, principalmente com relação ao modo como ocorrem as competições, a preparação com grandes investimentos públicos ocorre em ambos.

Os investimentos públicos para a realização da Copa do Mundo FIFA 2014 em Natal ultrapassaram um bilhão e oitocentos milhões de reais, grande parte financiada pelo BNDS e Caixa Econômica Federal. Inicialmente o Governo Federal foi o ator principal nos investimentos para a Copa, porém, em longo prazo, o governo do RN terá que fazer o pagamento de financiamentos, como o do Estádio Arena das Dunas, que ao final custará pouco mais de um bilhão de reais ao Estado. Em resumo, essa é a herança imediata e efetiva que os megaeventos esportivos proporcionam para as cidades que os sediam: dívidas.

O quadro 18 mostra de forma detalhada o valor total investido pelo poder público para sediar a Copa do Mundo da FIFA em 2014.

**Quadro 18:** Investimentos públicos por esfera administrativa

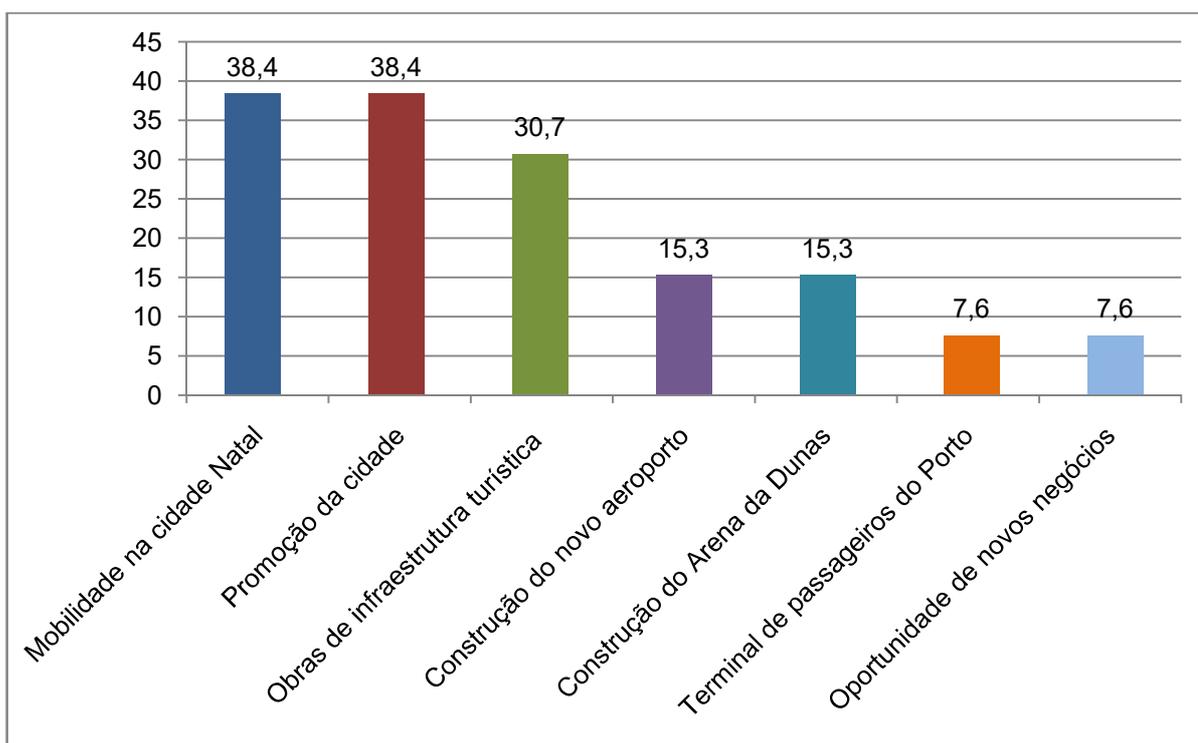
Obras e Ações	Governo Federal	Governo do RN	Prefeitura de Natal	Valor (em R\$)
Compra de cinco centros de atendimento ao turista (CAT)	326.400,00 (MTur)	—	28.382,61	354.782,61
Sinalização Turística da cidade de Natal	3.509.760,00 (MTur)	—	305.196,52	3.814.956,52
Reestruturação da Orla de Natal	13.305.600,00 (MTur)		1.330.560,00	14.636.160,00
Obras de mobilidade em Natal (Lotes I, II e III)	366.600.000,00 (Financiamento Caixa)	—	—	366.600.000,00
Reestruturação da Av. Engenheiro Roberto Freire	221.000.000,00 (PAC)	—	—	221.000.000,00
Obras de acesso ao novo aeroporto de Natal	12.000.000,00 (Financiamento Caixa)	64.300.000	—	76.300.000,00
Construção do novo aeroporto de Natal	669.000.000,00 (PAC)	—	—	669.000.000,00
Construção do terminal de passageiros no porto de Natal	92.000.000,00 (PAC)	—	—	92.000.000,00

Construção do Estádio Arena das Dunas	400.000.000,00 (BNDES)	—	—	400.000.000,00
<b>Valor total (em R\$)</b>				<b>1.843.705.899,13</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

A Secretária Adjunta de Informação e Planejamento Urbanístico e Ambiental da SEMURB entende que seja esse o legado dos megaeventos esportivos, a responsabilidade do Estado em pagar pela construção e manutenção de grandes obras como o Estádio Arena das Dunas. Para a secretária, “*os megaeventos hoje fazem parte da vendadas cidades, quem ganha com isso com certeza em geral não são as pessoas da cidade, quem ganha é quem está fora.*” Dessa forma, entende-se que a estratégia atualmente pelo Estado para promover a cidade pode não resultar no que se espera.

**Gráfico 04:** Legado da Copa na percepção dos gestores públicos (em %)



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015

No entanto, percebeu-se na pesquisa que a maioria dos gestores públicos não possuía o mesmo senso crítico que a representante da SEMURB, de modo que nas suas percepções o legado da Copa foi positivo para a cidade de Natal e para o Estado do RN, onde as obras de mobilidade na cidade de Natal e a divulgação do

destino na mídia internacional se concretizam como o resultado mais contundente para o destino a partir dessa dinâmica ocorrida em 2014, conforme o gráfico anterior. A soma da porcentagem de cada variável apresentada no gráfico ultrapassou o valor de 100%, uma vez que foram citadas por uma ou mais vezes por cada entrevistado.

A partir dos resultados apresentados neste capítulo, entende-se que houve um legado pós-Copa para a cidade de Natal. No entanto, percebe-se que o investimento dos recursos públicos para a realização do evento (em específico a Arena das Dunas), não proporcionará o retorno necessário para justificar o empenho do Estado. Todavia, existiram melhorias na mobilidade da cidade, porém as ações se concentraram em vias centrais, distantes da grande massa social que necessita de uma intervenção maior do Estado, uma vez que não existem políticas efetivas de melhorias do serviço público nessas localidades.

Além da mobilidade, as obras de reestruturação da orla de Natal se caracterizaram como um legado em virtude da necessidade de melhoria daquele espaço, porém, percebeu-se que o investimento foi inferior as demais áreas. Também para o turismo, a visita de jornalistas, a transmissão de jogos e eventos na Arena FIFA *Fan Fest* contribuíram para promover o destino mundialmente; porém, a impossibilidade de dimensionar, no presente momento, até que ponto a transmissão dos jogos influenciará na decisão de Natal como destino turístico, restringe a análise desse fator como legado.

Em resumo, percebeu-se que a gestão pública entendeu o megaevento como uma oportunidade de reestruturar a cidade e melhorar a qualidade de vida da população, além de promover-se enquanto destino turístico internacional, no entanto, não faz crítica ao custo dessa forma de se promover.

Dessa forma, Natal precisa atentar-se para a necessidade de fazer o uso sustentável e consciente das áreas reestruturadas a partir de projetos executados em virtude da realização da Copa do Mundo da FIFA no ano de 2014, preservando-os e promovendo-os como uma contribuição do megaevento esportivo para o fortalecimento do destino no que se refere à infraestrutura de transportes, qualidade dos seus atrativos e capacidade de atender aos turistas, dois elementos importantes na busca por uma localidade turística de excelência na recepção dos visitantes.

## 5 A COPA DO MUNDO DA FIFA E SUAS REPERCUSSÕES NA DINÂMICA DOS SERVIÇOS TURÍSTICOS

Os investimentos realizados na Capital potiguar, prioritariamente para receber a demanda da Copa do Mundo da FIFA no ano de 2014, assim como para promover o desenvolvimento do turismo a partir do megaevento esportivo, foram importantes na dinamização da economia local, assim como na melhoria e reestruturação dos espaços públicos de uso turístico e principalmente na melhoria dos serviços prestados pelo *trade*, uma vez que promover a realização de megaeventos implica ter capacidade de atender à necessidade dos inúmeros turistas que visitaram o país, estado ou cidade, no período, assim como manter os serviços básicos de apoio à sociedade funcionando.

A geração de emprego, a capacitação de recursos humanos, a criação de novos negócios no turismo, o aquecimento no setor de serviços, a dinâmica dos investimentos públicos e privados no setor do turismo, são característico da realização de um megaevento esportivo (Aquino & Ferrari, 2013). Dessa forma, a participação da capital Potiguar na realização da Copa do Mundo FIFA 2014, contribuiu, em grande medida, para a busca de alternativas à renovação do processo produtivo, tendo em vista que o turismo é uma atividade dinâmica e constantemente está se reinventando, promovendo novos produtos, mesmo que sejam os mesmos, só que com uma nova significação.

Ou seja, uma readequação das atividades econômicas para que possa continuar gerando frutos positivos no tocante à reprodução do capital, ou ainda, novas atividades que surgem para atender a essas necessidades, o que Azevedo (2013) chama de reestruturação produtiva. Os megaeventos esportivos são utilizados nesse contexto para atrair novos investimentos, promover a cidade como uma localidade que possui atributos e participa do circuito global de reprodução do capital de forma ativa e competitiva.

Dessa forma, a presente pesquisa procurou entender como essa dinâmica ocorreu no setor de serviços e turismo da cidade de Natal, uma vez que ela foi sede da Copa do Mundo FIFA de 2014. A pesquisa ocorreu durante o ano de 2015, de modo que foram entrevistados representantes das associações e entidades privadas que compõem os principais setores do turismo na Capital potiguar, conforme o próximo quadro.

**Quadro 19:** Representantes da iniciativa privada entrevistados na pesquisa

Entrevistados (por função e entidade representativa)	Data da entrevista
Presidente da Associação Brasileira de Agências de Viagens do RN (ABAV-RN)	09/02/2015
Diretor Executivo da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do RN (ABIH-RN)	20/02/2015
Presidente da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes do RN (ABRASEL-RN)	18/06/2015
Presidente da Diretoria Executiva do Natal <i>Convention &amp; Visitors Bureau (C&amp;VB)</i>	18/06/2015
Gerente de Implementação e Integração Educacional do SENAC-RN	19/06/2015
Superintendência do Branco do Nordeste Estadual no Rio Grande do Norte	29/07/2015 (via e-mail)

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

Os participantes da pesquisa foram escolhidos por representarem os principais setores da cadeia produtiva do turismo na cidade de Natal: agências de viagens, hotelaria, eventos, bares e restaurantes. O Banco do Nordeste (BNB) e o SENCAC-RN participaram da pesquisa por também terem sido dois dos principais atores na dinâmica de investimentos e preparação do *trade* turístico para receber o megaevento esportivo em Natal.

O BNB foi o agente local que disponibilizou financiamento para a implantação de novos empreendimentos hoteleiros, e o SENAC atuou na capacitação de pessoal para trabalhar na prestação de serviços turísticos durante o megaevento esportivo da FIFA. De modo que o Banco do Nordeste não disponibilizou um representante para a entrevista da pesquisa, mas atendeu à solicitação de dados sobre financiamentos através de pedido embasado na Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, a lei de acesso à informação.

Assim, este capítulo está dividido em três tópicos: no primeiro é apresentado como a hotelaria se preparou para atender à demanda do megaevento esportivo da FIFA em 2014, fazendo uma discussão de que maneira ocorreram os investimentos no setor, debatendo de que forma o seguimento se beneficiou com a Copa. O segundo tópico faz uma discussão de como o setor de bares e restaurantes, de eventos e de agências de viagens, analisando quais foram os benefícios gerados a partir da

Copa, verificando quais foram as ações empreendidas no sentido de se preparar para atender à demanda do megaevento na cidade de Natal. No terceiro tópico é apresentado como o destino se preparou no que se refere à qualificação de mão de obra, fazendo uma análise do principal programa de governo que buscou qualificar pessoal para atender à demanda turística durante a Copa de 2014.

## 5.1 INVESTIMENTOS NO SETOR DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

Com o advento da realização da Copa do Mundo FIFA de 2014, os setores produtivos do turismo iniciaram a preparação para recepcionar a demanda do período. Dentre os principais setores do *trade* turístico, a hotelaria se destacou pelo montante investido na sua ampliação e manutenção.

Aqueles empreendimentos que não fizeram mudanças em sua infraestrutura melhoraram seus serviços em outros aspectos. De acordo com o diretor executivo da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Rio Grande do Norte (ABIH-RN), o setor hoteleiro se preparou de acordo com a demanda que existiu durante a Copa. A qualificação de pessoal, a acessibilidade e o atendimento de serviços específicos, de acordo com a nacionalidade do turista, foram as principais iniciativas de preparação da rede hoteleira para atender os visitantes que chegaram para participar do megaevento esportivo da FIFA.

Porém, até o momento em que o serviço efetivamente foi prestado ao turista, existiu um processo complexo de negociação entre o setor hoteleiro de Natal/RN e a Federação Internacional de Futebol (FIFA), mediado pela ABIH-RN. Um dos requisitos para que a capital Potiguar pudesse sediar jogos da Copa do Mundo de 2014 era a existência de uma rede hoteleira com padrões de excelência internacional e com leitos suficientes para receber o número de turistas que chegassem para participar do evento. Segundo o diretor executivo da ABIH-RN:

*O fator fundamental para Natal ter sido escolhida cidade sede da copa, foi a quantidade de leitos e o nível dos hotéis de Natal. Esse foi um fator que ajudou bastante, por que nós temos algo em torno de 28 a 30 mil leitos e o nível dos hotéis muito bom (Diretor executivo da ABIH-RN, 2015).*

De acordo com ele, para garantir a participação de Natal na Copa, a FIFA exigiu que o setor hoteleiro fizesse o bloqueio de aproximadamente 14 mil leitos para a entidade, a um preço fixo e estabelecido no momento do fechamento do contrato, de maneira que a empresa que coordenava a parte de hospedagem da FIFA faria a venda dessas unidades habitacionais (UHs), sendo que os contratos foram assinados quatro anos antes do megaevento, e houve a articulação da ABIH-RN junto a seus associados para que existisse a adesão dos empreendedores do setor hoteleiro a esse contrato imposto pela Federação Internacional do Futebol. De maneira que, para atender a essa demanda, os hotéis investiram principalmente na qualificação do atendimento aos hóspedes, isso mostra que a FIFA se impôs não somente ao Estado, mas também a iniciativa privada.

*O setor de hotelaria investiu bastante no treinamento e no aperfeiçoamento da qualidade do serviço. A nossa rede hoteleira ela já é considerada uma rede aprovada, mas a qualificação profissional sempre é um desafio para a hotelaria do Nordeste e do Brasil, mas o hoteleiro do Rio Grande do Norte ele correu atrás, e as pesquisas comprovam que o turista que veio para a Copa do Mundo, saiu aplaudindo a hotelaria e a cidade. A nossa hotelaria é muito bem respeitada no Brasil e é uma das primeiras do Nordeste (Diretor Executivo da ABIH-RN).*

Em sua maioria, a rede hoteleira não investiu em grandes reformas ou ampliação da infraestrutura dos hotéis. Aqueles que receberam as delegações das seleções e as equipes da FIFA fizeram as adequações exigidas no contrato feito anos antes pela entidade. O diretor executivo da ABIH-RN afirmou que “*existiram algumas adaptações, em termos de acessibilidade e segurança*”, de modo que os investimentos foram ocorrendo de acordo com a capacidade de carga e demanda de cada empreendimento para o período da Copa. Ainda segundo ele, os hotéis que receberam as seleções e as equipes da FIFA estavam localizados na Via Costeira, “*o Ocean Palace Beach Resort recebeu toda a equipe e estrutura da FIFA, o Serhs Natal Grand Hotel e o Pestana Natal Hotel receberam as seleções*”.

O contrato de hospedagem feito com a FIFA foi um fator que prejudicou na captação de demanda para o período da Copa em Natal. De acordo com o diretor executivo da ABIH-RN, as unidades habitacionais (UHs) que foram contratadas (reservadas) pela empresa que representava a FIFA ficaram à disposição da entidade até os quarenta dias que antecederam o megaevento esportivo, de modo

que nesse período a entidade cancelou o contrato e devolveu por volta de oitenta por cento das UHs. Isso alterou o planejamento de todos os hotéis que tinham contrato com a FIFA, uma vez que todos estavam aguardando a demanda das reservas feitas pela entidade.

Alguns hotéis tinham noventa por cento das suas UHs reservadas pela Federação Internacional do Futebol, sendo que após a intervenção da ABIH-RN, a FIFA resolveu liberar as unidades para que os hotéis pudessem vender e minimizar o impacto da ociosidade na ocupação. *“Então esse foi um fator que prejudicou. Prejudicou o desenrolar na captação de turistas, dos hóspedes, teve hotel que foi liberado faltando vinte e cinco dias, trinta dias para o início do evento”*, relatou o diretor executivo da ABIH-RN.

Segundo ele, a ABIH-RN enquanto associação que representa a hotelaria do Estado e da cidade de Natal desenvolveu um trabalho com o foco na promoção dos serviços oferecidos por seus associados e, principalmente, pelos hotéis que estavam com déficit nas reservas. Para o diretor executivo da associação, a ABIH-RN trabalha o ano todo fazendo workshops, independente dos eventos (Copa do Mundo), mas nesse período de 2014 os eventos foram todos voltados para Natal como cidade sede da Copa, promovendo e vendendo o destino. Além disso, os hotéis também criaram suas promoções e promoveram seus serviços para todo o Brasil, principalmente após a devolução das reservas feitas pela FIFA, criando mecanismo para não ficar um déficit muito alto na ocupação.

Apesar dos problemas nas reservas dos hotéis, a ABIH-RN considerou que a taxa de ocupação nos meios de hospedagem da cidade de Natal foi satisfatória no período da Copa, uma vez que no mês de junho não há uma taxa de ocupação que chega aos setenta por cento, como ocorreu no período do megaevento esportivo. Porém, de acordo com o diretor executivo da ABIH-RN, mesmo com uma boa ocupação, o que foi considerado nesse período em que Natal/RN recebeu a Copa do Mundo da FIFA 2014 foi a oportunidade de mostrar *“a cidade para o mundo inteiro, o que nós mais temos é belezas naturais e a hospitalidade do povo norte riograndense, que isso pesa muito quando o turista chega aqui.”* Dessa forma, o legado da Copa para a capital do Rio Grande do Norte, enquanto uma cidade turística, foi a promoção da cidade para todo o mundo.

O setor hoteleiro de Natal/RN foi beneficiado com o planejamento do governo federal, que através do Banco do Nordeste (BNB) e do Banco Nacional de

Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) financiou investimentos da ordem de 54,9 milhões de reais para a ampliação da rede hoteleira da cidade de Natal/RN. Essas ações foram desenvolvidas com o objetivo de atender à demanda durante a Copa, uma vez que uma das exigências da FIFA era a de que a cidade sede deveria possuir leitos de hotéis suficientes para as equipes de trabalho e os participantes do megaevento esportivo.

O quadro a seguir apresenta detalhadamente todos os investimentos em hotéis que ocorreram a partir de 2009, ano em que Natal foi anunciada como cidade sede, até 2014, ano da realização da Copa. Desse montante de 54,9 milhões de reais, 49,7 milhões são exclusivamente do programa de investimentos do governo federal que objetivou preparar a cidade de Natal para o megaevento esportivo da FIFA, o que representa 90,5% do total investido.

Foram contemplados cinco empreendimentos, dois no bairro turístico de Ponta Negra, onde houve a ampliação do Visual Praia Hotel e implantação do Forte dos Reis Praia Hotel & Resort. No bairro de Tirol foi implantado o Villa Park Hotel e, no bairro de Lagoa Nova, o Hotel Ibis Natal e o Holiday Inn Natal Hotel, ambos localizados ao lado do Estádio Arena das Dunas.

**Quadro 20:** Investimentos hoteleiros em Nata/RN entre 2009 e 2014

Banco/Programa	Ano	Operações de crédito (ano)	Valor contratado
BNB/PROATUR <sup>11</sup>	2009	2	198.050,00
BNB/PROATUR	2010	3	4.464.520,97
BNB/PROATUR	2011	4	530.400,00
BNDES/Pró-Copa Turismo	2011	1	10.000.000,00
BNB/PROATUR	2012	—	—
BNB/PROATUR	2013	6	39.760.925,47
BNB/PROATUR	2014	—	—
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>54.953.896,44</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

Ao todo, Natal ganhou 607 novas unidades habitacionais. De acordo com a Pesquisa de Serviços de Hospedagem, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em parceria com o Ministério do Turismo, no ano de 2011, a capital potiguar possui 11.455 UHs, dessa forma esses novos hotéis

<sup>11</sup>Programa de Apoio ao Turismo Regional (PROATUR).

representam um aumento de 5,2% no número de unidades habitacionais, o que reforça a robustez do destino, uma vez que Natal já é a quarta capital do país com maior capacidade de hospedagem, ficando atrás apenas de São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador (IBGE, 2011).

A implantação desses novos hotéis mostra que houve uma pequena descentralização na localização dos investimentos hoteleiros em Natal, uma vez que três, dos cinco empreendimentos financiados com recursos da matriz de responsabilidade da Copa, não estão localizados em áreas turísticas da cidade e sim próximos ao Estádio Arena das Dunas (ver imagem 13 e ver mapa 04), um equipamento instalado com o objetivo de se tornar um espaço dinâmico, com outros usos, que não apenas jogos de futebol.

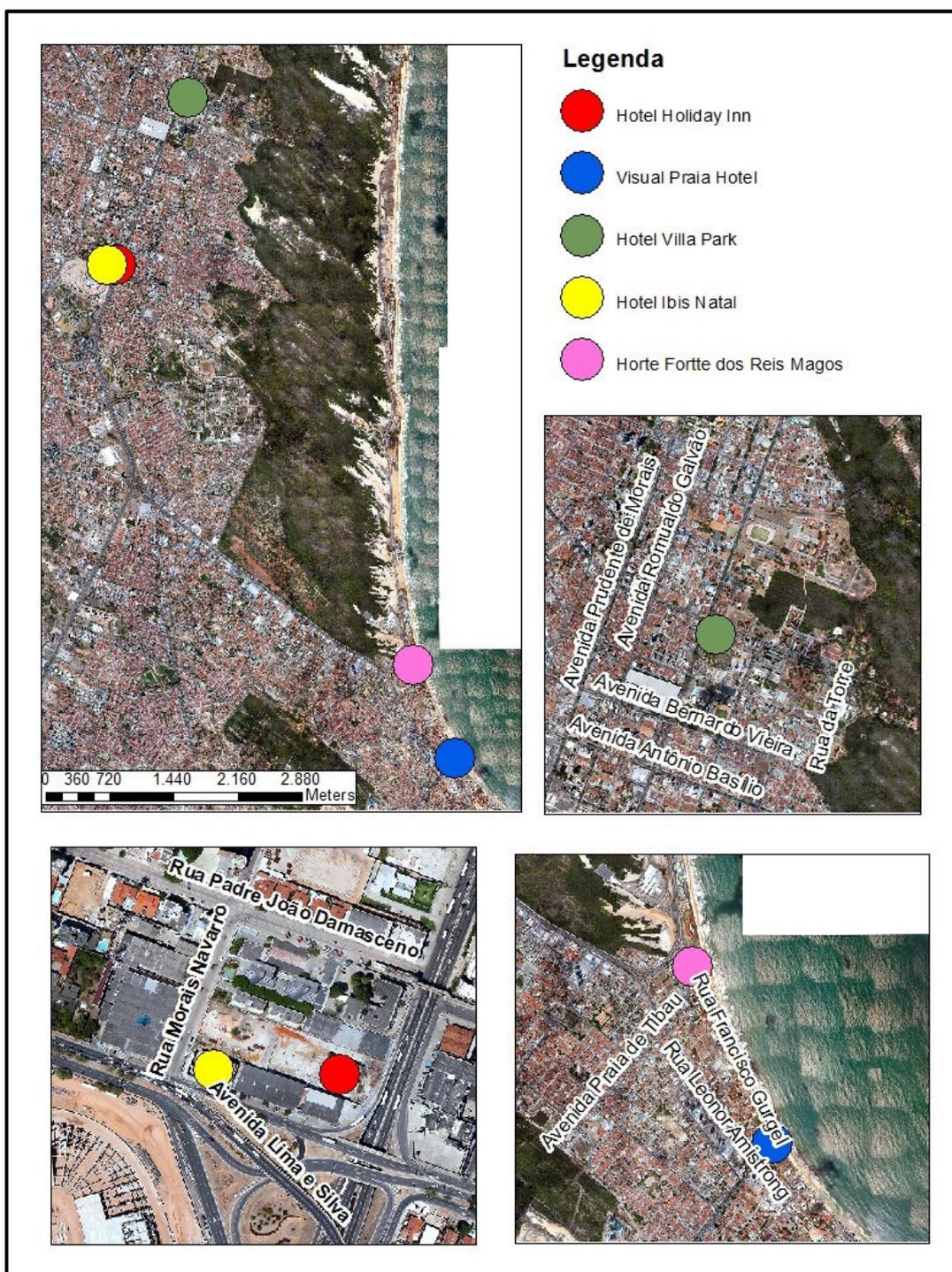
**Imagem 13:** Hotéis Ibis e Holiday Inn instalados próximos ao Arena das Dunas



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2016.

Mesmo que tenha existido um planejamento para que os novos equipamentos de hospedagem fossem já utilizados por turistas no período da Copa, isso não ocorreu. E, após um ano e seis meses da realização do megaevento esportivo na cidade de Natal, ainda existem hotéis em obras e sem nenhum prazo de conclusão divulgado, como é o caso do Hotel Ibis Natal e do Fortte dos Reis Praia Hotel & Resort (ver imagens 14 e 15).

**Mapa 04:** Localização dos investimentos em hotelaria



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

Porém, a criação de novas vagas na rede hoteleira é importante para a dinamização da atividade turística da cidade, pois proporciona a capacidade de atender a uma demanda maior, assim como amplia as opções de escolha dos turistas. A Copa do Mundo da FIFA foi uma oportunidade para que os empresários

pudessem conseguir incentivos e assim efetivassem seus projetos. Percebeu-se que os agentes do mercado possuíam capacidade de investimento, no entanto, para que os empreendimentos pudessem ser implantados ainda era preciso apoio do Estado, conforme se pode visualizar nos dados divulgados pelo governo. De todo montante investido nos cinco hotéis que receberam recursos do poder público em virtude da realização da Copa, cerca de 81,6 milhões de reais, quarenta por cento foi investido com recursos próprios, um valor estimado em 32,2 milhões de reais (ver quadro 21).

Segundo o representante da ABIH-RN, os investimentos na hotelaria para receber a demanda do megaevento esportivo da FIFA em 2014 e na captação de turistas para receber o evento, impactaram diretamente na economia do Rio Grande do Norte. De maneira que outros seguimentos produtivos do setor de serviços – não apenas o setor de meios de hospedagem – ganharam uma injeção de receita que dinamizou a geração de renda para empreendedores e prestadores de serviços turísticos da cidade, assim como aumentou a arrecadação de tributos para o Estado, proporcionando “[...] um incremento muito grande, porque o turista, mesmo que ele não tenha ficado no hotel, ele tiver ficado num apartamento alugado, numa casa do parente, ele teve que deixar alguma receita para a cidade e para o Estado.”

**Quadro 21:** Implantação e ampliação de infraestrutura hoteleira

<b>Investimentos em Hotelaria</b>	<b>Responsável pelo Financiamento</b>	<b>Valor financiado pelo banco</b>	<b>Recursos próprios</b>	<b>Valor Total (em R\$)</b>
Implantação do Holiday Inn Natal Hotel. (216 UHs)	Banco do Nordeste	13.822.374,29	16.299.203,58	30.121.577,87
Implantação do Hotel Ibis Natal (144 UHs)	BNDES	10.000.000,00	7.856.823,94	17.856.823,94
Implantação do Hotel Villa Park (88 UHs)	Banco do Nordeste	4.728.622,50	1.828.192,50	6.556.815,00
Ampliação e modernização do Visual Praia Hotel (54 UHs)	Banco do Nordeste	2.551.286,16	283.476,24	2.834.762,40
Implantação do Hotel Fortte dos Reis (105 UHs)	Banco do Nordeste	18.270.603,90	5.989.671,97	24.260.275,87
<b>Total dos investimentos</b>		<b>49.372.886,85</b>	<b>32.257.368,23</b>	<b>81.630.255,08</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2015

**Imagem 14:** Hotel Ibis ainda em obras



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016.

**Imagem15:** Forte dos Reis Praia Hotel & Resort em construção



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016.

Para isso, segundo o relato do diretor executivo da ABIH-RN, parcerias foram desenvolvidas para que a cidade fosse promovida. Dessa forma, ABIH-RN, ABAV-RN, ABRASEL-RN, Natal Convention Bureau, Coohur e Sindicato dos Bugueiros, o *trade*, trabalharam conjuntamente para fortalecer a participação da cidade sede nos eventos de turismo, objetivando promover o destino para a Copa, uma vez que o governo estava passando por dificuldades e não possuía receita suficiente para promover o destino.

Mas, mesmo assim, a associação acredita que o papel que o Estado desempenhou na preparação para o megaevento esportivo da FIFA, conseguindo deixar a cidade de Natal habilitada para receber os quatro jogos do torneio, merece destaque. O planejamento na esfera pública, de acordo com o diretor executivo da ABIH-RN, foi fundamental para que a cidade ficasse preparada, uma vez que a Federação Internacional de Futebol exigiu muito das cidades sedes e, o fato de Natal ter conseguido se manter como sede e realizar os jogos, mostra que o Governo do Estado e a Prefeitura de Natal/RN desenvolveram bem o seu papel de proporcionar a infraestrutura necessária para os jogos.

O fato de a capital potiguar ter sediado os jogos da Copa do Mundo proporcionou ao destino a oportunidade de levar para o mundo suas belezas naturais, a hospitalidade de seu povo e o seu potencial turístico, segundo o relato do diretor executivo da ABIH-RN. *“Agora nós entramos para o mundo, jamais um governo municipal, governo do estado ou governo federal, conseguiria vender um Estado para um país como é feito na Copa do Mundo.”*

Certamente houve a repercussão do destino, no entanto, o argumento de que se fazer sede de um megaevento esportivo é uma forma de promover turisticamente e de forma gratuita as cidades sedes, pode ser, no mínimo, contraditório. Se contabilizados os investimentos públicos em infraestrutura na capital potiguar, a União, o Governo do Estado e a Prefeitura de Natal/RN investiram mais de um bilhão meio de reais. Dessa forma, não se pode afirmar que a realização da Copa do Mundo FIFA em 2014 foi uma ação que resultou na promoção “espontânea e gratuita” do destino, no entanto, apenas sabe-se do seu alto custo para o Estado.

Diante das afirmações mencionadas anteriormente, percebe-se que o *trade* turístico (principalmente a hotelaria, representada por sua associação) enxerga que a realização de um megaevento esportivo como a Copa do Mundo se justifica (no

que se refere ao turismo) pela promoção das cidades sedes, de modo que a maior parcela de responsabilidade na promoção dos destinos é do poder público.

Essa discussão vai além da “simples” realização de um megaevento esportivo, pois se percebe que ainda não existe um consenso definitivo de qual é o real papel do poder público no turismo, se é o de proporcionar a infraestrutura necessária para o desenvolvimento da atividade, ou também o de desenvolver ações com o objetivo de captar demanda para os destinos. Na visão do diretor, o *trade* turístico espera que o governo faça o mínimo, que é a divulgação do destino, principalmente porque o Governo e o Estado ganham com o turista estando na destinação.

Com relação à permanência dos turistas na cidade durante o período da Copa, o diretor executivo da ABIH-RN acredita que “*o que poderia ser gasto na cidade, a grande maioria é no jogo, a seleção joga e ele vai embora para outro lugar, o público da Copa do Mundo geralmente ele gosta de acompanhar sua seleção*”. Segundo pesquisa divulgada pela FECOMERCIO-RN (2014), 52% dos turistas que estavam em Natal para assistir aos jogos, pretendiam viajar a outras cidades sedes para ver outros jogos.

Mesmo assim, segundo a ABIH-RN, a cidade teve uma aprovação de cerca de oitenta por cento. De acordo com o diretor executivo da associação da indústria de hotéis do RN:

*O grande proveito para o destino Natal foi que nós fomos descobertos pelo mercado americano, a audiência da Copa do Mundo nos Estados Unidos bateu o recorde, eu acho que é o grande filé, primeiro está mais perto da gente, segundo teve audiência muito grande, hoje o povo de lá fala de futebol, então Natal chegou como uma opção. Mas infelizmente nós não temos cultura de fazer investimento, na divulgação não* (Diretor Executivo da ABIH-RN, 2015)

Apesar do pensamento do entrevistado, percebe-se que as ações de promoção turística do RN não se voltam para esse nicho de mercado: os turistas americanos. Em grande medida pela pouca procura deste turista pelo destino Natal. No período de alta temporada dos anos de 2014 e 2015, pesquisas divulgadas pela FECOMERCIO-RN apontam esse dado, em nenhum desses períodos identifica-se a presença de americanos no destino, esse pode ser o motivo pelo qual as ações de promoção turística em nível internacional sejam voltadas a mercados como a

Europa, continente que já foi o principal emissor de turistas internacionais para Natal. Assim, entende-se, que o grande número de americanos em Natal durante a Copa foi um caso atípico, que pode não refletir a intenção de viagem em outros períodos.

Diante da dinâmica ocorrida no setor hoteleiro da cidade de Natal, em função da realização da Copa do Mundo FIFA em 2014, é possível inferir que foi um momento de oportunidade para aproveitar o incentivo do Estado, na procura de ampliar o número de UHs na cidade, tendo em vista que não era obrigatório eles estarem prontos até meados de 2014, uma vez que não se fez uso desses equipamentos durante o megaevento esportivo da FIFA, pois nenhum deles foi concluído no ano da Copa.

## 5.2 A DINÂMICA DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS, BARES, RESTAURANTES E EVENTOS

Tendo como base, os dados apresentados na seção anterior, é incontestável que o setor de serviços turísticos que mais recebeu investimento para atender à demanda da Copa foi a hotelaria. Também foi a hotelaria que conseguiu ter uma demanda considerável durante o megaevento esportivo, segundo a ABHI-RN. No que se refere à análise de como se beneficiou o setor alimentos e bebidas (A&B) de Natal durante a Copa do Mundo da FIFA 2014, foi feita uma entrevista com o Presidente da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes do RN (ABRASEL-RN).

Dessa forma, percebeu-se que, como ocorreu em outros segmentos, não houve investimentos no setor de bares e restaurantes, em grande medida, porque em período de Copa o deslocamento e a utilização dos serviços turísticos pelos visitantes são diferenciados daquele visitante que chega ao destino para passar férias. Assim, os bares e restaurantes de Natal não fizeram investimentos na ampliação da capacidade de carga dos empreendimentos; houve, sim, como no caso das agências de viagens, a preocupação em capacitação do pessoal que já estava atuando na área.

*A gente buscou, basicamente, mão de obra bilíngue, o resto já tinha. Nós temos uma capacidade já instalada bem superior, o movimento*

*que teve, ou que se esperava ter na Copa do Mundo aqui em Natal, era inferior ao que se tem na primeira quinzena de janeiro. Em termos de estrutura não precisou fazer investimento algum, por que já se tinha essa capacidade instalada, superior ao que necessitaria. O principal mesmo foi a questão dos garçons bilíngues que não encontramos, aí foi necessário utilizar tradutores (Presidente da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes do RN, 2015).*

Como é possível perceber na fala do entrevistado, a preocupação maior do setor no período da Copa, de pelo menos aqueles que tiveram demanda, era de ter colaboradores treinados e capacitados para receber bem os turistas, de modo que o inglês fosse falado por todos. E foi nesse contexto que a ABRASEL-RN desenvolveu suas ações, buscando preparar seus associados para atender à demanda durante o megaevento esportivo da FIFA, em grande medida porque já se sabia da não necessidade de investimentos em infraestrutura, pois a demanda da Copa seria menor do que a existente no período de alta estação durante o início do ano.

*Nós temos um programa de qualificação. Mas para a Copa, nós tínhamos um programa bem bacana, onde a gente iria transformar os bares e restaurante em pontos de informação turística durante o megaevento. Era um trabalho em convênio com Ministério do Turismo, mas antes da Copa teve problemas no ministério e nosso programa não andou. Mesmo assim, a gente fez um trabalho qualificação para aqueles que já estavam atuando, tanto dos nossos gestores, como do pessoal da retaguarda, como do pessoal de frente de loja, de atendimento ao cliente e também fizemos um trabalho, uma cortesia da Abrasel, nós fizemos um trabalho de treinamento dos ambulantes e barraqueiros de Ponta Negra, preparando eles, posicionando eles para o megaevento Copa (Presidente da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes do RN, 2015).*

Durante a pesquisa, fica perceptível que a realização de um megaevento esportivo, como a Copa do Mundo da FIFA, não proporciona em curto prazo, resultados significantes para a destinação turística que a sedia. Uma vez que, na cidade de Natal, dos três principais segmentos da atividade (hotelaria, alimentos e bebidas e agências de viagens) apenas um, que foi a hotelaria, recebeu investimentos substanciais na ampliação de sua operação. No entanto, isso não contribuiu para que a ocupação dos leitos chegasse ao índice esperado pelos hoteleiros.

Nos bares e restaurantes, a ociosidade foi, segundo o presidente da ABRASEL-RN, muito grande; houve uma concentração de turistas em determinados

pontos da cidade (ver imagem 16), de modo que os restaurantes dessas regiões atendiam no máximo de sua capacidade, enquanto nos demais pontos da cidade, os equipamentos de A&B (Alimentos e Bebidas) operavam com déficit.

*Na Copa, a gente teve poucos estabelecimentos com alta demanda e a grande maioria sofreu até com queda. Um exemplo gritante foi que, o movimento se concentrava em algumas ruas de Ponta Negra, nem todo o corredor turístico teve movimento, alguns estabelecimentos próximos de onde se concentrava os turistas tiveram trinta por cento de retração em relação ao mesmo mês de junho de 2014, o mês que anterior a Copa. Todos os associados da ABRASEL em Petrópolis, perguntaram se estava tendo copa, porque para eles foi zero (Presidente da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes do RN, 2015).*

Segundo o presidente da ABRASEL-RN, essa realidade de ociosidade nos equipamentos de A&B durante a Copa do Mundo de 2014 não foi exclusividade da cidade de Natal, em Porto Alegre também existiu a concentração de turistas que vieram para o megaevento esportivo em no máximo três pontos da cidade, superlotando os restaurantes, e nos demais empreendimentos da cidade, a movimentação foi mínima.

**Imagem 16:** Turistas concentrados em bar próximo ao Arena das Dunas



**Fonte:** Portal Rio Grande do Norte, 2015.

Então, na avaliação do presidente da ABRASEL-RN, em função da concentração do movimento de turistas em algumas áreas da cidade, causando a ociosidade de outras, mesmo que estivesse no corredor turístico do destino, a avaliação da associação para o período da Copa é de que foi um momento de queda no movimento de bares e restaurantes da cidade de Natal, exceto alguns estabelecimentos onde esses turistas se concentravam para os jogos.

*Em anos de Copa em geral, com raras exceções, não é bom para o trabalho dos restaurantes, ainda mais em destinos turísticos. Por quê? Em períodos de Copa do Mundo ninguém viaja, só tem aqueles que viajam para a Copa do Mundo. Ninguém sai de São Paulo para vir para o nordeste praticando turismo de lazer durante a Copa do Mundo, ele vai ficar em casa assistindo com a família, no boteco da esquina ou quando está vindo do trabalho. Tradicionalmente, durante a Copa do Mundo, não é um período bom de vendas nos destinos turísticos. Há exceções, isso não é a regra, mais toda nossa perspectiva de faturamento, de ganho com a Copa do Mundo, seria a posteriormente com os reflexos do famoso legado, o incremento do turismo não só de eventos, mas o turismo de lazer na cidade, no pós-Copa (Presidente da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes do RN, 2015).*

Como fica claro na fala do entrevistado, no período do megaevento esportivo da FIFA em Natal, o turismo voltado para atividade de lazer, que nos meses de junho e julho costuma aumentar o número de turistas no destino, mas segundo os entrevistados esse número diminuiu no ano de 2014. Todas as atividades eram voltadas para a Copa; dessa forma, alguns segmentos turísticos perderam e outros puderam se destacar, como no caso de Natal, a hotelaria. Mas, na visão do presidente da ABRASEL-RN, assim como a maioria dos entrevistados, os resultados para o turismo provenientes da exposição de Natal para o mundo durante a Copa, poderão surgir nos próximos anos.

A dinâmica ocorrida no segmento de A&B da cidade de Natal durante o megaevento esportivo da FIFA demonstra que essa tipologia de evento é concentradora no que se refere à indução de investimentos, tanto os públicos, quanto os privados. As ações ocorrem em função da necessidade única e exclusivamente da realização dos jogos, foi por isso que o setor hoteleiro recebeu um grande investimento, inclusive com financiamento de bancos públicos, pois para que os jogos fossem realizados era preciso hospedar os participantes que chegariam para assistir à competição, o que não aconteceu com o setor de

agências, pois havia uma monopolização de uma empresa contratada pela FIFA; já os bares e restaurantes tinham a ideia de que não era necessário investir na ampliação da estrutura, pois supuseram que os turistas da Copa não estariam tão preocupados em buscar conhecer a gastronomia local, tudo era voltado para os jogos.

Apesar de ser promovido como um megaevento de oportunidades para o setor de turismo, a Copa do Mundo da FIFA não impactou tanto em outros segmentos turísticos, como impactou na hotelaria, principalmente no que se refere aos investimentos para ampliação e implantação de novos negócios, como foi citado anteriormente. No setor de agências de viagens, o resultado do megaevento da FIFA foi mínimo, de acordo com a presidente da ABAV-RN.

*As agências de viagem não tiveram muitas chances de vender pacotes, porque eles tinham uma empresa, contratada diretamente pela FIFA para distribuir e vender todos os pacotes. Então quem vinha de fora, já vinham com seus pacotes todos fechados. Para a gente não houve nenhum benefício, o que nos restou realmente de positivo foi a mídia espontânea que nossa cidade teve, que agora está trazendo resultados agora para nós. (Presidente da ABAV-RN, 2015).*

Na visão da presidente da ABAV-RN, o megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA 2014 não trouxe benefícios imediatos (antes e durante o evento) para o segmento das agências de viagens, no entanto, acredita que os resultados serão em longo prazo. Em grande medida, porque a cidade de Natal/RN enquanto um destino turístico se beneficiou com a mídia em torno dos jogos que foram realizados na cidade e, na avaliação da presidente, os resultados pós-copa foram imediatos, de modo que o interesse pelo destino meses após os jogos aumentou.

Percebe-se que há uma concordância entre os discursos da presidente da ABAV-RN e do diretor executivo da ABIH-RN, para eles os resultados da Copa para o turismo não foram totalmente imediatos, que os efeitos positivos virão em longo prazo. No entanto, é preciso criar mecanismos para que nos próximos anos possa-se quantificar quanto o megaevento esportivo conseguirá influenciar no aumento da demanda para Natal, do contrário, estimativas e números inexatos serão parte de discursos hegemônicos, sem nenhum embasamento técnico.

Levando em consideração o cenário previsto para o setor, as agências de viagens não se preparam investindo na ampliação da capacidade de atendimento

para receber a demanda da Copa no ano de 2014, uma vez que, com antecedência já era sabido que ficaria sob o monopólio da FIFA a venda de pacotes turísticos para os participantes do megaevento esportivo, principalmente os pacotes de hospedagem.

Segundo a presidente da ABAV-RN, *“durante o período da copa, as agências praticamente não venderam, foi um mês ruim. Durante a copa não foi um período bom para as agências de viagens.”* Para a presidente, os feriados existentes nos dias de jogos da seleção brasileira contribuíram para a queda nas vendas de viagens corporativas e das viagens de lazer que normalmente são feitas pelos natalenses. De acordo com ela, as agências de Natal/RN vendem muito para o corporativo, pessoas que vão para São Paulo, Brasília e outras cidades do país realizar negócios. Então, além de não vender para a Copa, os pacotes que costumeiramente são vendidos, pelos agentes de viagens da capital potiguar, não foram comercializados, porque o país estava voltado para o megaevento esportivo da FIFA.

Dessa forma, foi afirmado durante a pesquisa que no segmento de agências de viagens não houve investimento de qualquer tipo, seja com a abertura de novos negócios, seja com a ampliação da capacidade de carga das agências já em funcionamento, principalmente porque, com um ano de antecedência, já se sabia que não iria ter demanda para o setor.

No período que a cidade de Natal/RN se preparava para receber a Copa do Mundo FIFA, a ABAV-RN como fez os demais segmentos do turismo, aproveitou as oportunidades dos programas de governo que ofereciam cursos para a qualificação dos prestadores de serviços turísticos, como por exemplo, o PRONATEC Copa na Empresa, para capacitar os colaboradores das empresas. Além disso, através da ABAV-RN foram feitos convênios com o SENAC, objetivando a capacitação de agentes de viagens num segundo idioma, a língua inglesa, um dos requisitos para atuar no setor, relatou a presidente da ABAV-RN. Destacando, também, que esse trabalho trará resultados no futuro, uma vez que o destino estando preparado, no que se refere à prestação dos serviços turísticos, o legado da Copa para o destino pode ser melhor aproveitado pelo segmento.

*Pós-Copa para a gente foi bom, porque apesar das dificuldades que a gente está tendo, com o dólar alto, foi um ano de copa, foi um ano*

*de eleição, o dólar alto, mas a gente está conseguindo reverter, vender. Porque, a exposição que a gente teve no mundo, uma mídia gratuita, as pessoas estão se interessando pelo destino Natal/RN. Agora a gente quer trazer um fretamento, como também as operadoras e companhias aéreas fizeram muitas promoções e estão fazendo, tanto as companhias aéreas como as operadoras estão reduzindo os preços, para que possa caber no bolso de todo mundo (Presidente da ABAV-RN, 2015).*

Para a presidente da ABAV-RN a Copa em Natal/RN ajudou o destino a reaparecer no mercado. Isso ocorreu, porque há algum tempo o destino não tinha sido tão divulgado como foi na Copa do Mundo da FIFA. Dessa forma, o *trade*, principalmente as agências de viagens, procurou no período pós-copa se adequar ao mercado e buscar estratégias para captar demanda e vender o destino, aproveitando a imagem do mesmo que se destacou enquanto cidade sede do megaevento esportivo.

Para a presidente, em virtude da realização da Copa do Mundo em 2014, houve uma melhora no produto turístico Natal, em grande medida, porque existiram ações com o objetivo de reestruturação da orla da cidade, da praia de Ponta Negra e das demais praias da zona leste da cidade, melhoria na iluminação, principalmente das áreas turísticas. Houve um esforço para revitalizar aquilo que não estava funcionando como deveria, isso foi um reflexo da preparação para a Copa e, toda essa dinâmica contribui para o desenvolvimento da cidade e do destino turístico, de acordo com a entrevistada. De modo que sua avaliação do megaevento esportivo é positiva.

*Apesar de tudo, foi muito bom. Apesar da gente não ter tido oportunidade de vender para copa, de lucrar com a copa, nós, agências de viagens. Mas depois, o legado foi muito importante, está sendo importante para nós. Eu faço uma avaliação positiva da Copa. Depois desse evento da copa, você ver que as coisas começaram a melhorar, a autoestima do povo da cidade melhorou muito. Eu acho que está tudo melhorando, eu acho que isso tudo foi fruto desse megaevento. As pessoas estão buscando o destino, isso porque ele foi divulgado, passou-se seis meses divulgando, desde que Natal foi escolhida como sede, que começou a divulgação (Presidente da ABAV-RN, 2015).*

Percebe-se, como ocorreu com o entrevistado da ABIH-RN, que a grande preocupação do *trade* turístico é a divulgação do destino. Para eles, o Estado deve atuar fortemente com ações de promoção turística, com a justificativa de que o

poder público também ganha com a chegada de novos turistas ao destino. Essa preocupação com a promoção do destino fica clara na entrevista com a presidente da ABAV-RN, quando ela, durante toda a entrevista, reafirmava que durante o evento as agências de Natal/RN praticamente não funcionaram, mas que o importante foi a cidade ter sido “mostrada para o mundo”. Um discurso corriqueiro durante e após o megaevento esportivo da FIFA na capital potiguar.

Um dos segmentos que pode chegar a ganhar com a realização da Copa do Mundo em Natal é o de eventos. Na pesquisa, o presidente da diretoria executiva do Natal *Convention & Visitors Bureau (C&VB)* foi entrevistado e afirmou que essa foi uma oportunidade de mostrar que a cidade está aparelhada, não só para receber um megaevento esportivo, mas está preparada com infraestrutura aeroportuária, rodoviária, hoteleira, bares, restaurantes e demais serviços, suficientes para atender à demanda de qualquer outra tipologia de evento, o que na visão do entrevistado foi muito importante para o destino Natal, pois o fortalece no cenário nacional e internacional como um destino de eventos.

Em grande medida, porque já existem ações permanentes, feitas pelo *C&VB* durante todo o ano, com o objetivo de promover o destino e captar eventos nacionais e internacionais. “*Essas ações são permanentes, é trabalho do Convention promover permanentemente ações para fortalecer o mercado. O que é que acontece é o seguinte, o produto foi testado e aprovado*”, afirmou o presidente da diretoria executiva *C&VB*, enfatizando que, no setor de eventos, a Copa do Mundo contribuiu para mostrar que o destino está preparado para atender esse segmento de mercado.

Para o entrevistado, após a realização da Copa em Natal, é possível apresentar, vender o destino com mais robustez, de modo que a receptividade é maior do que no período pré-Copa. Assim a cidade possui grandes chances de ampliar o número de eventos nacionais e internacionais realizados, nos próximos anos, continuando a se destacar dentre as capitais brasileiras que realizam eventos nos padrões da ICCA, conforme dados apresentados no capítulo dois.

Desse modo, o trabalho do *C&VB* continua a ser desenvolvido da mesma forma que antecedeu à Copa, no entanto, se apresenta mais forte no mercado em função do megaevento esportivo que recebeu, atendeu às expectativas e, conseqüentemente, à cidade de Natal/RN; enquanto destino turístico de eventos passou a ser mais conhecida. O que, segundo o presidente da diretoria executiva do

C&VB, “fez com que a gente ficasse mais fácil o nosso acesso aos compradores de eventos”.

*Em números, Natal tem avançado. Hoje existe um único ranking, que é o da ICCA, que é associação mundial, nesse ranking são medidos congressos, eventos internacionais, dentro do padrão ICCA. Onde os eventos têm que ter a partir de “tantas” pessoas, tem que ter realizado um número mínimo de edições, que tenha acontecido em pelo menos um número “x” de países. Nesse a gente progrediu, nesse ano que passou, foi publicado o ranking e a gente saiu de oitavo e foi para sexto lugar no país, quer dizer foi uma vitória muito interessante e que ainda não se pode dizer que é fruto da Copa do Mundo. Por que os eventos que a gente capta são para serem realizados nos próximos anos, então todo esse resultado que aconteceu em 2014 foi de trabalho de anos anteriores (Presidente da Diretoria Executiva do C&VB, 2015).*

No entanto, na visão do presidente da diretoria executiva do C&VB, no mercado de eventos, os reflexos da Copa do Mundo FIFA 2014 podem começar a proporcionar novas dinâmicas para o segmento na cidade de Natal/RN já no ano de 2016. Sendo que dependerá da capacidade de usar essa oportunidade para se posicionar no mercado, intensificando a participação em feiras, se tornando mais agressivo na busca de novos eventos para o destino. De modo que, o fato de Natal ter sido posicionada no ranking da ICCA, junto com Fortaleza, como primeiro lugar dentre as capitais e cidades do Nordeste, na realização de eventos internacionais no ano de 2014 (ICCA, 2015), pode contribuir ainda mais para o fortalecimento da cidade enquanto destino de eventos.

A Copa do Mundo da FIFA poderia ter deixado muito mais de seu legado para o turismo e para a cidade de Natal, na percepção do presidente da diretoria executiva do C&VB. Na sua opinião, a Copa foi uma grande vitrine, uma oportunidade, independente do número de turistas durante o evento. O importante é que o destino foi mostrado para milhões de pessoas no mundo e, nesse aspecto Natal se mostrou muito bem, sendo uma cidade sede bem avaliada entre os turistas que a visitaram (ver quadro 22), principalmente pela hospitalidade do povo natalense e pelos serviços turísticos oferecidos na cidade, segundo o entrevistado.

Os dados apontados na pesquisa da FECOMERCIO-RN demonstram que são verídicas as afirmações de que o destino foi bem avaliado, principalmente com relação aos serviços oferecidos e aos atrativos da cidade. No entanto, é possível perceber que a menor nota é dada à infraestrutura de transportes e acesso, isso

ocorreu pelos mesmos motivos elencados no capítulo dois, os investimentos em mobilidade tinham como referência o deslocamento para o Estádio Arena das Dunas. Dessa forma, áreas que também recebiam fluxo de veículos, inclusive os de uso turístico, não ganharam a mesma atenção que foi dada às intervenções em vias no entorno do estádio onde foram realizados os jogos da Copa. Essa insatisfação com o transporte também pode ser creditada à greve do transporte público de Natal, que ocorreu justamente no período dos jogos.

**Quadro 22:** Avaliação do destino turístico Natal durante a Copa (Notas de 1 a 10)

Variável	Mínimo	25%	50%	Média	75%	Máximo
Hospitalidade	02	08	09	8,79	10	10
Locais de alimentação	01	08	08	8,40	10	10
Meios de hospedagem	01	07	08	7,89	09	10
Informações turísticas	01	07	08	7,70	10	10
Sinalização turística	01	06	08	7,41	09	10
Preços cobrados	01	06	08	7,21	08	10
Qualidade de serviços	02	07	08	8,01	09	10
Segurança	01	07	08	7,85	10	10
Limpeza urbana	01	06	08	7,33	09	10
Acesso e transporte	01	05	07	6,69	08	10
Atrativos naturais	02	08	10	8,93	10	10
Atrativos históricos culturais	01	07	08	8,29	10	10
Diversão na cidade	03	08	09	8,57	10	10

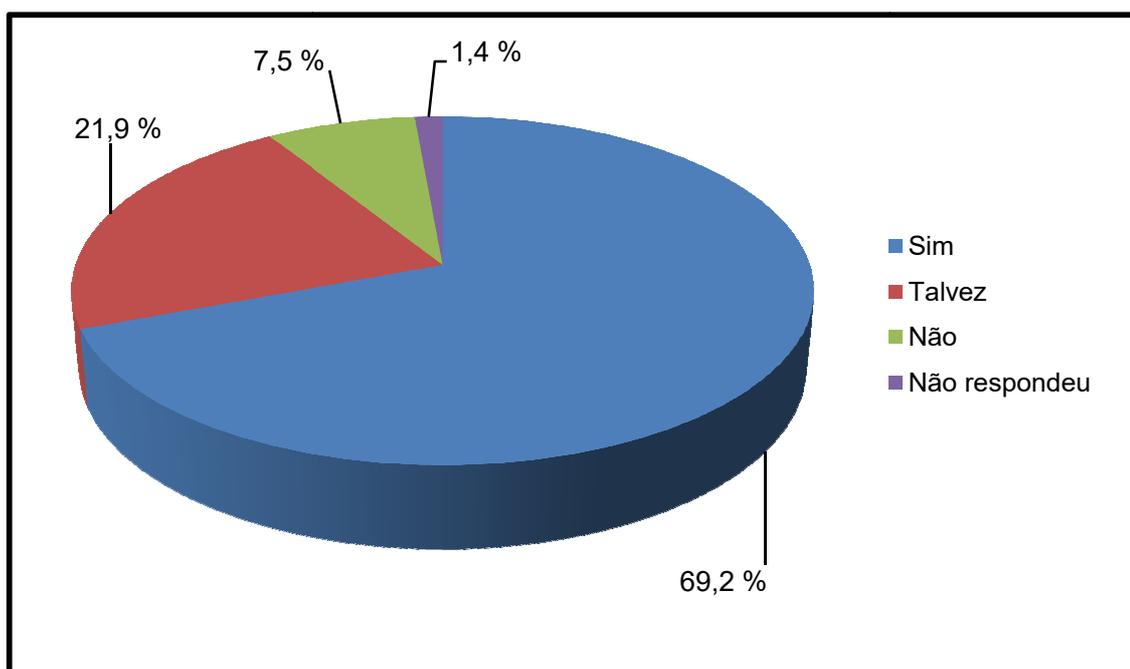
**Fonte:** Pesquisa FECOMERCIO-RN, 2014.

O presidente da diretoria executiva do C&VB considera que deve existir um trabalho pós-Copa, dando continuidade a essa ação de divulgação do destino que aconteceu em virtude da realização do megaevento esportivo, o que, em sua opinião, ainda não ocorreu, exceto em algumas ações isoladas. Para ele, deve-se buscar conhecer de onde vieram os turistas que visitaram Natal em função da Copa, e promover o destino no lugar de origem dessas pessoas, uma vez que a maioria dos turistas que vem a Natal, inclusive aqueles que vieram no período da Copa, tem a intenção de voltar (ver gráfico 05), pois se encantaram pelo destino, mas percebe-se que ainda não foram desenvolvidas estratégias pós-copa que busquem trabalhar na captação pós-evento. Conforme depoimento deste entrevistado:

*O turista da Copa, em geral, ele não foi um turista comum, ele não fez o passeio de buggy, ele não foi para Pipa, ele não fez as Dunas de Genipabu, ele não conheceu o Maior Cajueiro do Mundo. Ele ficou em Natal, conheceu a praia de Ponta Negra, conheceu o parque gastronômico, conheceu Arena das Dunas e o parque hoteleiro, se isso ai encantou, imagine quando eles conhecerem outras atrações (Presidente da Diretoria Executiva do C&VB).*

Mesmo não tendo a certeza de que o Estado tem a intenção de conquistar mercado nos países em que suas seleções jogaram na cidade de Natal, durante a Copa do Mundo FIFA 2014, percebeu-se que no segundo semestre de 2015 a promoção do destino Natal e de todo o Rio Grande do Norte foi intensificada, o que resultou em uma procura maior pelo destino no final do ano.

**Gráfico 05:** Turistas que pretendiam voltar a Natal/RN depois da Copa (em %)



Fonte: FECOMÉRCIO, 2014.

Em síntese, a visão dos entrevistados é de que a Copa do Mundo foi uma “vitrine”, é uma hipótese a ser considerada, sobretudo pelas avaliações que o destino teve. No entanto, a realização do megaevento esportivo da FIFA custou muito aos cofres do poder público, e não é possível, ainda, dimensionar se o legado da Copa é positivo ou não para a cidade. Para isso, é necessário criar metodologias e ferramentas para que isso possa ser mensurado, evitando dados incertos e generalizações.

### 5.3 AÇÕES DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA A COPA DO MUNDO

A infraestrutura de acessibilidade e todos os demais equipamentos que formam o produto turístico são importantes para o desenvolvimento do turismo. No entanto, os recursos humanos são igualmente necessários para que a atividade possa existir, de modo que para prosperar através o turismo, é necessário que nos destinos exista uma cadeia de serviços equipada e com pessoal preparado para atender e servir bem ao turista. Em cidades que sediam megaeventos, possuir recursos humanos preparados para receber bem a demanda internacional é essencial, em grande medida porque o destino irá se mostrar mundialmente e, isso poderá promovê-lo positivamente, caso atenda de maneira satisfatória os visitantes e turistas que participam do evento.

Mesmo que tenha existido uma frustração na demanda para a Copa, em alguns dos segmentos de serviços e turismo, Natal teve que se preparar para receber os turistas que vieram para participar do megaevento esportivo da FIFA. De modo que o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC) foi implementado pelo Governo Federal, com a finalidade de capacitar os prestadores de serviços de parte da cadeia produtiva do turismo.

Sendo assim, no Rio Grande do Norte, o Ministério do Turismo fez uma pactuação com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), contratando-o para atuar na qualificação profissional na área de turismo da capital do Estado, cidade sede da Copa do Mundo FIFA 2014.

Dessa forma, no presente estudo foi entrevistada a Gerente de Implementação e Integração Educacional do SENAC-RN, que detalhou todo o desenvolvimento do trabalho de qualificação de pessoal para a Copa do Mundo FIFA 2014 em Natal. Segundo ela, o SENAC foi um parceiro do governo nos cursos de qualificação do PRONATEC, de modo a atender à demanda existente em função do megaevento. As ações foram divididas em três subprogramas: o PRONATEC Copa, PRONATEC Copa na Empresa e PRONATEC Social. Esse último objetivou atender um público formado por jovens com idade entre dezessete e vinte e um anos, que ainda não estivesse atuando no mercado.

O programa de qualificação foi desenvolvido ofertando cursos exclusivamente nas empresas para qualificar pessoas que já estavam trabalhando no mercado e que precisavam de um aperfeiçoamento ou atualizar os seus

conhecimentos sobre sua função. Essa demanda dos cursos profissionais era debatida em conjunto com sindicatos e associações ligados aos segmentos prestadores de serviços turísticos. As principais ações nas empresas eram para qualificar cozinheiros, camareiras, recepcionistas, aqueles profissionais que fazem o atendimento direto nos equipamentos de hospedagem e A&B, assim como foram ofertados cursos de idiomas, inglês e espanhol (ver quadro 23). De acordo com a Gerente de Implementação e Integração Educacional do SENAC-RN:

*Especificamente o inglês e o espanhol, eles eram ofertados para as empresas exclusivamente, turmas exclusivas, então a gente reunia vários hotéis numa turma ou às vezes num hotel a gente fazia uma turma completa e a gente treinava essas pessoas. Trabalhamos também atendendo com idiomas para as corporações, exército, marinha, aeronáutica, turmas exclusivas da polícia militar, a guarda municipal, o pessoal da ABIH, todo o trade turístico, tudo que era relacionado ao turismo (Gerente de Implementação e Integração Educacional do SENAC-RN, 2015).*

Como fica claro na fala da entrevistada, o programa do governo, além de preparar os prestadores de serviços que atenderam ao mercado de trabalho do turismo, ainda ofertou cursos, principalmente o de idiomas, para agentes públicos que atuaram na receptividade e segurança dos turistas que visitaram a cidade de Natal para assistir aos jogos da Copa. Porém, segundo a representante do SENAC-RN, outras demandas também foram atendidas, como no caso dos trabalhadores informais do turismo; os vendedores e ambulantes que trabalham na praia, eles também participaram de cursos de qualificação.

De acordo com a gerente de implementação e integração educacional do SENAC-RN, ficou sob a responsabilidade da Secretaria Municipal de Turismo (SETUR-Natal) fazer o levantamento e a seleção das pessoas interessadas em participar do programa de qualificação, principalmente aquelas que desenvolviam suas atividades, mesmo que informais, nas regiões de Natal onde há movimentação turística. A Secretaria Estadual de Turismo foi a responsável por inserir os dados dos alunos do PRONATEC no sistema do MEC e a partir desse momento o SENAC-RN prosseguia com o trabalho de oferecer treinamento necessário para capacitar todos os inscritos no programa de qualificação.

**Quadro 23:** Cursos de capacitação ofertados em função da Copa em 2014

<b>Cursos ofertados em função da Copa</b>	<b>Nº de alunos concluintes</b>
Agente de informações turísticas	216
Garçom	193
Mensageiro em meio de hospedagem	13
Organizador de eventos	246
Auxiliar de cozinha	236
Bartender	13
Camareira em meios de hospedagem	289
Condutor de turismo de aventura	30
Pizzaiolo	46
Recepcionista de eventos	107
Recepcionista em meios de hospedagem	339
Recreador/monitor	143
Espanhol aplicado a serviços turísticos	8
Espanhol básico	65
Francês básico	41
Inglês aplicado a serviços turísticos	236
Inglês básico	305
<b>Total Geral</b>	<b>2.526</b>

**Fonte:** Ministério do Turismo, 2016<sup>12</sup>.

Nos anos de 2013 e 2014 o PRONATEC não atendeu apenas à demanda do megaevento esportivo da FIFA na cidade de Natal. Nesse mesmo período estava em execução o PRONATEC Turismo, onde outras cidades do Estado do Rio Grande do Norte foram selecionadas através dos critérios utilizados no mapeamento feito para indicar onde se concentrava o maior número de leitos e onde havia maior movimentação turística. Dessa forma, Tibau do Sul, Parnamirim, Natal, Nísia Floresta e Baía Formosa foram os municípios contemplados com cursos de qualificação, segundo a representante do SENAC-RN na pesquisa:

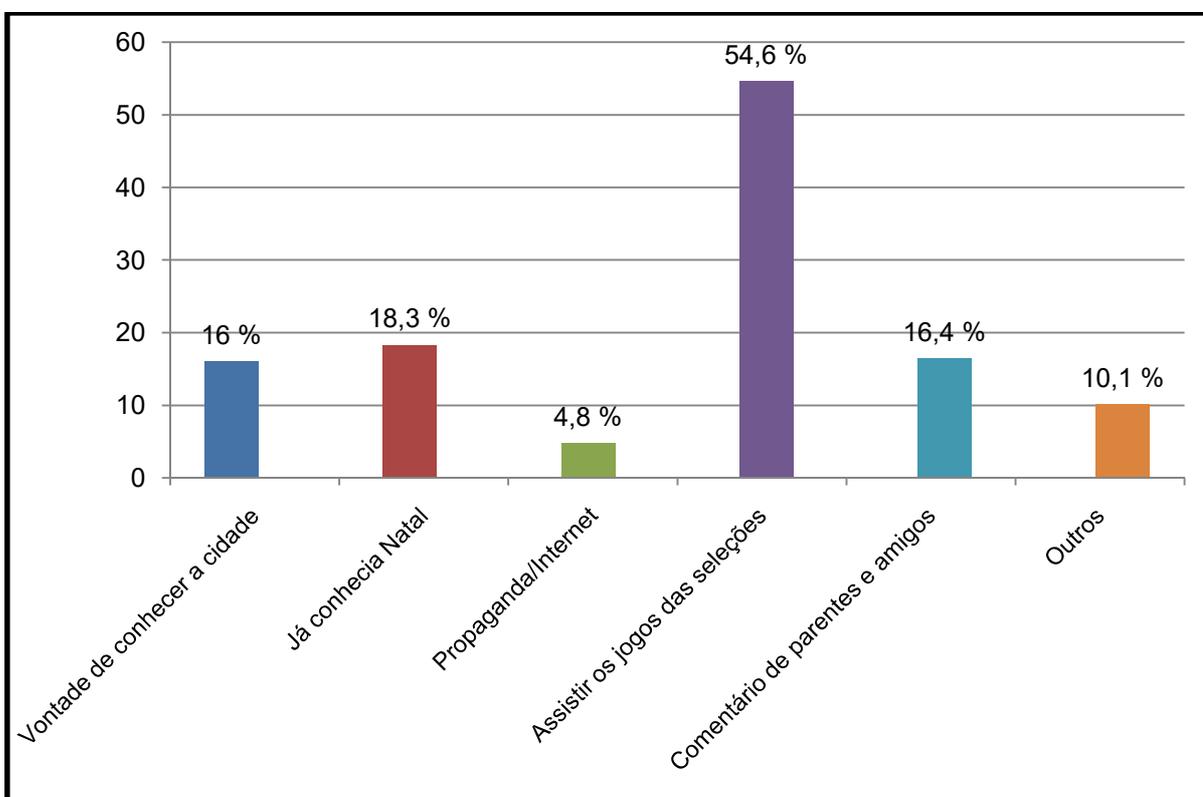
*O SENAC reuniu o pessoal desses municípios junto com a Secretaria Estadual de Turismo, fizemos a divulgação e também fizemos a visita in loco as empresas. A gente visitava toda a rede hoteleira dos municípios e apresentava os cursos que a gente tinha em parceria com a Prefeitura e com a Secretaria Municipal de Turismo. A partir desse momento era feita a seleção, as empresas que tinham interesse indicava seus colaboradores e a gente procurava adequar o horário ao que fosse possível para que ele pudesse frequentar*

<sup>12</sup> Dados disponibilizados pelo Ministério do Turismo via lei de acesso à informação.

*aquele curso* (Gerente de Implementação e Integração Educacional do SENAC-RN, 2015).

Como foi apresentado anteriormente, além do PRONATEC Copa existia o PRONATEC Turismo; dessa forma, não apenas a cidade de Natal foi contemplada com a qualificação no seguimento de turismo, mas percebe-se que a estratégia utilizada pelo governo foi de preparar os prestadores de serviços turísticos dos municípios próximos à capital do Estado que possuem atrativos já consolidados e que, em algum momento, aquele turista que veio para Natal assistir aos jogos da Copa pudesse visitar tais localidades, apesar de que a motivação principal desses visitantes seja assistir aos jogos e não fazer passeios para conhecer a cidade, conforme apontou a pesquisa da FECOMÉRCIO. Segundo os dados da pesquisa, dos 54,6% de turistas falaram que vieram a Natal com o objetivo de ver os jogos de suas seleções, apenas 16% indicaram que estavam em Natal porque desejavam conhecer a cidade (ver gráfico 06).

**Gráfico 06:** Motivo da viagem a Natal no período da Copa do Mundo FIFA

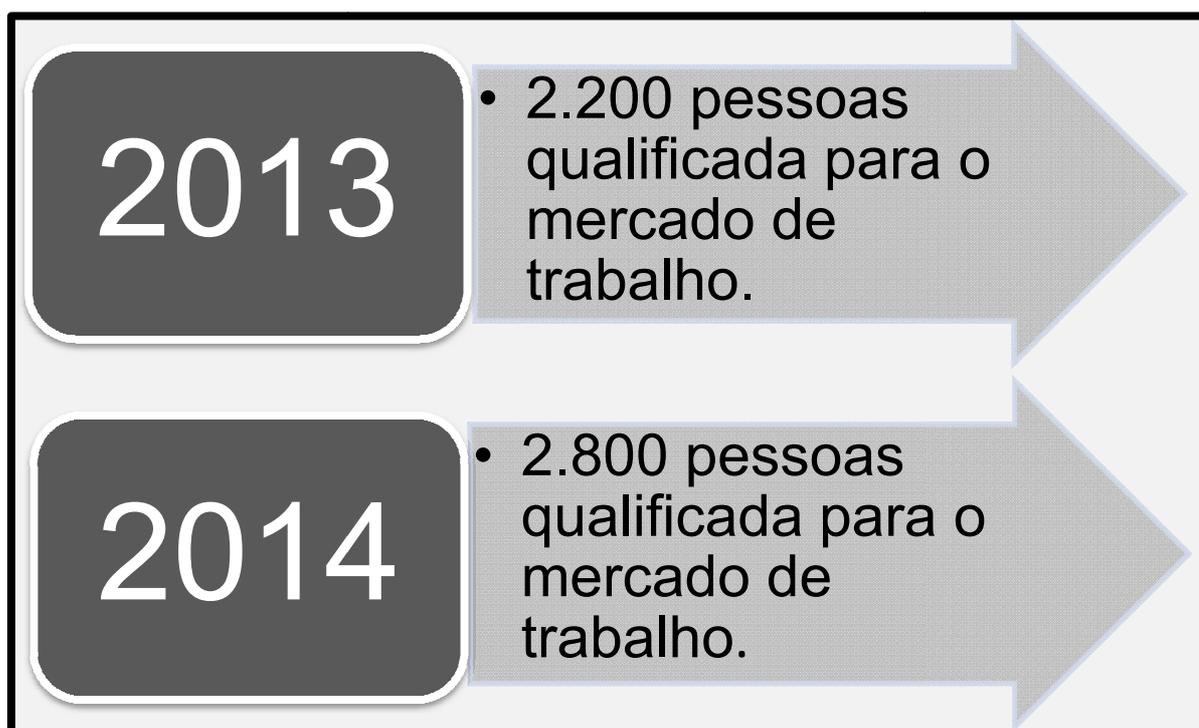


**Fonte:** Pesquisa FECOMERCIO-RN, 2014.

Como um programa do governo federal que visava expandir, democratizar a educação profissional no país, o PRONATEC possuía e ainda possui orçamento próprio, de maneira que os ministérios parceiros do programa recebiam os recursos para desenvolver as ações em estados e municípios. No RN, desde o início do PRONATEC até 2014, cerca de 60 milhões foram investidos em todo o Estado, em várias áreas, não apenas no turismo. *“Todo o sistema S participou do programa, cada um atuando na sua área. O SENAC trabalhou mais com idiomas e com as qualificações voltadas para a rede hoteleira, prestação de serviços turísticos”*, relatou a gerente de implementação e integração educacional do SENAC-RN.

O PRONATEC Copa só existiu a partir do início do segundo semestre de 2013, entendendo-se até junho de 2014. Dessa forma, a grande parte dos cursos foi oferecida nesse período de um ano, no entanto, as capacitações em idiomas se prolongaram até julho de 2015. Em grande medida, isso ocorreu devido às peculiaridades do ensino da língua estrangeira, que necessita de metodologias diferenciadas e de mais tempo para o aluno apreender e aprender o idioma. Nesse período, o SENAC-RN qualificou cerca de cinco mil pessoas através do PRONATEC Turismo e do PRONATEC Copa, conforme mostra a próxima figura.

**Figura 03:** Número de pessoas qualificadas pelo PRONATEC (2013 e 2014)



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2015.

Os números de vagas atendidas pelo SENAC-RN e os cursos oferecidos foram determinados pelo Ministério do Turismo de acordo com a demanda local. O ministério fez um levantamento das necessidades do mercado de trabalho na cidade de Natal e nas demais localidades contempladas, de modo que o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial procurou trabalhar dentro do segmento a que ele atende, que é comércio de bens e serviços de turismo, segundo a gerente de implementação e integração educacional do SENAC-RN.

*A maior carência é na área de idiomas, porém em outras atividades a gente percebe que há uma falta de aprimoramento, que é necessário aprimorar. As coisas vão mudando, o mercado de trabalho é bem dinâmico, as coisas começam a acontecer muito rápidas na área de turismo e novas técnicas vão surgindo e o profissional precisa acompanhar essas mudanças. Mas, o que a gente percebeu é que o público tem uma dificuldade de permanecer se qualificando, então eles entram no curso, a turma começava cheia e, depois ela ia se esvaziando, essas pessoas não se esforçam e a gente terminava concluindo as turmas com um número muito pequeno de alunos, a evasão é muito grande (Gerente de Implementação e Integração Educacional do SENAC-RN, 2015).*

A entrevistada mostra em sua fala que mesmo com o esforço do governo de preparar o destino, qualificando as pessoas, de forma gratuita, para atender os turistas no período da Copa do Mundo FIFA 2014 em Natal, ainda existiu evasão nos cursos de capacitação. Na visão do SENAC-RN e da entrevistada, essa evasão se deu em virtude da indisponibilidade de tempo dos alunos, principalmente por compromissos com o trabalho, como também por falta de motivação, não davam a devida importância para a diferença que a qualificação pode fazer no currículo. O trabalhador do turismo possui uma rotina de viagens, de compromissos diferenciados, principalmente aqueles que trabalham com hotéis, agências ou guias de turismo. Dessa forma, foi difícil adequar os horários de trabalho dos alunos aos horários de aula, o que segundo a entrevistada resultou em evasão.

*Os cursos de qualificação eles tem uma carga horária extensa, o empresário não queria disponibilizar o seu colaborador. Então, se uma pessoa já trabalha como camareira, o interessante seria que se tivesse um aperfeiçoamento de novas técnicas para camareira e não uma qualificação completa, já que ela atua na área. Porém, o Ministério do Turismo não deu essa possibilidade, teria que ser uma qualificação de no mínimo 160 horas, isso tudo dificultou bastante, porque o curso teve um tempo muito extenso e o SENAC não*

*conseguia manter esse público em sala de aula* (Gerente de Implementação e Integração Educacional do SENAC-RN, 2015).

Mas, além disso, um dos motivos que podem ter contribuído para essa evasão pode ter sido a falta de perspectiva de contratação para o período da Copa. Segundo a ABRASEL-RN, uma parcela do setor bares e restaurantes previa queda no movimento. A hotelaria foi o setor que possuía a maior expectativa de demanda, no entanto, a taxa de ocupação ficou abaixo do esperado, frustrando o segmento, dinâmica que ocorreu pela quebra do contrato de hospedagem com a FIFA, atrasando e prejudicando a venda dos leitos.

Mesmo com os problemas de evasão, a gerente de implementação e integração educacional do SENAC-RN entende que a Copa do Mundo proporcionou a melhoria na qualidade da prestação de serviços na rede hoteleira; na área de gastronomia, além de pessoas capacitadas sugeriram também novos pequenos empreendedores; facilitou-se a forma como as informações turísticas foram passadas, uma vez que comunicação em um novo idioma foi oferecida em cursos.

De acordo com a entrevistada, essa dinâmica poderia não ter acontecido, caso Natal não tivesse sido sede do megaevento esportivo em 2014, em grande medida pelos custos de cada curso; dessa forma, percebe-se que boa parte dos colaboradores do turismo não possuía disponibilidade e recursos suficientes para pagar as capacitações, principalmente cursos de inglês e espanhol. *“Hoje o turismo no RN ele tem muito mais pessoas qualificadas e capazes de assumir uma atividade dentro da área de turismo do que antes desse período da copa”*.

Assim, a entrevistada acredita que o legado da Copa para o destino Natal, no que se refere à educação profissional, área de atuação do SENAC-RN, está principalmente no fato de as pessoas passarem a entender que a qualificação é uma necessidade constante para que elas possam ampliar suas chances de inserção no mercado de trabalho. Só é possível desenvolver melhor suas atividades, quando se tem estudado e treinado as melhores práticas da área; dessa forma, tanto é possível colaborar com a prestação de serviços para grandes e pequenas empresas, ou atuar como empreendedor e permanecer no mercado de trabalho.

Para a gerente de implementação e integração educacional do SENAC-RN, o poder público desempenhou bem sua função ao atingir o segmento que atenderia

o público que veio para participar da Copa, principalmente por ter sensibilizado empresários para que seus colaboradores fossem qualificados.

Diante do exposto, é possível perceber que o poder público conseguiu atingir o seu público-alvo na qualificação de mão de obra para a Copa; independente da demanda ter sido alta ou baixa, Natal se preparou para receber os turistas que vieram à cidade durante o megaevento esportivo. De modo que, o investimento para formar novos profissionais qualificados para atuar no mercado de trabalho do turismo pode sim ser considerado um legado para o destino, uma vez que, independente de megaevento esportivo, a cidade sempre necessitará de pessoas qualificadas para atender à demanda que possui anualmente.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O megaevento esportivo Copa do Mundo FIFA 2014 proporcionou uma nova dinâmica na atividade turística de Natal e contribuiu para melhorar a cidade enquanto destino turístico. Com a realização da pesquisa, ficou evidente que a atividade que mais se beneficiou com a realização do megaevento esportivo foi o turismo, mesmo que no período da Copa não tenha tido os resultados esperados por parte do *trade* turístico e que ainda não seja possível afirmar que a demanda do destino aumentou ou irá aumentar em virtude deste evento.

Já a partir do segundo semestre de 2014 era possível perceber um novo dinamismo no destino local, principalmente pela reurbanização das praias e as intervenções na área de mobilidade urbana que beneficiaram principalmente as vias de circulação turística. Desse modo, o turismo ganhou com os investimentos na infraestrutura do destino.

Observou-se que estas obras foram planejadas em função do Estádio Arena das Dunas, ou seja, o melhoramento das vias ocorreu pela necessidade de possibilitar o acesso rápido ao local onde ocorriam os jogos, uma exigência da FIFA. De modo que áreas carentes de infraestrutura não receberam a mesma atenção, apesar de o plano original prever investimentos para estas localidades. Outras obras importantes, tais como a reestruturação das avenidas Engenheiro Roberto Freire e Felizardo Moura (Complexo da Urbana) e o acesso sul ao novo aeroporto não ficaram prontas até o período da Copa e, até a finalização da presente pesquisa, não há previsão exata da conclusão das mesmas.

Tal fato indica que o megaevento esportivo não trouxe para os natalenses uma contribuição na proporção apontada nos discursos políticos que tentaram justificar a realização da Copa no Brasil e em Natal. Nos discursos apontavam-se muitas vantagens que o evento poderia trazer e o poder público buscava legitimidade para suas ações que envolviam montante significativo de investimentos.

As obras de mobilidade, consideradas como um dos principais legados que a Copa poderia trazer para a população local, apesar de melhorarem o fluxo do trânsito em pontos específicos da cidade, ainda não tiveram o retorno esperado, em grande medida porque os investimentos foram concentrados e focados para a realização do megaevento e as obras previstas para áreas periféricas da cidade,

onde vive a população socialmente carente que necessita de infraestrutura de transporte e mobilidades, ainda não foram finalizadas.

Percebeu-se que no momento em que a FIFA entendeu que nem todas as intervenções ficariam prontas a tempo, articulou para que todas as obras no entorno do Estádio Arena das Dunas fossem concluídas. Assim, obras importantes para a população de Natal como o Complexo Viário da Urbana, intervenção que poderia melhorar a conexão entre as zonas norte, oeste e sul, passado um ano e meio da realização da Copa, ainda não foram terminadas. O mesmo ocorreu com o acesso ao novo aeroporto de Natal, que hoje tem apenas cinquenta por cento dos seus acessos concluídos.

No que se refere aos equipamentos de transportes da capital potiguar, isto é, o novo aeroporto e o novo terminal de passageiros do porto, o megaevento esportivo da FIFA contribuiu para melhorar o acesso ao destino, uma vez que ampliou a capacidade de receber voos e cruzeiros marítimos. Além disso, a efetiva construção desses equipamentos ocorreu apenas com o advento da Copa, embora inclusos no planejamento do Estado, não se possuía recursos para concluí-los.

Além das ações que promoveram a melhoria da infraestrutura urbana, existiram investimentos privados, através do financiamento de bancos públicos, que ampliaram o número de unidades habitacionais dos hotéis na cidade Natal em áreas turísticas e no entorno do Estádio Arena das Dunas; essa ampliação representa 5,2% no número total de UHs do destino.

Também ocorreram ações do Estado que objetivaram a qualificação da mão de obra, através da oferta de cursos de capacitação profissional em turismo, tais como: agente de informações turísticas, garçom, mensageiro em meio de hospedagem, organizador de eventos, auxiliar de cozinha, bartender, camareira em meios de hospedagem, condutor de turismo de aventura, pizzaiolo, recepcionista em meios de hospedagem e cursos de idiomas. Investimentos em recursos humanos são fundamentais, e podem influir diretamente na melhoria da prestação dos serviços turísticos do destino Natal.

No entanto, toda esta dinâmica decorrente da realização da Copa proporcionou a aquisição de uma dívida significativa para o Estado do Rio Grande do Norte que se perpetuará por anos.

Apesar de ser um equipamento que possui uma estrutura diferenciada, importante na realização de eventos que não sejam apenas partidas de futebol,

conclui-se que a Arena das Dunas é uma das principais dívidas deixadas pela Copa para o Estado do Rio Grande do Norte. Mesmo com a realização de eventos durante todo o ano, não é possível afirmar que este equipamento seja autossustentável, pois não há transparência no que se refere às receitas e despesas do empreendimento. O que se sabe é que o governo do RN possui hoje um amplo equipamento multiuso, adquirido com um grande volume de recursos públicos, mas que até o momento se destacou apenas por ter sido sede da Copa do Mundo da FIFA em 2014.

A partir dos relatos apresentados na pesquisa, percebeu-se que no período do megaevento esportivo os setores de bares, restaurantes, agências de viagens e meios de hospedagem não tiveram os resultados esperados, em grande medida porque o perfil do turista que veio para assistir aos jogos é diferente daquele que vem à cidade motivado pelo turismo de lazer, o que contribuiu para a baixa procura de alguns produtos, como serviços de restaurantes e passeios turísticos.

A FIFA foi a principal responsável pela baixa demanda nas agências de viagens, uma vez que a entidade possuía uma empresa especializada na venda de pacotes de viagens para as cidades sedes, isso também afetou a hotelaria, em grande medida porque a entidade promotora do megaevento esportivo reservou um grande número de UHs, e próximo aos jogos, cancelou todas as reservas, o que mudou todo o planejamento dos hotéis e provocou um déficit na ocupação durante a Copa.

Assim, conclui-se que a Copa do Mundo em 2014 em Natal foi um evento que resultou em bons frutos para a Federação Internacional do Futebol (FIFA). Esta instituição conseguiu fazer com que o Estado se adequasse a todas as suas exigências e investisse um grande montante de recursos públicos, preparando a cidade para a realização da Copa. De fato, o turismo e as empresas deste segmento também tiveram resultados, conforme apontado ao longo do presente estudo, mas o legado da dívida para o conjunto da sociedade local em decorrência da realização do megaevento talvez não seja proporcional aos benefícios apontados, já que muitas obras de mobilidades ainda estão inconclusas e outras não foram iniciadas.

O que foi constatado em Natal com as obras decorrentes da realização do evento, reafirma o que muitos estudos anteriores vêm mencionando, ou seja, no contexto neoliberal, a cidade é requalificada e reestruturada para atender aos interesses de empresas locais e internacionais, de modo que o urbano é gerido para

a realização de negócios, enquanto o bem-estar da população não se constitui preocupação fundamental dos gestores públicos.

Dessa forma, sugere-se como estudos futuros a aplicação de metodologias já existentes ou a criação de novas, para mensurar de que forma os megaeventos podem impactar na demanda e nos desdobramentos da atividade turística em cidades com configuração que divergem daquelas ditas globais, como é o caso de Natal, uma vez que nesse momento pôde se perceber uma melhoria do ponto de vista da mobilidade urbana e da infraestrutura turística, mas com relação à influência da Copa na imagem e na demanda do destino Natal ainda não é possível fazer nenhuma inferência.

## REFERÊNCIAS

- ABEOC Brasil & SEBRAE. (2014). *Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos do Brasil – 2013*. Florianópolis, SC: Revista Eventos.
- Acessos ao Aeroporto: Governador libera tráfego do viaduto. Publicado em: <<http://www.rn.gov.br>> Acesso em novembro de 2015.
- Albar, I. O. (2014). *La gestión de eventos y productos turísticos*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Amorim, C. G. (2003). Redes Interorganizacionais e Captação de Eventos. In M. Bahl (Org.). *Eventos: a importância para o turismo do terceiro mundo*. São Paulo: Roca.
- A Pública. *Os atropelados pela Copa*. Publicado em: <<http://apublica.org/2012/06/os-atropelados-pela-copa/>> Acesso em outubro de 2015.
- Aquino, F.; Ferrari, C. M. *Gol de quem? A comunicação e o turismo na Copa do Mundo Brasil 2014*. Revista Hospitalidade. São Paulo, v. X, n. 1, p. 97 - 120, jun. 2013.
- Andrade, R. B. (2002). *Manual de eventos* (2. ed.) Caxias do Sul: EDUCS.
- Arena das Dunas. Publicado em: <<https://www.arenadunas.com.br/apresentacao>>. Acesso em fevereiro de 2015.
- Azevedo, F. F. (2013). Reestruturação Produtiva no Rio Grande do Norte. *Revista Mercator*, v. 12, número especial (2), 113-132.
- Azevedo, F. F., Figueiredo, S. L., Nóbrega, W. R. M., & Maranhão, C. H S. (2013). Turismo em Foco: globalização e políticas públicas. In F. F. Azevedo *et. al.* (Orgs.). *Turismo em Foco*. Belém: NAEA.
- Bares, restaurantes e hotéis potiguaras celebram Copa do Mundo. Publicado em: <<http://www.riograndedonorte.net/bares-restaurantes-e-hoteis-potiguaras-celebram-copa-do-mundo>> Acesso em novembro de 2015.
- Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. Publicado em: <<http://bdtd.ibict.br/>>. Acesso em novembro de 2014.
- Blehm, M. C. & Cabral, S. R. (2013). Eventos e suas complexidades. In D. van de M. Ruscman & C. A. Tomelin (Orgs.). *Turismo, ensino e práticas interdisciplinares*. Barueri, SP: Manole.
- Brasil. Ministério do Turismo (2013). *Plano Nacional de Turismo 2013-2016*. Brasília, DF: MTUR.
- Brasil. Ministério do Turismo (2014). *Balanço de Gestão*. Brasília, DF: MTUR.
- Brito, J. & Fontes. N. (2002). *Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo*. São Paulo: Aleph.
- Canton, A. M. (2009). Evento, um potencializador de negócios. In: A. Panosso Neto & M. G. R. Ansarah (Orgs.). *Segmentação do mercado turístico: estudos, produtos e perspectivas*. Barueri, SP: Manole.

Carlos, A. F. A. (2011). Da organização à produção do espaço no movimento do pensamento geográfico. In A. F. A. Carlos *et. al.* (Orgs.). *A produção do espaço urbano: agentes, processos, escalas e desafios*. São Paulo: Contexto.

Cavalcanti, M. A. H. (2014). *O impacto do megaevento esportivo de futebol na estruturação urbana da metrópole do Recife*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.

Centro de Atendimento ao Turista. Publicado em:  
<<http://tribunadonorte.com.br/copa2014>>. Acesso em fevereiro de 2015.

Choay, F. (1998). *O urbanismo*. São Paulo: Perspectiva.

Costa, G. (2013). *Sediar megaeventos esportivos vale à pena?* Revista O Social em Questão. Ano XVI, nº 29, p. 159 – 178.

Cruz, R. (2007). *Geografia do Turismo. De lugares a pseudo – lugares*. São Paulo: Roca.

Cruzeiro com 670 passageiros ataca em Natal. Publicado em  
<<http://tribunadonorte.com.br>> Acesso em janeiro de 2016.

Dadda, M. A. (2014). *A terceira modernidade urbana e o setor terciário: como Porto Alegre (RS, Brasil) está se preparando para receber a Copa do Mundo de 2014*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

*Decreto n. 10.056, de 30 de agosto de 2013*. Altera a composição do Comitê Gestor da Copa 2014, criado pelo Decreto n.º 8.885, de 24 de setembro 2009, e dá outras providências. Publicado em:  
<[http://natal.rn.gov.br/copa2014/documentos/dom\\_20130902.pdf](http://natal.rn.gov.br/copa2014/documentos/dom_20130902.pdf)> Acesso em junho de 2015.

*Decreto n. 8.885 de 24 de setembro de 2009*. Institui o Comitê Gestor da Copa 2014 e dá outras providências. Natal, RN. Publicado em:  
<[http://www.natal.rn.gov.br/\\_anexos/publicacao/legislacao/decreto\\_8885.pdf](http://www.natal.rn.gov.br/_anexos/publicacao/legislacao/decreto_8885.pdf)> Acesso em junho de 2015.

Dencker, A. F. M. (1998). *Pesquisa em Turismo: planejamento, métodos e técnicas*. São Paulo: Futura.

Diário Oficial do Município de Natal (2013). Publicado em:  
<[http://natal.rn.gov.br/copa2014/documentos/dom\\_20130902.pdf](http://natal.rn.gov.br/copa2014/documentos/dom_20130902.pdf)> Acesso em junho de 2015.

Dias, L. C. (2003). Redes: emergência e organização. In I. E. Castro, P. C. Gomes & R. L. Corrêa (Orgs.). *Geografia: conceitos e temas*. (6ª ed. v. 1, pp. 141-162). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Dias, R. (2008). *Planejamento do turismo: políticas e desenvolvimento do turismo no Brasil*. (1ª ed. 3ª reimpressão.) São Paulo: Atlas.

FECOMÉRCIO - Perfil dos Turistas que visitaram Natal na Copa (2014). Publicado em: <<http://fecomerciorn.com.br/pesquisas/relatorio-pesquisa-do-turismo-na-copa-natal-2014/>> Acesso em outubro de 2014.

Fernandes, K. M. (2014). *Deslocamentos internos e direito à moradia no contexto dos megaeventos esportivos no Brasil: direitos humanos relativizados pela*

*colonialidade do poder*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil.

Fonseca, M. A. P. (2005). *Espaço, políticas de turismo e competitividade*. Natal, RN: EDUFRN.

Fratucci, A. C. (2008). *A dimensão espacial nas políticas públicas brasileiras de turismo: as possibilidades das redes regionais de turismo*. Tese (Doutorado em Geografia), Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil.

Getz, D. (2007). *Event Studies: Theory, research and policy for planned events*. Oxford: Elsevier.

Getz, D. (2009). O evento turístico e o dilema da autenticidade. In W. F. Theobald (org.) *Turismo Global* (3. ed.). São Paulo: SENAC.

Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Gottidiener, M. (1997). *A Produção Social do Espaço Urbano*. São Paulo: Edusp.

Governo trabalha no novo conceito para reestruturação da Eng. Roberto Freire. Publicado em <<http://www.rn.gov.br>> Acesso em novembro de 2015.

Grupo Latam Airlines planeja criar 'hub' internacional no Nordeste do Brasil. Publicado em: <<http://oglobo.globo.com/economia/infraestrutura>> Acesso em outubro de 2015.

Harvey, D. (2004). *Espaços de esperança*. São Paulo: Edições Loyola.

Harvey, D. (2005). *A Produção Capitalista do Espaço* (2º ed.). São Paulo: Annablume.

Harvey, D. (2005). *O neoliberalismo: história e implicações*. São Paulo: Edições Loyola.

Hub da TAM pode gerar R\$ 9,9 bilhões na economia do Ceará, diz relatório. Publicado em: <<http://g1.globo.com/ceara>> Acesso em outubro de 2015.

IBGE - Pesquisa de Serviços de Hospedagem (2011). Publicado em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio\\_e\\_Servicos/Pesquisa\\_Servicos\\_de\\_Hospedagem/2011/psh2011.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Servicos_de_Hospedagem/2011/psh2011.pdf)> Acesso em dezembro de 2015.

Ibope: Aeroporto do Recife é o favorito para receber o Hub da Latam. Publicado em: <<http://www.diariodepernambuco.com.br>> Acesso em outubro de 2015.

ICCA. (2013). *A Modern History of International Association Meetings*. Publicado em: <[www.iccaworld.com](http://www.iccaworld.com)> Acesso em setembro de 2015.

ICCA. (2014). *Statistics Report - Country & city rankings*. Publicado em: <[www.iccaworld.com](http://www.iccaworld.com)> Acesso em setembro de 2015.

ICCA. (2015). *ICCA Statistics Report – 2014*. Publicado em: <[www.iccaworld.com](http://www.iccaworld.com)> Acesso em setembro de 2015.

Imagens do complexo viário da Urbana, em Natal. Publicado em: <<http://www.portal2014.org.br/cidades-sedes/NATAL>> Acesso em agosto de 2015.

Infraestrutura Logística. Publicado em: <<http://www.pac.gov.br/infraestrutura-logistica>> Acesso em novembro de 2015.

INFRAMERICA, Aeroporto de Natal. Publicado em: <<http://www.inframerica.aero>> Acesso em outubro de 2015.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5. ed.) São Paulo: Atlas.

*Lei n. 9.395, de 8 de setembro de 2010.* Institui o Fundo Garantido das Parcerias Público-Privadas do Rio Grande do Norte (FGPP/RN). Natal, RN. Publicado em: <[http://www.al.rn.gov.br/portal/\\_ups/legislacao//Lei%20n%C2%BA%209.395.pdf](http://www.al.rn.gov.br/portal/_ups/legislacao//Lei%20n%C2%BA%209.395.pdf)> Acesso em junho de 2015.

Lohmann, G., & Panosso Neto, A. (2012). *Teoria do Turismo: conceitos, modelos e sistemas*. São Paulo: Aleph.

Lohmann, P. B. (2010). *Megaeventos esportivos: impactos no turismo das cidades sedes*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Margarites, G. C. (2014). *Políticas urbanas em contextos de megaeventos esportivos: a formulação da política habitacional para duplicação da Avenida Tronco em Porto Alegre*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Matias, M. (2010) *Organização de Eventos: procedimentos e técnicas* (5º ed.) Barueri, SP: Manole.

Moesch, M. (2000). Fazer-saber turístico: possibilidades e limites de superação. In S. Gastal (Org.). *Turismo: 9 propostas para um saber-fazer*. Porto Alegre: EDIPUCRS.

Natal tem vantagens sobre concorrentes para hub. Publicado em: <<http://novojournal.jor.br/economia>> Acesso em outubro de 2015.

Natal. Publicado em <<http://transparencia.gov.br/copa2014/cidades/home.seam?cidadeSede=7>> Acesso em fevereiro de 2015.

Novais, P. (2010). *Uma estratégia chamada planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: 7 Letras.

Novo Aeroporto de Natal. Publicado em: <<http://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte>>. Acesso em fevereiro de 2015.

Obras de mobilidade na Eng. Roberto Freire em Ponta Negra Publicado em: <<http://www.sospontanegra.org/2012/04/obras-de-mobilidade-na-eng-roberto.html>> Acesso em novembro de 2015.

Obras de reestruturação das calçadas para Copa do Mundo são suspensas. Publicado em: <<https://portalnoar.com>> Acesso em junho de 2015.

Oliveira, C. M. (2013). *Empreendedorismo urbano e práticas de planejamento: a Copa do Mundo e os grandes projetos urbanos em Porto Alegre*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Oliver, I. (2012). Megaeventos esportivos e relações internacionais como estratégia de atração turística. *Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica*, Vol. VII, (nº1), 1-19.

Palhares, G. L. (2002). *Transportes turísticos*. São Paulo: Aleph.

Panosso Netto, A. (2005). *Filosofia do turismo: teoria e epistemologia*. São Paulo: Aleph.

Pearce, D. G. 2002. Introdução Temas e abordagens. in: Pearce, D. G. & Butler, R. W. (Orgs.). *Desenvolvimento em turismo: temas contemporâneos*. Tradução Edite Sciulli. São Paulo, SP: Contexto.

Pernambuco está unido politicamente para lutar pelo hub, diz Paulo Câmara. Publicado em: <<http://www.diariodepernambuco.com.br>> Acesso em setembro de 2015.

Richardson, R. J. (1989) *Pesquisa Social: métodos e técnicas*(2ª ed.). São Paulo: Atlas.

Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa Social: métodos e técnicas* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

RN aposta em aeroporto, localização e incentivo fiscal para atrair hub. Publicado em: <<http://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte>> Acesso em outubro de 2015.

Roche, M. (1994). Mega-events and Urban Policy. *Annas of Tourism Research*, Vol. 21, 1-19.

Rogers, T., & Martins, V. (2011). *Eventos: planejamento, organização e mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Sánchez, F. (2010). *A reinvenção das cidades para um mercado mundial* (2. ed.). Chapecó, SC: Argos.

Santos, M. (2006). *A Natureza do Espaço: Técnica e Tempo, Razão e Emoção* (4. ed.) São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

Santos, R. R. O. (2013). *Planejamento da cidade é o planejamento dos jogos? O megaevento olímpico como instrumento de (re) ordenação do território carioca*. Dissertação de Mestrado, Universidade São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

São Paulo volta a liderar ranking da ICCA. Publicado em: <<http://www.embratur.gov.br>> Acesso em setembro de 2015.

SECOPA/RN. Disponível em: <<http://www.secopa.rn.gov.br/index.asp>>. Acesso em: 22 de nov. de 2014.

Soares Junior, N. A. (2013). *Megaeventos esportivos, espaço urbano e segurança: Curitiba no contexto da copa 2014*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

Soares, P. R. R.(2013). *Megaeventos esportivos e o urbano: a Copa do Mundo de 2014 e seus impactos nas cidades brasileiras*. Revista FSA, Teresina, v. 10, n. 4, p. 195-214.

Sousa, P., Miranda, R., Moreira, T., & Tabak, B. (2012). Impactos econômicos e investimentos setoriais da Copa de 2014 no Brasil. *Revista de Economia e Administração*. Vol.11, (n.1), 75-92.

Stokes, R. (2008). Tourism strategy making: Insights to the events tourism domain. *Tourism Management*. (29), 252–262

Tenan, I. P. S. (2002). *Eventos* (2. ed.) São Paulo: Aleph.

Trigo, L. G. G. (1998). *Turismo Básico*. São Paulo: Editora Senac-São Paulo.

Vainer, C. B. (2002) Pátria, empresa e mercadoria: notas sobre a estratégia discursiva do planejamento estratégico urbano. In O. Arantes, C. Vainer, & Ermínia

Maricato. *A Cidade do Pensamento Único: Desmanchando Consenso* (3ª ed.). Petrópolis: Editora Vozes.

Viaduto Estaiado sobre a Av. Prudente de Moraes. Publicado em:  
<<https://www.google.com/maps/streetview/>> Acesso em dezembro de 2015.

Zanella, L. C. (2012). *Manual de organização de eventos: planejamento e operacionalização*. (5ª ed.) São Paulo: Atlas.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA - ÓRGÃOS PÚBLICOS**

<b>Identificação do respondente:</b>	
Nome: _____	
Função: _____	
Data da Entrevista: _____	
Local: _____	
<b>Nº</b>	<b>QUESTIONAMENTOS</b>
01	Quais foram os fatores e estratégias determinantes para a escolha de Natal como sede da Copa do Mundo FIFA 2014?
02	Quais os atores envolvidos nesse processo, e quais as exigências e contrapartidas colocadas a cada um deles?
03	Quais foram os desafios para trabalhar e gerir a realização de um megaevento internacional?
04	Quais as políticas idealizadas e efetivadas pelo poder público com vista à preparação para receber o megaevento? ( <b>incluindo as políticas de cunho turístico</b> )
05	Qual foi o papel da iniciativa privada, nesse processo? Existiram trabalhos em parceria?
06	Quais foram as ações empreendidas no sentido criar e melhorar a infraestrutura urbana e turística de Natal para receber a demanda da Copa do Mundo FIFA?
07	Como ocorreu a definição das prioridades em relação à execução dos projetos elaborados?
08	Qual a fonte e volume dos recursos utilizados nos investimentos?
09	Quais fatores impulsionaram as obras e ações para o megaevento, em que medida surgiu fatores limitantes e restrições?
10	Como aconteceu o acompanhamento da execução das obras e ações mediante o cumprimento do cronograma? Quais ainda não estão finalizadas?
11	Quais foram as ações empreendidas no sentido de promover treinamentos e capacitações para receber a demanda turística?
12	Qual foi o papel da FIFA em todo esse processo, houve alguma contrapartida pré, durante e pós-Copa do Mundo?
13	Qual a avaliação com relação ao papel do poder público no processo de planejamento e execução do megaevento?
14	Qual a percepção em relação ao legado do megaevento para a cidade de Natal?
15	As ações de preparação para a Copa do Mundo da FIFA 2014 contribuíram para melhorar o produto turístico de Natal? O que efetivamente foi deixado de positivo para o destino turístico?

**APÊNDICE B**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA - ABIH (RN)**

<b>Identificação do respondente:</b>	
Nome: _____	
Função: _____	
Data da Entrevista: _____	
Local: _____	
<b>Nº</b>	<b>QUESTIONAMENTOS</b>
01	Como a rede hoteleira se preparou para receber a demanda advinda com a realização da Copa do Mundo FIFA 2014 em Natal?
02	Qual foi o papel da ABIH – RN nesse processo de preparação e planejamento para receber a demanda durante o evento?
03	Quais as peculiaridades e os desafios para o setor hoteleiro receber a demanda de um megaevento internacional?
04	Existiram investimentos no sentido de melhorar a infraestrutura física dos hotéis, promover treinamentos e capacitações, além da implantação de novos empreendimentos?
05	Como ocorreu a definição das prioridades em relação à execução das ações e planos elaborados?
06	Qual a fonte e volume dos recursos utilizados nos investimentos? Ocorreram financiamentos públicos?
07	Quais fatores impulsionaram as ações planejadas, e em que medida surgiu fatores limitantes e restrições? Todas as ações foram efetivadas?
08	De que forma a ABIH - RN acompanhou a execução das ações, empreendidas por seus associados?
09	Com relação ao tempo, houve o cumprimento dos prazos? Algumas ações não foram efetivadas?
10	Ocorreu promoção dos serviços, com vista à captação de demanda para o período da Copa do Mundo, e aconteceu algum tipo de parceria com a FIFA?
11	Quais os impactos dos investimentos na hotelaria de Natal para o turismo com a realização do megaevento em 2014?
12	Em que medida a taxa de ocupação durante o megaevento trouxe o retorno esperado pelos hoteleiros?
13	Existiram parcerias entre os diversos setores do <i>trade</i> turístico?
14	Houve parcerias entre os hoteleiros e os órgãos públicos à frente da preparação da cidade para o megaevento? Qual foi o papel da ABIH - RN, nesse processo?
15	Qual a avaliação com relação ao papel do poder público no processo de planejamento e execução do megaevento?
16	As ações de preparação para a Copa do Mundo da FIFA 2014 contribuíram para melhorar o produto turístico de Natal? O que efetivamente foi deixado de positivo para o destino turístico?

**APÊNDICE C**  
**ROTEIRO DA ENTREVISTA - ABAV (RN)**

<b>Identificação do respondente:</b>	
Nome: _____	
Função: _____	
Data da Entrevista: _____	
Local: _____	
<b>Nº</b>	<b>QUESTIONAMENTOS</b>
01	Como as agências de viagens se prepararam para captar e receber a demanda advinda com a realização da Copa do Mundo FIFA 2014 em Natal?
02	Qual o papel da ABAV – RN nesse processo de preparação e planejamento para captar e receber a demanda durante o megaevento?
03	Quais as peculiaridades e os desafios para captar e receber a demanda de um megaevento internacional?
04	Quais ações e investimentos foram feitos pelos agentes de viagens para captar e receber a demanda turística advinda da realização do megaevento da FIFA?
05	Como ocorreu a definição das prioridades em relação à execução das ações e planos elaborados?
06	Qual a fonte e volume dos recursos utilizados nos investimentos? Ocorreram financiamentos públicos?
07	Quais fatores impulsionaram as ações planejadas, e em que medida surgiu fatores limitantes e restrições?
08	De que forma a ABAV - RN acompanhou a execução das ações, empreendidas por seus associados?
09	Com relação ao tempo, houve o cumprimento dos prazos? Algumas ações não foram efetivadas?
10	Qual o mercado-alvo do setor de agências de viagens no sentido de captar a demanda advinda com o megaevento?
11	Quais foram as ações empreendidas no sentido de promover treinamentos e capacitações?
12	Quais os impactos dos investimentos nas agências de viagens de Natal para o turismo com a realização do megaevento em 2014?
13	O fluxo de vendas de pacotes turísticos para Natal em virtude do megaevento trouxe o retorno esperado pelos agentes de viagens?
14	Existiram parcerias entre os diversos setores do <i>trade</i> turístico?
15	Houve parcerias entre agentes de viagens e órgãos públicos responsáveis pela preparação da cidade para o megaevento? Qual foi o papel da ABAV - RN nesse processo?
16	Qual a avaliação com relação ao papel do poder público no processo de planejamento e execução do megaevento?
17	As ações de preparação para a Copa do Mundo da FIFA 2014 contribuíram para melhorar o produto turístico de Natal? O que efetivamente foi deixado de positivo para o destino turístico?

**APÊNDICE D**  
**ROTEIRO DA ENTREVISTA - ABRASEL (RN)**

<b>Identificação do respondente:</b>	
Nome: _____	
Função: _____	
Data da Entrevista: _____	
Local: _____	
Nº	QUESTIONAMENTOS
01	Como o setor de bares e restaurantes se preparou para receber a demanda advinda de realização da Copa do Mundo FIFA 2014 em Natal?
02	Qual foi o papel da ABRASEL – RN nesse processo de preparação e planejamento para receber a demanda durante o megaevento da FIFA?
03	Quais foram as peculiaridades e desafios para o setor receber a demanda de um megaevento internacional como a Copa do Mundo FIFA?
04	Existiram investimentos na ampliação de bares e restaurantes de Natal e implantação de novos com vista a receber a demanda turística advinda com a realização da Copa do Mundo?
05	Como ocorreu a definição das prioridades em relação à execução das ações e planos elaborados?
06	Qual a fonte e volume dos recursos utilizados nos investimentos? Ocorreram financiamentos públicos?
07	Quais fatores impulsionaram as ações planejadas, e em que medida surgiu fatores limitantes e restrições?
08	De que forma a ABRASEL - RN acompanhou a execução das ações, empreendidas por seus associados?
09	Quais foram as ações empreendidas no sentido de promover treinamentos e capacitações?
10	Ocorreu promoção dos serviços com vista à captação de demanda para o período da Copa do Mundo?
11	Quais os impactos dos investimentos no setor de bares e restaurantes para o turismo em Natal com a realização do megaevento em 2014?
12	O fluxo de clientes no setor de bares e restaurantes durante o megaevento trouxe o retorno esperado pelos empresários?
13	Existiram parcerias entre os diversos setores do <i>trade</i> turístico?
14	Houve parcerias entre o setor de bares e restaurantes e poder público da cidade de Natal? Qual foi o papel da ABRASEL – RN nesse processo?
15	Qual a avaliação com relação ao papel do poder público no processo de planejamento e execução do megaevento esportivo da FIFA?
16	As ações de preparação para a Copa do Mundo da FIFA 2014 contribuíram para melhorar o produto turístico de Natal? O que efetivamente foi deixado de positivo para o destino turístico?

**APÊNDICE E**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA – C&VB - RN**

<b>Identificação do respondente:</b>	
Nome: _____	
Função: _____	
Data da Entrevista: _____	
Local: _____	
<b>Nº</b>	<b>QUESTIONAMENTOS</b>
01	Qual foi o papel do Natal <i>Convention &amp; Visitors Bureau</i> no processo de preparação e planejamento para a realização da Copa do Mundo FIFA 2014 em Natal?
02	Existiu algum tipo de parceria do C&VB com o poder público na captação da Copa do Mundo FIFA para Natal?
03	Houve algum tipo de ação ou investimento para aproveitar o cenário de oportunidades promovido pelo megaevento da FIFA em Natal?
04	Existiram ações no sentido de fortalecer o mercado de eventos em Natal a partir da realização da Copa do Mundo FIFA?
05	Existiram ações empreendidas no sentido de promover treinamentos e capacitações no setor de eventos a partir das oportunidades promovidas pela realização da Copa em Natal?
06	Qual a fonte e volume dos recursos utilizados nessas ações ou investimentos?
07	Quais os fatores que impulsionaram as ações e os investimentos, e em que medida surgiu fatores limitantes e restrições?
08	Qual foi o papel do poder público nesse processo? Existiram trabalhos em parceria?
09	Quais foram as peculiaridades e os desafios para aproveitar as oportunidades proporcionadas ao mercado de eventos a partir da realização do megaevento esportivo da FIFA em Natal?
10	Na percepção do Natal <i>Convention &amp; Visitors Bureau</i> a realização da Copa do Mundo em Natal deixou algum legado para o mercado de eventos da cidade, qual é o cenário pós-copa?
11	Qual a percepção em relação ao legado do megaevento para a cidade de Natal?
12	Qual a avaliação do Natal <i>Convention &amp; Visitors Bureau</i> com relação ao papel do poder público no processo de planejamento e execução do megaevento da FIFA?
13	As ações de preparação para a Copa do Mundo da FIFA 2014 contribuíram para melhorar o produto turístico de Natal? O que efetivamente foi deixado de positivo para o destino turístico?

**APÊNDICE F**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA – SENAC - RN**

<b>Identificação do respondente:</b>	
Nome: _____	
Função: _____	
Data da Entrevista: _____	
Local: _____	
<b>Nº</b>	<b>QUESTIONAMENTOS</b>
01	Qual foi o papel do SENAC no processo de preparação e planejamento para a realização da Copa do Mundo FIFA 2014 em Natal?
02	Existiu algum tipo de parceria entre o SENAC e o poder público para promover a capacitação no turismo e áreas afins?
03	Houve algum tipo de parceria com o trade turístico, eles também estiveram envolvidos no processo de capacitação?
04	Qual o quantitativo global de pessoas qualificadas pelas ações de capacitações planejadas e executadas em virtude da realização da Copa do Mundo em Natal?
05	Quais foram os cursos ofertados e quantas pessoas foram capacitadas em cada um deles?
06	Quais foram as estratégias utilizadas para definir os cursos prioritários naquele momento.
07	Onde ocorreram os cursos de capacitação, apenas na cidade de Natal?
08	Qual a fonte e volume dos recursos utilizados nessas ações ou investimentos?
09	Quais os fatores que impulsionaram as ações e os investimentos, e em que medida surgiu fatores limitantes e restrições?
10	Na percepção do SENAC a realização da Copa do Mundo em Natal deixou algum legado para o mercado qualificação profissional no turismo de Natal, qual é o cenário pós-copa?
11	Qual a percepção em relação ao legado do megaevento para a cidade de Natal?
12	Qual a avaliação do SENAC com relação ao papel do poder público no processo de planejamento e execução do megaevento da FIFA?
13	As ações de preparação para a Copa do Mundo da FIFA 2014 contribuíram para melhorar o produto turístico de Natal? O que efetivamente foi deixado de positivo para o destino turístico?

**ANEXOS**

**ANEXO A**  
**MATRIZ DE RESPONSABILIDADES DA COPA EM NATAL/RN**

**MATRIZ DE RESPONSABILIDADES QUE ENTRE SI CELEBRAM OS ENTES FEDERATIVOS ABAIXO NOMINADOS COM O OBJETIVO DE VIABILIZAR A EXECUÇÃO DAS AÇÕES GOVERNAMENTAIS NECESSÁRIAS À REALIZAÇÃO DA COPA DAS CONFEDERAÇÕES FIFA 2013 E DA COPA DO MUNDO FIFA 2014**

A UNIÃO, por intermédio do MINISTÉRIO DO ESPORTE, situado na Esplanada dos Ministérios, Bloco A, 7º andar, em Brasília/DF, CNPJ nº 02.961.362/0001-74, neste ato representado pelo seu Ministro, Senhor Orlando Silva de Jesus Júnior, RG nº 319.902.404 – SSP/BA e do CPF nº 565.244.555-68; o GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE, situado no Centro Administrativo do Estado BR 101 Km 0, em Natal/RN, CNPJ nº 08.241.739/0001-05, neste ato representado pela sua Governadora, Senhora Wilma Maria de Faria, RG nº 075.448 ITEP/RN e do CPF nº 200.459.724-00; e a PREFEITURA MUNICIPAL DE NATAL, situada na Rua Ulisses Caldas, 81, em Natal/RN, CNPJ nº 08.241.747/0001-43, neste ato representada pela sua Prefeita, Senhora Mícarla Araújo de Sousa Weber, RG nº 001.490.978 SSP/RN e do CPF nº 701.788.874-04,

**CONSIDERANDO QUE:**

- I – A Copa do Mundo FIFA 2014 será um dos maiores eventos esportivos do mundo, com a participação de atletas e técnicos representando 32 países, e que será realizada no período de junho a julho de 2014, em data a ser fixada pela FIFA;
- II – O Brasil, em 30 de outubro de 2007, foi escolhido pela FIFA como país sede da Copa das Confederações FIFA 2013 e da Copa do Mundo FIFA 2014 e (juntas denominadas “Competições”);
- III – Foi assinado um Termo de Compromisso entre o Comitê Organizador Brasileiro Ltda. (“Comitê Organizador”), pessoa jurídica de direito privado, reconhecido pela FIFA, constituído com o objetivo de zelar pela observância de todas as obrigações e prazos inerentes à organização das “Competições”, e cada uma das “Cidades Candidatas”, pelo qual as cidades selecionadas à sede das “Competições” se comprometeram a firmar os instrumentos necessários à conjugação de esforços entre os Entes Federativos para definição de prioridades, prazos e responsabilidades relativos aos empreendimentos relacionados às “Competições”;
- IV – Das 18 (dezoito) cidades candidatas, 12 (doze) cidades foram selecionadas como Cidades-Sede (Belo Horizonte, Brasília, Cuiabá, Curitiba, Fortaleza, Manaus, Natal, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, São Paulo e Salvador); e
- V – Há necessidade da conjugação de esforços por parte de todas as instâncias governamentais (Federal, Estadual, Municipal e Distrital), entidades e população, para assegurar o sucesso e a realização das “Competições”;

**RESOLVEM:**

Firmar a presente **Matriz de Responsabilidades** com o objetivo de viabilizar a execução das ações governamentais necessárias à realização das “Competições”, sob o regime de mútua cooperação, mediante as considerações, cláusulas e condições seguintes:

**CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO**

O presente Instrumento tem por objeto a definição da Matriz de Responsabilidades de cada um dos seus signatários (União, Estado, Distrito Federal ou Município) para a execução de medidas conjuntas e projetos imprescindíveis para a realização das “Competições”, por meio das ações constantes dos documentos Anexos e futuros Termos Aditivos, partes integrantes desta Matriz de Responsabilidades.

**CLÁUSULA SEGUNDA - DAS ATRIBUIÇÕES**

Cabe aos partícipes definir e viabilizar os meios necessários para atingir o objeto da presente Matriz de Responsabilidades, bem como implementar as ações previstas e referenciadas nos Anexos e seus futuros Aditivos, observando suas competências institucionais e o disposto na Cláusula Terceira deste Instrumento.

**CLÁUSULA TERCEIRA – DAS RESPONSABILIDADES DOS PARTÍCIPES**

I - Compete ao Estado e/ou ao Município, sem prejuízo da repartição de atribuições prevista nos Anexos, executar e custear as intervenções associadas às “Competições” e expressas nesta Matriz, referente a:

- i) Mobilidade Urbana;
- ii) Estádios e seu entorno;
- iii) Entorno de aeroportos; e
- iv) Entorno de terminais turísticos portuários.

II - Compete à União executar e custear as intervenções em:

- i) Aeroportos: terminais de passageiros, pistas e pátios; e
- ii) Portos: terminais turísticos.

III - A União oferecerá aos entes a possibilidade de contratar financiamento a intervenções em Estádios e Mobilidade Urbana, nas condições estabelecidas em resolução do Conselho Monetário Nacional, exigindo do tomador de recursos adequação e satisfação com estas e outras condições requeridas para a assinatura do contrato de financiamento.

IV - Os Estados e Municípios deverão observar rigorosamente a legislação específica para a contratação de operações de crédito, em especial, mas não se limitando às seguintes normas: Lei Complementar 101/2000 e Resoluções do Senado Federal nº 40/2001 e nº 43/2001. Os Estados deverão incluir as referidas operações de crédito nos seus respectivos Programas de Reestruturação e Ajuste Fiscal.

V - Os projetos destacados nos anexos são compatíveis com o calendário das “Competições”, sendo sua conclusão em tempo hábil responsabilidade exclusiva dos respectivos executores. Eventuais atrasos de cronograma deverão ser imediatamente comunicados às demais partes desta Matriz de Responsabilidades, assim como as providências identificadas para a conclusão do projeto em prazo

compatível com as “Competições”. Caso os atrasos previstos tragam prejuízos às “Competições”, o executor deverá indicar as medidas mitigadoras e se responsabilizar por sua implementação, inclusive financeiramente, de modo a minimizar o impacto esperado nas “Competições”.

#### **CLÁUSULA QUARTA - DAS CONDIÇÕES**

I – As ações previstas na presente Matriz de Responsabilidades não são exaustivas, sendo que todas as alterações e complementações necessárias serão consolidadas mediante assinatura de Termos Aditivos.

II – Os partícipes atestam seu comprometimento com todas as cláusulas e disposições da presente Matriz de Responsabilidades e futuros Aditivos, empenhando os recursos possíveis a seu alcance.

III – É obrigatória a publicação desta Matriz de Responsabilidades pelos signatários deste Documento.

IV – Os prazos estipulados nos Anexos pressupõem a realização de todas as etapas necessárias para a conclusão da obra.

V – Todos os documentos que se fizerem necessários à execução das ações previstas na presente Matriz de Responsabilidades e seus Anexos serão considerados partes integrantes deste Instrumento.

VI – Os partícipes deverão indicar as fontes orçamentárias utilizadas no custeio de todas as ações relacionadas nesta Matriz de Responsabilidades e seus Aditivos.

VII – Outras ações voltadas à realização das “Competições”, que não estejam previstas na presente Matriz de Responsabilidades e seus Aditivos, poderão ser executadas pelos signatários, desde que custeadas por receitas provenientes exclusivamente de seus orçamentos próprios, parcerias ou patrocínios.

VIII – Com a preocupação de viabilizar ao máximo os investimentos, os partícipes poderão optar por qualquer modelo de contratação, sempre de acordo com a legislação específica.

IX – Deverão ser discriminados meios eficazes para o gerenciamento e a fiscalização dos projetos de empreendimentos e dos investimentos realizados, inclusive por meio de terceiros especialmente contratados para este fim, permitindo-se o monitoramento do cumprimento dos prazos de execução e do atendimento aos requisitos técnicos exigidos pela FIFA.

X – Caberá aos signatários indicar interlocutores oficiais, que comporão o Comitê de Responsabilidade da Copa 2014, a fim de centralizar e uniformizar as informações relativas às ações previstas nesta Matriz de Responsabilidades e seus Aditivos.

XI – As responsabilidades dos signatários não se limitam às previstas nesta Matriz de Responsabilidades, estendendo-se àquelas decorrentes de compromissos assumidos perante a FIFA e/ou o “Comitê Organizador”.

#### **CLÁUSULA QUINTA – DO MONITORAMENTO**

Caberá à União a criação, implantação e gestão de sistema de monitoramento, unificando e uniformizando um canal de informação para interlocução direta entre os signatários, bem como

para consulta e fiscalização de todas as ações por órgãos de controle do Governo Federal, Estados, Municípios, Distrito Federal e por toda a sociedade.

**Parágrafo único.** Os signatários se obrigam a disponibilizar todas as informações necessárias à alimentação e atualização do sistema, inclusive aquelas realizadas exclusivamente com recursos próprios.

#### **CLÁUSULA SEXTA - DO COMITÊ PARA A COORDENAÇÃO, O ACOMPANHAMENTO E A AVALIAÇÃO**

Os interlocutores oficiais indicados na forma do inciso X da Cláusula Quarta constituirão comitê que se responsabilizará pela coordenação e consolidação das ações previstas na presente Matriz de Responsabilidades.

#### **CLÁUSULA SÉTIMA - DOS RECURSOS FINANCEIROS**

A liberação de quaisquer recursos financeiros previstos nas ações desta Matriz de Responsabilidades e seus Aditivos, somente será efetivada após a assinatura do presente Instrumento.

§ 1º Os signatários da presente Matriz de Responsabilidades não estão eximidos de cumprir demais exigências necessárias à obtenção de recursos, inclusive de firmar compromissos, convênios e contratos.

§ 2º A contrapartida ao financiamento oferecido pela União é de responsabilidade exclusiva do Tomador, e não poderá conter recursos oriundos do Orçamento Geral da União.

§ 3º Eventual alteração no orçamento, que gere a necessidade de aporte de recursos superior ao previsto nas ações desta Matriz de Responsabilidades e seus Aditivos, será de responsabilidade exclusiva da parte executora do empreendimento, devendo a União ser imediatamente informada da elevação de custos.

§ 4º Para a execução das atividades pactuadas nesta Matriz de Responsabilidades e eventuais Termos Aditivos que envolvam recursos financeiros, os partícipes deverão observar rigorosamente a legislação pertinente, em especial, mas não se limitando às seguintes Leis: Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004 e Lei Complementar 101/2000.

#### **CLÁUSULA OITAVA - DA VIGÊNCIA, PRORROGAÇÃO E ALTERAÇÕES**

A presente Matriz de Responsabilidades vigorará da data de sua assinatura até 31 de dezembro de 2014, podendo ser prorrogada por acordo dos partícipes.

**Parágrafo único.** A alteração ou complementação da presente Matriz de Responsabilidades ocorrerá a qualquer tempo, por acordo dos partícipes, mediante a celebração de Termo Aditivo.

#### **CLÁUSULA NONA - DA DENÚNCIA OU RESCISÃO**

O presente Instrumento poderá ser denunciado pelos partícipes e rescindido a qualquer tempo, mediante notificação, por escrito, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, apenas nos casos de exclusão do país ou cidades-sede das "Competições" ou de descumprimento das obrigações pactuadas nesta Matriz de Responsabilidades.

**Parágrafo único.** A exclusão da cidade-sede, por qualquer motivo que seja, desobrigará os signatários das responsabilidades previstas nos Anexos e Termos Aditivos.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA - DAS COMUNICAÇÕES**

As comunicações entre as partes havidas no âmbito deste Instrumento poderão ser realizadas por quaisquer meios eletrônicos e/ou telegráficos, tais como: mensagem eletrônica, fac-símile, videoconferência, entre outros.

**Parágrafo único.** Especificamente no que tange às notificações para cumprimento de eventuais obrigações não concluídas no prazo assinalado nesta Matriz, a comunicação deverá ser realizada por Cartório de Títulos e Documentos.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - DO FORO**

Os casos omissos e/ou situações contraditórias desta Matriz de Responsabilidades deverão ser resolvidos administrativamente entre os partícipes, com prévia comunicação por escrito da ocorrência, consignando-se prazo para resposta. Todas as questões que não puderem ser resolvidas desta forma serão dirimidas pelo Supremo Tribunal Federal, *ex vi* do art. 102, inciso I, alínea "F" da Constituição Federal, ou, no caso do Município partícipe, pelo Foro da Justiça Federal, Seção Judiciária de Brasília-DF.

E, por estarem assim justos e de acordo, firmam este Instrumento em 3 (três) vias de igual teor e forma, na presença das testemunhas abaixo nomeadas, que também assinam, para que surtam seus efeitos jurídicos e legais, em juízo e fora dele.

Brasília, 13 de janeiro de 2010.

**ORLANDO SILVA DE JESUS JUNIOR**

Ministro de Estado do Esporte

**WILMA MARIA DE FARIA**

Governadora do Estado do  
Rio Grande do Norte

**MICARLA ARAÚJO DE SOUSA WEBER**

Prefeita Municipal de Natal

#### **TESTEMUNHAS**

NOME:

CPF:

NOME:

CPF:

**ANEXOB**  
**PRIMEIRO ADITIVO À MATRIZ DE RESPONSABILIDADES**

**TERMO ADITIVO À MATRIZ DE RESPONSABILIDADES**

A **UNIÃO**, por intermédio do **MINISTÉRIO DO ESPORTE**, situado na Esplanada dos Ministérios, Bloco A, 7º andar, em Brasília/DF, CNPJ nº 02.961.362/0001-74, neste ato representado pelo seu Ministro, Senhor Orlando Silva de Jesus Júnior, RG nº 319.902.404 – SSP/BA, CPF nº 565.244.555-68; o **GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**, situado no Centro Administrativo do Estado BR 101, KM 0, em Natal/RN, CNPJ nº 08.241.739/0001-05, neste ato representado pelo seu Governador, Senhor Iberê Paiva Ferreira de Souza, RG nº 061173 SSP/RN, CPF nº 010.873.394-72; e a **PREFEITURA MUNICIPAL DE NATAL**, situada na Rua Ulisses Caldas, 81, em Natal/RN, CNPJ nº 08.241.747/0001-43, neste ato representada pela sua Prefeita, Senhora Mícarla Araújo de Sousa Weber, RG nº 001.490.978 SSP/RN, e do CPF nº 701.788.874-04

**CONSIDERANDO QUE:**

I - a Matriz de Responsabilidades foi assinada pelas partes acima qualificadas, em 13 de janeiro de 2010, com o objetivo de definir as responsabilidades dos seus signatários para a execução das medidas conjuntas e projetos imprescindíveis para a realização da Copa das Confederações FIFA 2013 e da Copa do Mundo FIFA 2014;

II – a cláusula oitava, parágrafo único, dessa Matriz de Responsabilidades, prevê a possibilidade de alteração ou complementação, mediante assinatura de Termo Aditivo; e

III – há necessidade de realização de complementação da Matriz de Responsabilidade no que tange as intervenções relativas a portos e aeroportos.

**RESOLVEM** firmar o presente Termo Aditivo mediante as seguintes cláusulas e condições:

#### **CLÁUSULA PRIMEIRA**

O presente Termo Aditivo tem como objetivo complementar a Matriz de Responsabilidades no que tange as intervenções relativas a portos e aeroportos, de acordo com os projetos já definidos, conforme seus Anexos “C” e “D”.

Parágrafo único. O presente Termo Aditivo, bem como seus Anexos, passa a integrar a Matriz de Responsabilidades já assinada, nos termos das cláusulas primeira, segunda e oitava, parágrafo único.

#### **CLÁUSULA SEGUNDA**

Pelo presente Termo Aditivo, os signatários se comprometem a dar prioridade aos processos de obtenção de licenciamento ambiental necessários ao início das obras previstas nos Anexos “C” e “D”, nos termos da Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, e da legislação aplicável.

#### **CLÁUSULA TERCEIRA**

A INFRAERO será responsável pela gestão e fiscalização dos estacionamentos localizados dentro dos limites dos aeroportos, bem como pela garantia de sua adequação à demanda dos usuários.

E, por estarem assim justos e de acordo, firmam este Termo Aditivo em três vias de igual teor e forma, na presença das testemunhas abaixo, para que surta seus efeitos jurídicos e legais, em juízo e fora dele.

Brasília, 19 de julho de 2010.

**ORLANDO SILVA DE JESUS JÚNIOR**

Ministro de Estado do Esporte

**IBERE PAIVA FERREIRA DE SOUZA**

Governador do Estado do Rio Grande do Norte

**MICARLA ARAÚJO DE SOUSA WEBER**

Prefeita Municipal de Natal

**TESTEMUNHAS:**

NOME:

CPF:

NOME:

CPF:

**ANEXO C**  
**SEGUNDO ADITIVO À MATRIZ DE RESPONSABILIDADES**

**TERMO ADITIVO À MATRIZ DE RESPONSABILIDADES**

A **UNIÃO**, por intermédio do **MINISTÉRIO DO ESPORTE**, situado na Esplanada dos Ministérios, Bloco A, 7º andar, em Brasília/DF, CNPJ nº 02.961.362/0001-74, neste ato representado pelo seu Ministro, Senhor José Aldo Rebelo Figueiredo, RG nº 299.549.549 SSP/SP, CPF nº 164.121.504-63; o **GOVERNO DO ESTADO RIO GRANDE DO NORTE**, situado no Centro Administrativo do Estado BR 101 Km 0, em Natal/RN, CNPJ nº 08.241.739/0001-05, neste ato representado pela sua Governadora, Senhora Rosalba Ciarlini Rosado, RG nº 988.702.02 SSP/RN, CPF nº 199.516.984-68, e a **PREFEITURA MUNICIPAL DE NATAL**, situada na Rua Ulisses Caldas, 81, em Natal/RN, CNPJ nº 08.241.747/0001-43, neste ato representada pela sua Prefeita, Senhora Mícarla Araújo de Sousa Weber, RG nº 001490978 SSP/RN, e do CPF nº 701.788.874-04

**CONSIDERANDO QUE:**

I - a Matriz de Responsabilidades foi assinada pelas partes acima qualificadas, em 13 de janeiro de 2010, com o objetivo de definir as responsabilidades dos seus signatários para a execução das medidas conjuntas e projetos imprescindíveis para a realização da Copa das Confederações FIFA 2013 e da Copa do Mundo FIFA 2014;

II - a cláusula oitava, parágrafo único, dessa Matriz de Responsabilidades, prevê a possibilidade de alteração ou complementação, mediante assinatura de Termo Aditivo; e

III - há necessidade de realização de complementação da Matriz de Responsabilidade.

**RESOLVEM** firmar o presente Termo Aditivo mediante as seguintes cláusulas e condições:



**CLÁUSULA PRIMEIRA**

O presente Termo Aditivo tem como objetivo complementar a Matriz de Responsabilidades, de acordo com os projetos já definidos, conforme seus Anexos.

Parágrafo único. O presente Termo Aditivo, bem como seus Anexos, passa a integrar a Matriz de Responsabilidades já assinada, nos termos das cláusulas primeira, segunda e oitava, parágrafo único.

E, por estarem assim justos e de acordo, firmam este Termo Aditivo em três vias de igual teor e forma, na presença das testemunhas abaixo, para que surta seus efeitos jurídicos e legais, em juízo e fora dele.

Brasília-DF, 16 de Maio de 2012.

  
**JOSÉ ALDO REBELO FIGUEIREDO**  
 Ministro de Estado do Esporte

  
**ROSALBA CIARLINI ROSADO**  
 Governadora do Estado do Rio Grande do Norte

  
**MICARLA ARAÚJO DE SOUSA WEBER**  
 Prefeita Municipal de Natal

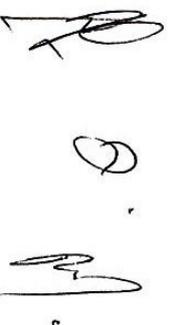
**TESTEMUNHAS:**

NOME: *Rafaela Mendes Senique*  
 CPF: *727.870.031-91*

NOME: *Agri Moura de Ant*  
 CPF: *874346543-00*

**NATAL - RIO GRANDE DO NORTE****ANEXO A****MOBILIDADE URBANA****Corredor Estruturante – Zona Norte / Estádio Arena das Dunas**  
**Total dos Projetos: R\$ 338,8 milhões**RN-A.01/01  
Ad-01<sup>1</sup>

Referência	Ação	Valor (em R\$ milhões)	Prazo		Responsabilidade	
			Início	Conclusão	Recursos	Execução
RN-A.01/01/01	Corredor Estruturante – Zona Norte / Estádio Arena das Dunas – Projeto Básico/Executivo	4,6	Mar/10	Jun/12	Governo Municipal	Governo Municipal
RN-A.01/01/02	Corredor Estruturante – Zona Norte / Estádio Arena das Dunas – Desapropriações	25,8	Mar/12	Dez/12	Governo Municipal	Governo Municipal
RN-A.01/01/03	Corredor Estruturante – Zona Norte / Estádio Arena das Dunas - Obras	293,0	Abr/12	Dez/13	Governo Federal (Financiamento CAIXA)	Governo Municipal
		15,4			Governo Municipal	

<sup>1</sup> Anexo incluído em Abr/12.


**Acesso ao Novo Aeroporto de São Gonçalo do Amarante**  
**Total do Projeto: R\$ 73,1 milhões**

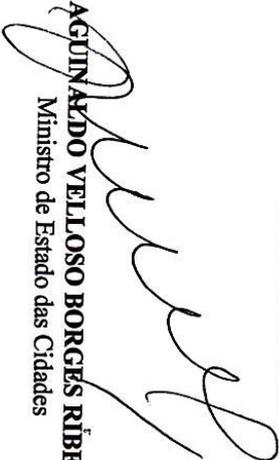
Referência	Ação	Valor (em R\$ milhões)	Prazo		Responsabilidade	
			Início	Conclusão	Recursos	Execução
RN-A.01/02/01	Acesso ao Novo Aeroporto de São Gonçalo do Amarante – Projeto Básico/Executivo	0,0	-	Dez/04	Governo Estadual	Governo Estadual
RN-A.01/02/02	Acesso ao Novo Aeroporto de São Gonçalo do Amarante – Desapropriações	0,9	Ago/11	Out/12	Governo Estadual	Governo Estadual
RN-A.01/02/03	Acesso ao Novo Aeroporto de São Gonçalo do Amarante - Obras	12,1	Jun/12	Mar/14	Governo Federal (Financiamento CAIXA)	Governo Estadual
		60,1			Governo Estadual	

<sup>1</sup> Anexo incluído em Abr/12.

Handwritten signatures and initials, including a large signature and the initials 'S.M.'.

Reestruturação da Av. Eng. Roberto Freire							RN-A.01/03
Total do Projeto: R\$ 221,7 milhões							Ad-01 <sup>1</sup>
Referência	Ação	Valor (em R\$ milhes)	Prazo		Responsabilidade		
			Início	Conclusão	Recursos	Execução	
RN-A.01/03/01	Reestruturação da Av. Eng. Roberto Freire – Projeto Básico/Executivo	0,8	Mar/10	Mar/12	Governo Estadual	Governo Estadual	
RN-A.01/03/02	Reestruturação da Av. Eng. Roberto Freire – Desapropriações	0,9	Mar/12	Dez/12	Governo Estadual	Governo Estadual	
RN-A.01/03/03	Reestruturação da Av. Eng. Roberto Freire - Obras	45,3	Ago/12	Mar/14	Governo Federal (Financiamento CAIXA)	Governo Estadual	
		174,7					

<sup>1</sup> Anexo incluído em Abr/12.

  
**AGINALDO VELLOSO BORGES RIBEIRO**  
 Ministro de Estado das Cidades





Matriz de Responsabilidades  
Natal - Rio Grande do Norte  
**NATAL - RIO GRANDE DO NORTE**

**ANEXO E**  
**TELECOMUNICAÇÕES**

**Modernização da Infraestrutura e serviços e suporte às competições**  
**Valor total: R\$ 371,22 milhões**

**TLC-E.01**

Referência	Ação	Valor (em milhões)	Prazo Conclusão	Responsabilidade	
				Recursos	Execução
TLC-E.01/01	Fiscalização e monitoração de equipamentos e radiofrequência, gestão do uso do espectro e segurança de infraestruturas críticas de telecomunicações	171,05	Jul/2014	Governo Federal	Governo Federal (Anatel)
TLC-E.01/02	Implantação da infraestrutura necessária para fornecimento de redes de fibra ótica metropolitana, links satelitais nas estruturas chave da Copa e ligação via rádio nos campos base das seleções	200,17	dez/2013	Governo Federal	Governo Federal (Telebrás)
TLC-E.01/03	Adotar procedimentos para cessão não onerosa, em até 60 dias a partir da data do pedido, do direito de passagem e do uso de serviços, dutos, condutos, torres e postes públicos para implantação da rede para atendimento ao evento	-	set/2012	Governos Municipal e Estadual	Governos Municipal e Estadual
TLC-E.01/04	Adotar procedimentos para emissão não onerosa, em até 60 dias a partir da data do pedido, de licenças para instalação das redes de telecomunicações que atenderão ao evento	-	set/2012	Governos Municipal e Estadual	Governos Municipal e Estadual
TLC-E.01/05	Atualização dos normativos necessários para instalação das redes de telecomunicações que atenderão ao evento	-	dez/2012	Governos Municipal e Estadual	Governos Municipal e Estadual

  
**PAULO BERNARDO SILVA**  
Ministro de Estado das Comunicações