

A CIDADE E O TURISMO:

UM ESTUDO SOBRE O PAPEL DA ATIVIDADE TURÍSTICA NO
EMPRESARIAMENTO URBANO DE
LYON (FRANÇA)

AUTORA: NATHÁLIA KÖRÖSSY LEITE
ORIENTADORA: PROF.^a DR.^a SUELY MARIA RIBEIRO LEAL

NATHÁLIA KÖRÖSSY LEITE

A CIDADE E O TURISMO: um estudo sobre o papel da atividade turística no
empresariamento urbano de Lyon (França).

Tese apresentada como requisito complementar
para obtenção do grau de Doutora em
Desenvolvimento Urbano, área de concentração
Planejamento e Gestão, do Programa de Pós-
Graduação em Desenvolvimento Urbano da
Universidade Federal de Pernambuco.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Suely Maria Ribeiro Leal.

**RECIFE
2017**

Catálogo na fonte
Bibliotecário Jonas Lucas Vieira, CRB4-1204

L533c

Leite, Nathália Körössy

A cidade e o turismo: um estudo sobre o lugar da atividade turística no empresariamento urbano de Lyon (França) / Nathália Körössy Leite. – Recife, 2017.

253 f.: il., fig.

Orientadora: Suely Maria Ribeiro Leal.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Artes e Comunicação. Desenvolvimento Urbano, 2017.

Inclui referências, apêndices e anexo.

1. Turismo. 2. Cidades. 3. Gestão urbana. 4. Empresariado urbano. 5. Lyon, França. I. Leal, Suely Maria Ribeiro (Orientadora). II. Título.

711.4 CDD (22.ed.)

UFPE (CAC 2017-153)



Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Urbano
Universidade Federal de Pernambuco

Nathália Körössy Leite

**“A CIDADE E O TURISMO: UM ESTUDO SOBRE O PAPEL DA
ATIVIDADE TURÍSTICA NO EMPRESARIAMENTO URBANO DE
LYON (FRANÇA)”**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Desenvolvimento Urbano da Universidade Federal de Pernambuco,
como requisito parcial para obtenção do título de doutor em
Desenvolvimento Urbano.

Aprovada em: 23/03/2017.

Banca Examinadora

Profa. Suely Maria Ribeiro Leal (ORIENTADORA)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Flávio Antônio Miranda de Souza (EXAMINADOR INTERNO)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Vanice Santiago Fragoso Selva (EXAMINADORA EXTERNA)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Ronaldo Augusto Campos Pessoa (EXAMINADOR EXTERNO)
Universidade Federal de Tocantins

Prof. Thiago Allis (EXAMINADOR EXTERNO)
Universidade de São Paulo

*Dedico este trabalho aos meus pais, **Monique e Alexandre**,
por serem meu suporte de amor.*

AGRADECIMENTOS

Por mais que a tese seja uma pesquisa individual conduzida pelo doutorando, é impossível que este consiga chegar ao fim sem a colaboração de uma rede de pessoas. Nos últimos quatro anos, o apoio de pessoas que já faziam parte da minha vida e de pessoas que conheci ao longo deste caminho foi fundamental para que eu conseguisse chegar até aqui. A essas pessoas gostaria de expressar meus mais sinceros agradecimentos:

Itamar, meu amor, amigo e parceiro, se esta tese saiu é porque você esteve ao meu lado, com seu apoio incondicional e incansável. Nas conquistas e aventuras, mas também nos momentos de maiores angústias e receios (que não foram poucos!), você estava lá. Sempre lá. Tenho o privilégio de não apenas ganhar o seu apoio de marido, mas também o de pesquisador, aliás, um dos mais incríveis pesquisadores que já conheci! Sua opinião e visão de mundo me deram toda a segurança que eu precisava para seguir adiante. Serei eternamente grata!

Acho que toda tese acaba se tornando um projeto familiar. Isso porque passa a fazer parte do cotidiano de toda a família. A ausência de 1 ano durante minha estadia na França, ausências no dia a dia e nos almoços de domingo, minhas angústias e mau humor se tornaram rotina. A compreensão e torcida dos meus pais, Monique e Alexandre, minha irmã Karina, vó Ida, Emanuel, Genève, Carol e Ramon foi essencial. Igualmente fundamental foi o apoio da minha segunda família: mama, papa, Eri e Ana, muito obrigada por tudo!

Um trabalho acadêmico como uma tese não consegue ser concluído se não contar com o suporte de experiência e sabedoria do professor orientador. Ao ingressar no MDU, tive a grande sorte de ser escolhida pela professora Suely Leal. Não somente por sua grande bagagem intelectual, mas por sua simplicidade e acolhimento que foram fundamentais para tornar meu caminho mais leve. Inclusive a origem desta pesquisa devo a você, Suely, por ter me apresentado o texto seminal de Harvey na disciplina Teoria do Planejamento Urbano. A partir dali, ainda como aluna especial, percebi que o empresariamento urbano estava

relacionado com meu objeto de pesquisa, o turismo. De lá pra cá, seu apoio foi fundamental. Meus sinceros agradecimentos!

Os professores Vanice Selva (PRODEMA-UFPE), Edvânia Torres Aguiar (MDU/PPGEO/PRODEMA-UFPE), Cristina Araújo (MDU-UFPE) e Thiago Allis (USP) que participaram da minha banca de qualificação foram fundamentais ao aperfeiçoamento desta pesquisa. Agradeço pelas suas sugestões de melhorias e ajustes.

Na Geografia, sempre pude contar com o suporte de minha eterna querida ex-professora e ex-orientadora de TCC e Mestrado, a professora Vanice Selva, a quem dedico um agradecimento especial.

Também gostaria de agradecer os professores, colegas e equipe administrativa do MDU, especialmente os professores Ana Rita Sá Carneiro, Flávio de Souza, Tomás Lapa, Edvânia Torres Aguiar e Ruskin de Freitas pelas ricas aulas e discussões; e a secretária do programa, Renata de Albuquerque Silva, por sua hospitalidade e presteza em resolver qualquer assunto. Gratidão!

Os amigos são uma base muito importante nesse processo. Com eles pude vivenciar momentos de leveza, descontração e animação essenciais para a saúde mental de uma doutoranda:

Desde a graduação tenho a imensa sorte de conviver com as *Gals e unidade*. Umas mais presentes fisicamente que outras, mas tod@s igualmente importantes. Taciana Spinelli, Taciana Brandão, Maria Clara, Milena, Carol, Tariana, Maria Fernanda, Juliana Raulino e José Luiz, recebam minha gratidão por todos esses anos de amizade e os muitos outros que virão!

À Confraria do Caju, fundada por Priscilla, Gustavo, Doca, Ricardo, Débora, Glauce, Artur, Mariana, João, Prima e Arthur, minha gratidão por todas as risadas, queijos e vinhos com vocês.

Agradeço a todos os colegas do Departamento de Hotelaria e Turismo pelo companheirismo e amizade. Especialmente gostaria de agradecer os professores Vanice Selva, Luciana Holanda, Sérgio Leal e Carlos Eduardo Pimentel por terem “segurado as pontas” das minhas disciplinas no período de meu estágio na França. Também sou muito grata a Luciana, Isabela, Luís Henrique e Alexandre pelas parcerias de trabalho, cafés, tapiocas e risadas.

No DHT ganhei um lindo presente: a amizade da professora querida Mariana Falcão. Gratidão por me ouvir, me apoiar e torcer por esta tese, por ser minha parceira de trabalho e de aventuras fora da caixa. Amiga, sou grata ao cosmos por nos ter colocado juntas no nosso trabalho e por nossa amizade transpor os muros da universidade.

O MDU também me guardou uma linda surpresa. De presente desse doutorado, ganhei a amizade de Vinicius Albuquerque. Amigo, o que seriam das aulas sem tua presença ácida e bem-humorada?! O melhor de tudo é que tua amizade transpôs as aulas e ficou pra vida. Gratidão!

As amizades no solo francês também foram um presente que a vida me deu. Cariná, Joana e Nadier, que conheci durante a estadia em Paris e que espero nos encontrarmos bastante por aí. Tariana et Martin, mes amies d’autres temps que la vie m’a permis de rencontrer et de renforcer nos liens. Pour les cafés, les verres, les activités culturelles, etc., merci beaucoup à vous tous !

En France, plusieurs personnes m’ont apporté une contribution importante pendant mes 12 mois de stage de doctorant à l’Université Paris 1. Tout d’abord, je tiens à remercier ma tutrice Mme. Maria GRAVARI-BARBAS pour avoir cru en mon projet de recherche et m’avoir accepté au sein de l’Institut de Recherche et d’Études Supérieures du Tourisme (IREST). En tant que directrice de l’IREST, Maria m’a apporté son accueil chaleureux et sa disponibilité dès le début. Ses conseils tout au long de mon stage ont été essentiels pour le développement de ma recherche. Également, je remercie les professeures Mme. Edith FAGNONI, Mme. Géraldine DJAMENT-TRAN et M. Sebastien JACQUOT, ainsi que l’ensemble de l’équipe de gestion de l’IREST, spécialement Mme. Cécile RENAUD-

DELAUTRE, pour tout le soutien académique et administratif. Finalement, je remercie les collègues de l'Équipe Interdisciplinaire de Recherches sur le Tourisme (EIREST) pour les échanges lors de nos réunions.

Toujours en France, je tiens à remercier tous ceux qu'ont contribué aux recherches de terrain à Lyon. Aller au terrain en autre pays est toujours une tâche difficile, mais vous m'avez soutenu avec beaucoup de gentillesse et sollicitude en rendant mes activités les plus agréables. Mme. Lucie CORDIER, Mme. Valérie DUCAUD, Mme. Mihaela NEAGA et les techniciens des archives du GRAND LYON et de la Ville de Lyon, je vous remercie énormément.

Finalmente e não menos importante, gostaria de registrar meus agradecimentos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo financiamento da bolsa de doutorado sanduíche na Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

RESUMO

A CIDADE E O TURISMO: UM ESTUDO SOBRE O PAPEL DA ATIVIDADE TURÍSTICA NO EMPRESARIAMENTO URBANO DE LYON (FRANÇA)

Diante da descentralização estatal e de dificuldades oriundas de um quadro de recessão econômica vivenciada a partir da década de 1970, os governos locais na Europa e Estados Unidos passaram a implementar ajustes em sua administração urbana capazes de os levar a uma atuação mais empreendedora e menos gerencialista. Surge assim o que Harvey denomina empresariamento urbano, isto é, um modelo de gestão e governança urbana que, independente do contexto político-partidário, pensa e produz a cidade como uma mercadoria capaz de atender às necessidades e expectativas de um público formado por investidores, empresas multinacionais, residentes de alto padrão e visitantes. Para tanto, novas atividades econômicas começam a ser estimuladas enquanto motor das cidades, incluindo atividades relacionadas a funções de comando e controle, ao mercado financeiro, ao setor imobiliário, aos serviços em geral e, especificamente, ao setor turístico. Partindo da ideia de que há uma *rationale* subjacente à promoção do turismo na cidade, buscou-se defender a tese de que a contribuição do turismo vai além da sua função econômica propriamente dita. Assim, acreditando que o turismo é utilizado pelos agentes públicos locais como um instrumento do empresariamento urbano, a presente pesquisa teve como objetivo analisar de que forma o desenvolvimento do turismo se insere na dinâmica das ações públicas para o empresariamento das cidades. A fim de comprovar a tese levantada, analisou-se o caso da cidade francesa de Lyon, cuja gestão urbana empreendedorista se tornou um modelo de notório reconhecimento no cenário francês e internacional. Como principal resultado, constatou-se que o turismo é empregado pelos agentes públicos locais como uma estratégia argumentativa para a construção de vantagens competitivas da cidade e enquanto um meio de difusão da cidade-mercadoria voltada não apenas para turistas, mas também empresas, investimentos e novos residentes.

Palavras-chave: Turismo. Cidades. Empresariamento Urbano. Lyon.

ABSTRACT

CITY AND THE TOURISM: AN APPROACH ABOUT THE ROLE OF THE TOURISM ACTIVITY IN THE URBAN ENTREPRENEURIALISM OF LYON (FRANCE)

Faced with the state decentralization and difficulties arising from a scenario of economic recession experienced since the 1970s, local governments in Europe and the United States began to implement adjustments in their urban administration capable of leading them to a more entrepreneurial and less managerialist performance. It arises what Harvey calls urban entrepreneurialism, that is, a model of urban governance that, independent of the political-partisan context, thinks and produces the city as commodity capable of meeting the needs and expectations of a public formed by investors, multinational companies, high standard residents and visitors. In order to accomplish that, new economic activities are stimulated as motor of the cities, including activities related to command and control functions, the financial market, the real estate sector, services in general and specifically the tourism sector. Starting from the idea that there is a rationale underlying the promotion of tourism in the city, it defends the thesis that the contribution of tourism goes beyond its economic function as such. Thus, believing that tourism is used by local public agents as an instrument of urban entrepreneurialism, this research aimed to analyze how the development of tourism is part of the dynamics of public actions for entrepreneurship of cities. In order to prove the thesis, the case of the French city of Lyon was analyzed, whose entrepreneurial urban management has become a notorious in the French and the international scene. As main result, it was verified that tourism is employed by local public agents as an argumentative strategy for the construction of competitive advantages of the city and as a mean of spreading of the "commodity city" not only for tourists, but also to companies, potential investors and new residents.

Keywords: Tourism. Cities. Urban entrepreneurialism. Lyon.

RÉSUMÉ

LA VILLE ET LE TOURISME : UN ÉTUDE SUR LE RÔLE DE L'ACTIVITÉ TOURISTIQUE DANS L'ENTREPRENEURIALISME URBAIN À LYON (FRANCE)

Compte tenu de la décentralisation de l'État et des difficultés découlant d'une situation de récession économique connue depuis les années 1970, les gouvernements locaux en Europe et aux États-Unis ont commencé à mettre en œuvre des ajustements dans ses administrations urbaines capables de les amener à une activité plus entrepreneuriale. Il émerge ce que Harvey a appelé l'entrepreneurialisme urbain, c'est-à-dire, un modèle de gestion et gouvernance urbain qui (indépendamment du contexte politique-partisan) pense et produit la ville en tant que marchandise capable d'attendre les besoins et les attentes d'un public composé par les investisseurs, des entreprises multinationales, des résidents riches et des visiteurs. Pour cela, des nouvelles activités économiques ont commencé à être encouragés en tant que moteur des villes, y compris les activités liées aux fonctions de contrôle-commande, au marché financier, au secteur immobilier, aux services en général et, spécifiquement, au secteur touristique. En partant de l'idée qu'il y a une *rationale* sous-jacent à la promotion du tourisme dans la ville, on a cherché à défendre la thèse selon laquelle la contribution du tourisme irait au-delà de sa fonction économique elle-même. Ainsi, en croyant que le tourisme est employé par les agents publics locaux en tant qu'un outil de l'entrepreneurialisme urbain, cette recherche présente l'objectif d'analyser dans qu'elle mesure le développement du tourisme fait partie de la dynamique des actions publiques cherchant l'entrepreneurialisme des villes. Afin de vérifier la thèse soulevée, on a analysé le cas de la ville française de Lyon, dont la gestion entrepreneuriale urbaine est devenue largement reconnue dans le scénario français et même international. Comme résultat major, on a pu remarqué que le tourisme est utilisé par les agents publics locaux en tant que stratégie argumentative pour la construction des avantages compétitifs de la ville et en tant qu'un moyen de diffusion de la ville marchandise dirigée non seulement aux touristes, mais aussi aux entreprises, aux investisseurs et aux nouveaux résidents.

Mots clés : Tourisme. Villes. Entrepreneurialisme Urbain. Lyon.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 A CIDADE-EMPRESA NO CONTEXTO CAPITALISTA: UM OLHAR SOBRE O MODELO DE EMPRESARIAMENTO URBANO	35
2.1 Quando a cidade se torna uma “empresa”: o contexto de emergência do modelo empreendedorista de governança urbana.....	37
2.2 O modelo de empresariamento urbano: características e atuação da cidade-empresa.....	48
2.2.1 <i>A governança urbana empreendedorista</i>	49
2.2.2 <i>Atratividade urbana: o foco da cidade-empresa</i>	57
2.2.3 <i>O empresariamento em ação: as experiências empíricas postas em prática pelas cidades-empresa</i>	66
2.3 Quando a cidade se torna uma mercadoria: os instrumentos de gestão empresarial aplicados na mercantilização da cidade.....	74
2.3.1 <i>O planejamento estratégico a serviço da cidade-empresa</i>	74
2.3.2 <i>O city marketing e a mercantilização da cidade</i>	78
2.4 A atuação empreendedorista e a necessidade do consenso interno.....	89
2.5 Quando o turismo passa a ser opção econômica da cidade-empresa.....	94
2.5.1 <i>Os focos de interesse e as práticas do turista urbano</i>	97
2.5.2 <i>A organização da oferta de turismo urbano e suas implicações espaciais</i>	99
3 O CASO DE LYON EM PERSPECTIVA: UMA NARRATIVA SOBRE A ATUAÇÃO DA CIDADE-EMPRESA E A EMERGÊNCIA DO TURISMO	102
3.1 Preâmbulo: a administração pública francesa e os agentes públicos institucionais de Lyon.....	104
3.2 Breve panorama econômico de Lyon e a posição atual do turismo.....	119
3.3 Quando Lyon se torna metrópole-empresa: a emergência e evolução da atuação empreendedorista dos agentes institucionais locais.....	124

3.4 Quando o turismo se integra aos propósitos da metrópole-empresa: as relações entre turismo, empresariamento urbano e o anseio de internacionalizar Lyon.....	146
4 QUANDO A METRÓPOLE-EMPRESA SE APROPRIA DO TURISMO: UMA ANÁLISE SOBRE A RELAÇÃO ENTRE A ATIVIDADE TURÍSTICA E O EMPRESARIAMENTO URBANO DE LYON	157
4.1 Reflexões sobre o papel do turismo na criação de vantagens competitivas para a cidade..	158
4.1.1 <i>A construção de marcos de distinção da cidade: a valorização dos recursos urbanos pelo e para o turismo</i>	158
4.1.2 <i>A construção do parque hoteleiro enquanto vantagem competitiva da metrópole internacional</i>	175
4.1.3 <i>A fabricação material da cidade-mercadoria por meio da implementação de flagships e sua relação com o turismo</i>	179
4.2 Considerações sobre o turismo como instrumento de difusão da cidade-mercadoria.....	198
4.2.1 <i>O turismo na construção simbólica da cidade-mercadoria</i>	198
4.2.2 <i>O turismo como suporte da política de captação de megaeventos</i>	204
4.3 O empresariamento urbano à lyonnaise: a participação do turismo na dinâmica do empresariamento de Lyon.....	212
5 CONCLUSÕES	222
REFERÊNCIAS	233
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada realizada com diretora do Bureau des Congrès et des Salons do Tourisme et Congrès da GRAND LYON	250
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada realizada com técnica do setor Tourisme et Grandes Candidatures da GRAND LYON	251
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista semiestruturada realizada com técnica da Direction Entrepreneuriat, Commerce et Proximité da Chambre de Commerce et d’Industrie de Lyon	252
ANEXO A – Material ilustrativo da Grand Lyon La Métropole	253

1 INTRODUÇÃO

Enquadrada na linha de pesquisa “Planejamento e Gestão” do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Urbano, esta tese aborda a relação entre cidade e turismo. Não precisamente a relação que a prática turística costuma estabelecer com o espaço urbano, tema esse já recorrente na literatura acadêmica; mas, sim, a relação utilitária que os agentes públicos da governança urbana criam com o turismo, na medida em que buscam instrumentalizá-lo no processo de mercantilização da cidade, tema ainda pouco explorado nas pesquisas acadêmicas. Aborda a relação que o atual modelo de gestão urbana fundado no ideário empreendedorista estabelece com o desenvolvimento do turismo nas cidades.

Para compreender essa relação, toma-se como ponto de partida o contexto político-econômico europeu e norte-americano vivenciado durante as décadas de 70 e 80. Inseridas nesse contexto, as cidades, consideradas neste trabalho um reflexo das relações sociais de produção (LEFEBVRE, 2001), “produto e condição de processos sociais de transformação, vigentes na fase mais recente do desenvolvimento capitalista” (HARVEY, 1996, p. 48), começaram a vivenciar um intenso processo de reestruturação produtiva e política. Diante das dificuldades oriundas de um quadro de recessão econômica marcado pela desindustrialização, desemprego generalizado, crise fiscal em nível local e nacional, queda nos repasses do governo central, etc., os governos locais passaram a experimentar ajustes em sua administração urbana capazes de os levar a uma atuação mais empreendedora e menos gerencialista, fazendo-se emergir o que Harvey (1996, 2005) denomina empresariamento urbano.

Trata-se de uma abordagem que favorece uma maior permeabilidade dos interesses públicos com os privados na forma de coalizões em prol da competitividade urbana. Nessa perspectiva, a ação pública acaba submetida aos interesses do mercado, sendo guiada pelos princípios neoliberais da globalização (HARVEY, 1996, 2005). Caracterizado pela postura empresarial dos agentes públicos locais na atração de novas formas de acumulação do capital, o empresariamento urbano consiste, segundo Harvey (1996, 2005), em um modelo

de gestão e governança urbana que tem como propósito declarado a inserção competitiva dos sistemas urbanos nos fluxos econômicos globais. Para tal, ao invés de dispensar toda a atenção no gerenciamento da prestação dos serviços públicos (tais como educação, saúde, transporte, etc.) para atendimento às necessidades dos cidadãos comuns, os governos locais passam a concentrar mais esforços na criação e exploração de vantagens competitivas que possam gerar atratividade urbana.

Assim, como forma de dotar a cidade de um maior grau de competitividade, as administrações públicas locais passam a lançar mão de estratégias como a exploração de vantagens específicas da cidade (aproveitamento de recursos intrínsecos ou criados) para produção de bens e serviços; investimentos em estruturas e atividades relacionadas ao consumo (como centros comerciais, estádios esportivos, entretenimento, etc.); e captação de recursos dos governos centrais (HARVEY, 1996). Sob esta ótica, cabe à gestão empreendedorista desenvolver uma visão estratégica da cidade em relação às suas concorrentes, buscando criar vantagens que suas concorrentes não oferecem.

Essa lógica concorrencial, inicialmente forjada nos Estados Unidos e no Reino Unido, ganha defensores não apenas no meio institucional, mas também no campo acadêmico. Baseando-se no argumento de que existe um quadro de crescente competição entre cidades por recursos, fluxos e investimentos e na ideia de que cada vez mais as cidades se tornam sujeitos do seu próprio futuro devendo para tal “encontrar os meios de suas ambições” (BENKO, 1999b, p. 86, *tradução livre*), governos centrais, agências multilaterais de desenvolvimento (como a OCDE – *Organisation de Coopération et de Développement Économiques*) e trabalhos acadêmicos oriundos da *expertise* catalã de consultoria em planejamento urbano como Castells & Borja (1996) e Borja (1997) vêm, desde principalmente a década de 90, atuando na criação e difusão de um receituário prescritivo de como a cidade deve ser produzida e posicionada frente aos mercados internacionais.

Além de se manifestar atualmente nos mais variados contextos socioeconômicos e políticos, o receituário empreendedorista tende a se revelar muitas vezes na forma de ações difusas e não necessariamente integradas a um projeto único e coeso de cidade

empreendedorista¹. Contudo, independente das particularidades locais, a criação de um ambiente competitivo local propício ao desenvolvimento econômico e à atração de investimentos externos e fluxos de pessoas tem sido a tônica dominante.

Em oposição a essa visão determinista e enviesada do receituário empreendedorista como *devenir* obrigatório da gestão de uma cidade que almeje ser competitiva, destacam-se no Brasil os trabalhos de Vainer (2009), Arantes (2009), Sánchez (2010) e Compans (2005). Essa última, em sua tese de doutorado, defendeu o argumento de que o empresariamento urbano consiste em uma estratégia destinada a viabilizar o “projeto de modernização capitalista” (COMPANS, 2005, p. 27). Ainda segundo a autora, ao incorporar a racionalidade concorrencial à gestão urbana, o empresariamento urbano acaba conduzindo “à reificação da cidade como empresa e ao mesmo tempo como mercadoria” (COMPANS, 2005, p. 25).

Nesse processo, a cidade passa, cada vez mais, a ser pensada e produzida enquanto uma mercadoria que possa atender principalmente às necessidades e expectativas de um público externo a ela formado por investidores, empresas multinacionais, residentes de alto padrão e visitantes, e também das elites internas. Nessa lógica da cidade-mercadoria, pensa-se a cidade para públicos-alvo e não para cidadãos. Além disso, sob essa perspectiva mercadológica, a cidade que incorpora o ideário empreendedorista busca no mundo da organização empresarial inspiração, encontrando nele seus instrumentos de gestão, como o planejamento estratégico e o marketing. É justamente essa abordagem mercadológica incorporada ao planejamento e gestão urbana que faz emergir a noção da cidade enquanto uma empresa, ou seja, a cidade-empresa.

Por meio de tais instrumentos, os agentes públicos locais, em estreita parceria com agentes econômicos privados, se empenham em transformar a cidade em um lugar interessante, inovador, estimulante, criativo e seguro para se investir, viver ou visitar, para se divertir ou consumir (HARVEY, 2005), de modo a colocá-la “no mapa do mundo” (SANCHÉZ, 2010, p.

¹ O empresariamento urbano não necessariamente se manifesta na sua forma pura. Experiências híbridas, marcadas pela coexistência com outros modelos de governança, podem ser encontradas na literatura acadêmica. Por exemplo, segundo trabalho de Fellows (2009), a partir do estudo de caso da gestão urbana de Recife no recorte de 2000-2008, existe nas cidades brasileiras uma tendência ao convívio do ideário do empresariamento urbano (em função das dinâmicas da globalização e da difusão do modelo empreendedorista) e do ativismo democrático, em virtude das exigências constitucionais de democratização.

51). É esse processo que Sánchez (2010) descreve como a reinvenção das cidades para um mercado mundial.

Para concretizar tais anseios, um conjunto de escolhas políticas vem sendo posto em prática desde então, como, por exemplo, o planejamento urbano orientado para intervir nos mercados, a implementação de políticas urbanas voltadas para o atendimento da demanda de determinados públicos-alvo, além da aposta em estratégias de diferenciação territorial e de promoção internacional (HARVEY, 1989, 1996, 2005; COMPANS, 2005; SANCHEZ, 2010). O que essas ações buscam, ao fim e ao cabo, é a preparação da cidade para receber novas formas de acumulação do capital.

É precisamente neste contexto que novas atividades econômicas começam a ser mais estimuladas enquanto motor das cidades, incluindo as pós-industriais. Atividades relacionadas a funções de comando e controle, ao mercado financeiro, ao setor imobiliário, aos serviços em geral e, especificamente, ao setor turístico. Esse último tem sido encorajado nas últimas décadas como um vetor de dinamização das economias urbanas sobretudo em razão dos indicadores de crescimento da atividade.

Segundo Harvey (1996, p. 59), “a ênfase no turismo, na produção e consumo de espetáculos, na promoção de eventos efêmeros numa dada localidade representa os remédios favoritos para economias urbanas moribundas”. Isso porque, o turismo² representa um setor em franca expansão e, por isso mesmo, com um enorme mercado consumidor. De acordo com dados da Organização Mundial de Turismo (*United Nations World Tourism Organization – UNWTO*, 2016), em 2015 ultrapassou-se a marca de 1 bilhão de viagens internacionais³, tendo-se gerado mais de US\$ 1,5 trilhão em receitas de exportação do turismo internacional, estando o turismo atrás apenas da indústria de combustíveis e química. Além disso, a UNWTO (2014) aponta que o turismo atualmente responde por 29% das exportações mundiais de serviços.

² O entendimento desta tese sobre o conceito de turismo se alinha ao pensamento de Knafou (1996, p. 63) para quem “turismo” corresponde a uma palavra “particularmente polissêmica, evocando ao mesmo tempo uma atividade humana e social, hoje convertida em fundamental, e todo aparelho econômico – igualmente muito importante – que a rejunta”.

³ Segundo a UNWTO (2016, p. 15), as chegadas internacionais de turistas cresceram 4,4% em 2015, alcançando um total de 1,184 bilhões, sendo o sexto ano consecutivo de crescimento.

Apoiando-se no discurso de que o turismo é uma atividade econômica em expansão mundial capaz de gerar milhares de empregos e incremento da renda⁴, governos locais vêm empregando esforços na promoção desta atividade, atuando na criação ou fortalecimento de estruturas institucionais para gestão e organização turística da cidade, na implementação e/ou melhoria das infraestruturas existentes, na realização de capacitações na área e também na promoção de ações de marketing turístico, entre outras. Com esta perspectiva, muitas cidades, incluindo as de pequeno, médio e mesmo os grandes centros urbanos, têm pensado o turismo enquanto promotor de desenvolvimento urbano (LAW, 2002).

O desenvolvimento do turismo passa a ser, então, uma decisão política consciente tomada pelos agentes públicos locais. Se antes associado à recepção espontânea de visitantes, a partir da emergência da lógica empreendedorista e concorrencial de cidades, o turismo, segundo observado por Harvey (2005) e Moura (2007), assume posição relevante nas administrações urbanas como um meio de inserção competitiva das cidades nos mercados mundiais. Contudo, esses autores não aprofundam no entendimento sobre a maneira como o desenvolvimento do turismo contribui a esse processo de competição interurbana. De fato, a literatura não deixa claro como o turismo se insere nas atuais dinâmicas de empresariamento urbano, à exceção de poucos trabalhos como o de Spirou (2011).

Diante de tal lacuna teórica, a presente investigação levantou o seguinte **problema de pesquisa**: Como o turismo se insere na dinâmica das ações públicas para o empresariamento das cidades, no atual contexto de competição interurbana por investimentos, empresas, residentes e visitantes?

⁴ Através de suas publicações e projetos, a UNWTO tem exercido um importante papel de difusora internacional da ideia do turismo enquanto relevante instrumento de dinamização econômica e de combate à pobreza e exclusão social. Também a OCDE (2000) tem contribuído para essa difusão. Por exemplo, no documento "*Mesurer le rôle du tourisme dans les pays de l'OCDE*" ("Mensurar o papel do turismo nos países da OCDE" em tradução livre), a organização chama a atenção para o papel econômico cada vez mais importante desempenhado pelo turismo na atualidade, destacando-se suas perspectivas de crescimento e de criação de empregos. Outro exemplo consiste nos relatórios apresentados pelo IBM *Institut for Business Value*. Em seu relatório anual *Global Location Trends* (IBM, 2015), o turismo aparece como a segunda atividade econômica em termos de criação de empregos, apenas atrás do setor de equipamentos de transporte.

Essa questão central suscita outros questionamentos: Como o modelo empreendedorista de governança urbana se caracteriza e operacionaliza? Que ações de empresariamento urbano estão relacionadas com o desenvolvimento do turismo? A partir das discussões levantadas por essas questões, será possível finalmente compreender o que o turismo representa para a cidade sob a ótica dos agentes públicos locais.

Para tal, é preciso ter claro que as formas espaciais criadas por uma sociedade exprimem o condicionamento da estrutura econômica que ali domina (MORAES & COSTA, 1999). Sendo o modo de produção capitalista o modelo hegemônico, é natural que o espaço produzido seja direcionado para atender à lógica do capital; e a cidade, enquanto expressão espacial das relações sociais (CASTELLS, 1984; LEFEBVRE, 2001), não é, de forma alguma, exceção. Isto significa que os agentes que atuam na produção do espaço o fazem a partir de uma perspectiva capitalista. O Estado, enquanto fator de coesão dos diferentes níveis de uma formação social (POULANTZAS, 1977), tem papel decisivo nesta lógica.

É difícil, portanto, imaginar o capitalismo sem o exercício do poder estatal. Como observa Harvey (2005, p. 79), “não seria correto afirmar que o Estado apenas recentemente se tornou agente central para o funcionamento da sociedade capitalista. Ele sempre esteve presente; apenas suas formas e modos de funcionamento mudaram conforme o capitalismo amadurecia”. Desse modo, em um modelo de sociedade globalizada, a cooptação tornou-se uma estratégia bem mais interessante e eficaz que o enfrentamento (MÉSZÁROS, 2002). Com esta perspectiva, acredita-se que a opção política pelo desenvolvimento do turismo na cidade não seja uma decisão descolada desse contexto. Suspeita-se, pois, que a decisão pelo turismo esteja relacionada com seu poder de cooptação, ou seja, com sua potencial capacidade de catalisar argumentos para a viabilização de ações de empresariamento urbano que buscam tornar a cidade atrativa a seus diversos públicos-alvo.

Portanto, supondo-se que haja uma *rationale* subjacente à promoção do turismo nos espaços urbanos, a presente investigação busca defender a **tese de que em cidades com traços de governança urbana empreendedorista, a contribuição do turismo vai além da sua função econômica propriamente dita. Nesses casos, advoga-se que o turismo é utilizado pelos agentes públicos locais como um instrumento do empresariamento**

urbano. Ou seja, no contexto de uma lógica empreendedorista, o turismo é considerado mais como uma estratégia político-argumentativa empregada para desenhar a atratividade urbana e legitimar ações do receituário empreendedorista do que como uma mera atividade econômica que aporta benefícios econômicos à cidade. Esta tese decorre, pois, do entendimento de que, sob a égide do capitalismo, “não existe aquele espaço construído como resultado ‘idílico’ das necessidades da existência” (MORAES & COSTA, 1999, p. 160).

Com o intuito de demonstrar tal argumentação, é necessário, evidentemente, sair da discussão puramente teórica e recorrer ao campo empírico, onde, de fato, a vida se manifesta e as relações sociais acontecem. Assim, buscou-se identificar um caso de estudo no qual não apenas a abordagem empreendedorista se fizesse presente em ações relacionadas ao planejamento e gestão urbana, mas também que, ao mesmo tempo, fosse um caso no qual o turismo fizesse parte das estratégias de desenvolvimento traçadas pelo governo local.

Diante desses dois critérios, optou-se como caso empírico Lyon (França), uma cidade que desde meados da década de 1970 vem desenvolvendo um projeto global de empresariamento urbano cujo principal propósito é posicioná-la entre as 15 principais metrópoles europeias. A seleção desse caso ocorreu durante o doutorado sanduíche no *Institut de Recherche et d’Etudes Supérieures du Tourisme (IREST)* da *Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne*, realizado no período de março de 2015 a fevereiro de 2016, sob a orientação da Prof^a Dr^a. Maria Gravari-Barbas, diretora do IREST.

No conjunto de esforços para compreender a relação entre empresariamento urbano e turismo e de seu papel no processo de inserção competitiva das cidades nos mercados mundiais, optou-se por realizar o estágio de pesquisa no IREST, por este ser uma referência na França (país que lidera o *ranking* de chegadas de turistas internacionais) e Europa para os estudos científicos no campo do turismo em cidades, oferecendo uma linha de pesquisa (*Tourisme et métropolisation*) diretamente relacionada com o objeto da tese. Sendo assim, esse estágio teve justamente como objetivo principal a identificação de casos de cidades

européias que atuam no empresariamento urbano e na compreensão teórico-empírica desse tipo de atuação.

Para isso, foram realizadas durante esse período diversas atividades acadêmico-científicas que buscaram a construção do quadro teórico-metodológico e aprofundamento empírico da tese: participação das reuniões da *Équipe Interdisciplinaire de Recherches sur le Tourisme* (EIREST)⁵, de aulas do mestrado em Turismo e atuação nos ateliês doutorais em Geografia, além de pesquisas bibliográficas na *Bibliothèque Nationale de France*, nas bibliotecas do IREST e dos demais centros de pesquisa da *École Doctorale de Géographie de Paris*. Também no período do sanduíche, foram realizadas as pesquisas de campo em Lyon.

A partir desse conjunto de atividades, foi possível ter contato com variados casos de cidades europeias, como por exemplo Liverpool, Barcelona e Lyon que enxergam no turismo uma via para transição da economia industrial à economia de serviços. No cenário francês, Lyon apresentava-se como uma experiência pioneira de empresariamento urbano, com uma postura política atual assumidamente empreendedorista, porém pouco estudada sob a ótica do turismo. Por este motivo, optou-se por analisar esse caso em particular de modo a viabilizar a necessária transição do campo teórico para o empírico na constante busca pela testagem da tese ora proposta.

Sendo assim, como **objetivo geral**, esta investigação buscou analisar de que forma o turismo se insere na dinâmica das ações públicas para o empresariamento das cidades, a partir do estudo de caso de Lyon (França).

Como **objetivos específicos**, buscou-se:

- Compreender o modelo de governança urbana empreendedorista e suas estratégias de atuação na promoção da atratividade urbana e produção da cidade-mercadoria;
- Caracterizar o processo de empresariamento urbano e de emergência do turismo em Lyon;

⁵ A EIREST é formada por docentes e pesquisadores de nível de doutorado e pós-doutorado de variados países e áreas do conhecimento, como Geografia, Turismo, Administração, História, Urbanismo, etc. com foco nos estudos sobre turismo, cidades, gestão de destinos e patrimônio.

- Identificar a integração do turismo às estratégias de empresariamento urbano de Lyon.

Uma vez apresentados o problema da pesquisa, a tese e os objetivos, cabe tecer algumas considerações sobre o **recorte analítico** deste trabalho. Primeiramente, julga-se importante esclarecer o que esta pesquisa **não** se propõe a fazer. Não se trata aqui de estudar o turismo em si, as suas práticas ou seus impactos, desconectado do contexto da cidade. Tampouco se busca analisar a forma como o turismo se manifesta na cidade, imprimindo nela modificações de ordem estrutural e influenciando diretamente sua urbanização. Esses temas já vêm sendo frequentemente debatidos tanto no meio acadêmico dos estudos turísticos, quanto nos estudos urbanos⁶.

O que se busca com a presente investigação é explorar uma ótica ainda pouco debatida em ambos os campos: a relação que os agentes relacionados com a governança urbana estabelecem com o turismo. Significa dizer que o que está em foco não é a governança *per se*, nem a governança relacionada à gestão do turismo, mas a relação de apropriação que os agentes públicos da governança da cidade estabelecem com o turismo.

Dentre as diversas expressões de governança urbana que poderiam ser analisadas em sua relação com o turismo, a empreendedorista (ou empresariamento urbano, para usar o termo de Harvey) foi a selecionada como foco deste estudo devido ao seu caráter marcante na atual sociedade capitalista. Afinal, como o próprio Harvey (2005) comenta, dificilmente se encontrará uma cidade que, qualquer que seja sua orientação político-partidária, não apresente atualmente algum tipo de atuação orientada ao mercado.

Considerando que a produção da cidade é marcada pela heterogeneidade de agentes, ações e intencionalidades, leva-se em conta também que o empresariamento urbano é um processo complexo, muitas vezes sutil e não linear, caracterizado pelo envolvimento de múltiplos agentes urbanos públicos (por vezes, de diferentes esferas) e privados que, isoladamente ou articulados na forma de arranjos institucionais ou em arranjos informais, atuam na condução das mais diversas ações que visam tornar a cidade atrativa e

⁶ Estudos sobre o papel do turismo na urbanização ou na formação de cidades turísticas, por exemplo, são frequentemente conduzidos no âmbito da Geografia.

competitiva no cenário internacional. É justamente dessa complexidade, a qual dificilmente permitiria uma análise mais aprofundada da totalidade, que surge a necessidade de se fazer um recorte analítico.

Com esta perspectiva, de modo a investigar como o turismo vem contribuindo ao empresariamento urbano, foram definidos como foco da análise os agentes públicos locais (especificamente os institucionais) e as ações que estes conduzem para criar atratividade urbana no processo de empresariamento. É a partir do levantamento e análise dessas ações que se pretende identificar o lugar do turismo no processo de empresariamento urbano. Sendo assim, chama-se a atenção para o fato que tal recorte não prevê a investigação sobre a composição dos eventuais arranjos institucionais empreendedoristas, nem acerca das possíveis articulações entre os diversos agentes, mas sim, concentra-se nas ações e estratégias empreendedoristas usadas pelos agentes públicos locais para promoção da atratividade urbana e na contribuição do turismo a esse processo.

A **justificativa** desta pesquisa se centra no esforço em relacionar dois importantes elementos da sociedade: a cidade e o turismo. De um lado, em se tratando das cidades, acredita-se, tal como Harvey (2005, p. 169), que nas últimas décadas “a transformação da governança urbana teve raízes e implicações macroeconômicas importantes”. Sendo assim, ao considerar a ideia de Jane Jacobs sobre a cidade enquanto “unidade relevante para o entendimento de como se cria a riqueza das nações”, Harvey (2005, p. 169) defende que “a mudança do administrativismo urbano para o empreendedorismo urbano pode ter implicações de longo alcance para perspectivas futuras de desenvolvimento”. Nessa dinâmica, emerge a relevância do turismo no espaço urbano, enquanto uma prática social em crescimento constante na sociedade do consumo e atividade econômica capaz de movimentar a economia das cidades, sobretudo daquelas que perderam relevância industrial.

Contudo, o volume de pesquisas científicas sobre as relações entre turismo e cidades ainda é inversamente proporcional à importância do tema na atualidade. Tanto os estudiosos do

campo acadêmico do Turismo⁷ têm desprezado as cidades, quanto os pesquisadores em Planejamento Urbano e Regional⁸ têm negligenciado o papel do turismo na dinâmica urbana (ASHWORTH, 1989), o que não deixa de ser curioso, sobretudo quando se considera que a cidade se tornou local estratégico para a indústria global do entretenimento (SASSEN & ROOST, 2001).

Não obstante a cidade tenha sido historicamente um dos principais centros receptores de turismo (LAW, 2002; HENRIQUES, 2003), foi somente no final do século XX e começo do século XXI que se observa maior ampliação dos estudos sobre a cidade enquanto lócus da prática turística⁹. Contudo, tal produção ainda parece preocupar-se mais com as expressões físicas que a atividade produz no território que com o poder do turismo em reforçar o *status quo*. Nesse sentido, há uma carência de investigações relacionadas ao modo como os agentes hegemônicos deliberadamente empregam essa atividade como parte de uma estratégia de acumulação desigual e de empresariamento urbano.

Especificamente sobre empresariamento urbano, a partir do trabalho pioneiro de Harvey (1989, 1996), diversos pesquisadores têm se interessado pela temática. Desde então, estudos mais amplos sobre a posta em marcha do modelo em determinadas cidades ou, mais específicos, sobre os arranjos dos agentes empreendedoristas ou a operacionalização das ações que promovem atratividade urbana, por exemplo, têm sido comuns na literatura acadêmica.

Porém, estudos que tenham relacionado o turismo a tal modelo de governança urbana ainda são raros. Nesse sentido, vale destacar os trabalhos de Connelly (2007), Harvey (2005), Moura (2007) e Allis (2012). Enquanto que Connelly focou nos arranjos de governança do turismo situando-os no contexto de empresariamento urbano de Liverpool

⁷ Na qualidade de turismóloga, o entendimento da autora desta tese é de que o turismo, além de prática social que se converte em atividade econômica, se configura como um campo interdisciplinar do conhecimento que carrega o mesmo termo, porém iniciado em letra maiúscula. Trata-se de um campo pouco desenvolvido, em estágio inicial de construção.

⁸ Para a presente pesquisa, adota-se o entendimento de Lacerda (2013, p. 78) do Planejamento Urbano e Regional como um campo do conhecimento, cujas "(...) novas estruturas de tratamento de temas inerentes ao planejamento urbano e regional – gestão, governança, transporte, uso e ocupação do solo, qualidade de vida etc. – obrigam a uma interação das disciplinas".

⁹ Os trabalhos de Ashworth (1989), Judd & Fainstein (1999), Eisinger (2000), Law (2002) e Page & Hall (2003) são alguns exemplos.

no início do século XXI e Allis (2012) analisou os nexos entre a implementação de grandes projetos urbanísticos e o desenvolvimento do turismo na cidade de São Paulo¹⁰, Harvey (2005)¹¹ e Moura (2007)¹² apenas levantaram pistas sobre a relação do turismo com o empresariamento, porém sem aprofundar nessa discussão específica. Percebe-se, portanto, uma ausência de estudos tanto na literatura científica do Turismo, quanto na do Planejamento Urbano e Regional, que tenham se proposto a analisar em profundidade o lugar da atividade turística no contexto atual das políticas urbanas empreendedoristas de promoção da atratividade urbana. Trata-se de uma lacuna teórica que carece, portanto, de maior atenção e que, por isso mesmo, merece ser melhor investigada.

Diante do exposto, resta evidente a necessidade de investigações que se proponham a analisar o turismo a partir da ótica dos agentes públicos que atuam no contexto do empresariamento urbano. Investigações que, ao analisar a integração do turismo às políticas empreendedoristas, possam apontar elementos para a compreensão do lugar do turismo na cidade-empresa contemporânea.

E como “a tarefa não é contemplar o que ninguém ainda contemplou, mas meditar, como ninguém ainda meditou, sobre o que todo mundo tem diante dos olhos” (SCHOPENHAUER *apud* LAKATOS & MARCONI, 2011, p. 90), a importância desta pesquisa se expressa no olhar crítico e no tratamento interdisciplinar a ser conferido na compreensão deste objeto empírico, na medida em que se busca descortinar as intenções subjacentes na adoção do turismo pelos gestores locais.

¹⁰ Na sua pesquisa sobre os nexos entre projetos urbanos e turismo na cidade de São Paulo, Allis (2012) levantou que “o estímulo ao turismo – como veículo para a operacionalização do city marketing – é um das estratégias incorporadas na gestão urbana contemporânea, tanto por seu papel imagético (difusão da imagem da cidade), quanto econômico (atração de investimentos e geração de receitas pelos gastos turísticos)” (ALLIS, 2012, p. 77).

¹¹ No mesmo trabalho que Harvey (1996, 2005) chama a atenção para a emergência do modelo empreendedorista de governança urbana ao apresentar um conjunto de características de sua posta em marcha, ele menciona o turismo como uma das atividades econômicas a serem incentivadas pelos agentes públicos locais que pretendam conferir competitividade às suas cidades. Contudo, muito embora o autor tenha levantado a ideia de que o turismo ocupa um lugar na agenda urbana empreendedorista, não aponta como a atividade está integrada às ações empreendedoristas em si.

¹² Moura (2007) também levantou a ideia de que o turismo exerce um papel relevante no empresariamento urbano, porém não expõe o como ele desempenha tal papel.

Por fim, cumpre observar que a realização deste estudo se justifica pelo ponto de reflexão crítica necessária que ele se propõe a instaurar. Na medida em que não se reflete e se discute a(s) lógica(s) por trás da utilização do turismo pela gestão pública no processo de reestruturação urbana, corre-se o risco de se ver instaurado um “pensamento único” (ARANTES, 2009) sobre o assunto onde o que vigora são, obviamente, os argumentos do *mainstream* que, como diriam Rolnik & Klink (2011, p. 101), tratam “crescimento econômico local, valorização da terra e desenvolvimento urbano como variáveis sinônimas”. Sendo assim, uma reflexão crítica como a que está sendo proposta é importante porque ajuda a evidenciar a real intencionalidade dos agentes públicos, fornecendo, assim, subsídios que possibilitem desmanchar consensos que, ao invés de ajudar a compreender a realidade, se prestam justamente ao inverso.

Uma vez apresentados os argumentos que justificam a realização desta pesquisa, cumpre discorrer sobre sua **abordagem metodológica**. Acreditando que a motivação dos governos locais para o incentivo do turismo nas cidades seja bem menos aparente do que demonstram os discursos em prol do turismo enquanto uma importante atividade para a economia urbana, o presente trabalho buscou adotar uma perspectiva crítica na tentativa de desvelar o seu real lugar na cidade capitalista, a partir do exame da atuação dos agentes públicos locais. Nesse sentido, o método de interpretação da realidade (também chamado de método de abordagem¹³) adotado neste estudo foi o materialismo histórico. Trata-se de uma concepção teórica que fornece um corpo de conceitos que permitem o estudo de um objeto concreto historicamente determinado (HARNECKER, 1973).

Tal escolha decorreu da convicção de que a cidade não surge num vazio histórico; pelo contrário, é produto social e historicamente construído a partir das relações de produção que compõem a estrutura econômica da sociedade¹⁴ (LEFEBVRE, 1976). De igual modo,

¹³ O método de abordagem expressa a concepção de mundo do pesquisador que orienta a condução da pesquisa (MORAES & COSTA, 1999).

¹⁴ Reconhece-se nesta tese que o espaço de forma geral e a cidade, de forma específica, são diretamente influenciados pelo modo de produção vigente, partindo-se, portanto, do entendimento de que a cidade é produto e condição do modo capitalista de produção. Sobre essa questão, Le Galès (1993, p. 98, *tradução livre*) afirma “a cidade é o produto desse processo de acumulação, quer dizer, da necessidade de produzir moradias, transportes, infraestruturas necessárias ao processo de produção, espaços de consumo, e instituições necessárias à reprodução. A cidade é ainda o reflexo da luta de classes, o ambiente construído que reflete a dominação da burguesia e do Estado, a segregação social”.

considera-se que o turismo não é uma prática anistórica, pelo contrário, trata-se de um produto e, ao mesmo tempo, um elemento inserido na lógica do modo de produção vigente e que, por isso mesmo, com ele dialoga, reforçando-o. Entende-se aqui o turismo como um fenômeno sociocultural e atividade econômica de natureza capitalista (CORIOLANO, 2006), decorrente de uma prática social (NICOLAS, 1996) e territorial que se realiza sob um conjunto de interesses econômicos, políticos e ideológicos (CASTILHO, 1998).

É, portanto, em decorrência desta visão de mundo que surgiram o problema e a tese desta pesquisa. Eles nasceram da convicção de que a realidade representada pelos agentes públicos locais pode estar distorcida na tentativa de assegurar o *status quo*. Sendo assim, o posicionamento epistemológico desta pesquisa, assim como entende Harvey (1989) sob a ótica do materialismo histórico, é de que o planejamento e a gestão urbana são instrumentalizados para manutenção do *status quo* capitalista. Nesse sentido, busca-se demonstrar que o turismo esteja sendo utilizado como uma estratégia de cooptação e de fabricação de convencimentos e consentimentos em torno do ideário do empresariamento urbano.

Para tanto, essa pesquisa foi concebida enquanto um estudo de caso, de natureza descritiva e explicativa, com uma abordagem qualitativa na coleta e tratamento dos dados (YIN, 2001; LAKATOS & MARCONI, 2011). Para sua operacionalização, foram percorridas três etapas durante as quais um **conjunto de procedimentos metodológicos** foi empregado, conforme quadro 1:

Quadro 1: Etapas da pesquisa e procedimentos metodológicos empregados

ETAPAS	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS EMPREGADOS
1) ANÁLISE TEÓRICA	Pesquisa bibliográfica e revisão bibliográfica sistemática
2) ANÁLISE EMPÍRICA DO CASO	Na coleta dos dados empíricos: pesquisa documental, observação, entrevistas
	No tratamento dos dados empíricos: análise crítica de conteúdo
3) SÍNTESE TEÓRICO-EMPÍRICA – Conclusões	

Fonte: A autora.

A etapa da **análise teórica** dedicou-se a buscar os elementos teóricos necessários para formar um quadro de análise do objeto empírico. Considerando o caráter interdisciplinar, essa análise foi feita a partir de **pesquisas bibliográficas** que identificaram trabalhos oriundos da Geografia, do Planejamento Urbano e Regional, da Sociologia Urbana, da Administração e do Turismo. Especificamente para compreender a abordagem empreendedorista da governança urbana, objeto teórico central desta tese, e seu contexto de emergência, partiu-se dos trabalhos de Harvey (1989, 1996, 2005), considerados aqui a espinha dorsal do tratamento teórico do empresariamento urbano, uma vez que é este autor quem lança as bases para o entendimento dessa abordagem. Também se recorreu a Le Galès (1993), Compans (2005), Vainer (2009), Sánchez (2010), Leal (2003, 2011, 2012) e Arantes (2009), cujas discussões forneceram uma visão crítica sobre a adoção desse tipo de modelo.

Ademais, se julgou necessário também se debruçar sobre as publicações prescritivas do empresariamento urbano, uma vez que elas trazem recomendações de “boas práticas” empreendedoras a serem seguidas pelos governos locais. Assim, a publicação da *Organisation de Coopération et de Développement Économiques* (OCDE, 2007) e os trabalhos de Castells & Borja (1996), Borja (1997) e Benko (1999a, 199b) foram úteis na construção de um entendimento mais amplo sobre o empresariamento urbano, além das publicações de Güell (2006), Kotler (2000), Kotler et al (1993) e Braun (2008), que trouxeram uma

aproximação ao planejamento estratégico e ao *city marketing* enquanto instrumentos da cidade-empresa.

Ainda como forma de se avançar na construção do quadro teórico-metodológico, realizou-se uma **revisão bibliográfica sistemática** para identificação de investigações que abordassem o tema a partir do relato de experiências empíricas. A intenção aqui foi observar, na realidade prática dos casos investigados, como o empresariamento urbano entra de fato em ação, de modo que se pudesse conhecer as principais estratégias empregadas pelos agentes públicos locais neste tipo de abordagem. Para tanto, realizou-se no início de 2015 uma busca sistemática dos artigos científicos publicados nos periódicos acadêmicos nacionais e internacionais indexados no Portal de Periódicos da CAPES/MEC. Ao empregar na busca as palavras-chave "*urban entrepreneurialism*", "*entrepreneurial city*", "*urban governance AND entrepreneurialism*", "*empresarialismo urbano*", "*entrepreneurlisme urbain*", "*empreendedorismo urbano*", "*empresariamento urbano*" e "*gestão urbana empreendedora*", foram encontrados mais de 300 trabalhos entre artigos, resenhas, livros, etc. publicados em português, espanhol e principalmente em inglês entre os anos de 1990 e 2014.

Em posse desses resultados, procedeu-se ao refinamento da pesquisa. Para fins deste estudo e como forma de delimitação, foram selecionados apenas os artigos científicos, descartando-se, assim, os demais tipos de publicação. Feito isso, foi realizada uma leitura dos resumos dos artigos encontrados, de modo a selecionar todos aqueles que efetivamente tratassem do empresariamento urbano tanto como tema principal da investigação, quanto como assunto secundário. Ao final dessa análise, chegou-se a um quantitativo de 51 artigos. Desse total, enquanto que sete trabalhos conferiam uma abordagem exclusivamente teórica ao assunto¹⁵, a grande maioria (44 artigos) se apoiava no estudo de caso para analisar o empresariamento urbano de uma realidade concreta (quadro 2).

¹⁵ Durante a pesquisa bibliográfica foram identificados sete artigos que abordam teoricamente diversos aspectos relacionados ao empresariamento urbano. São eles: Brenner (2004), Hall (2006), Kavaratzis & Ashworth (2008), Mascarenhas & Borges (2008), Sager (2011), Obeng-Odoom (2012) e Silva (2012).

Quadro 2: Os estudos empíricos sobre empresariamento urbano

ARTIGOS ANALISADOS	PRINCIPAL ENFOQUE DA ANÁLISE SOBRE EMPRESARIAMENTO URBANO
Quilley (1999; 2000); Jessop & Sum (2000); Guirk & Mclaran (2001); Macleod (2002); Wu (2003); Oliveira (2008); Gillen (2009); Acuto (2010); Kinossian (2012); Coq-Huelva (2013); Kanai (2014)	Estudo de caso sobre a operacionalização do empresariamento urbano em geral
Leitner (1990); Roberts & Schein (1993); Lakshmanan & Chatterjee (2009); Bayirbag (2010)	Estudo de caso com foco no papel e/ou nas articulações dos agentes que conformam a governança urbana empreendedorista
Mccallum et al (2005); Rousseau (2009); Sainz (2012)	Estudo de caso com foco no emprego do <i>city marketing</i> , <i>city branding</i> ou do papel da imagem como estratégias de empresariamento urbano
Krawchenko (2009)	Estudo de caso com foco no papel de agências multilaterais na difusão do modelo empreendedorista de governança urbana
Crossa (2009)	Estudo de caso com foco nos movimentos de resistência da população local marginalizada do processo de empresariamento urbano
Belina & Helms (2003); Young et al (2006); Connelly (2007); Bel & Warner (2009); Cardoso (2009); Alistair et al (2013)	Estudos de caso sobre enfoques diversos relacionados ao empresariamento urbano
Chapin (2002); Neri (2009); Oakley (2009); Kanai & Kutz (2010); Doucet et al (2010); Cuenya & Corral (2011); Doucet (2013)	Estudo de caso com foco na implementação de grandes projetos urbanísticos como ação do empresariamento urbano
Boyle & Hughes (1994); Waitt (1999); Owen (2002); Jakob (2012)	Estudo de caso com foco na realização de eventos ou megaeventos como ação do empresariamento urbano
Mitchell (1998); Keil & Boudreau (2010); Zheng (2011); Biddulph (2011); Patterson (2012) e Su (2014).	Estudo de caso com foco na instrumentalização de elementos como patrimônio, cultura, atividades da economia criativa, desenho urbano e arquitetura icônica para criação de atratividade urbana e empresariamento da cidade

Fonte: A autora.

O exame desses estudos de caso permitiu constatar que, à exceção dos trabalhos que se empenharam em investigar de forma geral a condução do empresariamento urbano, houve uma maior tendência em se enfatizar diferentes enfoques da operacionalização da abordagem empreendedorista, ora relacionando-a à implementação de grandes projetos urbanísticos, à captação de megaeventos ou à instrumentalização de determinados

elementos urbanos, ora tratando da utilização de ferramentas do planejamento estratégico, ora se interessando pelas ações e articulações dos agentes locais.

Diante do conjunto de práticas empreendedoristas identificadas nas pesquisas bibliográficas e na revisão bibliográfica sistemática, se pôde delimitar efetivamente o foco da análise empírica, construindo-se o seguinte quadro metodológico (quadro 3).

Quadro 3: Quadro metodológico para realização do estudo de caso

CATEGORIAS DE ANÁLISE	As categorias de análise são as ações de empresariamento urbano identificadas na fase da análise teórica e que foram observadas na pesquisa de campo em Lyon: I) ações de criação de vantagens competitivas territoriais e II) ações de formação e difusão da imagem urbana .	
OBJETO DE ANÁLISE	<u>O TURISMO NO DISCURSO:</u> Analisa-se como o turismo é empregado nos discursos institucionais relacionados às categorias de análise (ações de empresariamento urbano)	<u>O TURISMO NA AÇÃO:</u> Analisa-se como o turismo contribui para a posta em marcha das ações de empresariamento urbano
TÉCNICAS DE COLETA/MATERIAL DE ANÁLISE	Pesquisa documental para coleta de material comunicacional dirigido ao público interno e de material promocional dirigido aos públicos externos, produzidos pelos agentes públicos locais, bem como documentos institucionais	
	Entrevistas com agentes públicos locais	
	Observação in loco	
MÉTODO DE ANÁLISE	Análise crítica de conteúdo	

Fonte: A autora.

Este quadro evidencia que o fio condutor da pesquisa empírica foi a busca pelo entendimento do emprego da **palavra** (na construção do discurso) e da **ação** pelos agentes públicos locais no processo de empresariamento urbano. Os discursos considerados para a análise foram os discursos institucionais dirigidos à população local relacionados às ações de empresariamento urbano, coletados nas duas revistas institucionais de Lyon que têm

como público-alvo os residentes locais: a *Lyon Citoyen* e a *Grand Lyon Magazine* (figura 1). Ambas possuem circulação em meio digital (por meio de páginas web institucionais) e impresso, sendo de distribuição gratuita. A primeira, editada pela *Ville de Lyon* desde 2003, possui uma edição mensal, tendo sido publicadas 130 edições entre 2003 e 2015. A segunda, *Grand Lyon Magazine*, é produzida pela GRAND LYON LA MÉTROPOLE em edições bimensais desde 2002, tendo sido publicadas 50 edições entre 2002 e 2015.

Figura 1: Revistas institucionais - *Lyon Citoyen* & *Grand Lyon Magazine*



Fonte: Lyon Citoyen, Grand Lyon Magazine (2015).

Para a identificação dos discursos empreendedoristas dos agentes públicos locais dessas revistas e formação do *corpus* de análise, realizou-se uma pesquisa documental nas 130 edições da *Lyon Citoyen* e nas 50 da *Grand Lyon Magazine*, tendo-se coletado um grande volume de material para análise. Além das revistas, o discurso institucional também foi coletado nas páginas web da administração municipal/metropolitana e nos documentos públicos como relatórios, materiais promocionais e dossiês para prospecção.

As informações sobre os discursos institucionais foram complementadas com documentos internos (como e-mails, relatórios, documentos de trabalho, etc.) pesquisados nos arquivos

públicos da cidade (*Archives Municipales de la Ville de Lyon* e *Archives du Grand Lyon*) e com um conjunto de pesquisas científicas realizadas pelas universidades *lyonnaises*.

Finalmente, para complementar o *corpus* da análise e de modo a obter subsídios que permitissem identificar a visão institucional sobre como o turismo se insere na dinâmica de empresariamento da cidade, foram realizadas **entrevistas** com três representantes de órgãos locais ligados ao turismo: com a Diretora do *Bureau des Congrès et des Salons* do *Office de Tourisme de Lyon*; com a técnica encarregada do departamento *Tourisme, Grandes Candidatures* pertencente ao quadro da administração metropolitana; e com a técnica encarregada de turismo da *Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon* (CCIL). Os roteiros dessas entrevistas se encontram respectivamente nos Apêndices A, B e C.

O emprego dessas três técnicas de coleta de dados – **pesquisa documental, observação in loco e realização de entrevistas**, ou seja, a busca em documentos, o emprego do olhar e demais sentidos da pesquisadora na condução da observação e a ausculta a pessoas diretamente relacionadas à gestão urbana e turística, permitiu uma triangulação dos dados coletados, evitando assim a parcialidade das fontes de evidências. Quanto ao tratamento dos dados, foi conferido um tratamento com base em uma análise crítica dos conteúdos. Uma vez finalizado o estudo de caso, foi realizada uma discussão entre os objetos empírico e teórico da pesquisa, buscando sintetizar a tese demonstrada e traçar as conclusões.

Uma vez descrito o conjunto de procedimentos metodológicos empregados na execução da pesquisa, cumpre **apresentar os capítulos** que compõem esta tese. Além desta Introdução e das Conclusões, este trabalho se encontra estruturado em três capítulos. O primeiro desenvolve a fundamentação teórica da tese, ao aprofundar a abordagem da governança urbana empreendedorista, começando pela descrição do seu contexto socioeconômico e político de emergência, passando pela caracterização desse modelo e de seus instrumentos de atuação, até concluir com a emergência do turismo em cidades enquanto opção econômica pós-industrial.

Finda a parte teórica deste trabalho, segue-se para o segundo capítulo, no qual são apresentados os primeiros resultados empíricos do estudo, fazendo-se uma aproximação ao

modelo empreendedorista de Lyon, mediante uma descrição cronológica do seu empresariamento urbano desde a década de 1970 até os dias atuais e do posicionamento do turismo na agenda urbana.

O terceiro capítulo se aprofunda na análise sobre a posição que o turismo ocupa nas estratégias dos agentes públicos no empresariamento urbano de Lyon, mostrando como o turismo se integra às dinâmicas de mercantilização da cidade para os seus diversos públicos-alvo. Por fim, são apresentadas as conclusões e as referências da pesquisa.

CAPÍTULO 2

2 A CIDADE-EMPRESA NO CONTEXTO CAPITALISTA: UM OLHAR SOBRE O MODELO DE EMPRESARIAMENTO URBANO

Historicamente, as cidades têm se configurado como centros de produção, de trocas e de política (GLADSTONE, 1998). Sendo a cidade um reflexo da sociedade que nela vive (CASTELLS, 1984), acredita-se que as dinâmicas urbanas são e sempre serão influenciadas pelo modo de produção vigente, sendo no caso atual, o capitalismo (HARVEY, 1989).

Inseridas no contexto no qual o processo urbano é moldado pela lógica da acumulação do capital (HARVEY, 1989, 1996, 2005, 2012)¹⁶, as cidades começam a vivenciar a partir da década de 1970 uma série de transformações de ordem político-econômica e social que abriram espaço para a reconfiguração dos modelos de planejamento urbano – até então de forte cunho regulatório – e para a centralidade da questão do desenvolvimento econômico e competitividade na escala local. Com isso, tornaram-se protagonistas de um acirrado jogo de competição interurbana por atração de fluxos de capitais, de pessoas e investimentos. Como regra única do jogo, o “consenso geral em todo o mundo capitalista avançado de que benefícios positivos têm de ser obtidos por cidades que assumam um **comportamento empresarial** em relação ao desenvolvimento econômico” (HARVEY, 1996, p. 49, *grifo nosso*). Já os competidores do jogo seriam somente as cidades dispostas a adotar uma postura empresarial no planejamento e gestão urbana no nível local.

É com base nesse consenso que emergem as noções de cidade empreendedora¹⁷ e cidade-empresa¹⁸. Surge assim uma representação de cidade na qual, segundo Vainer (2009), a mesma aparece como um sujeito em competição com outros sujeitos (igualmente cidades) para aumentar sua atratividade e competitividade, assim como o fazem as empresas no

¹⁶ As cidades, são, segundo Harvey (1996, p. 48), “produto e condição de processos sociais de transformação, vigentes na fase mais recente do desenvolvimento capitalista”.

¹⁷ Na literatura internacional o termo “*entrepreneurial city*” é mais comumente utilizado.

¹⁸ Termo usado frequentemente na literatura nacional por autores como Compans (2005) e Vainer (2009) com similar aplicação ao termo em inglês “*entrepreneurial city*”.

mundo dos negócios privados. Segundo esta perspectiva, as cidades são “as multinacionais do século XXI” (BORJA & CASTELLS, 1997, p. 190).

Ascher (1995, p. 213) chama a atenção para o fato de que a representação da cidade enquanto uma empresa se fundamenta na ideia de que ambas apresentam (cada vez mais) traços em comum, tais como: a dependência de fatores econômicos, o gerenciamento de serviços, atividades de produção e recursos humanos, além da existência de um quadro de concorrência. Nessa lógica, estando a cidade sujeita aos mesmos obstáculos econômicos de uma empresa, sua gestão torna-se igualmente empresarial. Com base neste entendimento, pode-se afirmar que a representação cidade-empresa está diretamente relacionada ao conceito de empresariamento urbano, objeto teórico desta tese, entendido como:

(...) o padrão de conduta na governança urbana que combina poderes estatais (locais, metropolitano, regional, nacional ou supranacional), diversas formas organizacionais de sociedade civil (câmaras de comércio, sindicatos, igrejas, instituições educacionais e de pesquisa, grupos comunitários, ONGs etc.) e interesses privados (empresariais e individuais), formando coalizões para fomentar ou administrar o desenvolvimento urbano/regional de um tipo ou outro (HARVEY, 2005, p.230).

O empresariamento urbano consiste, portanto, em um modelo de governança urbana de corte neoliberal, no qual a ação dos agentes públicos locais que atuam na gestão urbana está subordinada à lógica do mercado, da produtividade e da competitividade (HARVEY, 1996, 2005). É precisamente este pressuposto que o presente capítulo tomará como ponto de partida para se aproximar teoricamente desse objeto.

Partindo do entendimento de que a cidade é produto e, ao mesmo tempo, condição dos processos sociais fundados no sistema capitalista (HARVEY, 2005); de que as redes de governança urbana são guiadas pelas ideias neoliberais da globalização (JESSOP, 1997); e, finalmente, de que o uso da terra urbana obedece à lógica do capital (CHESNAIS, 1996), o presente capítulo pretende construir uma compreensão sobre as características e as formas de atuação da governança urbana da cidade-empresa, com foco na ação pública local. Para tal, começa-se com uma análise do contexto de emergência desse ideário empreendedorista, cujas bases se encontram na expansão das ideias neoliberais de reprodução do capital.

2.1 Quando a cidade se torna uma “empresa”: o contexto de emergência do modelo empreendedorista de governança urbana

A década de 1970 é o período que marca o fim dos 30 Gloriosos (1945-1975)¹⁹ e o início da transição para um novo regime de acumulação capitalista denominado por Harvey (2012) “acumulação flexível”, bem como marca a disseminação de ideias neoliberais e a descentralização da atuação do Estado-Nação. A partir de uma profunda recessão econômica mundial vivenciada em 1973, o regime de acumulação fordista e o Estado keynesiano de bem-estar social começam a ruir (HARVEY, 2012; SOUZA, 2011). Durante essa crise, neoconservadores na Inglaterra e nos Estados Unidos “começaram a pôr em xeque todo aquele cômodo consenso que produzira a política econômica keynesiana e a política social da previdência estatal” (HALL, 2007, p. 408).

Os avanços tecnológicos implementados nas unidades de produção se, por um lado, levaram ao alcance de elevados níveis de produtividade, por outro, ocasionaram uma menor empregabilidade face à substituição da mão-de-obra por modernos maquinários (HARVEY, 2012). Assim, os altos índices de desemprego nos países avançados resultavam numa menor capacidade de consumo. Paradoxalmente, produzia-se cada vez mais e consumia-se cada vez menos.

O Estado keynesiano, outrora condição *sine qua non* para a expansão e manutenção do capitalismo fordista, já não dispunha de fôlego para responder à crise. Nesse período, as críticas conservadoras ao planejamento urbano centralizador e regulatório se intensificavam (SOUZA, 2011, p. 30), em resposta a um sentimento de frustração com...

(...) os resultados da intervenção estatal em geral – nem sempre capaz de cumprir a promessa implícita, de espírito keynesiano, de evitar as crises e, por assim dizer, salvar o capitalismo de si próprio – quanto de um enfraquecimento das bases materiais do planejamento típico dos welfare states dos países capitalistas centrais: o crescimento econômico e a capacidade de investimento e regulação do Estado (SOUZA, 2011, p. 30).

¹⁹Período de trinta anos do pós-guerra, entre 1945 e 1975, que marca a prosperidade econômica vivenciada pelas estratégias de reconstrução das economias europeias e expansão do fordismo em nível global. Nessa época, o fordismo desempenhou um importante papel na afirmação do capitalismo como modo de produção dominante, expandindo os níveis de produção e de consumo a patamares nunca antes vistos (HARVEY, 2004).

Essa crença na impossibilidade do Estado lidar com os problemas econômicos criados pelas próprias contradições do capitalismo relacionadas à sobreacumulação promove, então, ao longo das décadas de 70 e 80, um conjunto de reestruturações produtivas e sociopolíticas. Como descrito por Harvey (2012, p. 140):

No espaço social criado por todas essas oscilações e incertezas, uma série de novas experiências nos domínios da organização industrial e da vida social e política começou a tomar forma. Essas experiências podem representar os primeiros ímpetus da passagem para um regime de acumulação inteiramente novo, associado com um sistema de regulamentação política e social bem distinta (HARVEY, 2012, p. 140).

Esse novo regime consiste na “acumulação flexível”, cujas características, em oposição ao fordismo, se centram na flexibilidade dos processos e mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo. É um regime marcado pelo surgimento de novos setores de produção e mercados, de novas formas de fornecimento de serviços financeiros e pelas “taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional” (HARVEY, 2012, p. 140).

As relações fordistas rígidas de espaço-tempo dão lugar a uma lógica mais flexível de localização, favorecida pelo aprimoramento tecnológico da produção, das comunicações e dos transportes (HARVEY, 2012)²⁰. Tanto a produção quanto o consumo passam a ser direcionados para além das fronteiras nacionais, globalizando-se. Institui-se então a globalização²¹ da economia como condição para expansão dos mercados (SASSEN, 1998) e sobrevivência capitalista (FERREIRA, 2003). Em torno do entendimento de que “a globalização é um processo inexorável de acirrada disputa” e que “a partir do local, podem ser descobertas possibilidades de inserção competitiva” (SÁNCHEZ, 2010, p. 275-276),

²⁰ Com a abertura de novos mercados internacionais e desenvolvimento dos transportes e telecomunicações, as empresas e os capitais passam a desfrutar de maior mobilidade, ultrapassando as fronteiras nacionais em busca de cidades com condições mais vantajosas de produção e de expansão dos mercados consumidores (BENKO, 1999b; BOUINOT, 2002; HARVEY, 2012). Diante de um grande leque de opções, ampliam-se as possibilidades de localização, permitindo-os selecionar cuidadosamente os lugares de implantação de suas atividades, tendo em conta os mais variados critérios, tais como o tamanho do mercado, os custos de produção, a qualidade dos recursos, bem como a estabilidade socioeconômica (HATEM, 2007). Assim, esse cenário permite tanto as empresas escolherem onde se implantar, como também o contrário, permitindo-as identificar aqueles lugares que não mais lhes oferecem as devidas vantagens, levando-as à deslocalização.

²¹ O entendimento deste trabalho sobre o fenômeno da globalização coincide com o argumento defendido por Ferreira (2003) em sua tese de doutorado “São Paulo: o mito da cidade-global” de que, embora a globalização seja um processo real de ajustes e transformações da economia capitalista, ela é instrumentalizada enquanto ideologia de dominação a serviço dos países capitalistas avançados.

difunde-se a ideia de que a escala local deve se preparar e se fortalecer para se relacionar com a global.

É neste contexto que a globalização passa a exercer influência direta na emergência da questão da competitividade²² no seio da agenda urbana local, tal como observa Vainer (2009, p. 76):

Se durante largo período o debate acerca da questão urbana remetia, entre outros, a temas como crescimento desordenado, reprodução da força de trabalho, equipamentos de consumo coletivo, movimentos sociais urbanos, racionalização do uso do solo, a nova questão urbana teria, agora, como nexos central a problemática da competitividade urbana (VAINER, 2009, p. 76).

As maiores expressões de como a temática da competitividade urbana assumiu centralidade (tanto nas políticas urbanas, quanto nos discursos institucionais dos agentes urbanos locais) são, possivelmente, os *rankings* e classificações criados por organismos públicos e privados²³ para medir e comparar graus de competitividade territorial. Um exemplo é o *Annual Report Global Location Trends*²⁴, produzido pelo IBM *Institute for Business Value* e frequentemente utilizado para apresentar às empresas e aos decisores públicos (*policy makers*) o desempenho de países e cidades em matéria de atração de investimentos externos.

No *ranking* de cidades que atraíram mais investimentos externos em 2014 (figura 2), Londres figura em primeiro lugar em número de projetos de investimentos captados, seguida de Paris e Singapura. Lyon, caso empírico desta tese, ocupa a 19ª posição, atrás do Rio de Janeiro²⁵.

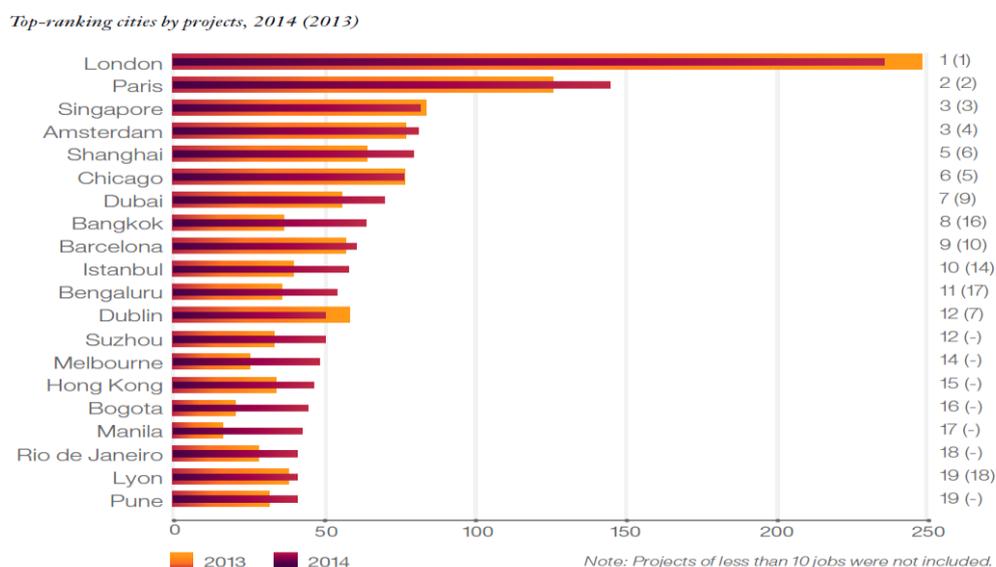
²² Segundo Bouinot (2002), a competitividade territorial pode ser entendida como a capacidade do território responder à concorrência. Trata-se, segundo Güell (2006), de um conceito que demonstra o esforço das cidades no desenvolvimento de capacidades produtivas locais e na melhoria da qualidade do ambiente onde operam os agentes econômicos.

²³ IBM *Institut for Business Value* e Fórum Econômico Mundial, dentre outros, são exemplos de organizações que se empenham em mensurar níveis de competitividade territorial para desenho de *rankings* e classificações.

²⁴ De acordo com o *Global Location Trends 2015* (IBM *Institut for Business Value*, 2015), as atividades de investimento externo global cresceram em 2014, tendo os Estados Unidos permanecido na primeira posição de destinação para investimentos, seguido da China e Índia, respectivamente.

²⁵ Tais posições servem para indicar resultados do processo de empresariamento urbano atualmente em curso nessas duas cidades a serem analisados neste trabalho.

Figura 2: As cidades mundiais que mais atraíram investimentos externos em 2014



Fonte: IBM (2015).

Mais que meras listas destinadas a massagear o ego de prefeitos e cidadãos, esses tipos de *ranking* têm servido como instrumentos para exacerbar o sentimento de competição, legitimando-se, portanto, a prerrogativa de que caberia aos agentes locais (públicos e privados que compõem a governança urbana) assumir o papel de promoção da competitividade urbana. Afinal, o pensamento é que, se uma determinada capital não está no *ranking* ou encontra-se em uma má posição, é porque ainda precisa oferecer mais aspectos facilitadores para atração de empresas e investimentos. É por este motivo que figurar (ou crescer) nos *rankings* passou a ser objetivo estratégico de cidades.

Desse modo, o que o exemplo da classificação elaborada pelo IBM *Institute for Business Value* mostra é a construção, por parte de organizações relacionadas à reprodução do capital²⁶, de uma argumentação em favor da ideia de que existe uma acirrada concorrência entre territórios pela atração de grandes empresas que requer, por conseguinte, o posicionamento facilitador por parte dos agentes públicos locais no sentido de fazerem suas cidades figurarem/progredirem nesses *rankings*. Se de um lado há o capital móvel e as companhias que buscam por localizações mais vantajosas; do outro, existe igualmente um

²⁶ Empresas de consultoria e pesquisa de mercado, análise de riscos, etc.

conjunto de cidades que deve enxergar na atração dessas organizações e investimentos externos uma *démarche* obrigatória²⁷ à promoção do crescimento econômico e da criação de empregos. E seria com base em tal obrigação que as cidades cada vez mais estariam atuando para responder aos desafios do cenário de competição interurbana, fazendo-se emergir também enquanto um agente econômico²⁸.

Concomitantemente com a questão da globalização e competitividade urbana, esse período de reestruturação político-econômica trouxe à tona ideias neoliberais a propósito da necessidade de um Estado mínimo²⁹ as quais tomam forma com a ascensão ao poder, no início da década de 1980, de Margareth Thatcher na Inglaterra³⁰ e Ronald Reagan nos Estados Unidos³¹ (SOUZA, 2011; HALL, 2007). Nesse cenário, “a ofensiva neoliberal passa a defender a descentralização radical com o objetivo de reduzir o Estado às suas funções mínimas – ‘proteção aos contratos’ e ‘coerção’” (LEAL, 2003, p. 51).

Aplicando o ideário neoliberalista como via alternativa ao *welfare state* e sua aparente inabilidade frente à crise fordista, Thatcher atuou para que ativos de propriedade do Estado

²⁷ Em uma passagem do relatório da IBM (2015, p. 17) (“(...) *policymakers and public-sector leaders seeking to facilitate economic growth and job creation **must** prepare for a challenging economic environment with the shift toward more complex global value chains*”), o emprego do *must* (destacado por nós em negrito) ratifica o sentimento de obrigação e necessidade imposto aos agentes públicos locais.

²⁸ Nesse sentido, convém resgatar a passagem do relatório da IBM (2015, p. 13), onde prega que “com mais pessoas, e suas habilidades concentrando-se nas cidades, as áreas urbanas estão cada vez mais se tornando forças motrizes das economias nacionais e os destinos preferidos para as empresas localizarem suas instalações” (*tradução livre*).

²⁹ Segundo Souza (2011, p. 30), “os primeiros sinais de esgotamento das estratégias keynesianas de sustentação do crescimento econômico e dos modelos de ‘desenvolvimento’ baseados em elevados gastos sociais por parte do Estado estimularam o assanhamento dos (neo)liberais; avolumam-se, então, os clamores por um ‘Estado mínimo’ e por maior confiança no ‘mercado livre’”.

³⁰ Durante o governo de Thatcher, observa-se a emergência de “políticas de corte liberal com forte conteúdo privatista” (LEAL, 2003, p. 50). Isso porque, segundo Harvey (2004, p. 130), Thatcher, “em busca de inspirações e recomendações depois de eleita em 1979” para combater os problemas econômicos então em alta, depara-se com as ideias do neoliberalismo, e “em união com Reagan, ela transformou toda a orientação da atividade do Estado, que abandonou a busca do bem-estar social e passou a apoiar ativamente as condições ‘do lado da oferta’ da acumulação do capital”. Desse modo, na opinião de Hall (2007, p. 426), “o primeiro governo Thatcher de 1979 aplicara-se com clara determinação a libertar o empreendedor das algemas do planejamento” (HALL, 2007, p. 426).

³¹ De acordo com Compans (2005, p. 82), “foi com a chegada de Ronald Reagan à Presidência dos Estados Unidos, em 1981, que a política urbana desse país se redirecionaria radicalmente no bojo de uma reforma administrativa levada a cabo como resposta conservadora à crise econômica, rompendo com o compromisso político do pós-guerra, ao prever a contenção dos gastos públicos – em especial, dos gastos sociais –, a desregulamentação do mercado de trabalho, a redução de impostos e a privatização de empresas estatais, entre outras medidas”.

(como as habitações sociais, um dos primeiros a serem privatizados) fossem “entregues ao mercado para que o capital sobreacumulado pudesse investir neles, valorizá-los e especular com eles” (HARVEY, 2004, p. 130-131). Com essa nova configuração da relação Estado-Mercado “novos campos de atividade lucrativa foram abertos e isso ajudou a sanar o problema da sobreacumulação, ao menos por algum tempo” (HARVEY, 2004, p. 131).

Todas essas questões trazem rebatimentos diretos na política urbana conduzida pelo Estado central e pela esfera pública local. Nesse sentido, “a hegemonia ideológica do neoliberalismo e a crise do *welfare state* representam um enfraquecimento (e não apenas uma transformação), tanto efetivo quanto ideológico, do planejamento, até então estreitamente associado a um Estado intervencionista” (SOUZA, 2011, p. 31).

Sendo assim, se até os anos 1970 era o Estado intervencionista de bem-estar quem garantia os rumos do desenvolvimento econômico local, com a transição para o regime flexível e com o processo de descentralização do Estado, os governos locais passam a assumir maior protagonismo e responsabilidade na questão econômica (LE GALÈS, 1993; BENKO, 1999b; HARVEY, 2005). Conseqüentemente, cria-se uma maior abertura para a implicação dos agentes econômicos no planejamento e gestão urbana. Desse modo, os movimentos de descentralização do Estado responderam não apenas por uma maior autonomia da ação pública local, como também pela aceleração da difusão de práticas locais de promoção da competitividade urbana (BENKO, 1999b) e pela integração entre os agentes públicos locais e os interesses dos agentes econômicos (LE GALÈS, 1995).

Nesse contexto, o argumento de que “os governos locais gozariam de certas ‘vantagens comparativas’ em relação aos Estados nacionais, no que tange à promoção das condições de produtividade e competitividade das empresas localizadas em seu território, e à capacidade de representação e legitimação políticas” (COMPANS, 2005, p.31) pesou em favor da emancipação da ação pública local. Essa maior ênfase na ação local, segundo Harvey (2005, p. 168), “parece ter algo a ver com a capacidade declinante do Estado-Nação de controlar os fluxos financeiros das empresas multinacionais”³², fazendo com que a

³² Inclusive, é possível que tal ênfase, acredita Harvey, “talvez tenha tido um papel importante” na própria transição do fordismo para a “acumulação flexível” (HARVEY, 2005, p. 168-169). Segundo o autor (HARVEY,

negociação ocorresse diretamente entre o capital financeiro internacional e os agentes locais “que fazem o possível para maximizar a atratividade do local como chamariz para o desenvolvimento capitalista” (HARVEY, 2005, p. 168).

Contudo, deve-se ter cautela ao colocar de forma generalizada que os processos de descentralização estatal representam uma completa autonomia do poder local. Como ressaltam Le Galès (1995) e DiGaetano & Strom (2003), a transferência de autonomia administrativa de níveis mais altos para mais baixos de governo assume dinâmicas particulares em cada país. Na Inglaterra de Thatcher, por exemplo, foi o Estado central quem atuou diretamente, por meio da cooperação com os agentes privados nos grandes projetos de regeneração de áreas degradadas, diferentemente da França, onde os municípios (*communes*) assumiram maior protagonismo na promoção econômica a partir da reforma de descentralização administrativa do Estado central, posta em marcha a partir da década de 1980 (LE GALÈS, 1993; ASCHER, 1994; BENKO, 1999b).

De todo modo, é possível afirmar que a descentralização estatal associada ao quadro de crise econômica permitiu tanto a cidades norte-americanas³³, quanto europeias³⁴ em um

2005, p. 181), “as mudanças na política urbana e o movimento rumo ao empreendedorismo têm desempenhado um importante papel facilitador na transição dos sistemas de produção fordistas localizacionalmente rígidos, suportados pela doutrina do bem-estar estatal keynesiano, para formas de acumulação flexível muito mais abertas em termos geográficos e com base no mercado”.

³³ Uma das experiências pioneiras nesse sentido, certamente a mais conhecida, foi conduzida pela cidade de Baltimore, nos Estados Unidos. A política de austeridade fiscal conduzida pelo governo Reagan resultou na redução de repasses federais para os governos locais em um momento no qual a crise econômica evidenciava o agravamento do desemprego, pressionando-os a assumir o papel de promotor do desenvolvimento econômico. Tal fato “implicou a vinculação ainda mais estreita do que no passado da política urbana com os objetivos de crescimento econômico, haja vista a premência de aumentar a arrecadação municipal, gerar empregos e atrair investidores” (COMPANS, 2005, p. 84). Assim, diante do quadro de desindustrialização e crise que assolava a cidade, os governos local e federal envolveram diretamente o setor privado na execução do projeto de requalificação urbana da frente d’água de Baltimore (*Harborplace*) com a intenção de promover a terciarização da economia urbana com base na promoção de atividades ligadas ao turismo e ao consumo. Para tal, segundo Gravari-Barbas (2013), o conceito de reconversão dessa área se baseou na implementação de estruturas lúdico-comerciais, como aquários, centro de convenções, hotéis, marinas e lojas no formato “*festival marketplaces*”. Para a autora, o caso de Baltimore é considerado emblemático, enquadrando-se na primeira geração de projetos de requalificação de frentes d’água como tentativa de criação de novas centralidades e de reestruturação econômica.

³⁴ Sob a política de Thatcher, o projeto das *Docklands* de Londres, executado durante a década de 80, foi o maior projeto de revitalização urbana na Europa até então (HALL, 2007, p. 419), marcando a incorporação da parceria público-privada em operações de planejamento urbano voltadas para a dinamização do setor terciário. Segundo Hall (2007, p. 423): “a urbanização das *Docklands* obedeceu aos modelos norte-americanos num aspecto decisivo: baseou-se na ideia de usar fundos públicos relativamente modestos para gerar (...) uma quantia muito maior do investimento privado”. Nesse sentido, Gravari-Barbas (2013) acredita que essa

primeiro momento, e as latino-americanas³⁵, uma década mais tarde, a experimentarem um maior protagonismo na promoção econômica, marcada pela articulação de agentes públicos (centrais e locais) e privados na administração da economia urbana, experiências que seriam mais tarde difundidas para o restante do mundo.

De forma geral, os governos locais, ao assumirem as rédeas do desenvolvimento econômico local, se depararam com um quadro de aguçada recessão, marcado pela desindustrialização (especificamente nos países de capitalismo avançado), desemprego e austeridade fiscal, “tudo isso ligado a uma tendência ascendente do neoconservadorismo e a um apelo muito mais forte (...) à racionalidade do mercado e à privatização” (HARVEY, 2005, p. 168). Seria esse “pano de fundo”, na opinião de Harvey (2005), o elemento que permite compreender “por que tantos governos urbanos, muitas vezes de crenças políticas diversas e dotados de poderes legais e políticos muito diferentes, adotaram todos uma direção muito parecida” (HARVEY, 2005, p. 168).

A direção da qual Harvey trata se refere a uma mudança no perfil do planejamento e da gestão urbana, fundamentada na ideia de que o enfrentamento da crise econômica impunha a necessidade de os governos locais atuarem de forma mais inovadora e empreendedora, “com disposição de explorar todos os tipos de possibilidades para minorar sua calamitosa situação e, assim, assegurar um futuro melhor para suas populações” (HARVEY, 2005, p. 166)³⁶. Face à crise, “a abordagem ‘administrativa’, tão característica da

operação, ao buscar desenvolver o mercado imobiliário local, gerou não apenas uma reconversão física da antiga área degradada, como também proporcionou a reconversão da base econômica local. Buscava-se, pois, a abertura de novas frentes de reprodução do capital.

³⁵ Na América Latina, a descentralização do Estado e a emergência dos governos locais ocorreram uma década mais tarde, a partir de 1990 com os processos de redemocratização em marcha (CASTELLS & BORJA, 1996). No caso brasileiro e dos demais países latino-americanos, a descentralização surge como uma “resposta à crise econômica e como um caminho para restauração da democracia” (LEAL, 2003, p. 52-53). No Brasil, a Constituição Federal de 1988 ampliou as responsabilidades e autonomia do município. Além disso, a ascensão de Fernando Collor à Presidência da República no início da década de 1990 possibilitou a disseminação do neoliberalismo, a aplicação de ajustes fiscais e consequente “substituição da agenda constitucional reformista pela agenda da inserção competitiva” (COMPANS, 2005, P. 16).

³⁶ Segundo Harvey (2005), em 1985 foi realizado um seminário na cidade de Orleans (nos EUA), reunindo acadêmicos, empresários e decisores locais de oito grandes cidades de países capitalistas avançados, com o objetivo de analisar as linhas de ação que deveriam ser adotadas pelos governos urbanos face à então crise econômico-fiscal. Como resultado, foi construído o consenso de que os governos urbanos deveriam ser mais inovadores e empreendedores no enfrentamento à crise.

década de 1960, deu lugar a formas de ação iniciadoras e 'empreendedoras' nas décadas de 1970 e 1980" (HARVEY, 2005, p. 167)³⁷.

Abriram-se, assim, as possibilidades para o avanço de abordagens mais "mercadófilas" de planejamento urbano, mais próximas "dos interesses imediatos do capital privado"³⁸, tal como as mencionadas por Souza (2011, p. 31):

- **Planejamento subordinado às tendências do mercado (*trend planning*):** acompanha as tendências emitidas pelo mercado, ao invés de buscar controlar e discipliná-lo.
- **Planejamento de facilitação (*leverage planning*):** além de acompanhar as tendências, atua como facilitador, buscando estimular a iniciativa privada mediante isenções tributárias, infraestruturas, etc.
- **Planejamento de administração privada (*private-management planning*):** incorpora métodos da iniciativa privada e enfatiza as parcerias público-privadas.

Essas abordagens convergem para o que Harvey (2005) denomina empresariamento ou empreendedorismo urbano³⁹, uma forma de gestão e governança urbana na qual os poderes públicos locais – motivados pela necessidade de inserção das cidades no espaço econômico global competitivo – buscam adotar uma postura empresarial na atração de novas formas de acumulação. Dessa lógica emerge a noção de cidade-empresa para caracterizar as cidades cuja governança urbana adota princípios e práticas empresariais de

³⁷ Sobre o cenário brasileiro, convém lembrar Leal (2012, p. 63) quando afirma que "a conjuntura de crise econômica (ajuste inflacionário, crise fiscal do Estado), repercutindo sobre os governos locais, e com maior peso, em municípios médios e pequenos, veio a aguçar o sentimento de crise e estimular a adoção, por parte de dirigentes governamentais, de alternativas centradas nos paradigmas da 'venda' das cidades".

³⁸ Souza (2011) chama a atenção para um enfraquecimento do planejamento regulatório em detrimento do surgimento de novas, abordagens "mercadófilas". O planejamento urbano "mercadófilo", composto por três subtipos (*trend planning, leverage planning e private-management planning*), rompe com o princípio regulatório "ainda francamente hegemônico nos anos 70, na medida em que deixam de tentar 'domesticar' ou 'disciplinar' o capital para, pelo contrário, melhor ajustarem-se aos seus interesses, inclusive imediatos" (SOUZA, 2011, p. 136).

³⁹ As diferentes traduções dos escritos originais de Harvey da língua inglesa para a língua portuguesa ora empregam o termo "empresariamento urbano", ora "empreendedorismo urbano" como tradução livre de "*urban entrepreneurialism*". Além disso, existe uma multiplicidade de termos atribuídos ao que Harvey (1996) denomina "empresariamento urbano". Por exemplo, Souza (2000) usa o termo "planejamento empresarialista" e Vainer (2009), planejamento estratégico. Contudo, todos se referem a um mesmo modelo de gestão que emergiu como resposta ao cenário político-econômico examinado ao longo deste capítulo.

gestão. Nasce, assim, a cidade-empresa e o entendimento do empresariamento urbano como *devenir* obrigatório às cidades que buscam se desenvolver face à economia globalizada.

Junto com essa concepção, cria-se uma forte construção argumentativa em prol da consolidação dessa abordagem no planejamento e gestão urbana local. Nesse sentido, a *Organisation de Coopération et de Développement Économiques*⁴⁰ (OCDE) vem exercendo um importante papel na sua difusão (KRAWCHENKO, 2009). Ao produzir e difundir publicações temáticas sobre casos de sucesso, a OCDE vem contribuindo para a consolidação de um pensamento único pautado na incorporação da agenda neoliberal no planejamento urbano dos seus países-membros.

No documento *“Villes et compétitivité: un nouveau paradigme entrepreneurial pour l’aménagement du territoire”*, publicado em 2007, a OCDE propõe o empresariamento urbano como uma passagem obrigatória, uma atuação *“incontournable”* da política urbana:

Com a tendência irreversível à integração econômica mundial, os urbanistas estão cada vez mais convencidos de que a única maneira, para as cidades, de assegurar uma vantagem sobre seus concorrentes, em uma luta cada vez mais agressiva entre as aglomerações urbanas, consiste em adotar uma estratégia empreendedorista. Neste contexto, o empreendedorismo se tornar incontornável na política do urbanismo, e agora reconhece-se amplamente que a competitividade de uma cidade no mercado mundial dependerá de sua capacidade em operar mais ou menos bem esta mudança de paradigma (OCDE, 2007, p. 08, tradução livre, grifo nosso).

Assim, ao traçar um quadro “irreversível e incontornável” da globalização e das dinâmicas de competição por ele engendradas, ao mesmo tempo em que credita o sucesso de cidades como Barcelona, Londres, Nova York, etc. justamente à implementação de ações empreendedoras, a OCDE apresenta a abordagem empreendedorista como um futuro positivo desejável às cidades. Para tal, assevera que os agentes urbanos devem adotar uma postura empreendedorista-estratégica na gestão de todos os domínios de competência local, seja na condução de políticas de habitação e construção, seja no planejamento

⁴⁰ A OCDE tem como países membros: Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Coréia do Sul, Dinamarca, Eslováquia, Espanha, Estados Unidos, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Hungria, Irlanda, Islândia, Itália, Japão, Luxemburgo, México, Noruega, Nova Zelândia, Polônia, Portugal, República Tcheca, Reino Unido, Suécia, Suíça e Turquia.

territorial, seja na implantação de políticas econômicas para a competitividade da cidade⁴¹ "que buscam cada vez mais apresentar a cidade aos trabalhadores do saber enquanto um lugar agradável para viver, trabalhar e investir" (OCDE, 2007, p. 31, *tradução livre*).

Finalmente, a publicação desse documento em 2007 não apenas reflete a atualidade da abordagem empreendedorista da governança urbana, como também incentiva a replicação desse modelo pelos seus países-membros, corroborando assim a afirmação de Sánchez (2010) quanto ao papel das agências multilaterais na difusão de projetos de cidade fundados na lógica capitalista neoliberal.

Independentemente de ser uma tentativa de manipulação para inserção dos princípios neoliberais no planejamento e gestão urbana ou de ser uma tendência político-econômica mundial, o fato é que o empresariamento urbano vem se disseminando como uma expressiva abordagem da governança urbana⁴², fazendo-se presente nos mais diferentes contextos (KÖRÖSSY et al, 2016)⁴³. Isso porque, tal como reconhece Harvey (2005, p. 169), face à ideia difundida de que existe uma "concorrência interurbana de soma zero concernente a recursos, empregos e capital, então mesmo os governantes municipais socialistas mais resolutos e vanguardistas farão, no fim, o jogo capitalista, desempenhando o papel de agentes disciplinadores em relação aos próprios processos que estão tentando resistir" (HARVEY, 2005, p. 169).

É por essa razão que, independente da inclinação político-partidária, praticamente todas as grandes e médias cidades apresentam algum traço da cidade-empresa. O empresariamento tem sido uma abordagem presente tanto nas antigas cidades industriais em busca de reestruturação econômica, quanto em grandes metrópoles, marcadas pelo dinamismo e multifuncionalidades⁴⁴. Sua expansão reflete "a assimilação, maior ou menor conforme o

⁴¹ As quais ela denomina "*programmes de revitalisation de l'économie urbaine*".

⁴² Le Galès (1993, p. 123) constata que cada vez mais cidades têm sido levadas a desenvolver políticas "empreendedoras" com vistas a atrair classes superiores e investimentos.

⁴³ Uma pesquisa bibliométrica realizada por Körössy et al (2016) identificou 54 artigos publicados entre 1990 e 2014 nos periódicos científicos nacionais e internacionais indexados na base de dados da Capes que abordaram o empreendedorismo urbano como tema principal ou secundário. Como resultado, verificou-se que o empresariamento urbano é um modelo expressivo não apenas em países desenvolvidos como Reino Unido e Estados Unidos, como também se faz presente em países emergentes como China, Rússia e Brasil.

⁴⁴ Como Nova York, Tóquio e Londres (OCDE, 2007).

país e a cidade, das tendências contemporâneas de desregulamentação e diminuição da presença do Estado também no terreno do planejamento e da gestão urbanos (...)” (SOUZA, 2011, p. 137).

Considerando, portanto, tal generalização e o fato de que essa disseminação vem introduzindo mudanças significativas na gestão urbana e na articulação dos agentes locais, considera-se essencial, para fins desta tese, conhecer em maior profundidade as características desse modelo empreendedorista, bem como as práticas adotadas pelas cidades-empresa para, então, ser possível compreender como o turismo se insere nesse processo.

2.2 O modelo de empresariamento urbano: características e atuação da cidade-empresa

Dado o cenário político-econômico, as cidades despontam como nós de uma teia que representa a economia globalizada (SASSEN, 1998), enquanto protagonistas da vida social e política (CASTELLS & BORJA, 1996) e enquanto esfera local da política urbana (LE GALÈS, 1995; HARVEY, 2005; SOUZA, 2011). Nesse contexto, as mesmas emergem nos discursos cotidianos de acadêmicos, de intelectuais, de políticos, de agências multilaterais de desenvolvimento e de cidadãos comuns frequentemente associadas a adjetivos que lhes conferem significados próprios: a cidade global (para designar a cidade inserida na rede da economia globalizada), a cidade criativa (para enfatizar o desenvolvimento de atividades da economia criativa), a cidade sustentável (de modo a ressaltar a necessidade da adoção de práticas sustentáveis pelos cidadãos, governos e empresas), a cidade inteligente (sugere a incorporação das tecnologias da informação e comunicação como ferramenta de gestão dos serviços urbanos), entre outros.

Tais adjetivações fazem parecer crer que a cidade em si tem vida própria, como se ela fosse uma entidade independente da ação humana, ou como coloca Harvey (2005, p. 169), fazendo parecer “como se as ‘cidades’ pudessem ser agentes ativos quando são simples coisas”. Como ensina Lefebvre (2013, p. 90), o espaço não constitui uma realidade material independente. E isto porque, como aponta Carlos (2008, p. 35):

(...) o espaço geográfico aparece como movimento historicamente determinado da produção social. Assim, cada transformação ocorrida ao longo do processo civilizatório implicará espaços diferenciados, com conteúdos diversos. Nesse sentido, o espaço geográfico é um produto de relações concretas que o homem cria na sociedade e através dela, ao longo de seu processo de hominização (CARLOS, 2008, p. 35).

Sendo, então, a cidade produto das relações sociais, acredita-se que a discussão sobre suas dinâmicas não pode ser dissociada da ação humana histórica e materialmente construída. Assim, a discussão sobre as características e formas de atuação da cidade-empresa deve partir, primeiramente, do entendimento de que por trás da cidade reificada e adjetivada encontra-se uma rede de agentes que atuam na sua produção, sem os quais a cidade é apenas uma “coisa”.

Seguindo este raciocínio, não seria a cidade quem estaria em si atuando como uma empresa, mas uma rede de agentes que vai além do governo local, composta por representantes da elite local, de entidades associativas privadas, entidades econômicas, acadêmicas, sociedade civil organizada, etc. Afinal, as dinâmicas da cidade nada mais são do que frutos de “um processo social espacialmente fundamentado, no qual um amplo leque de atores, com objetivos e compromissos diversos, interage por meio de uma configuração específica de práticas espaciais entrelaçadas” (HARVEY, 2005, p. 169-170).

Nesta perspectiva, as características que conformam a atuação empreendedorista da cidade-empresa consistem na expressão de um conjunto de práticas desempenhadas pelos agentes que atuam na produção do espaço urbano, agentes estes que se articulam além das fronteiras institucionais do governo, estabelecendo um espaço de interação entendido como governança urbana. Por esta razão, o presente item começa pela discussão em torno do conceito de governança urbana.

2.2.1 A governança urbana empreendedorista

A noção de governança urbana é plural, tendo vários autores contribuído para sua construção, muitas vezes com diferentes perspectivas. Por este motivo, o entendimento expresso neste trabalho centra-se nas ideias propostas por Le Galès (1993, 1995, 2003),

Harvey (2005), DiGaetano & Strom (2003) e Leal (2011, 2012) por acreditar se tratarem de visões complementares.

Para Le Galès (1995, p. 60), a formulação do conceito de governança urbana passa primeiramente pelo reconhecimento de que “a autoridade local se torna um ator importante, é verdade, mas um ator dentre outros, como o Estado” (*tradução livre*). Parte-se, portanto, da ideia de que existe uma multiplicidade de agentes envolvidos na produção da cidade, tais como representantes de diferentes segmentos do Estado, agências públicas e semi-públicas, grandes empresas privadas, representantes de grupos privados, associações, etc., e que essa pluralidade evidencia a dependência que a gestão local tem dos agentes não-governamentais (LE GALÈS, 1995). Especificamente no tocante à promoção do desenvolvimento econômico local no âmbito público, Le Galès (1993) acrescenta, ainda, as sociedades de economia mista, as câmaras de comércio e indústria, as organizações especializadas em criação de empresas, centros culturais, agências de desenvolvimento, agências de urbanismo, etc.; e no privado, promotores imobiliários, grupos especializados em prestação de serviços urbanos e consultores.

Também Harvey (2005, p. 172) enumera o conjunto de agentes, ao mesmo tempo em que chama a atenção para o fato de que cada um pode apresentar distintos objetivos em relação ao planejamento e gestão urbana:

As instituições educacionais e religiosas, os diversos ramos do governo (variando do militar às instituições de pesquisa e administrativas), as organizações sindicais locais (em particular, do setor da construção civil), assim como os partidos políticos, os movimentos sociais e os aparelhos estatais locais (que são múltiplos e frequentemente heterogêneos), também podem participar do jogo da iniciativa local, ainda que, muitas vezes, com objetivos diferentes (HARVEY, 2005, p. 172).

Esse reconhecimento da existência de uma grande variedade de agentes para além do governo local (formado por agentes institucionais) e do Estado central implica levar em conta a diversidade de processos de negociação e de legitimação entre eles, travados em um espaço fora das fronteiras institucionais do governo. É nesse sentido que se desenha a noção de governança urbana em contraponto à de governo urbano, tal como prega Harvey (2005, p. 171):

Desejo insistir aqui que a 'governança' urbana significa muito mais do que 'governo' urbano. É desastroso que grande parte da literatura (na Grã-Bretanha, especialmente) se concentre tanto na questão do 'governo' urbano, quando o poder real de reorganização da vida urbana muitas vezes está em outra parte, ou, pelo menos, numa coalizão de forças mais ampla, em que o governo e a administração urbana desempenham apenas um papel facilitador e coordenador. O poder de organizar o espaço se origina em um conjunto complexo de forças mobilizado por diversos agentes sociais (HARVEY, 2005, p.171).

De igual modo, Le Galès (1995, p. 62) defende que o conceito de governança urbana seja percebido com uma visão mais ampla que a do governo das cidades, "para além das autoridades locais e do Estado", muito embora se reconheça que na literatura americana os termos governança e governo sejam comumente empregados como sinônimos (C. LEFEBVRE *apud* LE GALÈS, 1995). Porém, tanto na perspectiva britânica quanto francesa, onde existe uma tradição do Estado central, a literatura os considera termos diferentes, uma vez que do ponto de vista teórico, enquanto que o governo implica uma abordagem institucional, a governança urbana "está relacionada às teorias da organização, àquelas de políticas públicas e às abordagens que permitem ultrapassar uma perspectiva puramente institucional" (LE GALÈS, 1995, p. 59, *tradução livre*).

Corroborando com tal visão, DiGaetano & Strom (2003) entendem que a governança urbana está relacionada ao fato de que as instituições públicas urbanas necessariamente se relacionam com outros agentes urbanos, na forma de arranjos informais por eles denominados "modos de governança". Assim, consiste em um processo de coordenação de agentes, de grupos sociais e instituições para alcançar objetivos consensuados coletivamente. A maneira como ocorrem as relações entre os agentes dentro desses arranjos informais determina a existência de diferentes modelos de governança:

- **Clientelista** (*clientelist*): arranjos que se formam em torno de relações de troca entre políticos e grupos de interesses favorecidos (clientes).
- **Corporativista** (*corporatist*): os modos de interação entre governo e elites são baseados na negociação e compromisso entre as partes, formando-se poderosas coalizões de interesses econômicos.
- **Gerencial** (*managerial*): caracterizado por relações formais, burocráticas e contratuais entre governo e setor privado.

- **Pluralista** (*pluralist*): há um elevado grau de competição entre interesses, sendo o governo uma arena de interesses privados rivais.
- **Populista** (*populist*): marcada pela mobilização popular como meio de discussão e implementação da agenda urbana.

Embora com características distintas em teoria, os autores reconhecem que na prática esses modos de governança não existem em sua forma pura, havendo na verdade modelos híbridos⁴⁵. De igual modo, Leal (2011), com base na experiência brasileira, identifica diferentes padrões de governança urbana conforme a relação estabelecida entre agentes econômicos e Estado, propondo a seguinte tipologia:

- **Clássica ou tradicional:** marcada pela articulação entre elites e Estado.
- **Informal e exterior ao Estado:** os interesses de especuladores e numerosos grupos econômicos transitam fora do espaço institucional.
- **Democrático-popular:** estão representados segmentos populares, elites modernas (capital imobiliário, comercial e de serviços) e setor público (dirigentes e quadro técnico).
- **Associação entre o público e privado:** nesse caso, o setor privado, representado por frações das elites, se articula com o poder público em forma de gestão compartilhada (parcerias público-privadas).
- **Neoliberal:** marcada pelas articulações dos agentes econômicos diretamente com o mercado.

Para a autora, tanto a governança marcada pela associação entre o público e privado, quanto a do tipo neoliberal, tendem a produzir um maior direcionamento à privatização do Estado.

Dentre esses diferentes modelos propostos, o “corporativista” de DiGaetano & Strom (2003) e os “associação entre o público e privado” e “neoliberal” identificados por Leal

⁴⁵ “Há agora uma extensa literatura sobre esse tema, que revela que as formas, atividades e objetivos desses sistemas de governança (diversamente conhecidos como ‘regimes urbanos’, ‘máquinas de crescimento’ ou ‘coalizões de crescimento regional’) variam amplamente, dependendo das condições locais e do arco de forças operantes dentro desses sistemas” (HARVEY, 2005, p.230).

(2011) têm sido frequentemente associados à abordagem empreendedorista da gestão urbana. É justamente com base nesses tipos de governança urbana que o governo local empreendedorista, em estreita ligação com os interesses privados de acumulação do capital, passa a atuar na promoção econômica da cidade⁴⁶. Desse modo, como coloca Santos Júnior (2015, p. 23), “a governança da cidade cada vez mais se assemelharia à governança das empresas privadas, o que permitirá caracterizá-la como uma governança empreendedorista corporativa empresarial, ou de governança empreendedorista neoliberal” (SANTOS JÚNIOR, 2015, p. 23).

Foi no período que marca a emergência das primeiras experiências empreendedoristas de gestão urbana local entre as décadas de 1970 e 1980 que Harvey (1996; 2005) começou a perceber justamente esse padrão de comportamento dos governos locais norte-americanos e ingleses ao qual ele atribui a característica mais marcante do empresariamento urbano: a articulação dos agentes públicos e privados em torno de novos arranjos políticos locais, as parcerias público-privadas⁴⁷.

Nos Estados Unidos, os governos locais, com a clara intenção de estimular a participação dos agentes privados nas ações urbanísticas de melhoria da competitividade territorial, lançaram mão de instrumentos fiscais (empréstimos, renúncia fiscal e financiamentos), de projetos de implantação de infraestruturas e de um controle urbanístico mais flexível em determinadas parcelas do solo urbano. Por meio desses instrumentos, buscaram a “formação de ‘parcerias’ com empresas privadas para projetos de desenvolvimento” (COMPANS, 2005, p. 84-85). Ainda segundo a autora, durante a década de 1980, as parcerias público-privadas também tomaram a forma institucional de agências de desenvolvimento, como a *Economic Development Corporation* de Nova York.

⁴⁶ O empresariamento urbano, na opinião de Leal (2003, p. 67), implica em “mudanças no papel dos governos locais no tocante à economia e ao desenvolvimento local, introduzindo uma nova forma de ‘governance’ que busca assegurar as vantagens comparativas das cidades num contexto de competitividade urbana”.

⁴⁷ De acordo com Harvey (2005, p. 172), “o novo empreendedorismo tem, como elemento principal, a noção de ‘parceria público-privada’, em que a iniciativa tradicional local se integra com o uso dos poderes governamentais locais, buscando e atraindo fontes externas de financiamento, e novos investimentos diretos ou novas fontes de emprego”.

Nas cidades francesas, tal como levantado por Le Galès (1995), pode ser observada a crescente implicação dos agentes privados no planejamento urbano e a multiplicação de arranjos público-privados. Ainda na década de 1970, a criação da agência de desenvolvimento de Lyon (ADERLY) marcou o pioneirismo da formação de uma governança empreendedorista *lyonnaise* no cenário francês com a concepção de um ente institucional de caráter público-privado para promoção do desenvolvimento econômico local.

Ao tratar do contexto brasileiro, Leal (2003, p. 77-78) ressalta que “os empreendedorismos de todos os tipos tomaram conta das agendas locais, como um verdadeiro modismo ou ‘borjianoismo’”, fazendo com que “todas as grandes e médias cidades brasileiras” fossem afetadas por um “surto empreendedor”. Desse modo, dentre as inovações introduzidas pelos gestores públicos nos últimos anos, Leal (2012, p. 64) destaca “as práticas de gestão compartilhada entre o setor público e o privado, configurando profundas mudanças nas formas tradicionais de relacionamento entre a administração pública e o setor privado”. Trata-se, na visão da autora, de “um *novo tipo de relação contratual*, que irá se contrapor à forma clássica onde havia uma separação clara entre o papel do Estado e do mercado, na qual o setor público aparecia como ator e gestor-contratante, e o setor privado como contratado” (LEAL, 2012, p. 64).

Tal relação contratual se refere a esse modelo específico de governança urbana posto em prática pela cidade-empresa, fundado na formação de coalizões entre as elites públicas e privadas com vistas à competitividade urbana, com forte interpenetração entre poder público e mercado. Para a autora, esse padrão de governança corporativista se manifesta “em formas diversas de concessões de serviços públicos, nas já conhecidas práticas de privatizações, sendo também frequentes em parcerias financeiras para construção de projetos e equipamentos urbanos” (LEAL, 2012, p. 64).

Assim, nesses países mencionados, embora a parceria público-privada possa assumir diferentes formatos e responsabilidades consensuadas, consoante os diversos contextos institucionais, existe um padrão quanto ao objeto dessas coalizões, conforme observado por Compans (2005, p. 115):

Embora recobrando os mais diversos formatos organizacionais, a expressão 'parceria público-privada' tem sido utilizada para designar coalizões entre instituições governamentais e empresariais na consecução de objetivos comuns específicos – tais como a promoção econômica da cidade, a realização de grandes eventos culturais ou esportivos, a gestão de recursos hídricos e minerais etc. -, envolvendo um certo nível de engajamento operacional e/ou financeiro e uma expectativa compartilhada de repartição de benefícios.

Portanto, seja em projetos de desenvolvimento imobiliário, de regeneração de áreas degradadas, seja na organização de um megaevento como os Jogos Olímpicos, o real caráter dessas coalizões sempre será a abertura de novas frentes de reprodução do capital. É com esta perspectiva que Egler (1994, p. 79) ressalta que este tipo de coalizão de caráter neoliberal representa a associação entre o Estado e o capital:

O neoliberalismo, que valoriza a ação pública/privada, coloca, de um lado, o capital privado, com seus objetivos de acumulação, e, de outro, o Estado, com suas prerrogativas, como parceiros de um processo de construção e gestão de equipamentos urbanos. Trata-se, sobretudo, de uma associação do Estado ao capital privado (EGLER, 1994, p. 79).

Nesse sentido, Vainer (2009, p. 87) alerta que as parcerias público-privadas acabam servindo para assegurar "que os sinais e interesses do mercado estarão adequadamente presentes, representados, no processo de planejamento e de decisão" (VAINER, 2009, p. 87). Igualmente, Leal (2012, p. 64) chama a atenção para o fato de que "essa configuração de governança tem implicado na presença dos interesses econômicos dentro do aparelho de Estado, na sua crescente privatização, e na diminuição dos espaços de interesse público em detrimento de sua função social". E tal como explica Compans (2005, p. 115), essa interpenetração entre o aparelho do Estado e os agentes privados ocorre de forma societária⁴⁸, sendo que tais coalizões só acontecem "quando existe uma perspectiva de lucratividade assegurada, em geral vinculada à valorização imobiliária ou à concessão de serviço público" (COMPANS, 2005, p. 261), o que implica na limitação da aplicação desse instrumento apenas aos projetos/iniciativas que sejam rentáveis, em detrimento dos que não o são.

⁴⁸ "A relação contratual que se estabelece entre os parceiros, tanto na provisão dos meios para a obtenção dos resultados quanto na repartição dos benefícios que lhes sejam advindos, confere ao instrumento um caráter societário que o distingue de outras modalidades de cooperação entre setores público e privado, haja vista que não se verifica na privatização ou terceirização de serviços públicos – nas quais o governo, na qualidade de poder concedente/contratante, define metas e obrigações da empresa concessionária/contratada -, nem tampouco na participação de entidades sociais representativas nas esferas democratizadas do processo decisório governamental" (COMPANS, 2005, p.115).

É por isso que Harvey (2005, p. 173) coloca que o próprio caráter especulativo desse tipo de arranjo, sujeito “a todos os obstáculos e riscos associados ao desenvolvimento especulativo”, leva o setor público a assumir o risco e o privado, os benefícios. E parece ser justamente essa a intenção das elites políticas e econômicas da cidade ao promover a implantação do projeto de governo empreendedorista: ampliar os benefícios a serem auferidos pelos agentes privados⁴⁹.

Em suma, segundo a opinião de Jessop (1997, p. 55), nesse cenário a governança urbana tende a se tornar muito mais orientada para a formação de um ambiente local com “bom clima” para os negócios e para definição de todos os tipos de “iscas” possíveis para atração de capitais. Nessa abordagem, o planejador urbano se confunde cada vez mais com seu tradicional adversário, o empreendedor; afinal, dentro da lógica da cidade-empresa, o planejador (decisor público local) encabeça também as funções de empreendedor originalmente conferidas apenas ao mercado (HALL, 2007).

Nessa lógica, surge então a figura do “prefeito-empendedor”, o agente-chave no processo de empresariamento. Conforme os exemplos de diversas cidades-empresa [Baltimore (HARVEY, 1996), Barcelona (CASTELLS & BORJA, 1996; SÁNCHEZ, 2010), Rio de Janeiro (COMPANS, 2005) e em Lyon⁵⁰] podem atestar, foi o prefeito quem desempenhou o principal papel no empresariamento da cidade enquanto figura pública articuladora das ações empreendedoristas⁵¹.

Endossando esse tipo de representação, Castells & Borja (1996, p. 156) defendem que “difícilmente encontraremos uma resposta positiva se não há uma liderança personalizada

⁴⁹ Diante disto, não é com surpresa que se percebe, dentre as agências multilaterais e autores de postura neoliberal, a argumentação em favor da disseminação dessas coalizões como um imperativo à competitividade urbana. Ao evocar Lovering (1995 apud OCDE, 2007), a OCDE defende o caráter necessário desse tipo de inter-relação, colocando-o como um meio para se alcançar o desenvolvimento econômico no nível local.

⁵⁰ Referindo-se à realidade francesa, Le Galès (1993) observa que os prefeitos (*maires*) têm atuado como catalisadores do projeto de cidade, devido à sua posição-chave no sistema político-administrativo francês, sua legitimidade e autoridade na sua localidade.

⁵¹ Contudo, deve-se relativizar o papel de liderança de prefeitos nos projetos de cidade-empresa, haja vista que há exemplos de cidades nas quais o processo empreendedorista tem sido liderado por empreendedores privados, como o caso citado por Harvey (2005, p. 172) de Halifax, na Grã-Bretanha, ou ainda outras cidades onde houve “uma mistura mais intrincada de personalidades e instituições que desenvolveu um projeto específico em conjunto”.

e, em muitos casos, a figura dos prefeitos é decisiva". Para os autores, a competitividade e imagem positiva alcançadas pelas cidades francesas de Lille, Montpellier e Strasbourg, estão diretamente relacionadas à "forte personalidade e o dinamismo dos seus prefeitos (Mauroy, Frêche e Trautman)" (CASTELLS & BORJA, 1996, p. 156). Muito embora reconheçam que há casos nos quais a liderança local nem sempre corresponda aos agentes políticos⁵², os autores defendem que esses agentes devem estar sempre presentes em todo o processo empreendedorista.

Seja encabeçada pelo prefeito, por outros agentes públicos institucionais, ou por algum agente privado, a existência de uma liderança, conforme observa Harvey (2005, p. 172), é um elemento fundamental no empresariamento da cidade tendo em vista que...

A formação da coalizão e da aliança é tarefa muito delicada e difícil, abrindo caminho para pessoas de visão, tenacidade e habilidade (como um prefeito carismático, um administrador municipal talentoso ou um líder empresarial rico) imporem uma marca pessoal sobre a natureza e direção do empreendedorismo urbano, talvez para moldá-lo até para fins políticos específicos.

Tal como revela Harvey (2005), independente de quem seja a liderança, a intenção será sempre a de determinar a direção do projeto empreendedorista de cidade, atendendo a determinados fins políticos. Para tal, a capacidade de negociação torna-se requisito fundamental. Nesse sentido, a OCDE (2007) prega que esse papel cabe à autoridade pública local, que deve ser um mediador e negociador capaz de se relacionar com uma grande variedade de agentes públicos e privados, assumindo a posição de catalisador ao invés do papel de fornecedor desempenhado outrora.

2.2.2 Atratividade urbana: o foco da cidade-empresa

Além das características relacionadas às parcerias público-privadas e ao papel de liderança carismática (sobretudo de prefeitos), as cidades-empresa compartilham outra característica em comum: a preocupação com a atratividade urbana⁵³. Muito embora tenda a se

⁵² Os autores citam o caso das cidades espanholas de Valencia e Bilbao, cujo planejamento estratégico foi liderado de forma compartilhada entre agentes públicos e privados.

⁵³ Segundo Hatem (2007), a atratividade é a capacidade que um território possui em oferecer às empresas e investidores um certo número de vantagens que atendam às suas necessidades e que são determinantes para a tomada de decisão quanto à sua implantação, referindo-se à atratividade econômica. Mas o conceito de atratividade urbana é mais amplo, abrangendo a atratividade residencial – relacionada à atração de residentes

manifestar de diversas maneiras e nos mais diferentes contextos socioeconômicos e políticos, o fato é que o empresariamento urbano consiste em uma abordagem direcionada à promoção da atratividade urbana (HARVEY, 2005; BENKO, 1999b).

Entendida como a capacidade de atrair e reter os diferentes públicos-alvo da cidade (BENKO, 1999b; HATEM, 2007; MEYRONIN, 2015), a atratividade é uma noção construída tanto sobre elementos intrínsecos ao território (localização, clima, geografia, etc.) como aqueles que podem ser artificialmente criados – um projeto urbano, por exemplo (BENKO, 1999b).

A atratividade urbana, segundo Benko (1999b), está relacionada à existência de indicadores favoráveis relacionados à demografia, à qualificação da população, à oferta de serviços de ponta, ao quadro fiscal, bem como de aeroportos internacionais e centros de negócios. Além disso, está relacionada à presença do que ele chama de vantagens imateriais. Dessa forma, elementos como imagem, identidade e representações do espaço urbano desempenham um papel determinante na atratividade de uma cidade.

O que a noção de atratividade põe em evidência é que a atuação empreendedorista, tal como coloca Harvey (2005), não se limita a criar um ambiente local propício aos negócios que seja capaz de atrair novas atividades produtivas, mas também novos usuários/consumidores externos. Nesse sentido, vale lembrar Borja & Forn (1996) quando afirmam que a ação pública empreendedorista deve ressaltar atributos que sejam considerados importantes pelo capital transnacional; e ainda Braun (2008), ao ressaltar a necessidade de os agentes locais atuarem de modo a buscar convencer pessoas, negócios, investimentos e organizações de que a cidade é uma possível localização para residência, turismo ou oportunidade de investimento.

Diante do exposto, pode-se afirmar que a atratividade é colocada como um aspecto central a uma cidade que deseja manter-se ou tornar-se competitiva. E, para tal, o receituário prega que aos governos locais, face o cenário de competição interurbana acirrada, é forçosa a

potenciais, principalmente aqueles qualificados em áreas que se alinham com as características produtivas da cidade – e a atratividade turística, a qual se refere à capacidade de atração de turistas e empresas turísticas.

construção e/ou valorização desses elementos urbanos capazes de fazer da cidade o lugar ideal para investir, trabalhar, viver/residir e visitar.

Nesse sentido, com base em observações empíricas realizadas ao longo das décadas de 1970 e 1980, Harvey (1989; 1996; 2005) identificou ao menos quatro traços que marcam a ação empreendedorista dos agentes públicos locais, os quais ele denomina “opções básicas ao empreendedorismo urbano”: i) criação de vantagens competitivas; ii) promoção de atividades ligadas ao consumo; iii) atração de organizações públicas e privadas relacionadas a funções de comando e controle; iv) captação de recursos do governo central.

A criação de vantagens competitivas⁵⁴ capazes de diferenciar a cidade de suas concorrentes se torna uma atividade essencial do empresariamento urbano. Isto porque, dentro da lógica empreendedorista, a competitividade de uma cidade no mercado mundial depende de sua capacidade em criar vantagens sobre as cidades concorrentes. Assim, Harvey (2005) coloca que o modelo empreendedorista passa a perseguir a competitividade urbana a partir de uma atuação que busca criar vantagens específicas⁵⁵ para a produção de bens e serviços⁵⁶: enquanto que “certas vantagens derivam da base de recursos (...) ou da localização”, outras são criadas “através dos investimentos públicos e privados nas infraestruturas físicas e sociais que fortalecem a base econômica da região metropolitana como exportadora de bens e serviços” (HARVEY, 2005, p. 174).

Exemplos dessas estratégias seriam a realização de grandes projetos urbanos para regeneração de áreas degradadas; valorização de recursos urbanos, como cultura, patrimônio histórico, gastronomia, etc.; planejamento de novos bairros ligados a serviços e

⁵⁴ A ideia de vantagem competitiva é importada da Administração, de Michael Porter. Para Porter (*apud* BENKO, 1999b), a vantagem competitiva surge quando a empresa cria um valor para seus clientes que excede o custo de produção desse valor. Nessa visão, a diferenciação de um produto perante os concorrentes pode se configurar como uma vantagem competitiva. Sendo assim, para Porter, todos os aspectos de uma empresa devem ser pensados de modo a criar competitividade. Diante disso, Benko (1999b) defende a transposição dessa lógica à realidade concorrencial de cidades e regiões.

⁵⁵ Essa atuação é denominada por Jessop & Sum (2000, p. 2295) de *glurbanisation*. Para esses autores, *glurbanisation strategies* consistem em estratégias empreendedoristas executadas com vistas a garantir a inserção de uma cidade na divisão do trabalho interestelar na economia mundial. Trata-se de ações para melhorar as vantagens competitivas baseadas no lugar de modo a captar capital móvel e/ou fixar o capital local.

⁵⁶ “(...) a competição dentro da divisão internacional do trabalho significa a criação da exploração de vantagens específicas para a produção de bens e serviços” (HARVEY, 2005, p. 174).

negócios; melhorias nos sistemas viários e de transportes públicos, entre outros. Grosso modo, o que tais ações visam é conformar uma mercadoria diferenciada, no caso a própria cidade-mercadoria, e que seja de interesse do público-alvo da cidade. Afinal, um lugar bom para se investir, se instalar, trabalhar, residir ou visitar pressupõe um ambiente físico aprazível.

Nesse sentido, Harvey (2005) aponta para um movimento de valorização dos aspectos e infraestruturas relacionados ao consumo em geral, à cultura e ao entretenimento:

A valorização de regiões urbanas degradadas, a inovação cultural e a melhoria física do ambiente urbano (incluindo a mudança para estilos pós-modernistas de arquitetura e design urbano), atrações para consumo (estádios esportivos, centros de convenção, shopping centers, marinas, praças de alimentação exóticas) e entretenimento (a organização de espetáculos urbanos em base temporária ou permanente) se tornaram facetas proeminentes das estratégias para regeneração urbana (HARVEY, 2005, p. 176).

De igual modo, Sánchez (2010) enumera as seguintes vantagens competitivas como os novos imperativos do planejamento urbano para tornar a cidade atraente: construção de infraestrutura apropriada ao setor terciário avançado, incluindo rede de comunicação em fibra óptica; modernização dos transportes (portos, aeroportos, estações de trem, anéis rodoviários); criação de distritos empresariais e financeiros; construção de espaços residenciais de alto padrão e processos de gentrificação nas áreas renovadas; construção de redes hoteleiras de luxo e de espaços seletivos de lazer e consumo, como shoppings, centros culturais e de lazer; e renovação de áreas centrais e frentes marítimas.

Além dessas vantagens competitivas de base territorial, também isenções e estímulos fiscais e financeiros passam a ser oferecidos pelos governos locais empreendedoristas como estratégia de diferenciação urbana (HARVEY, 2005). Se na vigência de regimes mais rígidos de produção os elementos monopolísticos relacionados aos custos das matérias-primas e transporte assumiam maior importância no processo de implantação produtiva, no atual regime flexível os elementos ligados aos atributos locais ganham maior relevância. Sobre essa questão, Harvey (2005, p. 175) ressalta:

Difícilmente, na atualidade, desenvolvimento algum em larga escala acontece sem que o governo local (ou a coalizão mais ampla de forças que constitui a governança local) ofereça, como estímulo, um pacote substancial de ajuda e assistência. A

competitividade internacional também depende das qualidades, quantidades e custos da oferta local de mão-de-obra (HARVEY, 2005, p.175).

Nesse sentido, não apenas pacotes de incentivos são frequentemente oferecidos a grandes grupos empresariais que se pretende atrair ao território em questão, como também são enaltecidas em materiais de prospecção as características do capital social, sobretudo o nível de qualificação da mão de obra local.

A segunda opção relatada por Harvey (1989; 1996; 2005) se refere à posição competitiva da cidade na divisão espacial do consumo. Para tal, diversas atividades econômicas devem ser incentivadas, entre elas o turismo e a economia do lazer e entretenimento⁵⁷. Importante notar que o turismo surge aqui como uma opção econômica, primeiramente para as antigas cidades industriais europeias e norte-americanas em processo de desindustrialização.

Nessa lógica, a cidade precisa “parecer um lugar inovador, estimulante, criativo e seguro para se viver ou visitar, para divertir-se e consumir” e por isso, “os festivais e os eventos culturais também se tornam foco das atividades de investimento” (HARVEY, 2005, p. 176). Um dos exemplos pioneiros desse redirecionamento da ação local pode ser encontrado em Boston e Baltimore a partir da década de 1970. Segundo Hall (2007, p. 415), ambas experiências marcaram um “processo agora repetido numa série de cidades industriais norte-americanas mais antigas”, envolvendo “a criação deliberada da cidade-como-palco”.

De acordo com Harvey (2005, p. 185), as obras de reconversão da antiga área portuária de Baltimore (pier *Harbor Place*) “colocaram a cidade em evidência de um novo modo”. Ainda segundo o autor:

Baltimore mereceu o título de ‘cidade renascentista’, ganhando a capa da revista Time, e descolou-se da sua imagem de lugubridade e empobrecimento. Dava a impressão de ser uma cidade dinâmica, empreendedora, pronta para receber capital externo e estimular o movimento do capital e das pessoas ‘certas’. Não obstante, a realidade era de empobrecimento crescente e deterioração urbana generalizada (HARVEY, 2005, p. 185)

⁵⁷ Segundo Harvey (2005, p. 183), o estímulo ao “desenvolvimento das atividades e dos esforços que possuem maior capacidade localizada de aumento dos valores das propriedades, da base tributária, da circulação local de receitas e (...) do emprego”.

Observa-se que o foco da ação empreendedorista não era o desenvolvimento econômico em si, mas a criação de uma imagem⁵⁸ favorável à atratividade urbana. Nesse sentido, o espetáculo urbano e mesmo a qualidade de vida têm sido atributos frequentemente utilizados nessa “maquiagem” empreendedorista para criação de vantagem competitiva.

O terceiro ponto da atuação empreendedorista consiste na valorização das funções urbanas de comando e controle como forma de manter a cidade nos altos níveis da hierarquia urbana. As ações nesse sentido correspondem ao esforço de atração de atividades-sede relacionadas ao governo, ao mercado financeiro, mídia, etc.⁵⁹. Para Harvey (2005, p. 177), embora esse tipo de estratégia seja custoso para a cidade devido às especificidades demandadas de infraestrutura, “a busca dessas atividades atrai cada vez mais como caminho dourado para a sobrevivência urbana”. Para ele, “o resultado, naturalmente, é dar a impressão de que a cidade do futuro será uma cidade apenas de atividades de controle e comando, uma cidade informacional, uma cidade pós-industrial, em que a exportação de serviços (financeiros, informacionais, produção de conhecimento) se torna a base econômica para a sobrevivência urbana” (HARVEY, 2005, p. 177).

Finalmente, Harvey aponta como último traço característico a captação de recursos do governo central: “em quarto lugar, a vantagem competitiva com respeito à redistribuição de superávits através dos governos centrais (...) ainda tem grande importância, pois se trata de um mito que os governos centrais não redistribuem os saldos positivos na proporção que estavam acostumados” (HARVEY, 2005, p. 177). Até mesmo porque o autor considera que existem tipos de recursos, como os destinados à educação ou saúde, em que o corte público não ocorre⁶⁰. Assim, defende que os governos locais devem desenvolver a capacidade não apenas de gerar fontes próprias de arrecadação tributária (através de estímulos ao

⁵⁸ Imagem, explica Pires (2008, p. 33), é representação. Representar, por seu turno, significa tornar presente novamente o objeto agora ausente. Consoante tal entendimento, a palavra imagem tanto pode significar representações visuais (através de fotografias, ilustrações, desenhos etc.) quanto ideias, conceitos, opiniões e noções sobre algo ou alguém que não está mais presente (PIRES, 2008).

⁵⁹ “Em terceiro lugar, o empreendedorismo também foi muito influenciado pela luta feroz com respeito à obtenção das atividades de controle e comando referentes às altas finanças, ao governo, à coleta de informações e ao seu processamento (incluindo a mídia)” (HARVEY, 2005, p. 177).

⁶⁰ Muito embora o caso brasileiro recente, no episódio da Proposta de Emenda à Constituição – PEC 55, demonstre o contrário.

desenvolvimento econômico), mas também a capacidade de assegurar uma redistribuição dos recursos centrais.

Na visão de Harvey (2005, p. 174), essas estratégias de atratividade não se excluem entre si, sendo “a combinação dessas opções que proporciona a chave para as rápidas e recentes mudanças no desenvolvimento desigual dos sistemas urbanos do mundo capitalista avançado”. Com tal tipo de atuação, objetiva-se dotar a cidade de atributos diferenciais relacionados às necessidades de cada público-alvo. Dentro desta lógica, a competitividade urbana dependeria diretamente de sua capacidade de operar dentro deste novo paradigma da gestão urbana (OCDE, 2007), apoiando-se no emprego do *city marketing* (HATEM, 2007) e demais ferramentas de gestão empresarial, como o plano estratégico.

Nesse sentido, a atuação dos agentes locais relacionados à promoção da atratividade urbana, tal como defende Hatem (2007), deve abarcar dois tipos de ações: de **promoção territorial**, as quais abrangem criação de uma imagem favorável do território, uso de publicidade, relações públicas com a imprensa, manutenção de página oficial na internet, etc.; e de **prospecção**⁶¹ **junto aos investidores potenciais**, tais como detecção de projetos de implantação através da participação em salões especializados, organização de seminários, elaboração e divulgação de portfólios, além de atividades de negociação (mediante o desenho de ferramentas para convencer o investidor, como: elaboração de uma oferta territorial, gestão de projetos, etc.) e de serviços de auxílio à implantação (assumindo o papel de facilitador principalmente para as questões administrativas, identificação de parceiros locais, etc.).

Também se referindo à forma de atuação empreendedorista com foco na atratividade, Le Galès (1993) exemplifica ao menos cinco tipos de ações levadas a cabo pelos agentes locais:

⁶¹ Segundo Hatem (2007), a prospecção corresponde ao conjunto de atividades que têm como objetivo detectar projetos suscetíveis a se implantar em um determinado território. Geralmente é realizada em duas etapas: 1) uma generalista, na qual são detectadas as empresas com algum interesse inicial na implantação territorial. Nessa fase, é comum o uso de *mailing*, a participação em salões especializados e a organização de *road shows*. 2) a segunda etapa é a de aprofundamento, na qual há um contato personalizado entre os atores públicos locais e o investidor potencial, em cima de projetos concretos.

- **Ações de planejamento urbano**, como alocação de infraestruturas e melhoria do ambiente construído.
- **Ações de apoio às empresas**, como assistência financeira (subvenções, isenções fiscais, garantia de empréstimos, participação no capital, etc.), aconselhamento empresarial (no processo de criação ou ampliação de empresas) e disponibilização de serviços específicos.
- **Ações de promoção e comunicação**, orientadas à atração de determinados segmentos. Nessa área de atuação, está incluída a elaboração de planos de desenvolvimento turístico e o uso de equipamentos culturais de prestígio no processo de criação ou melhoria da imagem da cidade.
- **Ações de qualificação e inserção da mão de obra local**, incluindo aquelas direcionadas a grupos menos favorecidos como jovens e deficientes.
- **Ações de organização ou de catalisação do desenvolvimento econômico local e criação de instituições e arranjos entre os atores urbanos**, incluindo a organização de redes com parceiros locais, nacionais e internacionais, tanto públicos como privados, e a criação de agências de desenvolvimento econômico.

Para Le Galès (1993), ao atuar na promoção do desenvolvimento econômico local, o governo municipal acaba por integrar ações originalmente pertencentes aos diversos campos de atuação da gestão local, como urbanismo, cultura, comunicação transportes, etc. Juntas, essas áreas passam a compor o rol de atuação dos agentes locais na promoção da atratividade urbana⁶². Sendo assim, o quadro de concorrência interurbana acaba abrindo caminho para a penetração da lógica concorrencial e da atratividade nos diversos campos da política urbana⁶³

⁶² Referindo-se à realidade francesa dos anos 80, Le Galès (1993) observa que “todas as grandes cidades desenvolveram uma política de desenvolvimento econômico local”, marcada pela implantação de tecnopolos e de infraestruturas como metrô, *tramways*, centros de convenções, etc., além de fortes políticas de comunicação interna e externa.

⁶³ Sobre esta questão, Benko (1999b, p. 84-85) tece alguns comentários: “A concorrência é aberta para atrair os investimentos públicos e privados das empresas multinacionais, o que parece ser o objetivo de numerosas prefeituras. Nessa ótica, são lançadas operações de prestígio tais como o desenvolvimento de tecnopolos, de estações de trem de grande velocidade ou aeroportos internacionais, de plataformas multimodais, a construção de imóveis de alto padrão em pleno centro da cidade, o apoio a eventos esportivos ou culturais...”.

Borja (1997), por sua vez, defende a forma pela qual o governo local empreendedorista deve atuar enquanto promotor da competitividade urbana: deve buscar promover a cidade no exterior...

(...) desenvolvendo uma imagem forte e positiva, apoiada numa oferta de infraestrutura e de serviços (de comunicações, econômicos, culturais, de segurança etc.) que atraia para a cidade investidores, visitantes e usuários capazes de consumir e que facilite suas 'exportações' (de bens e serviços, de profissionais etc.) (BORJA, 1997, p. 89).

Nessa missão, argumenta que o governo local não deve atuar sozinho, visto que "o papel de promotor consiste, precisamente, em criar condições propícias à atuação dos agentes públicos ou privados (via planejamento, campanhas políticas, compensações econômicas etc.)" (BORJA, 1997, p. 89). Desse modo, deve buscar articular-se com outras administrações públicas e promover a cooperação público-privada para realizar a promoção externa da cidade.

Finalmente, a OCDE (2007, p. 32) coloca que a abordagem empreendedorista demanda que a política urbana esteja alinhada com os objetivos de promoção da atratividade territorial destinada a aumentar a atratividade e a competitividade transformando a cidade, assim, em um local "agradável de estar, de se viver, de trabalhar e de investir". Desse modo, a Organização defende o empenho dos agentes locais na produção de uma cidade que seja atrativa para os diversos públicos-alvo por meio da condução de ações que ela denomina de "regeneração econômica", a saber: criação e gestão de marca da cidade (ou seja, o emprego do *city branding*), o desenvolvimento de projetos de prestígio (*flagships*) e o desenho de projetos baseados na cultura e nos eventos.

Todas essas são ações não apenas de natureza física (relacionadas ao ordenamento e conformação do espaço urbano), como também simbólica e promocional-prospectiva que convergem para a transformação da cidade em uma mercadoria atrativa. Em conjunto com as ações levantadas por Harvey (1989; 1996; 2005), Le Galès (1993), Borja (1997) e Benko (1999a, 1999b), elas conformam o modelo teórico de atuação do empresariamento urbano. Para fins deste trabalho, cumpre também se debruçar sobre as experiências empíricas.

Além disso, são propostos benefícios fiscais de modo a criar um bom clima econômico e são desenvolvidas estratégias de comunicação.

2.2.3 O empresariamento em ação: as experiências empíricas postas em prática pelas cidades-empresa

Em relação à abordagem mais geral do empresariamento urbano, os trabalhos de Quilley (1999; 2000), Jessop & Sum (2000), Guirk & Mclaran (2001), Macleod (2002), Wu (2003), Oliveira (2008), Gillen (2009), Acuto (2010), Kinossian (2012), Coq-Huelva (2013) e Kanai (2014) se propuseram a adotar uma visão mais ampla sobre a posta em marcha do modelo em diversas cidades, enquanto que Leitner (1990), Roberts & Schein (1993), Lakshmanan & Chatterjee (2009) e Bayirbag (2010) se concentraram nas questões relacionadas à formação e articulação dos agentes locais da rede de governança urbana.

No tocante às práticas do empresariamento, Chapin (2002), Neri (2009), Oakley (2009), Kanai & Kutz (2010), Doucet et al (2010), Cuenya & Corral (2011) e Doucet (2013) identificaram uma forte relação com a **implementação de grandes projetos urbanísticos**. A partir do caso de San Diego, Chapin (2002) demonstrou, por exemplo, que os agentes públicos locais atuaram, em parceria com o setor privado, na implementação de projetos de infraestruturas esportivas (estádios e arenas) como uma via para atratividade urbana. Para o autor, tal atuação pública reflete o modelo empreendedorista de gestão urbana, denominado por ele "*municipal capitalism*"⁶⁴.

No contexto europeu, Doucet et al (2010) se concentraram no projeto *Kop van Zuid*⁶⁵, implementado em Roterdã no final dos anos 80. Entendendo o grande projeto urbanístico (GPU) como uma estratégia de empresariamento urbano que emerge no contexto de

⁶⁴ "É um argumento central deste artigo, no entanto, que as ações do setor público em San Diego ultrapassaram a de um ator empreendedor e que este caso reflete um novo papel emergente para o setor público. Para o Projeto Ballpark, a cidade agiu não apenas como um facilitador empreendedorista, mas como um capitalista direto buscando um retorno sobre seu investimento. O comportamento do setor público em San Diego é melhor caracterizado como capitalismo municipal porque o retorno sobre o investimento guiou as negociações com o setor privado e moldou os investimentos públicos no projeto desde os primeiros estágios" (CHAPIN, 2002, p. 577).

⁶⁵ O projeto *Kop van Zuid* (*Head of the South*) consiste em uma requalificação de frente d'água situada em uma área central da cidade de Roterdã, baseada nas funções de lazer e corporativa (DOUCET et al, 2010; DOUCET, 2013). Segundo Doucet et al (2010), o projeto é uso misto, baseado na requalificação da frente d'água, compreendendo: residências, escritórios, comércios, restaurantes e instalações culturais.

competição interurbana⁶⁶, propuseram investigar a percepção da população local sobre esse projeto em particular, a qual curiosamente demonstrou uma visão positiva acerca da ação.

Ainda sobre a realidade europeia, Doucet (2013) apresenta um estudo de caso comparativo de dois projetos de requalificação de *waterfront* (*Kop van Zuid*, já estudado por ele em coautoria e o *Glasgow Harbour*⁶⁷) para examinar o papel que os megaprojetos assumem na cidade-empresa. O autor percebeu que embora ambos os projetos se configurem como claros exemplos de empresariamento urbano de antigas cidades industriais, eles apresentam certas diferenças quanto à sua operacionalização. Enquanto que em Roterdã foi o poder público local (*the municipality*) quem assumiu a iniciativa da operação, em Glasgow a liderança ficou à cargo da iniciativa privada, tendo o poder público exercido a função de facilitador. Desse modo, notou-se que o padrão de governança dessas operações urbanísticas tendeu a representar o padrão mais geral dos seus respectivos países, já que o Reino Unido tem uma vocação mais orientada ao mercado (*free-market oriented*) e os Países Baixos, de orientação mais estatal.

Também se referindo a um *waterfront regeneration project*, dessa vez na Austrália, Oakley (2009) foca sua análise na operação de requalificação da área portuária de Adelaide. A partir desse caso, a autora concluiu que o planejamento, implementação e financiamento do GPU se alinhavam com o receituário empreendedorista, tendo em vista que "os discursos e práticas do planejamento urbano institucional estão sendo crescentemente guiados pela tomada de risco mais comumente associada com um *ethos* do mercado" (OAKLEY, 2009, p. 298).

Trazendo para o debate o contexto marroquino, Kanai & Kutz (2010) discutem o surgimento de megaprojetos como uma das principais estratégias do empresariamento da cidade de

⁶⁶ Segundo Doucet et al (2010, p. 125), os GPU "são parte das estratégias empresariais urbanas mais amplas que as cidades empregam para atrair investimentos e reforçar suas rendas", tendo como objetivo servir como atração de turistas, investidores e residentes de alto padrão.

⁶⁷ O Glasgow Harbour também consiste em um *waterfront regeneration project*, cuja implementação começou em 1999 para abrigar equipamentos ligados ao consumo e lazer (DOUCET, 2013).

Tanger, a partir do estudo do projeto *Tanger City Center*⁶⁸. Segundo os autores, embora a abordagem empresarial na promoção do desenvolvimento urbano tenha gerado dinamismo econômico em Tanger, ela vem produzindo injustiças sociais e espaciais ao priorizar estratégias territoriais seletivas. O caso relatado por Kanai & Kutz (2010) mostra que mesmo em regimes monárquicos, como é o caso do Marrocos, é possível verificar uma abertura aos princípios do neoliberalismo, refletida no planejamento e gestão urbana.

Na América Latina, partindo do entendimento do GPU como um impacto no ambiente construído que exemplifica a operacionalização do empresariamento urbano, Cuenya & Corral (2011) analisam de que maneira essa abordagem da governança urbana se expressa na implementação do projeto de requalificação da área de Puerto Madero⁶⁹, em Buenos Aires. Para as autoras, o GPU tem contribuído para produção de novas formas urbanas, destacando-se a criação de novas centralidades em espaços exclusivos que servem aos propósitos de fabricação da cidade para seu empresariamento. Nesse processo, o GPU exige dos atores públicos e privados uma articulação entre atuações imobiliárias, urbanísticas e desenvolvimento construtivo, de modo que se possa captar rendas da terra.

Dentro dessa dinâmica, a implementação de Puerto Madero implicou a refuncionalização e comercialização de terras públicas a investidores privados que se encarregaram de construir formas “*premium*” dirigidas a usuários corporativos e residentes de alto poder aquisitivo. Sendo assim, essa operação urbanística se caracterizou pela forte associação público-privada, pela natureza especulativa e pela promoção imobiliária e uso do marketing como forma de valorização do solo (CUENYA & CORRAL, 2011).

Tratando da realidade brasileira, Neri (2009) desvela a implementação do projeto Orla⁷⁰ em Brasília. Assim como Cuenya & Corral (2011), Neri (2009) parte do entendimento de que a

⁶⁸ O *Tanger City Center* abrange 175.000 m² e reflete bem a relação entre agentes públicos e privados. O projeto conta com a instalação de um centro comercial, um centro de negócios, apartamentos e dois hotéis de quatro e cinco estrelas. Com o projeto, espera-se captar instituições relacionadas às funções de comando e controle (KANAI & KUTZ, 2010).

⁶⁹ A operação de Puerto Madero, iniciada em 1989, consistiu na requalificação de uma área portuária em desuso de 170 hectares, composta por diversas docas que foram reconvertidas para comportar atividades terciárias e residências de luxo (CUENYA & CORRAL, 2011).

⁷⁰ Segundo Neri (2009, p. 69), o projeto Orla consistiu na revitalização da orla do Lago Paranoá para receber atividades ligadas ao comércio, hospedagem, lazer e cultura, que “visariam a atrair investimentos para o

produção do espaço estaria cada vez mais subordinada aos circuitos da valorização de capital, sendo o projeto Orla um nítido exemplo de ação empreendedorista na busca de criação de vantagens competitivas. Nessa perspectiva, a autora conclui que “no caso específico de Brasília, o Projeto demonstra o ‘empresariamento’ da cidade e se realiza no Plano Piloto, no qual o domínio da terra urbana pelo governo local é a força maior de atração que este tipo de estratégia necessita” (NERI, 2009, p. 70).

Ainda sobre a operacionalização da abordagem empreendedorista, dessa vez com foco nos **megaeventos**, as pesquisas de Boyle & Hughes (1994), Waitt (1999), Owen (2002) e Jakob (2012) embora converjam para a visão da captação e organização de megaeventos enquanto estratégia de empresariamento, abordaram a questão sob diferentes perspectivas. Boyle & Hughes (1994), por exemplo, enfatizaram os conflitos internos travados em torno da realização do evento Capital Europeia da Cultura (1990) em Glasgow. Para os autores, este evento representou o ápice de uma década de projetos de marketing que marcam a transição de Glasgow, antiga cidade industrial, ao empreendedorismo urbano.

Dois trabalhos se concentraram na realização dos Jogos Olímpicos de Sydney, em 2000, porém enfatizando diferentes aspectos. Enquanto que Owen (2002) se propôs a examinar os efeitos locais da realização das Olimpíadas de Sydney, com especial foco nos legados sociais e políticos, Waitt (1999) apresentou uma discussão acerca do papel do megaevento enquanto meio de promoção da cidade. O primeiro partiu de uma visão mais geral do megaevento enquanto estratégia de desenvolvimento usada por governos empreendedores, o segundo concentrou-se na suposta capacidade do megaevento constituir-se em estratégia promocional. Destaca-se, ainda, no trabalho de Owen (2002), o esforço em se identificar expressões da abordagem empreendedorista no planejamento dos Jogos, quais sejam: o crescente envolvimento do setor privado nas atividades de governo e a flexibilização dos processos de planejamento.

Por fim, cabe comentar o trabalho de Jakob (2012) que, embora não estabeleça uma relação direta entre megaevento e empresariamento urbano, parte do reconhecimento de que o

turismo e lazer sob a forma de hotéis, marinas, shoppings, feiras, centro de convenções, instalações culturais, restaurantes e bares. Esse Projeto ensejou o aproveitamento paisagístico, turístico e econômico da orla do Lago Paranoá em áreas pertencentes ao governo do Distrito Federal”.

*eventification*⁷¹ surge no contexto da cidade-empresa para criação de produtos atrativos. Para o autor, face ao cenário de competição interurbana, essa estratégia de utilização de eventos para criar produtos urbanos baseados na economia da experiência torna-se uma opção irresistível para a governança urbana. Desse modo, o autor busca mostrar como essa estratégia foi implementada em Berlim e Nova York pela gestão local em parceria com artistas locais e conclui que as experiências analisadas “sugerem que os sítios urbanos definidos por experiências culturais emergem de uma combinação de empresariamento urbano e um empresariamento de artistas que se comprometem com esses sítios urbanos” (JAKOB, 2012, p. 452, *tradução livre*).

Outras formas de se criar atratividade urbana, mediante a **instrumentalização de elementos como patrimônio, cultura e atividades relacionadas à economia criativa, desenho urbano e arquitetura icônica** ao serviço do empresariamento urbano, foram investigadas por Mitchell (1998), Keil & Boudreau (2010), Zheng (2011), Biddulph (2011), Patterson (2012) e Su (2014).

Su (2014) se concentra na instrumentalização do patrimônio histórico urbano como via para criação de vantagem competitiva baseada na cultura. O autor parte da ideia de que o patrimônio tem exercido relevante papel na comercialização das cidades, sendo um elemento usado para atração de consumidores e promoção da economia urbana. Abordando o contexto chinês, o artigo discute a questão em cima do estudo de caso da cidade de Lijiang, cujo centro histórico consiste em Sítio do Patrimônio Cultural UNESCO desde 1997 e cuja repercussão influencia diretamente no desenvolvimento do turismo local. Essa experiência demonstra o quanto o consumo do patrimônio tem sido a força motriz da economia de diversas cidades chinesas (capaz, inclusive, de influenciar decisões locais dos públicos-alvo da cidade), configurando-se como um elemento importante na promoção da competitividade local.

⁷¹ Trata-se da estratégia de uso de eventos para criação de produtos baseados na economia da experiência (JAKOB, 2012). Seria uma política local de criação e organização de eventos, não necessariamente do porte de um megaevento, sendo os festivais de cultura um exemplo, os quais estão intrinsecamente associados à economia da experiência. Esse tipo de atuação é considerado na literatura francesa de “*l'événementiel*” (GRAVARI-BARBAS, 2013).

Focando na manifestação da abordagem empreendedorista em áreas rurais⁷², Mitchell (1998) explica em seu estudo de caso na região rural de Ontário a influência dessa abordagem na mercantilização do patrimônio rural. Segundo o autor, essa lógica resulta na construção do que ele chama de "*heritage shopping villages*", que consistem em espaços de consumo baseados em características pitorescas do ambiente rural, especializados na venda de produtos artesanais que refletem o patrimônio local e regional. Nesse caso, o patrimônio rural, especificamente sua ambiência, converteu-se em um instrumento que viabilizou a criação de novos espaços de consumo no meio rural.

Keil & Boudreau (2010), em um estudo de caso sobre Toronto, analisaram o funcionamento das atividades criativas (que conformam a chamada economia criativa) como veículo e finalidade do desenvolvimento urbano, assim como Zheng (2011), no contexto chinês, buscou avaliar o impacto da economia criativa no empresariamento urbano da cidade de Shanghai⁷³. Para Zheng (2011), as atividades econômicas relacionadas à cultura e criatividade vêm exercendo um relevante papel na modernização das características empreendedoras da cidade, chegando a moldar a paisagem urbana mediante a implementação de grandes projetos urbanísticos e contribuindo especialmente para atrair novos negócios. Desse modo, os resultados encontrados pelo autor no estudo de caso em Shanghai apontam para dois papéis desempenhados pela economia criativa na cidade-empresa: a conformação de um novo tipo de mercadoria urbana capaz de atrair públicos-alvo da cidade e a transformação da paisagem urbana, expressando o caráter físico do empresariamento urbano.

Já Biddulph (2011) analisou como a governança empreendedorista se utiliza do desenho urbano e de suas formas como estratégia de regeneração da economia. Considerando o desenho urbano como um atributo importante da cidade-mercadoria, o autor se debruçou sobre o caso de Liverpool para demonstrar como esse elemento entrou para a agenda da

⁷² Para Mitchell (1998), as características dominantes do empreendedorismo urbano descritas por Harvey podem ser igualmente aplicáveis à governança de áreas rurais. Nesse sentido, considera que o empreendedorismo substituiu o gerencialismo como forma dominante de governança tanto de áreas urbanas quanto rurais

⁷³ Segundo Zheng (2011), Shanghai pode ser considerada uma *entrepreneurial city* uma vez que apresenta as seguintes características: a atuação do governo na atração de capitais e profissionais, a mercantilização dos atributos urbanos e a capacidade de inovação das mercadorias urbanas nas políticas urbanas atuais.

gestão urbana no Reino Unido. Concluiu que no caso de Liverpool era bastante evidente que a cidade está inserida em uma agenda de desenho urbano cuja concepção e condução se deu por parte de uma “agência parceira” mais do que pela autoridade local (BIDDULPH, 2011, p. 100).

Ainda sobre a questão do desenho urbano, Patterson (2012) traz para a discussão um enfoque no papel desempenhado pela arquitetura icônica no contexto do empresariamento urbano. Nesse sentido, aborda as motivações que estão por trás dos projetos que se utilizam desse tipo de estratégia de valorização, focando nos casos do *The Art Gallery of Ontario* e do *The Royal Ontario Museum*. Ele observou que, associada sobretudo a projetos culturais, esse tipo de arquitetura tem a capacidade de alterar a paisagem urbana, fornecendo oportunidades de valorização do espaço. Conclui, assim, que o emprego da arquitetura icônica acaba se configurando como a forma mais cara de empresariamento cultural (PATTERSON, 2012, p. 3291).

Todas essas ações de mercantilização da cidade levantadas nesses casos empíricos se alinham com as práticas identificadas no quadro teórico. Conclui-se que, juntas, elas compõem dois tipos distintos, porém complementares, de atuação empreendedorista:

1) Ações de fabricação da cidade-mercadoria: nesse caso enquadra-se o conjunto de ações que se empenham em criar vantagens competitivas para produzir a cidade enquanto uma mercadoria atraente aos seus públicos-alvo. Dentre elas, há ações mais voltadas tanto para o ambiente físico da cidade, tais como a implementação de infraestruturas e de grandes projetos urbanísticos, criação de espaços públicos, embelezamento urbano e a valorização de elementos urbanos como a cultura e o patrimônio; quanto para a melhoria do ambiente de negócios, como a dotação de assistências financeiras, técnicas, aconselhamento profissional e programas de qualificação e empreendedorismo local.

2) Ações de comercialização da cidade-mercadoria: tratam-se daquelas relacionadas à divulgação das vantagens competitivas criadas e às ações de construção e difusão da imagem urbana mediante o emprego de técnicas de *city*

marketing e *branding*, além da captação/realização de eventos e megaeventos enquanto vitrine da cidade. Dentre as técnicas empregadas, são comuns: publicidade, relações públicas, manutenção de páginas web e marketing digital e de mídias sociais, elaboração de dossiês de prospecção, participação em salões profissionais, entre outras.

Esses dois tipos de práticas conformam um amplo leque de atuação dos agentes públicos locais, configurando-se como a **expressão do empresariamento urbano em ação**. Mesmo considerando que tal conjunto de ações não esgote o rol de possibilidades da atuação empreendedorista, para fins desta tese foram tais ações **o recorte analítico para definição das categorias de análise do caso de Lyon**.

Tais ações de fabricação e comercialização da cidade-mercadoria pressupõem um esforço da cidade-empresa no sentido de se prestar mais atenção na promoção da atratividade urbana (abordagem empreendedorista) que na prestação e gerenciamento dos serviços públicos ao cidadão comum (abordagem gerencial). Com isso, a cidade passa a ser encarada como uma empresa a ser gerida e, ao mesmo tempo, uma mercadoria a ser oferecida em um mercado altamente competitivo.

Nessa lógica pró-atratividade, a cidade tida como uma empresa passa a adotar princípios de gestão advindos do mundo empresarial, quais sejam: as próprias noções de concorrência, atratividade e competitividade, eficiência operacional, gestão de recursos, etc. Isso porque enxergar a cidade como uma empresa "significa, essencialmente, concebê-la e instaurá-la como agente econômico que atua no contexto de um mercado e que encontra neste mercado a *regra* e o *modelo* do planejamento e execução de suas ações" (VAINER, 2001, p. 86). Nesse sentido, as regras seriam as mesmas do mundo empresarial da livre concorrência, enquanto que o modelo apoiar-se-ia na aplicação de ferramentas de gestão empresarial, especificamente o planejamento estratégico e o *city marketing*.

2.3 Quando a cidade se torna uma mercadoria: os instrumentos de gestão empresarial aplicados na mercantilização da cidade

Com a difusão da abordagem empreendedorista que vê na cidade-empresa a saída para a crise e na cidade-mercadoria o produto da cidade-empresa, começa-se a observar uma clara associação entre esse modelo de governança urbana e a utilização de instrumentos oriundos da gestão empresarial. Nesse sentido, a OCDE (2007) coloca que essa mudança de abordagem inaugurou uma nova dimensão no campo do planejamento urbano por meio da introdução de várias inovações, dentre as quais destacam-se as metodologias e ferramentas do planejamento estratégico e do *city marketing* e *branding*.

2.3.1 O planejamento estratégico a serviço da cidade-empresa

As diferentes perspectivas sobre o empresariamento urbano apresentadas por OCDE (2007), Harvey (1989; 1996; 2005), Le Galès (1993), Leal (2011) e Borja (1997) carregam em comum um aspecto central: o caráter estratégico da abordagem empreendedorista como via para a promoção da atratividade urbana. Considerado a espinha dorsal destas novas abordagens empreendedoristas da gestão urbana, ferramenta capaz de planejar e gerir eficazmente o futuro considerado cada vez mais incerto (OCDE, 2007), o planejamento estratégico passou a ser incorporado como prática de prefeitos empreendedores a partir da década de 1980. Sua adoção nasce do entendimento de que a cidade, enquanto agente econômico, tal como uma empresa, deve saber atuar e se posicionar em um cenário econômico altamente competitivo, para isso devendo apoiar-se nos conhecimentos oriundos da gestão empresarial, fato que faz Arantes (2009, p. 38), ironicamente, denominá-lo “planificação urbana ostensivamente empresarial”.

Nesse contexto, as semelhanças entre empresas e cidades, tal como ressaltado por Güell (2006) (quadro 4), são cada vez mais enaltecidas, fazendo-se acreditar que o emprego do método de gestão empresarial baseado no planejamento estratégico seria a opção mais indicada ao planejamento e gestão urbana.

Quadro 4: Paralelismo entre empresa e cidade

Aspectos	Empresa	Cidade
Propriedade	Acionistas	Cidadãos, empresas e instituições
Alta direção	Conselho de administração	Corporação municipal
Produtos	Bens e serviços	Emprego, serviços e qualidade de vida
Clientes	Consumidores de bens e serviços	Cidadãos, investidores e visitantes
Competidores	Outras empresas	Outras cidades

Fonte: Adaptado de Güell (2006, p. 54).

Ao traçar tal paralelismo, o autor defende que cidade e empresa têm ao menos cinco aspectos em comum: propriedade, alta direção, produtos, clientes e competidores. O curioso nessa comparação é que ele apresenta aspectos inerentes às empresas (particularmente, “produtos”, “clientes” e “competidores”) como elementos naturais da cidade. Considerando que em uma empresa é comum o ditado “o cliente sempre tem a razão”, é preocupante imaginar as consequências da consolidação dessa ideia na gestão de uma cidade que tenha como “clientes” investidores e visitantes.

É dessa analogia que emerge o planejamento estratégico como um componente básico da gestão urbana empreendedorista. Segundo Güell (2006), o planejamento estratégico de cidades seria justamente este:

(...) processo sistemático, criativo e participativo que assenta as bases de uma atuação integrada de longo prazo, que define o modelo futuro de desenvolvimento, que formula estratégias e cursos de ação para alcançar dito modelo, que estabelece um sistema contínuo de tomada de decisões e que envolve os agentes locais ao longo de todo o processo (GÜELL, 2006, p. 55, tradução livre).

Partindo do entendimento de que os lugares, de forma geral, estão sujeitos a ciclos internos de crescimento e declínio e a forças externas além de seu controle⁷⁴, Kotler et al (1993) defendem o planejamento estratégico como a via privilegiada para se alcançar o sucesso⁷⁵. Também Borja (1997) defende o planejamento estratégico como alternativa de gestão face

⁷⁴ Kotler et al (1993) no capítulo intitulado “*Places in trouble*” (“Lugares em apuros” em tradução livre) constroem uma argumentação de defesa da aplicação do planejamento estratégico e marketing baseada em uma minuciosa descrição do cenário de crise urbana.

⁷⁵ “Acreditamos que o marketing estratégico de lugares é a abordagem mais adaptativa e produtiva aos problemas dos lugares” (KOTLER et al, 1993, p. 20, tradução livre).

aos diversos desafios urbanos. Para o autor, diante de questões como nova base econômica, infraestrutura urbana, qualidade de vida, integração social e governabilidade, as cidades somente serão competitivas se souberem reagir. Essa reação estaria relacionada justamente à elaboração de um projeto de cidade⁷⁶ de abordagem empreendedorista, sendo o planejamento estratégico o caminho a ser adotado⁷⁷ (BORJA, 1997).

O resultado do planejamento estratégico ganha materialidade na forma do plano estratégico⁷⁸, documento no qual são expressas a visão de futuro e as estratégias de atuação da cidade-empresa para atingir públicos-alvo previamente definidos. Para Castells & Borja (1996, p. 166), o plano estratégico seria “um Projeto de Cidade que unifica diagnósticos, concretiza atuações públicas e privadas e estabelece um marco coerente de mobilização e de cooperação dos atores sociais urbanos”. Enfim, trata-se, como diz Bouinot (2002), de um documento que apresenta a formulação da ambição socioeconômica da cidade.

Na condição de defensores desse instrumento, Castells & Borja (1996) ressaltam seu caráter democrático ao promover discussões entre os diversos atores da cidade em torno do desenho de um projeto comum. Por outro lado, cética quanto a esse caráter democrático, Compans (2005) lembra que o planejamento estratégico atua por meio da “construção de alianças políticas com os segmentos médios e empresariais e o marketing público, ambos conferindo legitimidade às prioridades estabelecidas e à participação do setor privado na gestão dos negócios públicos”. Dessa forma, conclui a autora, “torna-se um veículo privilegiado para a adoção do empreendedorismo competitivo na gestão das cidades” (COMPANS, 2005, p.23).

Diante dessa prerrogativa, não é com surpresa que a utilização desse instrumento venha se difundindo nos últimos anos nas mais diversas cidades. Primeiramente aplicado em cidades

⁷⁶ “Reagir a esses desafios requer um projeto de cidade” (BORJA, 1997, p.82).

⁷⁷ É justamente diante desses tipos de visão que Arantes (2009) alerta a existência de uma convergência entre governantes, burocratas e urbanistas em torno da ideia de que “as cidades só se tornarão protagonistas privilegiadas (...) se, e somente se, forem devidamente dotadas de um Plano Estratégico capaz de gerar respostas competitivas aos desafios da globalização” (ARANTES, 2009, p. 13).

⁷⁸ Segundo Bouinot (2002), o plano estratégico possui uma apelação diferente na França, onde tem sido frequentemente denominado *projet de ville* (projeto de cidade).

norte-americanas (São Francisco é um caso pioneiro), ele passou a ser exportado nos finais dos anos 80 a países da Europa (GÜELL, 2006), sendo hoje um instrumento comum nas mais diversas cidades no mundo, como Baltimore, Valencia, Bilbao, Barcelona, Rio de Janeiro, Lyon, etc.

Baltimore, ícone da condução do empresariamento urbano, lançou em 2006 o plano "*LIVE • EARN • PLAY • LEARN: The City of Baltimore Comprehensive Master Plan (CMP) 2007-2012*" no qual apresenta uma visão de futuro para a cidade ancorada no anseio de se tornar uma "*world-class city*"⁷⁹, desenhando para tal um *framework* de ação. De igual modo, o plano "*Barcelona Visio 2020: Una propuesta estratégica*", lançado em 2010, sintetiza como visão de futuro a competitividade internacional de Barcelona. Segundo as palavras do então prefeito Xavier Trias, no prefácio do documento, o plano serve como um modelo que busca oferecer visões de futuro, antecipar-se aos novos desafios, prevenir possíveis ameaças e propor melhoras que reforcem Barcelona como referência internacional.

A leitura desses planos permitiu constatar uma similaridade não apenas no vocabulário e nos objetivos centrais, como também nos métodos e conceitos relacionados ao processo de elaboração do plano estratégico. Isso se deve à semelhança das metodologias recomendadas pelos principais consultores, autores e instituições que propõem a fórmula de como o planejamento estratégico deve se operacionalizar.

Dentre aqueles trabalhos que têm uma clara intenção de receitar o melhor caminho para a condução desse processo, certamente o de Güell⁸⁰ (2006) é o mais lembrado. Ele apresenta uma metodologia de aplicação desse instrumento no planejamento e gestão urbana composta por sete etapas: ponto de partida, caracterização dos modelos de desenvolvimento, análise externa, análise interna, formulação da visão estratégica, desenvolvimento de estratégias e implantação.

⁷⁹ Curioso notar que o texto dá a entender que se trata de um anseio coletivo, "*Baltimoreans want Baltimore to be: a world-class city*", como parte de uma estratégia de evidenciar uma coesão interna em torno do projeto de cidade.

⁸⁰ José Miguel Fernandez Güell é um arquiteto urbanista espanhol que atua tanto na academia (professor titular da Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid) quanto no mercado de consultorias (Güell & Partners).

De forma geral, os modelos de planejamento estratégico pregam a necessidade dos agentes urbanos conhecerem em profundidade tanto seu entorno (ambiente circundante onde operam as forças externas à cidade, tais como contexto sócio-político-econômico, cidades concorrentes, empresas estrangeiras, investidores e visitantes, por exemplo), como seu ambiente interno (correspondente à sua própria oferta urbana e quadro político-institucional), de modo a identificar as oportunidades de negócio e ameaças à competitividade derivadas do ambiente externo, e forças e fraquezas de seu ambiente interno.

Para isso, a cidade-empresa deve lançar mão de análises de mercado, de demanda, de estudos da concorrência (*benchmarking* – melhores práticas), entre outros instrumentos emprestados do ferramental empresarial, para promover a atratividade urbana e se posicionar à frente de suas concorrentes nos diversos mercados nacionais e internacionais. De maneira a responder ao ambiente externo, a cidade deverá atuar para promover suas forças e atenuar suas fraquezas.

Assim, a elaboração do plano estratégico, tal como coloca Vainer (2009), termina fazendo com que a cidade assuma como horizonte de atuação o mercado, sendo este o seu norte para a tomada de decisões⁸¹. Nessa perspectiva, à cidade-empresa cabe o monitoramento do mercado e do comportamento de seus públicos-alvo como base para a tomada de decisão sobre quais as melhores alternativas de atuação e posterior consecução do plano de ação. Como ferramenta indispensável a esse processo, destaca-se o *city marketing*, instrumento associado ao planejamento estratégico largamente empregado pelas cidades-empresa no processo de empresariamento urbano na promoção da competitividade urbana. É tal esse instrumento a base para a mercantilização da cidade.

2.3.2 O *city marketing* e a mercantilização da cidade

A figura 3 mostra alguns exemplos de marcas-cidade criadas recentemente por diversas cidades mundo afora, os quais permitem conjeturar dois pressupostos: 1) apontam para a

⁸¹ “Agir estrategicamente, agir empresarialmente significa, antes de mais nada, ter como horizonte o mercado, tomar decisões a partir das informações e expectativas geradas no e pelo mercado. É o próprio sentido do plano, e não mais apenas seus princípios abstratos, que vem do mundo da empresa privada” (VAINER, 2009, p.86).

existência atualmente de um número crescente de cidades que se apoiam em estratégias de marketing para se promoverem nos mais diversos mercados nacionais e internacionais de investimentos, empresas, visitantes e residentes de alto padrão; 2) o que leva à constatação de uma clara transposição das ideias do marketing enquanto campo de atuação da área da Administração para o campo prático do Planejamento Urbano.

Figura 3: Marcas de cidades



Fonte: Coletados pela autora (2016).

A *American Marketing Association* (apud KOTLER, 2000, p. 30) define o marketing como o “processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”, enquanto que Boone & Kurtz (2009, p. 08) remodelam tal definição afirmando que se trata do “processo de planejar e executar a concepção, a fixação de preço, a promoção e a distribuição de ideias, produtos, serviços, organizações e eventos para criar e manter relacionamentos que satisfarão objetivos individuais e organizacionais” (BOONE & KURTZ, 2009, p. 08).

Embora sirvam para orientar a atuação de um setor bilionário como é o do marketing, convém chamar atenção para o fato de que tais definições são vazias de sentido e acrílicas em sua essência. Redundantes e pouco objetivas, elas conferem uma aura de romantismo

que em nada contribui para o entendimento do real papel do marketing na sociedade. De igual modo, o entendimento de Kotler & Armstrong (2015, p. 03) de que marketing é “a gestão de relacionamentos lucrativos com o cliente”, é pouco objetiva. Tais definições adotam uma visão que não coloca em evidência a característica fundamental que constitui o âmago da atividade. Termos como “criação de valor”, “gestão de relacionamento”, etc., não expõem a real natureza do marketing e seu objetivo: mercantilizar as coisas, isto é, convertê-las em mercadorias.

Conforme observam Boone & Kurtz (2009), o marketing não estaria relacionado apenas às vendas, mas a todo o processo de planejamento do produto ou serviço, com forte orientação ao consumidor⁸², baseando-se na ideia de que “o consumidor, cliente ou público determina o programa de marketing”. (BOONE & KURTZ, 2009, p. 08). Nesse sentido, quando Kotler (1991, p. 16) afirma que o marketing consiste em determinar as necessidades e desejos do mercado-alvo e atender estas satisfações de maneira mais eficaz e eficiente que os concorrentes, ele trata realmente da essência do marketing: criar valor de troca.

Dessas ideias, deduz-se claramente que a intenção é entender o que o consumidor anseia para, em seguida, direcionar a produção especificamente para atendê-lo, e isso dentro de um cenário de competição constante. Ou seja, para o produtor, não basta atender aos desejos do consumidor, é preciso fazê-lo antes que os concorrentes o façam. Imbuir de valor de troca algo que é valor de uso é, pois, aquilo que constitui a essência do marketing no seio do modo capitalista de produção.

Coincidindo com a expansão dos preceitos do empresariamento urbano, a partir principalmente dos anos 1990, o ferramental do marketing começa a ser aplicado com maior ênfase na gestão urbana, fazendo-se emergir um novo campo de atuação dessa área: o *city marketing* que, em essência, é a aplicação dos princípios do marketing aos lugares. De modo geral, os lugares e, especificamente, as cidades, sobretudo aquelas cuja governança começa a atuar sob a lógica empreendedorista, passam a enxergar no marketing o

⁸² “O conceito de marketing, hoje completamente desenvolvido é uma orientação voltada ao consumidor na empresa inteira, com o objetivo de conseguir sucesso de longa duração. Todas as facetas – e todos os níveis, de alto a baixo – da organização têm de contribuir, primeiro com a assessoria, e depois satisfazer as necessidades e vontades dos consumidores” (BOONE & KURTZ, 2009, p. 12).

instrumento essencial à promoção de atratividade e competitividade, sendo ele a base do processo de mercantilização da cidade.

Não obstante sua centralidade no processo de empresariamento das cidades, o *city marketing* é um campo de conhecimento novo, marcado por uma multiplicidade de termos e definições, não existindo ainda uma discussão consolidada na área. Um dos pioneiros nesta temática, Ashworth & Voogd (1990) empregam *city marketing* e *place marketing* como sinônimos para descrever o processo mediante o qual as atividades urbanas estão relacionadas com as demandas dos consumidores-alvo de maneira a maximizar a eficiência social e o funcionamento econômico da área envolvida em acordo com todos os objetivos pré-estabelecidos.

Braun (2008), por sua vez, o conceitua como o uso coordenado das ferramentas de marketing baseado numa filosofia orientada ao consumidor, no processo de criação, comunicação, distribuição e troca das ofertas urbanas que tenham valor para os consumidores das cidades e sua comunidade como um todo. De forma mais contundente e relacionando o *city marketing* com uma atuação empreendedora da gestão urbana, Paddison (apud BRAUN, 2008) coloca que se trata de uma nova terminologia para denominar um conjunto de políticas econômicas locais orientadas para a atração de novas empresas. Já Bouinot (2002) e Benko (1999a) empregam o termo para fazer alusão ao marketing aplicado à cidade como um instrumento de alavancagem da competitividade urbana, enquanto que Ward (1998) faz referência aos esforços da gestão urbana em vender a cidade.

Essas concepções têm suas origens no marketing e, como tal, fundamentam-se na sua essência de que qualquer coisa pode ter seu valor de uso convertido em valor de troca, transformando-se em mercadoria. Nas disciplinas de Administração e Marketing, mercadoria (ou produto) é vista enquanto “um conjunto de atributos simbólicos, físicos e serviços, desenhados para satisfazer as necessidades e os desejos de um consumidor” (BOONE & KURTZ, 2009, p. 377). Nesse sentido, compete aos profissionais do marketing pensar a mercadoria “como uma compilação de design de embalagem e etiquetas, nome da

marca, preço, disponibilidade, garantia, reputação, imagem e serviços de atendimento ao cliente que acrescentam valor para o consumidor” (BOONE & KURTZ, 2009, p. 377).

É nessa mesma lógica que se passa a conceber a cidade enquanto uma mercadoria. A utilização do *city marketing*, enquanto um domínio dentro do campo de conhecimento do marketing, implica pensar a cidade enquanto um objeto para aplicação das ferramentas de marketing. Assim, se o marketing tradicional é empregado pelas organizações como forma de criar bens e serviços de valor para o consumidor, pode-se afirmar, igualmente, que o emprego das práticas e princípios do *city marketing* tem como propósito criar uma mercadoria – a cidade – atrativa a diversos públicos. Nesse sentido, o que aconteceu com as cidades, como lembra Braun (2008, p. 45), foi o mesmo que ocorreu com o mundo empresarial: a adoção de estratégias de marketing como uma forma de sobreviver em um ambiente dinâmico e competitivo.

Uma vez que “práticas de marketing tentam transformar lugares em mercadorias” (WARD, 1998, p. 06), é de se esperar que quando se transladam os preceitos do marketing para a gestão urbana, a cidade passa a ser enxergada quase que exclusivamente sob a ótica do valor de troca e não mais do valor de uso de seus cidadãos. A implicação disso é que, assim como qualquer mercadoria, a cidade passa a ser pensada e produzida para atender aos anseios de um determinado público consumidor.

Esse mercado consumidor da cidade vem sendo objeto de atenção de diversos autores, cujas investigações buscam identificar os diferentes públicos que o compõem. Kotler et al (1993), por exemplo, enumeram os públicos potenciais de um lugar de forma geral, mas que poderiam ser os mesmos de uma cidade:

- **Visitantes:** o mercado de visitantes abarca dois grupos – visitantes de negócios (motivados por uma atividade/reunião de negócios ou eventos corporativos) e os não relacionados a negócios (como turistas de lazer ou viajantes que estejam visitando família e amigos).
- **Residentes e trabalhadores:** profissionais de alto padrão, investidores, empreendedores, etc.

- **Negócios e indústria:** os lugares buscam atrair novos negócios e indústrias para proporcionar empregos para seus cidadãos e receita para seus cofres (KOTLER et al, 1993, p. 27).
- **Mercados exportadores:** buscam-se outras localidades domésticas e internacionais para se constituírem em mercados para exportação de bens e serviços.

Chamard (2014), por sua vez, identifica turistas, residentes, associações, empresas e investidores. De forma mais detalhada, Bouinot (2002) aponta que os públicos da cidade seriam as empresas externas que se busca captar; os investidores e fornecedores de capitais reembolsáveis, de quem se pretende ganhar confiança para obtenção de empréstimos; as empresas já presentes no território; os residentes locais, que além de utilizadores da cidade, são eleitores e contribuintes; e os funcionários públicos do governo local. Além disso, segundo Braun (2008), a cidade deve concentrar esforços não apenas na atração dos potenciais, mas também na satisfação dos consumidores reais, quais sejam: investidores⁸³, empresas, residentes e visitantes.

Face ao exposto, considera-se como consumidores da cidade-mercadoria, para fins desta tese, todos aqueles que uma cidade-empresa pretende atrair, tais como: investidores, empresas externas, visitantes e residentes potenciais de alto padrão profissional⁸⁴ e poder aquisitivo. Além disso, acredita-se, tal como Vainer (2009, p. 83), que “transformada em coisa a ser vendida e comprada, (...) a cidade não é apenas uma mercadoria mas também, e sobretudo, uma mercadoria de luxo, destinada a um grupo de elite de potenciais compradores: capital internacional, visitantes e usuários solváveis”.

A cidade-mercadoria consiste em uma oferta. Para Chamard (2014), essa oferta é composta por elementos tangíveis e intangíveis. A oferta tangível compreende as competências cotidianas do poder público local (tais como segurança, ação social e saúde, emprego e

⁸³ Segundo Braun (2008), os investidores compõem um grupo heterogêneo formado por bancos, fundos de pensão, empresas imobiliárias, capitalistas de risco, etc. que investem capital em locais e projetos da cidade. Para o autor, são importantes para o desenvolvimento de projetos imobiliários residenciais e comerciais, de projetos de atrações urbanas, infraestrutura, etc.

⁸⁴ Os potenciais residentes de qualificação profissional de alto nível são de interesse à cidade-empresa na medida em que eles constituem a mão-de-obra especializada requerida à atração de empresas em variadas áreas de domínio, como bioquímica, financeira, informática, etc.

inserção profissional, ensino, esportes, cultura, turismo, economia, energia, transportes, etc.), competências voluntárias (apoio à criação de empresas, financiamento de pesquisas científicas, etc.) e competências dos agentes privados (a atuação de associações de empresários seria um exemplo). Já a oferta intangível consiste na própria identidade do lugar, formada por sua história, patrimônio, paisagem e clima, por exemplo.

Ao focar nos interesses dos investidores e empresas, Hatem (2007) observa que essa oferta gira em torno da demanda empresarial por um espaço (terreno, escritórios, por exemplo) para sua instalação; da existência de um conjunto de recursos físicos (mão de obra, infraestruturas, matéria prima, etc.) ou imateriais (prestação de serviços) essenciais à atuação da empresa; e de um ambiente favorável aos negócios. O autor lembra que o que os representantes de um lugar propõem à uma empresa investidora é menos a venda de um produto ou de um serviço e mais um ambiente global favorável à realização dos projetos da empresa, um “espaço de oportunidades a explorar” (HATEM, 2007, p. 27).

Assim, observa-se que a oferta da cidade-mercadoria é diferente de um bem ou serviço tradicional, mostrando uma clara diferença entre a dinâmica de atuação do *city marketing* e o marketing tradicional de empresas. A diferença entre ambas as concepções residiria na natureza da oferta do produto criado e na sua respectiva forma de consumo. Ao contrário de Braun (2008) que atribui a diferença ao fato de que para a empresa o objetivo principal do marketing é gerar lucro e retorno de investimentos e para a cidade, seria a geração de bem-estar para seus cidadãos, o que na nossa opinião seria uma visão romântica e acrítica do papel do marketing dentro da abordagem empreendedorista de gestão urbana, acredita-se que a grande diferença resida na natureza complexa do produto, tendo-se em vista que a cidade-mercadoria é “ao mesmo tempo, uma entidade e um local, um conjunto de atributos e um sítio” (ASHWORTH & VOOGD, 1990, p. 67, *tradução livre*).

A oferta da cidade-mercadoria tem, portanto, uma composição complexa que a diferencia de outros tipos de bens e serviços, tal como afirma Vainer (2009, p. 78): “A cidade, porém, reconhecerão mesmo seus mais convictos vendedores, é certamente a mais complexa de quantas mercadorias jamais existiram”. Nesse sentido, Ashworth & Voogd (1990, p. 32) colocam:

Em comparação com muitos produtos comerciais, a mercantilização de uma entidade geográfica como uma cidade pode incluir a venda tanto de um pacote de funções urbanas, e em alguns casos a venda da ideia da cidade como um todo. Não apenas este produto é necessariamente difuso, difícil a identificar e mesmo a delimitar em termos espaciais mas ele também é, em vários sentidos, distinto (*tradução livre*).

O que torna a venda da cidade significativamente diferente de qualquer outra mercadoria, como dizem Ashworth & Voogd (1990), é o fato de que não há uma transação comercial a propósito de um bem físico, tampouco há a compra ou contratação de qualquer direito exclusivo sobre serviços urbanos. Assim, o próprio caráter territorial da mercadoria que se está vendo no mercado pressupõe um consumo diferente de outro tipo de bem ou serviço. A cidade-mercadoria implicaria em um consumo de caráter mais simbólico, mais na perspectiva da fruição.

É devido, portanto, a essa diferença quanto à natureza da mercadoria a ser transacionada que não se pode falar em uma transposição pura e simples dos conceitos do marketing tradicional ao marketing das cidades, mas em uma adaptação de seus preceitos. Nesse sentido, evoca-se o entendimento de Chamard (2014) de que o *city marketing* constitui um híbrido de vários domínios de aplicação do marketing (marketing público, marketing de serviços, marketing social, marketing de experiência, *marketing B to B*).

O marketing de serviços é essencial tendo-se em vista que a oferta urbana comporta uma grande quantidade de serviços, sejam públicos ou privados. Já o marketing social se faz presente devido ao caráter não-lucrativo da organização governamental, recorrendo-se aos fundamentos do marketing social para promover uma aproximação com a população local, gerando mudanças de comportamentos e valores. Trata-se, portanto, do objetivo fundamental da abordagem empreendedorista de criar consensos em torno do projeto de cidade.

O conhecimento do marketing experiencial – entendido como aquele direcionado não à transação de compra e venda em si, mas à experiência vivida pelo consumidor no processo de compra ou de consumo de um bem ou serviço – também tem sido empregado com frequência pela gestão pública em suas estratégias de *city marketing*. Nesse sentido, Chamard (2014) apresenta como exemplo o fato de que várias cidades integraram eventos

culturais que permitem vivenciar uma experiência única ligada aos lugares nos quais são realizados. Por fim, do *marketing B to B (Business to Business)* o *city marketing* toma emprestada a noção de que cooperações devem ser firmadas entre os diversos agentes por meio de estratégias que permitam insuflar uma política de parcerias baseada em vantagens recíprocas (CHAMARD, 2014).

Para Ashworth & Voogd (1990), o *city marketing* deve se operacionalizar a partir de quatro etapas:

1. **Análise de mercados:** busca-se conhecer os cenários interno e externo para fundamentar o desenho das estratégias de marketing. Para tal, devem ser analisados tanto o mercado externo de consumidores da cidade, quanto o ambiente interno da cidade (estruturas urbanas, serviços, etc.).
2. **Desenho da cidade enquanto produto:** a cidade deve ser pensada como um produto a ser concebido para atender aos mercados identificados na etapa anterior. Aqui deve-se pensar no posicionamento competitivo da cidade-mercadoria.
3. **Determinação dos objetivos e da política estratégica:** os objetivos podem ser de natureza "conservacional" (que buscam manter os atuais níveis de serviços urbanos), "estimulacional" (estímulo a novas atividades), entre outros.
4. **Determinação do *marketing mix*:** trata-se da definição do conjunto de instrumentos e técnicas que serão empregados em função da política e dos objetivos. Para os autores, ao contrário do *marketing mix* do marketing tradicional, esse tem uma natureza geográfica, composto por instrumentos promocionais e por medidas de coordenação espacial, funcional, organizacional e financeira. O escopo e a efetividade da política de *city marketing* serão justamente determinados em função da seleção de tais instrumentos. Dentre estes, encontram-se: a implementação de projetos urbanos que visam à produção física da cidade, o uso de estratégias de comunicação e publicidade, a criação de imagem, etc.

Na fase de determinação do *marketing mix*, sobretudo no processo de criação da imagem urbana, a técnica de *branding* de produtos (desenho e gestão de marca⁸⁵) tem sido amplamente nos últimos anos (KAVARATZIS, 2008; BRAUN, 2008; DINNIE, 2011; MIDDLETON, 2011; CHANOUX, 2013), fato que leva Kavaratzis (2008) a defendê-lo como uma evolução natural do próprio *city marketing*. Essa ideia é baseada no entendimento de que:

O raciocínio por trás do *city branding* é que uma cidade deve decidir primeiro que tipo de marca quer se tornar, como isso pode criar os elos mentais, psicológicos e emocionais que são necessários para a cidade realmente tornar esta marca e quais são os atributos funcionais e físico que a cidade precisa criar, melhorar, destacar e promover de modo a apoiar esta marca (KAVARATZIS, 2008, p. 11, *tradução livre*).

Assim, se a marca atua como uma lente por meio da qual se enxerga o produto, configurando-se como um critério de decisão do consumidor (MIDDLETON, 2011); pensar a cidade como um produto a ser vendido a um conjunto de consumidores exigentes, implica também pensá-la enquanto marca.

Dentre as principais vantagens da utilização do *city branding*, Middleton (2011) destaca que uma marca urbana pode gerar credibilidade nos investidores e atração de investimentos; atração do turismo internacional; aumento da influência política da cidade no contexto nacional e internacional; formação de parcerias com outras cidades, centros de pesquisas, universidades e organizações privadas; efeito "*city of origin*" em produtos e serviços; e finalmente, sentimento de orgulho cívico entre os residentes. Em relação à importância da marca para a atração de empresas e investidores, o autor coloca que a mesma proporciona a inclusão dos produtos/serviços que representam nas seletas listas que levarão à escolha final por parte do consumidor (MIDDLETON, 2011, p. 25).

Em suma, a importância do *city branding* para a gestão urbana, como aponta Braun (2008, p. 36), reside no fato de que as cidades buscam assumir uma imagem positiva como forma de gerar um valor simbólico e econômico adicionado. Com este valor adicionado da marca

⁸⁵ Uma marca, para Kotler (2000), consiste tanto em um nome, um termo, um símbolo ou um desenho quanto uma combinação dos mesmos destinados a identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e a diferenciá-los dos seus concorrentes.

da cidade, é esperado que haja um reforço da posição da cidade como residência, local propício aos negócios ou destinação turística.

Nesse contexto, Kavaratzis (2008) e Ashworth & Voogd (1990) convergem para o entendimento de que o marketing (seja na sua concepção mais holística de *city marketing*, seja na visão mais direcionada para a criação de marca proposta pelo *city branding*) não está relacionado apenas à construção simbólica da cidade, mas também à sua produção física mediante a implementação de projetos urbanos capazes de criar um produto atrativo a ser comercializado.

Porém, é necessário relativizar a forma como tais estratégias vêm sendo de fato aplicadas. O que os autores aqui discutidos apresentaram foi um conjunto de recomendações para a operacionalização do *city marketing*, de caráter propositivo, forjadas no campo teórico. Na prática, não necessariamente observa-se uma transposição *ipsis litteris* dessas proposições para o campo empírico da gestão urbana. Tal como coloca Braun (2008), a cidade pode tanto desenvolver uma única ferramenta de marketing, como a promoção, sem necessariamente estar integrada de forma coordenada a outras ferramentas. De igual modo, Benko (1999b, p. 95) observa que a prática do *city marketing* costuma ser reduzida às ações comunicacionais, como a veiculação de anúncios publicitários.

Seja como for, a importação das estratégias de marketing e *branding* para a aplicação nas cidades é um fato marcante no atual contexto de competição interurbana. Quanto a isso, não há dúvida. Atualmente o *city marketing* é uma realidade na gestão urbana, estando incorporado ao vocabulário cotidiano de governantes municipais. Assim, "competitividade", "atratividade", "promoção", "concorrentes", "estudos de *benchmarking*", "identidade", "imagem", "posicionamento de marca", "criação de valor", "público-alvo", "satisfação do consumidor", entre outros termos emprestados do mundo empresarial, hoje compõem a retórica e atuação da governança urbana.

2.4 A atuação empreendedorista e a necessidade do consenso interno

Ao longo deste capítulo foi analisada a forma pela qual a governança empreendedorista age na mercantilização da cidade, atuando para promover atratividade urbana ao concentrar-se em ações que visam fabricar (física e simbolicamente) e comercializar a cidade-mercadoria. São ações que buscam convencer e atrair os públicos-alvo da cidade.

Contudo, para que tais ações tomem forma e atinjam os objetivos esperados, é necessário, antes de mais nada, que o governo local conte com um clima interno de aceitação pública em torno de sua atuação. Essa aceitação é o que a literatura tem denominado consenso. No receituário empreendedorista levantado ao longo deste estudo, pode-se identificar o postulado de que ao governo local é primordial que o projeto de cidade por ele delineado encontre nos residentes o consentimento e apoio necessários, obtidos por meio da promoção do consenso. É justamente em torno desta questão que o presente tópico se concentrará: na fabricação do consenso interno em torno do projeto de cidade empreendedorista.

Segundo Vainer (2009, p. 94), “um dos elementos essenciais do planejamento estratégico é a criação das condições de sua instauração enquanto discurso e projeto de cidade”. Porém, “ao contrário da empresa, organizada em torno de interesses bem definidos, na cidade coexistem interesses antagônicos, o que dificulta o consenso e a estipulação de objetivos comuns e dos limites da ação” (LIMA JUNIOR, 2010, p. 66-67). Além disso, “há amplos segmentos da população que não terão participação direta em qualquer dos benefícios [do projeto de cidade empreendedorista], somente em seus custos” (SÁNCHEZ, 2010, p. 351). Assim, se, por um lado, há a necessidade de se fazer aceitar e perpetuar o ideário empreendedorista entre os cidadãos, por outro, deve-se reconhecer a natureza heterogênea da cidade, marcada pela luta de classes e interesses antagônicos.

Por conta disso, Compans (2005) observa que a capacidade dos governos locais em adaptar suas cidades aos imperativos da competição global passa a ser determinada pela sua habilidade na mobilização de atores, na intermediação dos conflitos, na criação de coalizões de interesses e na construção de consensos sobre as prioridades urbanas. De igual modo,

Sánchez (2010, p. 351) verifica que no atual contexto “o pacto entre os agentes e a busca da construção de consenso são recorrentes e mostrados como condições para que todos possam se beneficiar da nova cidade gerencial”.

Também Ribeiro & Santos Júnior (2013, p. 34) tecem alguns comentários:

O empresariamento urbano, por fim, que se constitui na lógica emergente impulsionada pelo surgimento do complexo circuito internacional de acumulação e dos agentes econômicos e políticos organizados em torno da transformação das cidades em projetos especulativos fundados na parceria público-privado conforme descreveu David Harvey. Integra este circuito uma miríade de interesses protagonizados pelas empresas de consultoria (em projetos, pesquisa e arquitetura), empresas de produção e consumo dos serviços turísticos, empresas bancárias e financeiras especializadas no crédito imobiliário, empresas de promoção de eventos, entre outras. **Tais interesses têm como correspondência local as novas elites portadoras das ideologias liberais que buscam recursos e fundamentos de legitimidade ao projeto de competição urbana** (RIBEIRO & SANTOS JUNIOR, 2013, p. 34, *grifo nosso*).

Esses autores observam que os agentes locais têm buscado meios para legitimar o projeto de cidade; este, permeado pelos interesses econômicos relacionados ao mercado imobiliário, financeiro, urbanístico, turístico e de serviços em geral. Para que tal legitimação ocorra, o consenso torna-se parte fundamental do empresariamento urbano (ARANTES, 2009; VAINER, 2009). Esse também é o entendimento da OCDE (2007, p. 68) quando afirma que “a viabilidade e a eficácia à longo prazo das abordagens estratégicas são tributárias do grau de adesão dos residentes locais aos objetivos dos decisores” e de Meyronin (2015) ao alegar que a competitividade urbana também depende da capacidade do governo de mobilizar o conjunto de atores locais ao serviço do projeto urbano.

Nesse sentido, Castells & Borja (1996) enfatizam o papel do consenso como condição *sine qua non* para legitimação do projeto empreendedorista:

Em todas as cidades o projeto de transformação urbana é a somatória de três fatores: a) a sensação de crise aguda pela conscientização da globalização da economia; b) a negociação entre os atores urbanos, públicos e privados e a geração de liderança local (política e cívica); c) a vontade conjunta e o consenso público para que a cidade dê um salto adiante, tanto do ponto de vista físico como econômico, social e cultural (CASTELLS & BORJA, 1996, p. 156).

Enquanto que Castells & Borja (1996) inserem a busca pelo consenso como um item básico do receituário empreendedorista, Vainer (2009, p. 91), em um tom crítico, observa que

somente com estratégias de promoção do consenso interno – incluindo aqui qualquer tentativa de cooptação e convencimento dos cidadãos – torna-se possível a aceitação de um projeto urbano forjado pela e para as elites da cidade:

Como construir política e intelectualmente as condições de legitimação de um projeto de encolhimento tão radical do espaço público, de subordinação do poder público às exigências do capital internacional e local? Talvez nada seja mais consistente e reiteradamente enfatizado nos textos aqui analisados que a necessidade do consenso. Sem consenso não há qualquer possibilidade de estratégias vitoriosas. O plano estratégico supõe, exige, depende de que a cidade esteja unificada, toda, sem brechas, em torno ao projeto (VAINER, 2009, p. 91).

Com o mesmo ponto de vista, Arantes (2009, p. 27) alerta que a fabricação de consensos “torna-se a peça-chave de uma situação de mobilização competitiva permanente para a batalha de soma zero com as cidades concorrentes” (ARANTES, 2009, p.27). Face ao exposto, compreende-se que a operacionalização das ações de empresariamento esteja diretamente relacionada à capacidade dos atores públicos locais em estabelecer mecanismos que promovam o consenso local em torno da imprescindibilidade de um projeto empreendedorista de cidade.

Com esta perspectiva, Jessop & Sum (2000) chamam a atenção para o papel que os discursos empreendedores, as narrativas e autoimagens produzidas pela cidade-empresa possuem para perpetuação desse modelo. Para a construção desses discursos, narrativas e imagens, a governança local passa a lançar mão de estratégias de marketing que visam à mobilização pública (COMPANS, 2005; MEYRONIN, 2015). É neste ponto que o mencionado *city marketing*, nesse caso específico voltado para o público interno da cidade, emerge como “um instrumento poderoso que também poderá auxiliar os governos locais na obtenção do consenso político, fundamental à consecução da estratégia da inserção competitiva” (COMPANS, 2005, p.75). Desse modo, enquanto que ao marketing urbano externo cabe aumentar o grau de conhecimento externo da cidade e conseqüentemente sua atratividade, de modo a convencer os públicos-alvo a investir, se instalar, residir ou visitar; ao marketing interno caberia criar um ambiente de aceitação às decisões empreendedoristas, convencendo a população a apoiar a ação pública.

Para isso, a comunicação é tida como o meio de ação do *city marketing* (BOUINOT, 2002) a serviço do consenso e legitimação do projeto empreendedorista. Ela tem como objetivo criar um sentimento positivo em torno das ações públicas⁸⁶. Para isso, a comunicação se faz presente nos mais diversos meios, tais como cartilhas escolares, vídeos promocionais, folders, páginas na web, releases publicitários, matérias na imprensa local, etc. (SÁNCHEZ, 2010) e não deve ser apenas dirigida à população em geral, mas também à própria equipe de governo – prefeitura e outras instituições públicas locais que devem ser vistos tanto como públicos alvo internos como porta voz (BOUINOT, 2002)⁸⁷.

Na construção dessa comunicação, cabe à governança local encontrar quaisquer meios e argumentos que permitam construir um discurso capaz de alcançar a opinião pública. Neste sentido, um argumento ao qual se tem frequentemente recorrido, segundo Castells & Borja (1996), Jessop & Sum (2000), Compans (2005) e Vainer (2009) é o da “consciência de crise”⁸⁸. Sendo assim, os discursos têm empregado como elementos argumentativos a perda de competitividade e a ideia de que se deve resgatá-la a partir da mudança nas estratégias econômicas locais em favor de atitudes empreendedoristas (JESSOP & SUM, 2000).

Como exemplo dessa questão, Vainer (2009, p. 92) apresenta o caso de Barcelona, cujo sucesso é evidenciado na literatura tendo como ponto de partida “uma aguda e generalizada consciência de crise”, abrindo caminho para uma atuação empreendedorista consensuada⁸⁹. Isso porque, uma vez estabelecido o sentimento de crise econômica, “o

⁸⁶ A comunicação urbana, segundo Bouinot (2002, p. 141, tradução livre), “é antes de tudo um discurso” o qual, dependendo do caso, pode ter em foco um dos seguintes objetivos: fazer com que as pessoas conheçam, ao disponibilizar as informações factuais o mais objetivamente possível; fazer as pessoas gostarem, mediante a comunicação de opiniões favoráveis; e fazer com que as pessoas ajam, como é o caso das comunicações que visam convencer a implantação de novas empresas.

⁸⁷ Para Bouinot (2002), o marketing interno dirigido à equipe de governo deve dar sentido à informação apresentada, da maneira mais técnica possível e de forma que a equipe alinhe seu trabalho com as grandes orientações políticas do governo.

⁸⁸ Nesse caso, o que se verifica não é a crise em si, mas sua percepção (VAINER, 2009).

⁸⁹ Sobre esta questão, vide Castells & Borja (1996). Eles fazem uma relação entre o sentimento de crise local e a realização de megaeventos esportivos. Segundo eles, “a resposta à consciência de crise se viu facilitada em algumas cidades pela capacidade de conseguir e utilizar um grande evento internacional. Barcelona se converteu em paradigma. Provavelmente, o plano estratégico não seria o marco de um ambicioso projeto de transformação urbana – já parcialmente realizado – sem os Jogos Olímpicos de 1992 (CASTELLS & BORJA, 1996, p. 156). Também Oliveira (2012, p. 159) destaca o papel dos megaeventos como instrumento para superação do sentimento de crise e promoção do civismo. Segundo a autora, “se, por um lado, sua capacidade

passo seguinte é [foi] transformar em modelo [de governança empreendedorista] o que se supõe ser o ensinamento da experiência universal” (VAINER, 2009, p. 93). Em resumo, o autor constata nesse exemplo “uma clara associação entre, de um lado, o *sentimento (ou consciência) de crise* e, de outro lado, o efeito útil produzido, qual seja, as condições para uma trégua nos conflitos internos ou, se se prefere, para a paz social interna” (VAINER, 2009, p. 93).

Ainda sobre esta questão, segundo aponta Sánchez (2010, p. 352), “parte da ideologia do civismo, que acompanha os processos de empresariamento da cidade, está na fabulação do senso comum econômico, segundo o qual o crescimento, como tal, faz chover empregos”. Nesse caso, a construção do sentimento de crise vem acompanhada da argumentação de que o projeto almejado tem a capacidade de reverter o quadro de recessão econômica, proporcionando crescimento e geração de empregos. Além disso, Le Galès (1993, p. 320) observa que o próprio sucesso da ação empreendedorista pode servir como instrumento de legitimação: “o sucesso em meio à concorrência se impõe pouco a pouco como princípio de legitimação de ação pública, ela é naturalizada como um impeditivo incontornável”.

Nesse processo, o patriotismo urbano também tem sido instrumentalizado na construção argumentativa do consenso, afinal, como coloca Vainer (2009, p. 94):

(...) o sentimento de crise, é sabido, pode ser passageiro. Como construir sobre base tão frágil, instável mesmo, uma unidade e um consenso que necessitam perdurar, incólumes, sem brechas? A resposta está na transformação do fugaz sentimento de crise num consistente e durável patriotismo de cidade (VAINER, 2009, p. 94).

Com esta perspectiva, Borja (1997, p. 89), na tentativa de sugerir meios de cooptação e convencimento dos cidadãos, defende que o governo local deve agir “para dotar seus habitantes de ‘patriotismo cívico’, de sentimento de pertencimento, de vontade coletiva de participação e de confiança e capacidade de sonhar com o futuro da urbe”. Busca-se, a partir do patriotismo, construir, como diz Vainer (2009) uma cidade unificada.

de mobilizar capitais econômicos os credenciam como possibilidade de superação da crise e promessa de desenvolvimento, por outro lado, o capital simbólico que lhe é inerente traz os elementos necessários para acionar o patriotismo cívico. Desse modo, a realização do espetáculo esportivo se torna um poderoso instrumento de promoção do consenso em torno de uma agenda urbana que se direciona a produzir espaços adequados às lógicas e estratégias assumidas pelos grupos dominantes dentro dos processos de acumulação capitalista no momento atual”.

Para que isto ocorra, Castells & Borja (1996, p. 160) recomendam uma atuação pública não apenas apoiada na comunicação, mas também na implementação de “obras e serviços visíveis, tanto os que têm um caráter monumental e simbólico como os dirigidos a melhorar a qualidade dos espaços públicos”. Trata-se, pois, da maquiagem de espaços públicos da cidade que busca criar o sentimento de qualidade de vida entre seus habitantes. Da mesma forma, como identifica Sánchez (2010, p. 88), “cada espaço inaugurado, transformado em evento e capturado pelos produtores de imagem, constitui uma oportunidade de afirmação do projeto de cidades”. É o que Vainer (2009, p. 94-95) chama de “urbanismo monumentalista patriótico”, que consiste na “instrumentalização imediata e consciente das tecnologias urbanísticas e arquitetônicas, bem como de capitais, para mobilizar consciências”.

Todas essas estratégias elencadas estão diretamente relacionadas à construção da imagem urbana. De acordo com Harvey (2005, p. 185), “a produção orquestrada de uma imagem urbana também pode, se bem-sucedida, ajudar a criar solidariedade social, orgulho cívico e lealdade ao lugar”. Dessa maneira, conclui-se que as ferramentas e meios de comunicação, o urbanismo monumental e a construção de imagens são estratégias indissociáveis nas quais se apoiam os agentes públicos locais para fabricação do consenso empreendedorista. Configuram-se, portanto, como instrumentos de legitimação do empresariamento urbano, direcionados à uma larga parcela da população local que, embora não seja a beneficiária direta, precisa ser convencida e cooptada a apoiar o projeto empreendedorista de cidade.

2.5 Quando o turismo passa a ser opção econômica da cidade-empresa

Conforme descrito por Harvey (2005), a gestão empreendedorista tem buscado focar em opções econômicas que permitam a inscrição da cidade na divisão espacial do consumo e que apresentem maior capacidade de retorno tributário, de captação de receitas e geração de empregos. O turismo, por ser uma atividade econômica que se enquadra nesses critérios, passou a ganhar maior destaque na agenda urbana nas últimas décadas, sendo hoje objeto de políticas de desenvolvimento econômico local.

Essa atenção por parte dos governos locais no desenvolvimento turístico somente ocorre porque, antes de mais nada, os indicadores apontam para a existência de um crescente número de pessoas interessadas na cidade enquanto lócus de visitação. Isso porque, segundo Knafou (1996), a origem do turismo está no turista. Para o autor, não são os produtos que estão na origem da turistificação dos lugares, mas sim as práticas realizadas por esse agente. Desse modo, pode-se afirmar que se o turismo é uma importante atividade econômica para as cidades, foco de gestões empreendedoristas, é porque, primeiramente, existe uma demanda interessada em vivenciar experiências nesse espaço.

Até meados da década de 70 do século passado, a cidade ainda não era percebida como um lugar atraente para a então crescente demanda turística mundial do pós-guerra. Não obstante tenham sido precisamente centros urbanos como Veneza, Florença, Roma e Paris os destinos dos jovens aristocratas em suas viagens de *Grand Tour* ou *Petit Tour* nos séculos XVIII e XIX, a cidade no século XX era percebida, em grande medida, apenas como um importante centro emissor de turistas (HENRIQUES, 2003). O ambiente urbano era associado ao trabalho e, portanto, adverso ao lazer (KRIPPENDORF, 2003). Por conseguinte, praticar turismo implicava, fundamentalmente, deixar para trás o urbano (e todas suas mazelas) para regressar ao campo, às montanhas ou ao mar (HENRIQUES, 2003). Nesse contexto, as grandes cidades eram portões de entrada dos países e, uma vez que já concentravam uma oferta de serviços como hospedagem e transportes, desempenhavam principalmente a função de suporte ao turismo na escala regional, consistindo em ponto de partida para o interior das regiões (ALLIS, 2012).

No entanto, a partir da década de 1980, o modo de vida urbano começou a despertar maior interesse dos turistas, fazendo com que a cidade também fosse percebida como polo receptor de visitantes, ou seja, como um destino turístico. Para Cazes & Potier (1996), fatores como novos modismos, mudanças na imagem urbana e desenvolvimento da oferta cultural podem explicar a ampliação desse interesse pelo urbano. Além disso, segundo os autores, essa mudança nos gostos da demanda se deve principalmente a transformações urbanísticas de centros urbanos (conduzidas em um primeiro momento pelas prefeituras para atender às necessidades dos residentes) que paulatinamente foram melhorando a

imagem das cidades⁹⁰, além do interesse crescente pelo comércio e entretenimento urbanos.

Outro fator que contribui para essa mudança de percepção sobre a cidade enquanto destino turístico está relacionado com a generalização de uma nova cultura de consumo do tempo livre e a implementação de variados tipos de instalações recreativas, culturais e comerciais (ANTÓN CLAVÉ, 2008), o que leva à proliferação sobretudo de viagens de curta temporada, as chamadas “*city breaks*”⁹¹ (PAGE & HALL, 2003). Principalmente no cenário europeu, o desenvolvimento de companhias aéreas do tipo “*low-cost*” e de ligações ferroviárias de grande velocidade também contribuíram para a ampliação das viagens do tipo *city break*, beneficiando as capitais nacionais e regionais (ATOOUT FRANCE, 2012). Logo, mudanças na demanda turística e no perfil da oferta contribuíram para a expansão do turismo urbano, uma atividade econômica baseada no conjunto de práticas majoritariamente relacionadas ao lazer e aos negócios⁹² realizadas pelos visitantes da cidade; e que ganha força em um contexto de reestruturação produtiva e política das cidades sobretudo norte-americanas e europeias a partir da década de 1980.

A partir de então a cidade enquanto lócus da prática turística ganha notoriedade, fazendo com que atualmente os espaços urbanos ocupem uma importante posição na geografia do turismo. Dentre os destinos mais visitados no mundo, estão justamente centros urbanos como Bangkok, Londres, Paris, Dubai, Nova York, Singapura, Kuala Lumpur, Istanbul, Tóquio e Seoul (MASTERCARD, 2016). Enquanto o *National Park Service* (NPS, 2012) dos Estados Unidos registra que em 2011 o parque mais visitado do país (o Blue Ridge Parkway, entre os estados da Virgínia e da Carolina do Norte) recebeu 15,3 milhões de visitantes, o

⁹⁰ Sobre essa questão, a Atout France (2012) aponta inúmeras cidades europeias que nas últimas duas décadas conduziram projetos de requalificação de centros históricos e de incremento da infraestrutura urbana voltados para melhoria da qualidade de vida urbana, resultando em uma maior atratividade turística dessas cidades.

⁹¹ *City breaks* são viagens de curta duração, em média com menos de 4 pernoites. Seu conceito baseia-se na ideia de se viajar mais frequentemente, porém com menor tempo de estadia no destino. A expansão desse tipo de viagem principalmente na Europa resulta da proximidade das capitais favorecida pela ampliação de ligações aéreas de baixo custo e pelo desenvolvimento do transporte ferroviário de grande velocidade, além de um maior fracionamento das férias (ATOOUT FRANCE, 2012).

⁹² Segundo Swarbrooke & Horner (2002), o turismo de negócios abrange atividades relacionadas a vendas, transporte de mercadorias, participação de conferências, reuniões de empresas, congressos e eventos profissionais em geral. Ainda de acordo com os autores, o turista de negócios costuma ter um gasto mais elevado que o turista de lazer. Na literatura internacional, o turismo de negócios também pode ser denominado de MICE (*Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions*).

NYC & Company Research and Analytics⁹³ divulga que, no mesmo ano, a cidade de Nova York recebeu 50 milhões de visitantes, entre nacionais e estrangeiros⁹⁴ (NYC & COMPANY RESEARCH AND ANALYTICS, 2012). Na França, 34,5% das despesas turísticas pessoais e 77% das despesas turísticas relacionadas a motivações profissionais foram realizadas nas cidades, segundo dados de 2010 (ATOOUT FRANCE, 2012). Em 2014, 31,2% das viagens na França foram realizadas para o meio urbano, em detrimento de 22,7% das viagens em meio rural e 22,2% das viagens ao litoral (DIRECTION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES, 2015).

Esses números não apenas confirmam o poder de atratividade que as cidades atualmente exercem sobre os turistas, como também sugerem que o turismo se tornou um significativo componente da economia urbana (FAINSTEIN & JUDD, 1999; LAW, 2002; PAGE & HALL, 2003). Segundo afirma Gravari-Barbas (2013), a proeminência do turismo não se verifica apenas nas grandes metrópoles, mas também nas cidades médias, onde as evoluções recentes da demanda turística urbana vêm permitindo o desenvolvimento de uma política turística local, capaz de criar uma dinâmica socioeconômica fundada no turismo. Nesse sentido, cidades dos mais variados tamanhos e inclinações políticas vêm se apoiando no turismo enquanto via para promoção da regeneração da economia urbana pós-industrial; conforme afirma Gravari-Barbas (2013, p. 15, *tradução livre*), enquanto “uma das atividades capazes de suscitar a regeneração física e econômica de determinadas cidades e de mudar profundamente sua imagem”.

2.5.1 Os focos de interesse e as práticas do turista urbano

De acordo com Law (2002) e Page & Hall (2003), o turista urbano faz parte de um grupo heterogêneo que abrange variadas motivações e interesses pela cidade, tais como realização de negócios, participação em eventos/conferências, lazer/*city breaks*, excursionismo, visita a amigos e parentes, visita da cidade enquanto parte de um roteiro mais amplo, motivos educacionais, etc. O foco de interesse dessa demanda por turismo

⁹³ Departamento que trata de pesquisas relacionadas ao turismo na cidade de Nova Iorque.

⁹⁴ Nova Iorque (cidade mais visitada dos Estados Unidos), por exemplo, atrai mais de 40 milhões de turistas por ano, e em 2004, faturou cerca de U\$ 220 milhões através de impostos dos hotéis. Os gastos diretos dos turistas chegaram perto de U\$ 15 bilhões. No total, a indústria do turismo gerou U\$ 23 bilhões para a economia de Nova York e respondeu por mais de 250 mil postos de trabalho (NYC & COMPANY RESEARCH AND ANALYTICS, 2012).

urbano costuma ser as práticas turísticas relacionadas à cultura (visita a monumentos, igrejas, museus, centros históricos, etc.), à recreação (compras, entretenimento, gastronomia, eventos, vida noturna, etc.) e às atividades profissionais (congressos, feiras, negócios, reuniões, etc.) (REBOLLO et al, 1997).

Não havendo, portanto, um único fator de atratividade, mas um conjunto; muito embora para a Organização Mundial de Turismo (OMT, 2005), a oferta cultural, constituída por centros históricos, museus, galerias de arte, monumentos, etc., consista na principal atração. Em uma pesquisa realizada pela entidade com destinos urbanos europeus, verificou-se que o turismo urbano está estreitamente relacionado à cultura nas cidades, o que corrobora com Fainstein & Judd (1999), quando estes afirmam que os visitantes buscam experimentar a herança, a arquitetura e a cultura que compõem a essência de uma cidade.

Além disso, a oferta de atividades e equipamentos de recreação, entretenimento e gastronomia (GRAVARI-BARBAS, 2013) e as grandes realizações arquiteturais e urbanísticas (RICHARDS & WILSON, 2006; DUHAMEL & KNAFOU, 2007) constituem relevantes elementos de atratividade turística das grandes cidades, bem como as estruturas de comércio em geral (GRAVARI-BARBAS, 2013). Nesse sentido, a Atout France (2012) aponta que a cidade não é um destino que envolve apenas um tipo de prática, mas um conjunto que abrange passeios pelos espaços públicos, frequência de restaurantes e cafés, compras e visita a equipamentos culturais.

Todos esses elementos e atividades estão relacionados tanto com a prática do turismo de lazer, quanto com a do turismo de negócios. Afinal, é nas grandes cidades que se concentram os mais modernos espaços de eventos e centros de convenções, sendo nelas também a maior concentração de universidades e centros de pesquisa (ALLIS, 2012); sendo que a capacidade de uma cidade atrair uma demanda de turismo de negócios não depende apenas da qualidade de sua oferta relacionada à existência de equipamentos de eventos profissionais e à qualidade do parque hoteleiro (ATOOUT FRANCE, 2012), mas também da oferta de lazer. Isso porque, segundo apontam Swarbrooke & Horner (2002, p. 60), “o turismo de negócios transforma-se em turismo de lazer ao término da jornada de trabalho”.

Ou seja, o turista de negócios também pratica atividades de lazer fora do horário do trabalho ou do evento.

Além desses, a própria cena urbana, o cosmopolitismo, o dinamismo, o cotidiano, a cultura urbana, as experiências vividas nesse espaço, enfim todas as características que compõem a urbanidade (FAINSTEIN & JUDD, 1999; SASSEN & ROOST, 2001; LAW, 2002; GRAVARI-BARBAS, 2013) consistem em fatores de atração tanto para o turismo de lazer, como de negócios. Assim, qualquer elemento da cidade pode se constituir em um potencial fator de atração, “desde aquelas formalmente reconhecidas como atrativos turísticos até expressões espaciais mais corriqueiras – ou cotidianas” (ALLIS, 2012, p. 38).

Em suma, Henriques (2003) e Rebollo et al (1997) apontam essa diversidade de atividades que as cidades oferecem, expressa pela multiplicidade de elementos urbanos e práticas turísticas, para explicar o interesse da demanda pelo turismo urbano. É justamente a partir dos anseios e motivações dessa demanda, bem como das perspectivas positivas para dinamização econômica, que a oferta turística urbana se adapta e a cidade se prepara para atrair.

2.5.2 A organização da oferta de turismo urbano e suas implicações espaciais

A partir do momento que a cidade desperta uma demanda externa interessada em experimentá-la e vivenciá-la, emerge igualmente uma gama de produtos e serviços específicos para atender às necessidades dessa demanda relacionadas, principalmente, aos atrativos, hospedagem, alimentação, transportes e entretenimento. Trata-se da oferta turística urbana, cujo desenvolvimento resulta, em grande medida, do papel coordenador, facilitador e catalisador dos governos locais.

Esses agentes, ao se darem conta dos benefícios econômicos oriundos do turismo, começaram a desenvolver na escala local políticas de desenvolvimento da oferta turística atrelada ao planejamento e gestão urbana que levam à reorganização espacial das cidades e a mudanças no padrão de uso e ocupação do solo urbano (LAW, 2002; ATOUT FRANCE,

2012; GRAVARI-BARBAS, 2013)⁹⁵. Nesse sentido, conforme aponta Law (2002), de uma simples atuação voltada para organização de novos atrativos urbanos, a estratégia turística se inseriu mais profundamente na gestão urbana, numa perspectiva mais ampla de desenvolvimento do produto turístico, de compreensão dos mercados, de marketing urbano e de construção de uma cidade adaptada ao turista. Desse modo, as diversas mudanças do contexto urbano que levam à adoção do turismo urbano enquanto aposta econômica dos governos locais fazem com que o turismo igualmente gere novas mudanças no cenário urbano, causando fortes rebatimentos nas dinâmicas espaciais.

As implicações espaciais do turismo urbano variam em intensidade consoante a posição da função turística na economia urbana e o tamanho da cidade. Com tal perspectiva, Gravari-Barbas (2013) enumera três tipos de situações influenciadas pelo turismo: 1) em espaços urbanos que são criados especificamente para o turismo, como as estações turísticas; 2) em cidades que se adaptaram ao turismo, onde essa atividade se tornou dominante *a posteriori*; e 3) nas metrópoles e cidades médias onde existe uma economia diversificada, sendo o turismo apenas uma atividade dentre outras⁹⁶. Embora nas situações 1 e 2 os rebatimentos espaciais do turismo se fazem mais evidentes, não se pode desconsiderar seu peso na dinâmica das grandes e médias cidades, como é o caso de Lyon.

Isso porque, independentemente de sua posição na hierarquia urbana, os agentes locais, para inscrever a cidade no mercado turístico, costumam utilizar estratégias espaciais para criação de atrativos, como o lançamento de um *flagship* com arquitetura icônica, a requalificação de espaços públicos e dos recursos patrimoniais, bem como a criação de novas centralidades, como polos de lazer e entretenimento (RICHARDS & WILSON, 2006;

⁹⁵ De acordo com Spirou (2011), devido aos efeitos nefastos da desindustrialização e declínio urbano no cenário norte-americano e europeu, o turismo se torna uma significativa estratégia de desenvolvimento econômico, sobretudo de antigas cidades industriais que buscaram se converter em centros turísticos, para isso investindo em sua transformação. Nesse sentido, há inúmeros exemplos de cidades industriais que usaram o turismo como estratégia de revitalização pós-industrial, tais como Pittsburgh, Bilbao, Liverpool, Manchester, Lille, etc.

⁹⁶ No caso das grandes cidades, onde a função turística tem seu peso diluído dentre as demais funções econômicas da cidade, as estruturas que servem ao uso turístico também são de uso dos residentes. Por isso mesmo, Law (2002) afirma que as relações entre visitantes e residentes tendem a ser mais complexas nas grandes cidades do que em lugares onde impera uma monocultura do turismo.

GRAVARI-BARBAS, 2013)⁹⁷. De acordo com Law (2002), a preocupação dos agentes locais se concentra principalmente no desenvolvimento de facilidades, infraestrutura e ambiente físico. Para Spirou (2011) essa preocupação se expressa com a implantação de museus, estádios esportivos, distritos de teatros, centros de convenções, áreas étnicas (*ethnic precincts*) e programas de “*urban beautification*” que buscam criar bolhas turísticas – ilhas de prosperidade e segurança voltadas para uso turístico normalmente destoantes do entorno de pobreza. Muitas vezes, tais ações criam novas centralidades – como é o caso de projetos de requalificação de áreas históricas (ANTÓN CLAVÉ, 2008).

Ao fim e ao cabo, todas essas atuações acabam criando notoriedade urbana em um cenário de acirrada competição não apenas por turistas, mas também dos demais públicos-alvo da cidade. Sendo assim, a partir do próximo capítulo, será possível perceber que tais atuações não contribuem somente com o desenvolvimento da atratividade turística, pelo contrário, a estratégia turística da cidade acaba convergindo com as atuações mais amplas de empresariamento urbano para os demais públicos, sendo o turismo uma atividade estreitamente relacionada com a construção da atratividade urbana como um todo. Turismo e empresariamento urbano estão relacionados. O caso de Lyon irá demonstrar o como ocorre essa relação.

⁹⁷ Segundo Gravari-Barbas (2013, p. 16, tradução livre), “a fim de desenvolver uma nova oferta turística, as cidades se apoiaram em grandes operações de ordenamento de seus espaços desqualificados e abandonados pelas funções produtivas”, tais como indústria, atividades portuárias, etc. para desenvolver infraestruturas turísticas para turismo de lazer e de negócios, tais como centros de convenções, hotéis, centros comerciais e equipamentos culturais como óperas, teatros, museus, etc.

CAPÍTULO 3

3 O CASO DE LYON EM PERSPECTIVA: UMA NARRATIVA SOBRE A ATUAÇÃO DA CIDADE-EMPRESA E A EMERGÊNCIA DO TURISMO

Sétima cidade europeia e 19ª cidade mundial mais atrativa para projetos de investimentos estrangeiros em 2015⁹⁸, 1ª metrópole francesa no ranking de atratividade⁹⁹, 6º destino europeu em turismo de fim de semana (*city breaks*)¹⁰⁰ (figura 4), 3ª cidade francesa para *city breaks*¹⁰¹, cidade noturna francesa 2015¹⁰². Esses são apenas alguns exemplos recentes da posição que Lyon (figura 5) vem ocupando em diversas classificações comparativas de cidades.

Figura 4: Lyon nos rankings de cidades



Fonte: ADERLY (2016).

⁹⁸ Segundo relatório *Global Location Trends*, publicado pela IBM em 2015 (apud ADERLY, 2016).

⁹⁹ Publicado em 2015 pela empresa francesa de auditoria e consultoria PwC, o documento *Villes d'aujourd'hui, métropoles de demain* apresenta uma comparação sobre a capacidade de se inventar e reinventar de 15 metrópoles francesas, posicionando Lyon na 1ª colocação.

¹⁰⁰ Segundo ranking do *Google Trends* 2015, Lyon ocupa a 6ª posição dentre as cidades europeias mais pesquisadas para turismo de *city break*, dentre as quais Amsterdam, Londres, Barcelona e Paris.

¹⁰¹ Segundo o ranking 2016 *Travellers' Choice Destinations* de TripAdvisor, Lyon se situa na terceira posição de destinos turísticos franceses de *city breaks*, atrás apenas de Paris e Nice.

¹⁰² Lyon foi eleita "*Ville Nocturne Française 2015*" na ocasião da premiação "*Trophées de la nuit 2015*" criada pelo grupo Paris Nuit. Tal premiação recompensa iniciativas de vida noturna realizadas pelas cidades francesas (Segunda matéria publicada pelo jornal Lyon Capitale em 25/11/2015, disponível em: <<http://www.lyoncapitale.fr/Journal/Lyon/Actualite/Actualites/Trophees-de-la-nuit-Lyon-elue-ville-nocturne-Francaise-2015>>. Acesso em: 10/01/2016).

Apontada como exemplo de sucesso pela imprensa francesa e internacional¹⁰³ e por acadêmicos como Meyronin (2015) e Chanoux (2013), chegando a ser comparada à cidade de Barcelona no quesito planejamento estratégico bem sucedido, Lyon emerge na França como um caso emblemático de gestão urbana empreendedorista, destacando-se também no cenário internacional. Com esta perspectiva, o presente capítulo focará na análise da formação, evolução e atuação dessa governança, com destaque para a ação do principal agente público institucional de Lyon (a GRAND LYON) dentro do recorte temporal das últimas quatro décadas.

3.1 Preâmbulo: a administração pública francesa e os agentes públicos institucionais de Lyon

A compreensão em profundidade das dinâmicas de empresariamento de Lyon levadas a cabo pelos agentes públicos locais pressupõe, primeiramente, o entendimento das especificidades do quadro público institucional francês. Desse modo, este tópico busca fazer uma aproximação sobre a administração pública da França, além de buscar situar os principais agentes públicos institucionais de Lyon.

A administração pública francesa está organizada em administração do Estado e administração territorial. A primeira, de nível central, é dirigida pelo *Gouvernement*, responsável por conduzir a política da Nação sob a liderança do *Premier Ministre*, segundo determina a *Constitution Française du 04 octobre 1958* (LA DOCUMENTATION FRANÇAISE, *sem ano*).

Abaixo da administração do Estado, situa-se a administração territorial, exercida pelo executivo das chamadas *collectivités territoriales*. Estas, segundo a Constituição Francesa de 1958, são estruturas administrativas distintas da administração do Estado, com autonomia jurídica e patrimonial. Tratam-se das divisões administrativas da França – as *communes*, os *départements* e as *régions* (quadro 5).

¹⁰³ Um exemplo de matéria que situa Lyon como *case* de sucesso: Matéria *Lyon redevient capitale*, publicada pelo jornal francês *Le Figaro* em 02/03/2016 (Disponível em <<http://www.lefigaro.fr/voyages/2016/03/02/30003-20160302ARTFIG00033-lyon-redevient-capitale.php>> Acesso em: 10/04/2016).

Quadro 5: A organização institucional das *collectivités territoriales*

COLLECTIVITÉ TERRITORIALE	CARACTERÍSTICAS GERAIS	PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS
Commune	<ul style="list-style-type: none"> Essa esfera foi criada pela lei de 14 de dezembro de 1798 para designar toda comunidade de habitantes que existia no momento da Revolução Francesa. É gerida pelo <i>conseil municipal</i> (eleito por sufrágio universal direto) e pelo <i>maire</i> (eleito no âmbito do <i>conseil municipal</i>). O <i>maire</i>, além de ser detentor do poder executivo local, é o representante do Estado dentro da <i>commune</i>. Em 2014, havia na França continental 36.552 <i>communes</i>, sendo 86% com menos de 2.000 habitantes e apenas 11 <i>communes</i> com população acima de 200.000 habitantes. 	Competência geral para tratar toda questão de interesse comunal, quais sejam: urbanismo (plano local de urbanismo, permissão de construção), educação (gestão de escolas primárias), cultura e patrimônio (gestão do turismo e de equipamentos culturais como museus e bibliotecas).
Département	<ul style="list-style-type: none"> Esfera também criada pela Revolução Francesa. É gerido por um <i>conseil départemental</i> (eleito por sufrágio universal) e seu presidente (eleito no âmbito deste <i>conseil</i>). São ao todo 96 <i>départements</i> na França metropolitana e 5 <i>outrre-mer</i> (Guadeloupe, Guyane, Martinique, La Réunion e Mayotte). 	Ação social, gestão de estradas departamentais, portos e aeródromos, educação (gestão de colégios), planejamento rural, serviços de socorro e incêndio (service départemental d'incendie et de secours) e competências compartilhadas com a <i>Région</i> em matéria de cultura, turismo, esportes e línguas.
Région	<ul style="list-style-type: none"> É a mais recente e maior <i>collectivité territoriale</i> de direito comum. É administrada pelo <i>conseil régional</i> e seu <i>président</i>. São ao todo 12 <i>Régions</i>, segundo dados de 2015. 	Ordenamento do território, desenvolvimento econômico (mediante ajuda direta a empresas) formação profissional, gestão de liceus, gestão de transportes e competências compartilhadas com o <i>Département</i> em matéria de cultura, turismo, esportes e línguas.

Fonte: Elaborado a partir de <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/categories-collectivites-territoriales/qu-est-ce-qu-collectivite-territoriale-ou-collectivite-locale.html>. Acesso em 10/11/2016.

Segundo a Constituição, a ação pública é descentralizada, tendo sido transferido do Estado às *collectivités territoriales* um conjunto de competências na esteira da reforma da descentralização ocorrida a partir da década de 1980. Nesse sentido, Le Galès (1993) e Benko (1999b) observam que essa reforma da descentralização administrativa do Estado central abriu caminho para as *collectivités territoriales* (principalmente as *communes*) assumirem protagonismo nas decisões referentes ao desenvolvimento econômico local, posicionando essa temática no centro das políticas urbanas. Essa organização de poderes, como refere Benko (1999b, p. 84) oferece às *collectivités territoriales* meios de ação mais abrangentes, além de uma maior autonomia.

Nesse quadro, as *communes* têm como competências questões relacionadas ao urbanismo, habitação e meio ambiente, enquanto que os *départements* têm responsabilidades sobre a ação social (solidariedade, infância, terceira idade, etc.) e planejamento do espaço, e as *régions* atuam no desenvolvimento econômico, ordenamento territorial e transportes não urbanos. Além disso, questões sobre esporte e turismo, por exemplo, são compartilhadas entre estas diferentes escalas. Para atuar nas suas respectivas competências, as *collectivités territoriales* recorrem principalmente a recursos próprios (oriundos das taxas e impostos locais, entre eles, impostos de habitação, sobre imóveis e contribuição econômica das empresas) e do Estado.

Na esfera local, é a *commune* a unidade administrativa de base¹⁰⁴. Contudo, considerando-se a existência de mais de 36.000 *communes*, o que pode levar a problemas de fragmentação das políticas públicas locais, foi desenvolvida na estrutura francesa uma forma de cooperação mútua entre as *communes*: a *intercommunalité*, que abrange um conjunto de *communes* mediante a criação de *établissements publics de coopération intercommunale* (EPCI)¹⁰⁵ para permitir a gestão conjunta de diversas questões de interesse

¹⁰⁴ No caso da cidade de Lyon a *commune* é a *Ville de Lyon*.

¹⁰⁵ A criação de um *établissement public de coopération intercommunale* (EPCI), pessoa pública, é a forma encontrada para operacionalizar a cooperação entre as *communes*. Segundo a lei de 27 de janeiro de 2014 sobre modernização da ação pública territorial e o *Code général des collectivités territoriales*, o EPCI pode assumir diversas formas jurídicas: *syndicat de communes*, *communauté de communes*, *communauté urbaine*, *communauté d'agglomération*, *syndicat d'agglomération nouvelle*. Trata-se de um conjunto de *collectivités territoriales* (*communes*), porém sem caráter de *collectivité territoriale*. Cada uma possui suas especificidades quanto ao tipo de cooperação e à forma de gestão fiscal. Disponível em: <http://www.vie->

das *communes*, como serviços públicos (gestão de resíduos sólidos, transportes urbanos, etc.) e a condução de determinadas políticas públicas. Segundo Leal (2008), dentre as diferentes categorias de EPCI, existe a *communauté urbaine* (comunidade urbana criada para permitir a cooperação intermunicipal nas grandes *agglomérations*¹⁰⁶), a *communauté d'agglomération* (relacionada com as cidades e meio ambiente urbano) e a *communauté de communes* (comunidade de municípios que não é subordinada a um limite demográfico).

Esse movimento de estímulo à cooperação intermunicipal ganhou impulso a partir do final da década de 1990, com a Lei nº 99-586 de 12 julho de 1999. Conforme aponta Leal (2008), em 2000 já existiam 1.846 EPCI que reagrupavam 21.339 municípios e em 2001 esse quantitativo chegou à 2000 EPCI. Em 2014, contavam-se 2.145 EPCI, sendo 1903 *communautés de communes*, 15 *communautés urbaines* e 222 *communautés d'agglomération* (DIRECTION GÉNÉRALE DES COLLECTIVITÉS LOCALES, 2014).

Além das *collectivités territoriales* pertencentes aos três níveis de administração territorial (ou seja, *commune*, *département* e *région*), a Constituição (artigo 72) prevê ainda a *collectivité d'outre-mer*¹⁰⁷ e a *collectivité à statut particulier*¹⁰⁸. Essa última é a estrutura administrativa do principal agente público institucional de Lyon e objeto desta pesquisa – a GRAND LYON LA MÉTROPOLE, a qual consiste em uma *collectivité territoriale à statut particulier* que congrega o conjunto de *communes* que formam a *agglomération* de Lyon (também chamada Grand Lyon).

publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/intercommunalite-cooperation-locale/que-sont-etablisements-publics-cooperation-intercommunale-epci.html. Acesso em: 11/11/2016.

¹⁰⁶ No sistema francês, uma cidade principal com seu conjunto de cidades-satélites é denominada “*agglomération*”.

¹⁰⁷ As *collectivités d'outre mer* são unidades administrativas previstas no artigo 74 da Constituição de 1958, porém criadas a partir da revisão constitucional de 2003. São dotadas de estatuto definido pela lei orgânica que leva em consideração seus próprios interesses no âmbito da República Francesa. Alguns exemplos: a Polinésia francesa, as ilhas Wallis e Futuna, Saint-Martin. Disponível em: <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/categorie-collectivites-territoriales/que-sont-collectivites-outre-mer.html>. Acesso em: 13/11/2016.

¹⁰⁸ Tratam-se de *collectivités* que possuem um estatuto particular, com especificidades de acordo com cada caso. A existência de diferentes tipologias, exceções a casos e sobreposição de competências denota a complexidade da organização territorial francesa.

A criação da GRAND LYON La Métropole em substituição à antiga estrutura da *Communauté Urbaine*¹⁰⁹ de Lyon (GRAND LYON COMMUNAUTÉ URBAINE) e à jurisdição do *Département du Rhône* nos limites da Grand Lyon¹¹⁰, ocorreu em 01 de janeiro de 2015, inscrevendo-se no movimento de promoção da eficiência da ação pública metropolitana e valorização institucional das metrópoles francesas incentivado pela *Loi de Modernisation de l'Action publique territoriale et d’Affirmation des Métropoles*¹¹¹ (*Loi MAPAM*, promulgada em 23 de janeiro de 2014). Esta lei reconhece o estatuto metropolitano das grandes aglomerações metropolitanas francesas (Grand Paris, Aix-Marseille Provence e Grand Lyon), conferindo-lhes um regime especial de gestão (GRAND LYON LA MÉTROPOLE, 2015a).

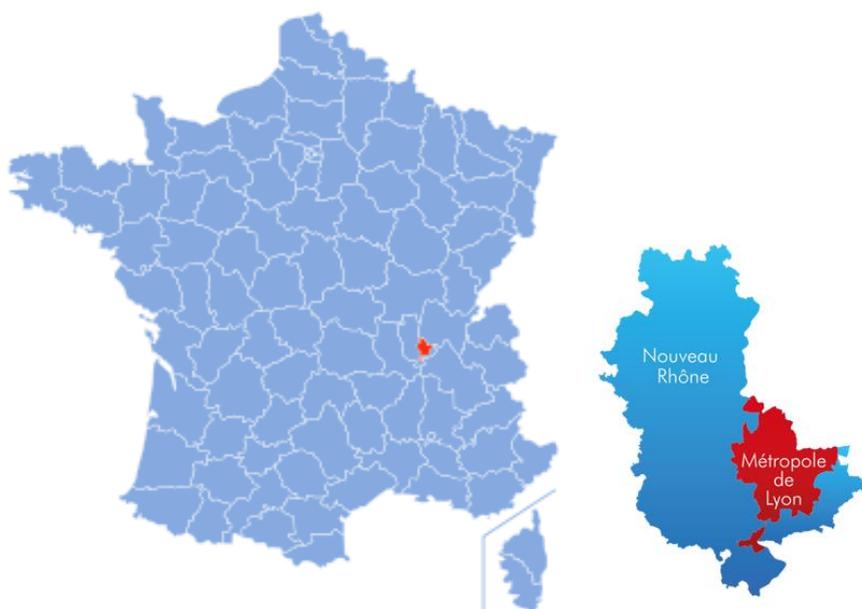
Assim, a GRAND LYON La Métropole (ou simplesmente, GRAND LYON, para fins desta tese), presidida pelo *maire* da *Ville de Lyon*, torna-se o ente público responsável pelo planejamento e execução da política urbana na escala metropolitana, no caso, a metrópole de Lyon (figura 6), que possui uma área geográfica de 538 km², abrangendo 59 *communes* e abrigando uma população de 1.281.971 habitantes (segundo dados de 2014; GRAND LYON, 2015a), sendo 45% da população com menos de 35 anos (ONLYLYON TOURISME ET CONGRÈS, 2016).

¹⁰⁹ Segundo o art. L5215-1 do *Code Général des Collectivités Territoriales* (INSTITUT FRANÇAIS D'INFORMATION JURIDIQUE, 2016), a *Communauté Urbaine* consiste em um EPCI que congrega um conjunto de *communes* (ou seja, uma *agglomération*) abrigando mais de 250.000 habitantes, para compartilhar de um projeto comum de desenvolvimento urbano.

¹¹⁰ A partir daí, foram extintas a *Communauté Urbaine* e a jurisdição do *Département du Rhône* sobre o território de abrangência da *métropole*. Enquanto que o *Département du Rhône* continuou com suas competências normais no restante de sua área de jurisdição (fora dos limites do território da GRAND LYON La Métropole) a *Communauté Urbaine* de Lyon foi extinta completamente, tendo todas as suas competências transferidas para a GRAND LYON La Métropole.

¹¹¹ Lei de Modernização da Ação pública territorial e de Afirmação das Metrópoles (em tradução livre).

Figura 6: A Métropole de Lyon



Fonte: GRAND LYON LA MÉTROPOLE (2015a).

Com essa reforma institucional, a administração pública metropolitana não somente ganhou uma nova roupagem institucional, como também ampliou suas responsabilidades administrativas ao herdar as competências da antiga *Communauté Urbaine* e do *Département du Rhône*, além de terem sido criadas novas competências, conforme apresentadas no quadro 6.

Quadro 6: As competências de atuação da GRAND LYON La Métropole

Competências herdadas do <i>Département du Rhône</i>	Competências herdadas da <i>Communauté Urbaine</i>	Novas competências previstas na lei de criação
<p>Questões relacionadas a aspectos sociais, como família, infância, terceira idade, deficientes, cultura e esportes, bem como relacionadas à inserção profissional, habitação, desenvolvimento urbano, ordenamento territorial, mobilidade, educação, agricultura e turismo.</p>	<p>Ordenamento territorial, habitação, desenvolvimento sustentável, fornecimento de água e energia, saneamento, planejamento urbano, transportes e mobilidade, limpeza urbana, relações internacionais, agricultura, turismo e desenvolvimento econômico.</p>	<p>Criação de gestão de equipamentos culturais, construção e manutenção de redes de água fria e quente, bem como de redes de internet rápida, concessão da distribuição de eletricidade e gás, prevenção de inundações, prevenção de crime, participação na governança das estações de trem, criação e manutenção de serviços para veículos elétricos, higiene e saúde, além de coordenação dos polos de competitividade.</p>

Fonte: Adaptado de GRAND LYON LA MÉTROPOLE (2015a).

De forma a divulgar e esclarecer os residentes locais sobre a nova esfera institucional e suas respectivas competências, a GRAND LYON preparou um material ilustrativo (ANEXO A) que trata dos campos de atuação da nova entidade. Assim, entre responsabilidades ligadas à habitação e limpeza urbana, por exemplo, figuram em destaque questões relacionadas ao empresariamento da metrópole, tais como: desenvolvimento econômico, atratividade e projeção internacional, realização de megaeventos e implementação de grandes projetos urbanísticos (GRAND LYON LA MÉTROPOLE, 2015b).

Por sua vez, o planejamento e a gestão do turismo no território metropolitano continuaram a ser competência da GRAND LYON¹¹², que prosseguiu na condução da política de turismo atuando em três áreas prioritárias: I) o reforço da atratividade *lyonnaise* internacional por meio de ações promocionais no exterior do turismo de negócios e eventos. Para tanto, deve seguir atuando na dotação de grandes infraestruturas que contribuem com a projeção internacional da metrópole, tais como centros de congressos, aeroportos, etc.; II) promoção do turismo de lazer, atuando no desenho de produtos urbanos; III) o desenvolvimento do turismo de proximidade visando a movimentação dos residentes locais em todo o conjunto da *agglomération*. Nesse caso, a ideia é promover a visitação pelos próprios residentes como forma de lazer local.

Ainda dentro do rol de competências da nova *collectivité*, em relação à cultura, por exemplo, recurso essencial à atração de turistas e novos residentes, é de responsabilidade da gestão metropolitana a administração do *Musée des Confluences*¹¹³ e o *Musée Gallo-Romain de*

¹¹² Até 2009, as competências do turismo eram repartidas entre cada *commune* (para tratar as questões locais relacionadas ao turismo de lazer através de *Offices de Tourisme*) e a *Communauté Urbaine de Lyon* (responsável pelo turismo de negócios e congressos de toda a *agglomération*, através da atuação do *Bureau des Congrès* fundado em 1986). Porém, ao considerarem a necessidade de conferir coerência às políticas de turismo do conjunto da *agglomération*, evitando a dispersão dos esforços, as *communes* transferiram suas respectivas competências de turismo para a *GRAND LYON Communauté Urbaine*, ente que passou a concentrar a partir de 2010 toda a atuação no campo do turismo (CONSEIL MUNICIPAL DE LYON, 2009). Trata-se de um marco do desenvolvimento turístico de Lyon, uma vez que a temática do turismo ganhou condições de melhor se alinhar à política econômica da metrópole. Além disso, uma vez concentrando-se as competências do turismo de todas as *communes* que compõem a região metropolitana em um só ente institucional, tem-se a possibilidade de se elaborar uma estratégia turística única, evitando dispersão de esforços.

¹¹³ Equipamento cultural inaugurado em 2015 no âmbito do megaprojeto de regeneração urbana do bairro *Confluences* como tentativa de se criar um novo marco urbano na área.

*Fourvière*¹¹⁴, bem como o apoio à realização de grandes eventos culturais e esportivos. Em matéria de atratividade e posicionamento internacional (*L'attractivité et le Rayonnement*), a GRAND LYON deve atuar para atrair e receber turistas e grandes congressos, além de promover a inovação e o desenvolvimento dos polos de competitividade. Para promover o desenvolvimento econômico, deve favorecer o empreendedorismo, atrair empresas e acompanhar seu desenvolvimento, além de ampliar redes de internet rápida. No tocante aos grandes projetos urbanísticos e planejamento urbano, compete à GRAND LYON a promoção de *flagships*, a elaboração do Plano Local para o Urbanismo e Habitat e o planejamento de espaços públicos (GRAND LYON LA MÉTROPOLE, 2015b).

Em suma, esse material ilustrativo destaca dentre as diversas competências e atribuições, aquelas relacionadas ao empresariamento urbano: o desenvolvimento da política econômica, a implementação de grandes projetos urbanos, a dotação de infraestruturas públicas, bem como a captação de eventos esportivos e a prospecção para instalação de grandes cadeias hoteleiras de bandeira internacional.

Desse modo, observa-se que o discurso institucional relacionado às responsabilidades da GRAND LYON evidencia, ao destacar como área de competência pública atividades inerentes à fabricação e comercialização da metrópole que visam à sua atratividade e projeção internacional, o papel empreendedorista a ser desempenhado pelo novo ente institucional. Deixa claro, ainda, a responsabilidade de se coordenar os esforços públicos e privados no empresariamento de Lyon, garantindo o lugar da metrópole no *ranking* de cidades internacionais, desenvolvendo a oferta territorial mediante a implementação de grandes projetos urbanos e tornando a metrópole um lugar atrativo¹¹⁵.

Ao ser o principal agente público institucional de atuação não apenas na cidade de Lyon, mas em toda sua *agglomération*, a GRAND LYON acaba ocupando a posição central na

¹¹⁴No percurso de sua história, Lyon foi palco da ocupação romana, fazendo-se presente atualmente resquícios histórico-arquitetônicos desse período. Tais elementos conformam o acervo do *Musée Gallo-Romain*.

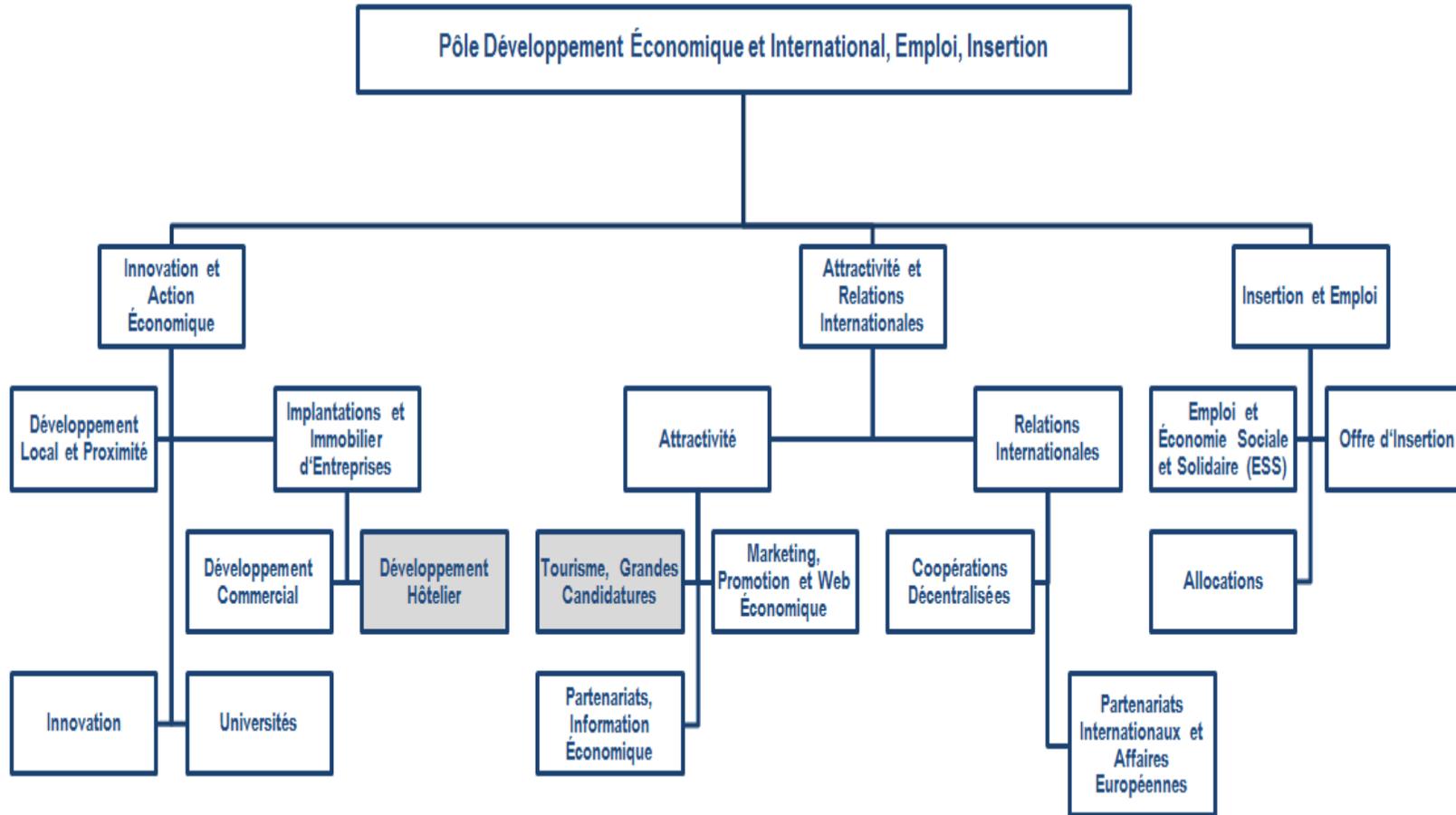
¹¹⁵“*Asseoir la place de Lyon dans les villes qui comptent et fabriquent l'économie mondiale. Soutenir la recherche, développer de grands projets urbains, rendre la ville toujours plus agréable: la création de la Métropole de Lyon va permettre de poursuivre la dynamique engagée depuis une décennie*” (GRAND LYON LA MÉTROPOLE, Disponível em: <<http://www.grandlyon.com/metropole/pourquoi-la-metropole.html>>. Acesso em: 17/01/2016).

governança urbana empreendedorista de Lyon, assumindo o protagonismo institucional público na definição e articulação das políticas de atratividade e de internacionalização da metrópole *lyonnaise*. Trata-se de um agente “guarda-chuva” sob o qual encontram-se estruturas organizacionais especificamente criadas para tratar dessas questões, além de órgãos com autonomia jurídica como a *Agence pour le développement économique de la région lyonnaise* (ADERLY) e o ONLY LYON *Tourisme et Congrès*, cujas atuações serão examinadas ao longo do estudo de caso.

Dentre os departamentos presentes na estrutura institucional da GRAND LYON que atuam no empresariamento de Lyon, situa-se o *Pôle Développement économique et international, emploi, insertion* (DEIEI), concebido para tratar da projeção econômica de Lyon no cenário internacional. Composto por três direções (*Attractivité et relations internationales; Innovation et action économique; Insertion et emploi*), tem como missão desenvolver a atratividade internacional da metrópole em diversos domínios (econômico, turístico, pesquisa, cultura, cooperação internacional, etc.), além de buscar ampliar sua visibilidade internacional.

No organograma do Pôle (figura 7), pode-se perceber que a atividade turística é considerada pela GRAND LYON um elemento de atratividade territorial, com um setor próprio na estrutura organizacional relacionado à captação de megaeventos (o *Tourisme, Grandes Candidatures*) e outro que trata da hotelaria enquanto fator estratégico de atratividade (*Développement Hôtelier*, atrelado à direção *Innovation et action économique*).

Figura 7: Organograma do DEIEI



Fonte: Elaborado a partir da GRAND LYON (Disponível em: <<http://www.economie.grandlyon.com/developpement-economique-international-lyon.4.0.html>>. Acesso em: 13/10/2015).

Fora da estrutura interna da GRAND LYON, porém sob seu comando, encontra-se a ADERLY, concebida na década de 1970 para prospectar oportunidades de investimentos externos na metrópole e para promovê-la nos mercados internacionais, indo ao encontro do ideário empreendedorista de gestão urbana. Consiste em uma entidade de cooperação público-privada, co-presidida pelos presidentes da GRAND LYON e da CCIL. Idealizada por decisores políticos e econômicos *lyonnais*, a ADERLY representa a centralidade que a questão econômica atualmente ocupa na política urbana.

Tendo como missão promover a atratividade da região *lyonnaise*¹¹⁶, suas atividades se baseiam na prospecção de novos investimentos (detectar, contatar e convencer as empresas a se instalarem na região), na promoção de modo a gerar demandas espontâneas de implantação de empresas e no apoio e acompanhamento dessas implantações¹¹⁷. Seja através de missões de prospecção, seja por meio da participação em salões temáticos, a Agência atua diretamente na promoção do território e de sua atratividade econômica com o intuito de difundir a imagem de metrópole atrativa aos negócios, captando organizações e empresas nacionais e, sobretudo, internacionais relacionadas às áreas de excelência da economia metropolitana.

Nesse sentido, a ADERLY vem atuando para posicionar Lyon não apenas como uma proeminente metrópole econômica, mas também como importante centro de comando e controle, tendo obtido sucesso na atração nas últimas décadas de importantes organizações internacionais que aí se instalaram, tais como: o *Centre*

¹¹⁶ « *Promouvoir la région lyonnaise, prospecter et implanter de nouveaux investissements, créateurs de valeur et d'emplois* ». Disponível em: <<http://www.aderly.fr/laderly/qui-sommes-nous-2/>>. Acesso em: 10/01/2016.

¹¹⁷ A abertura de escritórios em cidades-alvo (Paris, Bruxelas, Londres, Nova York, Chicago) a fim de se obter uma maior aproximação dos mercados para prospecção e captação de projetos de investimentos e empresas é uma marca de atuação da ADERLY ao longo das últimas décadas. Além disso, desde sua criação, vem acompanhando mais de 1500 empresas em seus projetos de implantação: entre 1975 e 1989, foi responsável por 298 implantações; entre 1990 e 2000, 458 implantações e de 2001 a 2013, captou 763 implantações. Atualmente, a ADERLY tem mirado na China como um dos países prioritários (além dos Estados Unidos e Japão) para atração de investidores. Na Europa, são os países escandinavos que atraem a atenção da ADERLY. Em 2013, foi a vez dos Emirados Árabes Unidos (Dubai e Abu Dhabi), onde diversas missões foram realizadas a fim de criar ou consolidar parcerias com empresas árabes, como por exemplo com a companhia aérea Emirates que tinha aberto em 2012 uma ligação aérea com Lyon (ADERLY, 2014).

International de Recherche sur le Cancer da Organização Mundial da Saúde (OMS), em 1987; a INTERPOL em 1989; a sede do canal televisivo internacional *Euronews*, em 1992; o *Centre d'Étude des Réseaux de Transports Urbains* (CERTU) em 1993; o *Institut Aspen France* em 1994; os serviços nacionais da *Police Scientifique et Technique* em 1995; o Laboratório P4 de pesquisa viral em 1996; o *Pôle Mondial de Surveillance et d'Alerte des Maladies Transmissibles* da OMS em 2001 e o *Cancéropôle Lyon Auvergne Rhône-Alpes* em 2003, por exemplo (GRAND LYON COMMUNAUTÉ URBAINE, 2012). No quesito captação de empresas, Estados Unidos, Canadá, Alemanha e países da Europa do Norte, China, Japão e Brasil, por exemplo, foram os países-alvo da atuação da ADERLY durante 2014, ocasionando a implantação de 80 empresas¹¹⁸.

Como estratégias de captação, além de missões realizadas *in loco*, a agência dispõe de uma página *web*¹¹⁹ que apresenta um conjunto de informações necessárias à implantação de empresas e de um perfil na rede *LinkedIn*¹²⁰ e no *Twitter*¹²¹ como forma de criar relações entre a equipe comercial da ADERLY e os potenciais clientes a prospectar. Também atua na confecção de uma publicação quadrimestral "*Invest in Lyon, by Aderly*", onde apresenta as iniciativas da *agglomération* em matéria de atratividade e as novas empresas que foram captadas.

A área geográfica de intervenção da ADERLY não se limita a Lyon e sua região metropolitana (áreas de jurisdição da GRAND LYON), abrangendo ainda o conjunto de territórios que conformam o *Département du Rhône*, bem como o *Parc Industriel de la Plaine de l'Ain (PIPA)*, a *Communauté d'Agglomération du Pays Viennois (ViennAgglo)*, a *Communauté d'Agglomération Porte de l'Isère (CAPI)* e a metrópole de Saint-Etienne (figura 8).

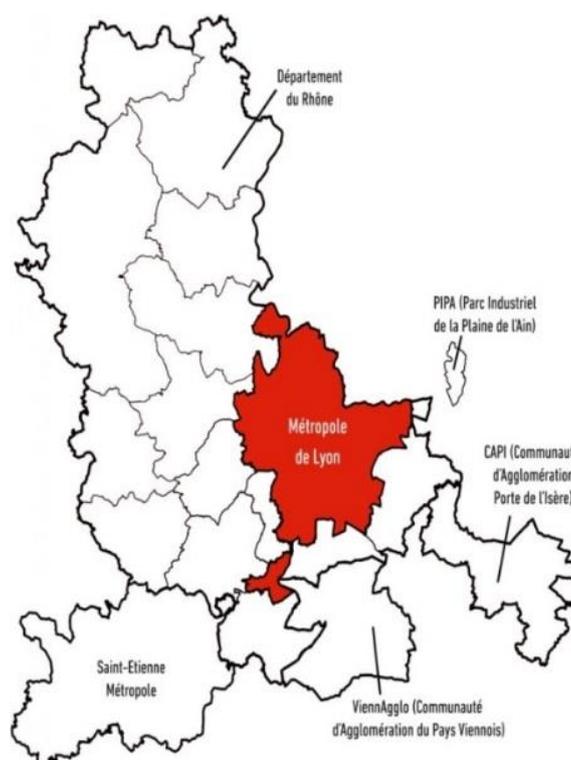
¹¹⁸ Segundo relatório de atividades de 2014, a ADERLY conseguiu captar nesse ano: 30 empresas do ramo de serviços; 33 do setor industrial; 12 relacionadas às biotecnologias e ciências médicas; 5 empresas relacionadas à tecnologia e *smart city* (ADERLY, 2015).

¹¹⁹ A versão internacional da página é a www.investinlyon.com, onde são apresentadas razões pelas quais se deve escolher Lyon como opção de desenvolvimento relacionadas à qualidade de vida, oferta imobiliária, competências e inovação e à oferta de infraestruturas. Como estratégia de penetração nos mais diversos mercados internacionais, a ADERLY mantém essa página web em nove idiomas (francês, inglês, alemão, japonês, chinês, russo, português, espanhol e italiano).

¹²⁰ [linkedin.com/company/aderly](https://www.linkedin.com/company/aderly). Para a ADERLY (2015), o *LinkedIn* consiste em uma relevante plataforma de contato com os públicos-alvo, principalmente investidores internacionais.

¹²¹ twitter.com/InvestInLyon

Figura 8: Abrangência geográfica da intervenção da ADERLY



Fonte: <http://www.aderly.fr/laderly/qui-sommes-nous-2/>. Acesso em: 03/01/2016.

No que tange ao turismo, ainda dentro da estrutura institucional pública e atrelada à GRAND LYON, destaca-se o trabalho do ONLY LYON *Tourisme et Congrès* (antigo *Office de Tourisme*) na captação de visitantes em geral e de eventos corporativos. Desde sua criação em 1905 (quando era vinculado à *commune* de Lyon), o *Tourisme et Congrès* vem atuando na hospitalidade dos visitantes de Lyon e, sobretudo a partir da década de 1980, na projeção internacional da metrópole.

Durante a primeira metade do século XX, atuou prioritariamente na promoção de eventos, notadamente as feiras e exposições ligadas à indústria local (LEFORT, 2013), constituindo-se, desde sua concepção, em vetor de difusão internacional do *savoir-faire lyonnais*. Atualmente, seu raio de atuação é mais amplo, de acordo com a seguinte estrutura organizacional:

- **Bureau des Guides:** organização de roteiros de visitas guiadas individuais ou para grupos.

- **Service Accueil:** responsável pelas atividades de acolhida e orientação in loco dos visitantes sobre a oferta turística da metrópole.
- **Services Direction et Gestion:** elaboração e coordenação da estratégia turística.
- **Service Marketing:** desenvolvimento de ferramentas de comunicação.
- **Service Promotion:** atividades de promoção de Lyon junto aos profissionais do setor, imprensa e grande público.
- **Service Développement du Tourisme dans le Grand Lyon:** estímulo ao desenvolvimento do turismo de proximidade, tendo como público-alvo os residentes das *communes* que compõem a metrópole.
- **Bureau des Congrès et des Salons:** estrutura criada em 1986 no âmbito do *Office de Tourisme* para se ocupar especificamente da captação de congressos e salões.

Focado na atração e acolhimento de um público-alvo específico da metrópole – o turista de negócios (*tourisme d'affaires*) e o turista de lazer urbano (*tourisme d'agrément*) – o *Tourisme et Congrès* vem atuando, sob a marca ONLY LYON, na captação de companhias aéreas *low cost*¹²², no estabelecimento de acordos junto a operadores turísticos nacionais e internacionais¹²³, bem como no desenvolvimento da oferta turística e da gestão da página web oficial (pesquisa direta, 2015).

Para execução de todas as suas atribuições, não depende apenas do orçamento público, contando também com a participação financeira de seus aderentes¹²⁴ e da coleta da taxa de permanência do visitante (a *taxe de séjour*) cobrada pela hotelaria via *Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon* (CCIL) e repassada ao órgão. Para o ano de 2014, por exemplo, foi obtido um orçamento no valor 7,4 milhões de euros, tendo

¹²² De acordo com um dos entrevistados, a atração de companhias *low cost* é fundamental para o desenvolvimento do turismo de lazer na Europa, principalmente o turismo de *city breaks*, devido aos baixos preços praticados dos bilhetes aéreos. Em sua opinião, a existência de uma *low cost* contribui ao processo de escolha de um destino de lazer.

¹²³ Como resultado dessa atuação, a edição de fevereiro de 2011 da *Lyon Citoyen* aponta a inserção de Lyon em pacotes turísticos na França comercializados para americanos e japoneses.

¹²⁴ Segundo dados mais atuais, em 2015 a entidade contava com 830 associados, incluindo as mais diversas empresas prestadoras de serviços turísticos, como hotéis, restaurantes, agências de turismo, guias, etc. (ONLYLYON TOURISME ET CONGRÈS, 2015b).

sidos 500 mil provenientes dos associados, 1,8 milhões arrecadados pelo próprio órgão mediante a prestação de serviços¹²⁵ e 5,1 milhões subvencionados pela GRAND LYON e CCIL, dos quais 5 milhões foram obtidos com a *taxe de séjour* (pesquisa direta, 2015).

Por fim, cabe apontar a existência de outro agente institucional que, embora fora do escopo de responsabilidade direta da GRAND LYON, também vem atuando no empresariamento de Lyon em cooperação estreita: a *Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon*. Apesar de ser uma entidade pública, é gerenciada por empresários eleitos, tendo como missão representar os interesses das empresas e acompanhá-las nos seus processos de desenvolvimento e, ainda, contribuir à tomada de decisão em torno do planejamento urbano e à gestão de grandes equipamentos urbanos relacionados à atratividade territorial.

Criada em 1705, a CCIL consistia no principal agente institucional a se ocupar das questões de desenvolvimento econômico de Lyon até a emergência da preocupação econômica no seio da gestão urbana nos anos 70 (GRAND LYON, 2012¹²⁶). No período do pós-guerra, sua relevância local se afirmou com sua atuação enquanto um dos operadores locais do ordenamento territorial, de implantação de infraestruturas e de promoção das zonas industriais (GRAND LYON COMMUNAUTÉ URBAINE, 2012). Para Linossier (2006), a importância da CCIL dentro da governança econômica de Lyon se deve ao fato da entidade não apenas acompanhar e aconselhar as empresas locais, mas também devido à sua implicação direta no funcionamento da ADERLY e na sua participação na elaboração dos planos diretores da cidade.

Se no início do século XX atuou fortemente na organização das exposições universais, atualmente atua no apoio ao empreendedorismo local e à implantação de empresas estrangeiras, unindo-se aos esforços públicos de empresariamento de Lyon. Além

¹²⁵ O *ONLYLYON Tourisme et Congrès* (2015b) também atua na prestação de serviços turísticos e comercialização de produtos. Através de seus centros in loco de atendimento ao visitante e de uma central telefônica, a entidade comercializa o *Lyon City Card*, visitas guiadas, produtos da grife ONLYLYON, espaços publicitários, etc.

¹²⁶ Segundo informações do site comemorativo dos 40 anos de história da *Communauté Urbaine de Lyon*, lançado em 2012 pela GRAND LYON COMMUNAUTÉ URBAINE. Disponível em: <<http://www.40ans.grandlyon.com/?p=5603>>. Acesso em: 06/04/2016.

disso, a CCIL participa da gestão do aeroporto de Lyon e da *Eurexpo*¹²⁷. No domínio do turismo, de acordo com um dos entrevistados, a CCIL acompanha a implantação e desenvolvimento de empresas turísticas, especificamente ligadas à hotelaria e gastronomia. Além disso, principalmente a partir da década de 1990, vem atuando na gestão de dados e indicadores do turismo (através de um observatório específico sobre turismo) e nas discussões para elaboração da política de desenvolvimento turístico de Lyon. Em parceria com a ADERLY, a CCIL atua na recepção de investidores privados interessados em implantação de projetos turísticos internacionais.

Diante do exposto, quando se afirma que o objeto empírico desta tese consiste nos agentes públicos institucionais de atuação local em Lyon, quer dizer que o foco da pesquisa está direcionado principalmente para a análise da atuação da *collectivité territoriale* de abrangência metropolitana GRAND LYON La Métropole, incluindo seus departamentos internos e órgãos independentes.

3.2 Breve panorama econômico de Lyon e a posição atual do turismo

Ao longo da história francesa, a cidade de Lyon sempre almejou uma dimensão internacional. Fundada pelos romanos com o nome de *Lugdunum*, no ano de 49 a.C., transformou-se na capital administrativa e comercial da *Gaule*, desempenhando um importante papel enquanto *carrefour* comercial (sobretudo de ouro e vinho) e artesanal do Império Romano. Com a queda do Império Romano, a importância e o esplendor de Lyon são eclipsados até ganhar novo apogeu durante a Renascença (GRAND LYON COMMUNAUTE URBAINE, 2012).

Na década de 90, Lyon e sua região metropolitana contavam cerca de 600.000 empregos, o que a tornava o segundo polo de empregos da França, atrás de Paris. Figurava como uma metrópole ainda com forte identidade industrial, muito embora o

¹²⁷ *Eurexpo Lyon* consiste em um parque de exposições e centro de convenções, criado em 1984 e cujo capital é partilhado entre CCIL (53%, acionista majoritário) e *GL Events* (empresa privada que detém os 47% restantes).

setor terciário já desse sinais de grande expansão: enquanto que aproximadamente 25% (um quarto) dos empregos estavam concentrados na indústria, cerca de 70% eram ligados aos serviços, dos quais 34% relacionados ao setor público (LINOSSIER, 2006).

Entre 1989 e 1997, observou-se em Lyon uma perda de 26.854 postos de trabalho, acompanhada de um cenário de forte desindustrialização (LINOSSIER, 2006). Entre 1999 e 2009, a região metropolitana de Lyon perdeu 17% dos empregos na indústria, cerca de 15.000 postos de trabalho (GRAND LYON COMMUNAUTÉ URBAINE & NOVA7, 2013). Como em toda a França, houve um declínio da indústria principalmente a partir de 1980, representando em 2008 apenas 8% da economia do Grand Lyon (FLAMANT, 2013). Em contrapartida, o setor terciário se expande, configurando-se como uma *locomotive* da geração de empregos (LINOSSIER, 2006; FLAMANT, 2013).

Mesmo assim, atualmente a indústria ainda se mantém como relevante atividade econômica da metrópole, com grande diversidade de especialidades. Segundo dados oficiais de 2014¹²⁸, Lyon consiste na segunda região industrial da França, atrás da Ile-de-France, empregando 76.000 assalariados em 3.200 estabelecimentos do setor secundário. Em matéria de exportação, encontra-se apenas atrás da capital. Entre 2006 e 2011, houve um crescimento de 5% (ONLY LYON TOURISME ET CONGRÈS, 2016).

As bases econômicas de Lyon se organizam em cinco domínios: saúde (*BioMérieux, Merial, Sanofi Pasteur, Boiron*), química (*Rhodia, Total, Veolia*), transporte (*Renault Trucks, Irisbus, Keolis*), têxtil (*Brochier, Boldoduc*) e digital (FLAMANT, 2013), em torno dos quais se desenvolvem atividades do setor secundário e do terciário. Os três braços históricos da produção local, têxtil, química e mecânica (automobilística, elétrica e eletrônica), continuam a dispor de posição relevante na economia da metrópole, sendo eles os pilares do desenvolvimento de outros motores econômicos, incluindo do terciário (LINOSSIER, 2006). Desse modo, abrem espaço para a expansão de

¹²⁸ GRAND LYON La Métropole. Disponível em: <<http://www.economie.grandlyon.com/chiffres-cles-donnees-economiques-metropole-de-lyon-49.html>>. Acesso em: 04/04/2016.

atividades ligadas à farmácia, à fabricação e reparação de peças automobilísticas, à fabricação de equipamentos eletrônicos, ao desenvolvimento de softwares, ao comércio de atacado de equipamentos industriais, à pesquisa científica e à logística de transportes (LINOSSIER, 2006).

Nessa perspectiva, segundo consta no site oficial da economia metropolitana¹²⁹, Lyon se destaca em três grandes domínios:

- *Sciences de la vie* (ciências da vida): abrange 60.000 empregos e 11.200 estabelecimentos relacionados à biotecnologia e saúde. Dentro dessa *expertise*, Lyon é considerada o primeiro centro de produção de vacinas do mundo e primeiro polo de saúde da França.
- *Cleantech* (relacionado à química): consiste em produtos e serviços voltados para otimização do consumo de recursos naturais e redução de impactos ambientais, congregando atividades relacionadas à química, meio ambiente, sistemas de transporte terrestre e energia, empregando 78.000 pessoas em 4.300 estabelecimentos.
- *Numérique et industries de l'image* (digital e indústrias da imagem): *big data*, robótica, programação, *softwares*, conteúdos criativos e plataformas web são as áreas de atuação, envolvendo 7.000 empresas e 50.700 empregos.

Esses domínios tiveram uma expansão principalmente a partir de finais da década de 1990, quando o governo local (especificamente a GRAND LYON COMMUNAUTÉ URBAINE) reforçou o incentivo ao desenvolvimento tecnológico e da inovação, ao promover um estreitamento entre os atores econômicos e os atores locais ligados à pesquisa acadêmica, por meio de uma política de criação de polos de desenvolvimento desses domínios de excelência¹³⁰ (GRAND LYON COMMUNAUTÉ URBAINE, 2012).

¹²⁹ GRAND LYON La Métropole. Disponível em: <<http://www.economie.grandlyon.com/chiffres-cles-donnees-economiques-metropole-de-lyon-49.html>>. Acesso em: 04/04/2016.

¹³⁰ Através do *Plan d'Action pour une Métropole Technopolitaine*, lançado em 1998, a Grand Lyon buscava, por meio da valorização da área de pesquisa e inovação, promover a criação de atividades e novas empresas tecnológicas principalmente em dois domínios – saúde (incluindo atividades ligadas a

Atendendo às necessidades de tais domínios, o setor de serviços também se desenvolve, conferindo a Lyon uma forte capacidade de desenvolvimento endógeno e pouca dependência dos fundos do Estado (LINOSSIER, 2006). Nesse sentido, a autora coloca que a presença do terciário ligado às áreas de domínio da indústria e de uma oferta de serviços direcionada às empresas especializadas locais têm favorecido o desenvolvimento econômico metropolitano.

No setor terciário, uma atividade econômica que, apesar de não ser a principal de Lyon, vem ampliando sua margem de contribuição à economia metropolitana nos últimos anos consiste no turismo. Entre 1997 e 2007, o número de empregos turísticos cresceu de forma constante, tendo registrado um aumento de 6.000 postos durante o período (URBALYON, 2010c). Segundo dados de 2012, o setor turístico empregava 29.850 assalariados privados, correspondendo a 5,5% do total de assalariados do território da Grand Lyon, enquanto que na França a participação do turismo chegou a 7% do total de empregos do setor privado e em cidades de peso turístico nacional como Marseille (8,6%) e Nice (12,8%) o percentual chegava a ser superior (OBSERVATOIRE PARTENARIAL LYONNAIS EN ECONOMIE – OPALE, 2014)¹³¹.

Mesmo não desempenhando um relevante papel na geração de empregos locais a exemplo de Nice ou Marseille, o setor turístico de Lyon vem buscando ampliar essas margens de contribuição investindo em ações de marketing turístico para atração de visitantes e de eventos corporativos. A abertura de novas ligações aéreas nos últimos anos (a linha Lyon – Dubai em 2012, operada pela Emirates; e a ligação com Montreal pela Air Canada em 2016 são dois exemplos recentes), além de ligações ferroviárias, a exemplo da linha a Londres pela Eurostar a partir de 2015 vêm contribuindo para aumentar a margem de contribuição do turismo internacional (GRAND LYON LA MÉTROPOLÉ, 2016).

biotecnologias) e tecnologia da informação e comunicação – e concentrados em sete espaços especializados para acolhimento das atividades: Lyon-Centre, Gerland, la Doua, Rockefeller, Lyon-Ouest, Vaulx-en-Velin e Porte des Alpes (GRAND LYON COMMUNAUTÉ URBAINE, 2012).

¹³¹ Tais estatísticas demonstram que o setor turístico ainda não corresponde a uma "*filière d'excellence lyonnaise*", não ocupando uma posição central na economia metropolitana.

Ocupando atualmente a segunda posição de destino turístico francês, Lyon recebe em média 5,5 milhões de visitantes por ano, dos quais 65% correspondem a visitantes de negócios e 35% são turistas de lazer (ONLY LYON TOURISME ET CONGRÈS, 2015a). Desse modo, observa-se que o turismo de negócios é o segmento mais representativo, tendo, por exemplo, movimentado 290 milhões de euros em 2007 (URBALYON, 2010c). Nesse segmento, Lyon é a segunda cidade francesa no acolhimento de congressos e salões segundo o *ranking* nacional da *Union des Associations Internationales* (UAI) ao abrigar mais de quarenta congressos nacionais e internacionais por ano (GRAND LYON LA MÉTROPOLE, 2016). No segmento de turismo de lazer, Lyon se faz reconhecida como destinação de *city breaks*, ocupando a terceira posição no *ranking* do *TripAdvisor* de destinos franceses preferidos pelos estrangeiros.

Ainda dentro do setor turístico, a restauração é sem dúvida o subsetor de maior destaque, representando mais da metade (56%) dos empregos do setor. Em seguida, situam-se as atividades imobiliárias (agências de locação de alojamentos, 17%), hoteleiras (15%), agências de viagens (6%), lazer (artes, espetáculos e atividades recreativas, 5%) e transportes (1%) (OPALE, 2014).

Em 2014, a hotelaria *lyonnaise* apresentou um aumento de sua oferta de 2,83%, com a criação de 387 unidades habitacionais (UH), totalizando uma capacidade de 14.258 UH's (CCIL, 2015). Também nesse período registrou 4,2 milhões de pernoites, tendo alcançado uma taxa média de ocupação na ordem de 63,1%. Já o aeroporto de Lyon registrou pouco mais de 8 milhões de passageiros, dos quais 64% oriundos de tráfego internacional e 36%, nacional (ONLYLYON TOURISME ET CONGRÈS, 2015a).

De forma geral, os dados apresentados ao longo deste tópico evidenciam uma evolução positiva da economia *lyonnaise*. Desde os anos 1980, cerca de 896 empresas e organizações públicas foram implantados na região de Lyon, levando à criação de mais de 21.000 empregos diretos. Em 2007, a metrópole contava com 85 sedes de empresas de mais de 1.000 assalariados, 715 com mais de 100 assalariados, por

exemplo. Além disso, a densidade regional de centros de decisão estava em patamar superior a cidades como Barcelona ou Manchester (URBALYON, 2010c).

Esse panorama das atividades econômicas de Lyon, incluindo o turismo, permite perceber um clima econômico favorável. Clima que se deve a uma atuação constante do poder público local que, associado a atores econômicos locais, vem trabalhando no sentido de criar vantagens competitivas e de promover a atratividade da metrópole nos mercados internacionais a partir do emprego do planejamento urbano estratégico e de ações de *city marketing*, dentro da lógica de atuação empresarial da gestão urbana. As bases de conformação dessa governança e da conseqüente transformação da gestão urbana gerencial rumo à atuação empreendedorista da “metrópole-empresa” serão discutidas a seguir.

3.3 Quando Lyon se torna metrópole-empresa: a emergência e evolução da atuação empreendedorista dos agentes institucionais locais

Constata-se em Lyon um elevado nível de integração dos interesses econômicos à gestão urbana, marcada pela co-atuação dos agentes públicos e privados na produção e valorização dos recursos territoriais (LINOSSIER, 2006) com vistas à projeção internacional da metrópole. Nesse sentido, as elites econômicas locais sempre estiveram implicadas na gestão urbana, seja no exercício de mandatos eleitorais, seja no círculo de amizades políticas (MENEZ, 2006), de modo que sempre exerceram influência no planejamento urbano, tanto na definição de estratégias quanto na elaboração de documentos norteadores do planejamento (LINOSSIER, 2006). É precisamente neste cenário que o empresariamento de Lyon começa a ser forjado.

É da intenção dos agentes públicos e econômicos locais em internacionalizar a metrópole¹³² que o movimento de empresariamento emerge durante a década de 70.

¹³² Embora o marco da emergência do empresariamento urbano enquanto ideário de governança urbana para a promoção do desenvolvimento econômico de Lyon e de sua aglomeração seja a concepção da política de internacionalização de Lyon a partir da década de 1970, podem-se observar tímidos traços do modelo empreendedorista já na década de 1960, durante as negociações entre os

Primeiramente pensada pelos agentes econômicos, a questão da internacionalização foi paulatinamente penetrando na agenda política local até se tornar central nos planos de mandato dos *maires*¹³³ de Lyon e na política de desenvolvimento metropolitano (LINOSSIER, 2006, 2009; MAZUE, 2009; PAYRE, 2013a), configurando-se como meta prioritária da gestão urbana, a ponto de ser tratada nos atuais discursos políticos de Lyon como uma questão essencial ao desenvolvimento econômico local (TOTA, 2007).

A breve análise da evolução econômica de Lyon e de sua metrópole mostra que os agentes políticos e econômicos locais sempre demonstraram interesse em projetá-la para além de suas fronteiras. O exemplo das feiras e exposições internacionais realizadas em Lyon no início do século XX já revelava esse empenho¹³⁴. Porém, será principalmente no novo século que a internacionalização¹³⁵ de Lyon ganha maior centralidade como parte integrante dos esforços de promoção do desenvolvimento econômico (PAYRE, 2013b).

atores políticos locais e o Estado central para a implantação do *flagship* Part-Dieu, conforme será apresentado no próximo capítulo. Inicialmente, coube às políticas de planejamento urbano metropolitano conduzidas pelo Estado central na década de 1960 e a partir daí os agentes locais institucionais públicos e privados (como a *Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon* - CCIL) passaram a se mobilizar no projeto de internacionalização da metrópole de Lyon. (GUÉRANGER & JOUVE, 2004).

¹³³ Mesmo com partidos e orientações políticas diferentes, os quatro *maires* que governaram Lyon durante o recorte temporal deste estudo (a partir da década de 1970) realizaram ações relacionadas ao receituário empreendedorista: Francisque Collomb, membro do extinto partido de centro-direita *Union pour la Démocratie Française* (UDF), gestão municipal de 1976-1989; Michel Noir, do já extinto partido de direita *Rassemblement pour la République* (RPR), 1989-1995; Raymond Barre, sem filiação partidária, mas com convicções de centro-direita (1995-2001); e Gérard Collomb, membro do partido de esquerda *Socialiste* (PS), *maire* de Lyon desde 2001 e presidente da Métropole de Lyon (GRAND LYON La Métropole) desde 2015.

¹³⁴ De acordo com Lefort (2013), em 1905 foi criado um *syndicat d'initiative* com o objetivo de promover Lyon por meio da realização de grandes feiras e exposições ligadas à indústria local. Para a autora, esse movimento é o embrião do atual turismo de negócios. Foi durante a Primeira Guerra Mundial, em 1916, que foi realizada a primeira feira, a "Foire d'échantillons", para desenvolver o comércio e a indústria (LEFORT, 2013).

¹³⁵ A internacionalização é entendida nesse trabalho como uma via para o empresariamento de Lyon, muito embora durante as pesquisas bibliográficas e documentais sobre esse caso os termos "empresariamento" ou "empreendedorismo urbano" não tenham sido objeto de nenhuma citação. Contudo, ações relacionadas à fabricação e comercialização da cidade, associadas teoricamente ao ideário da gestão urbana empreendedorista, são uma constante na história de Lyon das últimas décadas como via para internacionalizar a metrópole.

O primeiro passo nesse sentido consistiu na criação em 1974 da ADERLY (também denominada *Invest in Lyon*)¹³⁶ por iniciativa de quatro entidades públicas e privadas: a *Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon* (CCIL), a então *Communauté Urbaine de Lyon* (GRAND LYON), o *Conseil Général du Rhône* e a entidade privada representante dos empresários locais, *Groupement Interprofessionnel de Lyon* (GIL-MEDEF). Sob um estatuto associativo entre o setor público e o privado, a ADERLY passou a conjugar uma vocação estratégica e operacional oriunda da CCIL e a legitimidade política da GRAND LYON (GRAND LYON COMMUNAUTÉ URBAINE, 2012).

Enquanto uma das primeiras agências locais de desenvolvimento criadas na França, sua criação demonstrava uma clara preocupação local com a questão da competição interurbana no cenário nacional. Assim, com a missão de promover a imagem de Lyon e de atrair empresas internacionais, a concepção da ADERLY pode ser considerada como um marco da emergência da governança empreendedorista e da utilização do *city marketing* como instrumento de empresariamento urbano. Nas próprias palavras da ADERLY¹³⁷, sua concepção passou a representar um novo modelo de governança a serviço do território e de suas empresas. Leia-se, ao serviço do capital.

Na época de sua criação, a região metropolitana de Lyon perdia força econômica no cenário nacional. Com uma economia até então bastante industrializada, a região enfrentava um processo de desindustrialização (MAZUE, 2009; PAYRE, 2013a, 2013b). Se entre 1930 e 1950, as produções automobilística, petroquímica e agroalimentar ocupavam lugar de destaque na economia metropolitana, a partir dos anos 1970 a região passou a fechar diversas unidades de produção, obrigando a gestão pública local a pensar no desenvolvimento de novas atividades econômicas (PAYRE, 2013b).

¹³⁶ A ADERLY nasce de uma antiga estrutura criada pela *Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon* (CCIL) em 1972, o *Bureau d'accueil des entreprises*. Tal Bureau se transforma em associação e finalmente ganha a roupagem de "agência de desenvolvimento" em 1974 (PAYRE, 2013a).

¹³⁷ "14 mai 1974: Pour la première fois en France, des acteurs institutionnels et privés partagent une vision et une ambition communes. En créant l'Aderly, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon, la Communauté Urbaine de Lyon et le GIL MEDEF Lyon-Rhône, rejoints en 1989 par le Département du Rhône, élaborent un nouveau modèle de gouvernance et de partenariat au service du territoire et des entreprises" (ADERLY, 2014, p. 02).

Paralelamente a isso, tanto na França, bem como em outros países europeus (Reino Unido, por exemplo), os municípios vivenciavam um processo de maior emancipação no plano econômico, promovido pelas leis de descentralização que implicavam numa menor participação financeira e de ação do Estado-nação no nível local. Novas competências passaram a fazer parte da ação pública local, além de novas demandas financeiras. Como alternativa a esse quadro, a economia começou a ganhar centralidade na agenda política local, fazendo com que os agentes locais passassem a exercer um papel de promotor do desenvolvimento econômico local; muito embora, segundo Linossier (2006), essa ação pública local em matéria de desenvolvimento econômico corresponda a uma atuação mais indireta, através da busca pela diferenciação territorial como estratégia de atração de empresas.

Chegado o momento dos agentes locais assumirem competências de desenvolvimento econômico local, a abertura sobre a cena internacional surgiu como a ideia mais adequada. Face à concorrência com Paris no cenário nacional, a internacionalização de Lyon parecia emergir como uma estratégia de mostrar-se ao mundo, buscando penetrar nos mercados externos e firmar-se no cenário econômico concorrencial (BRAUDEL, 1990; LINOSSIER, 2006). A partir desse momento, a atratividade penetrou o vocabulário e as ações institucionais de Lyon.

Diante de tal quadro, passou-se a pensar novas formas de desenvolvimento econômico ligadas ao setor terciário e a acreditar na necessidade de posicionar Lyon nos mercados internacionais (MAZUE, 2009; FLAMANT, 2013¹³⁸). Foi com tal perspectiva que a ADERLY passou a desempenhar importante papel no direcionamento da economia industrial de Lyon a uma economia voltada para o terciário (PAYRE, 2013b).

Também se constatou que no cenário de competição por empresas não bastava apenas a redução dos custos de implantação e produção, mas também se concluiu

¹³⁸ “Em 1974, em um período de forte dificuldade econômica, Lyon não tem outra escolha, para manter o seu papel como segunda cidade francesa, se não sair da sombra do Estado”, desse modo investindo na valorização de seus pontos fortes para se colocar como uma cidade e para combater a valorização seus pontos fortes para apresentar-se ao restante do mundo como uma cidade acolhedora (FLAMANT, 2013, p. 152, *tradução livre*).

que as possibilidades de inovação no território representavam fortes vantagens competitivas. Foi nesse sentido que ao trabalho de promoção e prospecção de empresas internacionais, a ADERLY incorporou uma reflexão sobre a necessidade de especialização econômica do território em setores de excelência. Com tal perspectiva, a agência lançou em 1984 o *Plan d'Action Technopolitain*, que previa a criação de *technopoles* buscando desenvolver a inovação e pesquisa em territórios específicos e domínios estratégicos, como biotecnologia, engenharia, têxtil e empreendedorismo em geral (GRAND LYON COMMUNAUTE URBAINE, 2012). Sendo assim, a agência vem atuando não apenas na difusão internacional, mas também na promoção da especialização de Lyon em determinadas atividades produtivas.

A problemática da promoção econômica local, portanto, ganhou lugar na política urbana – especificamente no planejamento territorial – e práticas empresariais de gestão relacionadas ao *city marketing* para prospecção e captação de empresas internacionais começaram a ser postas em marcha no âmbito da ação pública. Alguns exemplos de ações se referiam à criação de zonas industriais, zonas de atividades, edifícios para abrigar atividades econômicas, infraestruturas e equipamentos coletivos (LINOSSIER, 2006), além de missões no exterior para prospecção e captação de empresas e organizações internacionais, participação em feiras especializadas e ações de promoção da imagem urbana.

Paralelamente, o poder político da *agglomération* se reforçava através do desenvolvimento da *Communauté Urbaine de Lyon* (PAYRE, 2013b), fazendo-se ecoar a ideia de que os esforços de internacionalização e de desenvolvimento econômico não deveriam ser focados apenas na cidade de Lyon, mas estendidos às cidades que formam a região metropolitana (MAZUE, 2009). Segundo Payre (2013b), seria esse agente institucional (posteriormente substituído pela GRAND LYON La Métropole) a desempenhar papel fundamental nessa questão, sendo de sua competência a implementação de estratégias de desenvolvimento econômico e territorial.

Desse modo, pode-se afirmar que foi a *agglomération* (e não apenas a cidade de Lyon) que emergiu enquanto sujeito, tornando-se uma empresa do ponto de vista da gestão

urbana empreendedorista que passa a atuar no sentido de torná-la atrativa a empresas externas, capital móvel, sedes de instituições internacionais, residentes e visitantes potenciais. Diferentemente do modelo Barcelona no qual a estrutura institucional da cidade assumiu o protagonismo no processo de empresariamento urbano, o empresariamento de Lyon ganha contornos particulares, uma vez que têm sido os agentes metropolitanos institucionais (atualmente sob o quadro da GRAND LYON La Métropole) os principais articuladores das ações de fabricação e difusão de Lyon e de sua região metropolitana enquanto uma metrópole-mercadoria.

Conduzida, portanto, pela metrópole-empresa¹³⁹, a questão da internacionalização, tal como observa Mazue (2009), continuou a se destacar na agenda pública durante a década de 1980, tornando-se uma temática importante da gestão urbana não apenas na esfera econômica, como também nos campos da cultura e da política. Assim, o cenário europeu marcado pela descentralização e emancipação da atuação pública local em matéria econômica e pelo conseqüente aumento da concorrência interurbana por recursos, investimentos, firmas e visitantes¹⁴⁰, levou os agentes locais a defenderem a internacionalização como uma questão de sobrevivência, demandando a articulação da governança local em torno dessa temática (MAZUE, 2009).

Tal centralidade na agenda pública vem a se consolidar a partir da eleição do prefeito Michel Noir em 1989, primeiro *maire* de Lyon a fundar sua candidatura no tema da internacionalização (TOTA, 2007; MAZUE, 2009). Nesse sentido, o início de sua gestão em 1990 é marcado pela criação do *Conseil International de Lyon* (CIL), um grupo de reflexão e proposição com a intenção de elevar Lyon ao nível internacional, cuja atuação também se estendeu ao mandato municipal do *maire* seguinte, Raymond Barre (LINOSSIER, 2006; TOTA, 2007; MAZUE, 2009; BORDAGE, 2014).

¹³⁹ Aqui evidencia-se que ao contrário dos casos de empresariamento urbano relatados na literatura nos quais é a “cidade-empresa” o sujeito atuante no processo de competição interurbana, o caso de Lyon apresenta como o sujeito a metrópole-empresa.

¹⁴⁰ No plano europeu, após a formação da União Europeia e conseqüente supressão de fronteiras econômicas entre os países-membros, um novo mercado de concorrência entre cidades se forma, agora em nível internacional. Se antes a maior preocupação de Lyon seria concorrer com Paris, a partir da década de 1990, outras cidades europeias também se colocariam como concorrentes (MAZUE, 2009).

Formado por chefes do executivo das cidades que compunham o *Département du Rhône* e a *Région*, políticos de cidades vizinhas, empresários, entidades econômicas privadas e representantes das universidades da região, o CIL nasceu para expressar a ideia de que “o desenvolvimento da dimensão europeia de Lyon constitui uma das prioridades” do mandato de Noir (NOIR apud PAYRE, 2013b, p. 172, *tradução livre*). Ainda nas palavras do *maire*, “nessa perspectiva eu propus a criação de um Conselho Internacional de Lyon cuja missão será de conceber uma estratégia internacional e de impor a consideração da dimensão europeia em todos os grandes projetos que interessam à aglomeração” (NOIR apud PAYRE, 2013b, p. 172-173, *tradução livre*). Assim, percebe-se nas palavras de Noir sua clara intenção não só em atuar na difusão da imagem da metrópole no exterior, mas também na sua fabricação física mediante a estratégia de implementação de grandes projetos urbanos.

O CIL, ao ser formado por importantes agentes econômicos, representou uma inovação da ação pública local que, a partir de então, começaria a ser fortemente baseada na cooperação com o setor privado. Tratava-se, pois, de mais uma expressão da influência do setor privado na gestão urbana empreendedorista. Além disso, a criação de uma instância de governança com tal finalidade refletia claramente a vontade política de conferir à Lyon e sua região o *status* de metrópole internacional. Para isso, cabia aos seus membros a tarefa de prospecção de ações que deveriam ser conduzidas pela gestão urbana a fim de projetar Lyon no cenário internacional.

Dentre as ações necessárias levantadas¹⁴¹, a promoção do desenvolvimento do turismo metropolitano foi um tema recorrente. Conforme trecho da ata de uma reunião do CIL realizada no início de seus trabalhos, a atividade turística foi apontada como essencial no processo de internacionalização, assumindo um papel transversal às demais ações.

Seja a partir do reconhecimento do turismo como vetor de internacionalização, seja a partir da prospecção de outras ações necessárias, pode-se afirmar que a gestão de

¹⁴¹ Ao longo de sua atuação, o CIL se empenhou em articulações com os agentes privados para criação de ligações de transporte de Lyon e importantes centros urbanos, a exemplo de uma linha de trem de grande velocidade (TGV) entre Lyon e Genève e uma ligação aérea entre Lyon e Nova York (MAZUE, 2009).

Noir e a consequente atuação do CIL foram fatores decisivos para centralizar efetivamente a questão da internacionalização na agenda política local. A partir desse marco, observa-se na história de Lyon que o ensejo da internacionalização passa a influenciar de forma mais contundente a sua transformação espacial de modo a dotá-la de atributos de nível internacional (TOTA, 2007; MAZUE, 2009; PAYRE, 2013b)¹⁴². Além disso, esse período marcou uma maior abertura do executivo municipal aos interesses econômicos (PAYRE, 2013b).

Sendo assim, é durante a década de 1990 que a lógica empreendedorista assume definitivamente lugar de destaque no seio do planejamento urbano. Enquanto que as décadas de 70 e 80 são caracterizadas por tímidas ações empreendedoristas em Lyon, mais direcionadas a atuações pontuais no território, será a partir da década de 1990 que a atuação empreendedorista da gestão urbana se amplia de forma mais incisiva, fazendo-se manifestar não apenas nos projetos territoriais, mas também em ações de forte apelo promocional.

Com o *Schéma Directeur de l'Agglomération Lyonnaise (SDAL)*¹⁴³ aprovado em 1992, por exemplo, a preocupação econômica aparece de forma contundente no discurso institucional da gestão urbana. Apoiando-se na projeção internacional de Lyon como a solução para o desenvolvimento econômico metropolitano (BIAREZ, 2000; AUTRAN, 2008), o documento ia além do objetivo de ordenar o território metropolitano, buscando-se construir uma estratégia metropolitana capaz de fazer concorrência não apenas a Paris, mas a outras cidades europeias (AUTRAN, 2008; FLAMANT, 2013). Nesse sentido, adotando uma postura de “*maire empreendedor*”,

¹⁴² Segundo Payre (2013b), a gestão de Noir posicionou a internacionalização em lugar de destaque na agenda pública municipal, a partir da adoção de estratégias como a participação de Lyon em redes de cidades (sobretudo a Eurocités) e a candidatura de Lyon para abrigar sedes de instituições internacionais (um exemplo é a tentativa sem sucesso de captar a instalação do Banco Central Europeu). Ainda de acordo com o autor, o mandato 1989-1995 marca a importância da imagem de cidade internacional.

¹⁴³ Do documento de referência “Lyon 2010”, elaborado pela *Agence d'Urbanisme de Lyon* com participação de políticos, técnicos e sociedade civil e publicado em 1988, origina-se o *Schéma Directeur de l'Agglomération Lyonnaise (SDAL)*, instrumento de planejamento urbano metropolitano que define as orientações de ordenamento territorial de Lyon e sua região metropolitana, aprovado em 1992 por deliberação do *Syndicat d'études et de programmation de l'agglomération lyonnaise – SEPAL* (AUTRAN, 2008). Nesse mesmo documento, o turismo aparece como uma via para a projeção internacional, mediante valorização dos recursos culturais locais, de modo a fazer de Lyon uma metrópole cultural de nível europeu (LEFORT, 2013).

Michel Noir expõe sua vontade de pôr em curso a ambição econômica desse plano (GRAND LYON COMMUNAUTÉ URBAINE, 2012).

Tal documento introduz inovações na gestão urbana, como a discussão sobre governança metropolitana e o novo papel de ator econômico a ser desempenhado pela metrópole, a partir da necessidade de posicioná-la frente aos grandes desafios econômicos (URBALYON, 2010a). Ainda, o plano introduz a aplicação do planejamento estratégico e de suas ferramentas (definição de visão, prospecção de cenários, análise de *benchmarking*, etc.) como premissa para a competitividade urbana em nível internacional (LINOSSIER, 2006). Nesse sentido, o emprego do *marketing* urbano aparece como forma de criar uma diferenciação da metrópole nos mercados internacionais.

A metrópole, então pensada enquanto produto econômico (LINOSSIER, 2006), passou a ser objeto de ações de difusão e de prospecção. Em outras palavras, a metrópole passou a ser “comercializada” a empresas e investidores externos que se pretendiam atrair. Assim, o vocabulário típico do planejamento estratégico e do ideário empreendedorista começou a se fazer mais presente no discurso institucional: “concorrência entre territórios”, “projeção internacional” e “atratividade” são tratados no documento como desafios ao almejado desenvolvimento econômico local, devendo assumir a posição de política prioritária da ação pública metropolitana.

Além disso, com forte apelo estratégico, o plano buscava criar um consenso e legitimar a ideia de que o planejamento urbano deveria atuar a serviço da internacionalização (TOTA, 2007; MAZUE, 2009). Portanto, a questão da internacionalização se reafirmou, entrando definitivamente no rol de prioridades da gestão urbana enquanto imperativo ao desenvolvimento econômico metropolitano.

Segundo Linossier (2009), a necessidade de posicionamento internacional pregada no plano apoiava-se em estudos prospectivos acerca das expectativas dos investidores econômicos internacionais (tais como organismos internacionais, sedes de organizações sociais, serviços a empresas, etc.) sobre o “produto Lyon”, bem como em análises de *benchmarking* de cidades potencialmente concorrentes.

Das conclusões de tais estudos resultaram dois tipos de estratégias prioritárias recomendadas no plano: 1) a organização do ambiente físico e 2) a implementação de políticas de imagem e notoriedade capazes de reforçar a atratividade; ou seja, tratam-se de estratégias relacionadas à produção e comercialização da cidade-mercadoria. Dentre os grandes equipamentos coletivos identificados como indispensáveis para a consecução dessa ambição estratégica estavam um centro de congresso internacional que compreendia um complexo hoteleiro, uma vez que se buscava o reforço da capacidade de acolhimento turístico (LINOSSIER, 2009).

Desse modo, o documento previa a realização de projetos urbanos relacionados ao embelezamento e melhoria da qualidade de vida urbana (reabilitação das margens dos rios e a criação de espaços públicos, por exemplo) como forma de criar atratividade (AUTRAN, 2008; URBALYON, 2010a, 2010b). Observa-se, portanto, uma relação direta entre implementação de projetos de infraestrutura e esforços de promoção e “venda” da cidade.

Ao introduzir a noção da metrópole enquanto ator econômico (URBALYON, 2010a, 2010b) e preconizar o uso do ferramental estratégico no planejamento urbano, o plano acabou constituindo-se em um marco para ampliação do papel empreendedorista do poder público local em Lyon. A partir das suas recomendações, o conjunto de agentes locais, oriundos tanto do setor público, quanto do privado, passou a atuar com maior ênfase no processo de empresariamento da metrópole de Lyon. Atuação essa reforçada e continuada a cada renovação do quadro do governo local nos últimos vinte anos.

Essa governança também foi favorecida pela iniciativa da gestão metropolitana em criar um espaço de discussão das questões relacionadas à economia e ao posicionamento internacional de Lyon – o *Schéma de Développement Économique* (SDE) (HEALY, 2013). Conduzido pela *Agence d’Urbanisme de Lyon* entre 1997 e 2001, o processo de elaboração do SDE contou com a participação de políticos, técnicos,

representantes de entidades públicas e privadas para realização de um diagnóstico econômico da região e desenho de um plano de ação¹⁴⁴.

O fato da *Agence d'Urbanisme* encabeçar o SDE consistiu em mais uma expressão da centralidade econômica na política urbana. Desse modo, a partir das recomendações do SDE foi confiado à essa agência o papel de pilotar uma ferramenta de inteligência econômica, o *Observatoire Partenarial Lyonnais em Economie* (OPALE).

Com a chegada ao poder de Raymond Barre em 1995, a gestão municipal de Lyon e metropolitana da *agglomération* também continuou a atuar na mesma linha da internacionalização, sustentando sua política sobre o desenvolvimento econômico enquanto prioridade da *Communauté Urbaine* (BORDAGE, 2014). Nesse sentido, priorizou a estratégia de captação de grandes eventos internacionais, a exemplo da realização da 22ª reunião do G7 em 1996 e de jogos da Copa do Mundo de 1998, além da candidatura, sem sucesso, aos Jogos Olímpicos de 2004 (PAYRE, 2013a). Também ampliou as relações internacionais de Lyon, mediante a criação em 1996 de um setor específico no âmbito da *Communauté Urbaine* – a *Direction des Relations Internationales* – responsável por conduzir ações de cooperação bilateral com países da África, do Oriente Médio e Europa do Leste (PAYRE, 2013a).

A chegada do novo século veio acompanhada de uma ainda maior centralidade das questões econômicas e da internacionalização na agenda pública de Lyon e da cooperação dos atores públicos e privados em torno do empresariamento da região metropolitana. O mandato de Gérard Collomb, iniciado em 2001, não apenas marcou um posicionamento mais agressivo de Lyon frente ao cenário concorrencial, como também a emergência de novas formas de articulação com os atores privados (PAYRE, 2013a).

Com essa perspectiva, reforçando os anseios de posicionamento internacional pregados pelo *maire* anterior (Barre)¹⁴⁵, desta vez com a clara ambição de posicionar

¹⁴⁴ As linhas de ação estavam relacionadas à promoção do empreendedorismo (*Lyon_Ville de l'entrepreneuriat*), da inovação, da valorização dos polos de excelência, do reforço da governança metropolitana e do planejamento urbano (GRAND LYON COMMUNAUTE URBAINE, 2012).

Lyon no *ranking* das 15 metrópoles europeias mais atrativas¹⁴⁶, a gestão de Collomb não só vem operando em ações concretas de fabricação e comercialização da cidade-mercadoria, como vem atuando no campo simbólico da construção de discursos empreendedoristas dirigidos à população local.

Nesse sentido, foram criadas logo no início da gestão de Collomb duas revistas institucionais de distribuição gratuita – a *Lyon Citoyen* (revista mensal editada pela *commune* de Lyon desde 2003) e a *Grand Lyon Magazine* (revista bimensal editada pela GRAND LYON desde 2002) – com a finalidade de se divulgar a ação pública local ao público geral formado pelos residentes da *agglomération*. Porém, após uma análise das 180 edições divulgadas desde então, verificou-se que mais do que um mero instrumento de comunicação dirigida dos agentes públicos locais aos residentes, essas revistas vêm se configurando como um espaço para a formação do consenso interno em torno do projeto empreendedorista de cidade.

A principal estratégia na formação desse consenso consiste na constituição de **uma narrativa sobre o cenário concorrencial interurbano e conseqüente construção do sentimento de crise**. A ligação entre a crise e a sugestão de uma gestão empreendedora como a via mais adequada para superá-la fica explícita, por exemplo, quando na *Grand Lyon Magazine* nº40 de dezembro de 2012 (p. 13) é afirmado que:

A crise está aí – como em outros lugares – mas a Grand Lyon tem a fibra empreendedora: os investimentos privados e públicos continuam apoiados, a capacidade de inovação se desenvolve e as empresas estrangeiras buscam se implantar em nosso território (*tradução livre*).

O que se percebe é um esforço dos discursos em tentar convencer o leitor (que, ao fim e ao cabo, é o habitante da cidade) de que existe um clima de competição entre as

¹⁴⁵ Curioso notar que apesar de Collomb possuir ideologia política contrária à de Barre, de esquerda e de direita, respectivamente, seus programas políticos possuem um alinhamento, seguindo uma mesma linha de direcionamento das ações políticas à projeção internacional de Lyon como via de posicionamento competitivo da metrópole nos mercados mundiais.

¹⁴⁶ "Posicionar Lyon dentre as 15 metrópoles europeias mais atrativas", sendo esta a ambição dos agentes públicos e privados locais (GLEE, 2008, p. 05, *tradução livre*). Segundo Healy (2013, p. 164, *tradução livre*), com a afirmação em 2004 do slogan "*Lyon, Top 15*" a GRAND LYON expressa seu anseio de integrar a metrópole no "clube das 15 primeiras metrópoles europeias, notadamente no *ranking* Cushman & Wakefield". De acordo com o autor, em 2007, Lyon subiu em tal classificação da 24ª posição para a 17ª, o que já foi suficiente para os agentes públicos divulgarem que Lyon fazia parte do "Top 20".

idades ao mesmo tempo em que defende a *Métropole* como o único caminho para enfrentá-lo. Outra passagem que endossa essa ideia é quando a edição da *Grand Lyon Magazine* nº46 de fevereiro de 2014 afirma que:

Nosso território está sempre em movimento: ele continua a atrair empresas, talentos e novos habitantes que vêm partilhar aqui o bem viver coletivo. Mas e amanhã? É para acompanhar essa dinâmica que a *Métropole* de Lyon foi imaginada pelo presidente do Grand Lyon, Gérard Collomb e Michel Mercier, então presidente do Conseil general (*tradução livre, grifo nosso*)¹⁴⁷.

A *Métropole* é apresentada, portanto, como o caminho **natural** (“A criação da *Métropole lyonnaise* se inscreve no senso da História”, conforme publicado na *Grand Lyon Magazine* nº46 de fevereiro de 2014, *tradução livre*) a ser tomado como forma de assegurar a vitória na batalha da concorrência internacional. Somente a *Métropole* é capaz de fazer face à crise; só ela pode assegurar a sobrevivência em um contexto de elevada competitividade. Como referiu o presidente da GRAND LYON, Gérard Collomb, na edição de fevereiro de 2014:

Mais coerente, a *Métropole* poderá assim confirmar seu papel sobre a cena internacional, ao lado das grandes cidades europeias tais como Barcelona, Milão e Manchester. Este projeto de envergadura oferecerá uma nova dinâmica ao **nosso** território (Grand Lyon Magazine, nº46, *tradução livre, grifo nosso*).

No entanto, a *Métropole* nada mais é do que um arranjo específico. Dessa forma, o que não é dito é que concordar que a *Métropole* constitui a única via para a cidade se encaixar no contexto global de competitividade significa aceitar também o arranjo que ela propõe: prefeito e demais agentes públicos gerindo a cidade como uma empresa; com todos os bônus e ônus (ainda que estes não sejam divulgados com tanta ênfase como aqueles) que esse tipo de gestão implica.

Conseguir o consenso em torno do fato de que a gestão urbana precisa se assemelhar a uma gestão empresarial significa, ademais, endossar o fato de que a iniciativa privada (empresarial por natureza) precisa participar da gestão urbana. É exatamente

¹⁴⁷ Nessa passagem é possível observar como estratégia discursiva o uso do pronome possessivo na primeira pessoa do plural, “nosso”, de modo a expressar a coletividade, aproximando o locutor (no caso, o agente institucional GRAND LYON) e o leitor (residentes). Dessa maneira, cria-se o entendimento de que o locutor está agindo em prol do que é coletivo, do que é de todos.

esse tipo de argumentação que se verifica na edição nº 4 da *Grand Lyon Magazine* de junho, julho e agosto de 2003 (p.07):

Em um mundo no qual a atividade econômica se internacionaliza, a concorrência entre os territórios é intensa. Para crescer, uma agglomération deve então ser atrativa e eficiente. Nesse tocante, a Grand Lyon não pode agir só, ela deve, ao contrário, trabalhar com parceiros privados e públicos, unir e mobilizar as energias (*tradução livre*).

Uma vez que é improvável que se conquiste adesão a uma causa se a mesma não apresenta resultados positivos, o que se observa é que a criação de consenso também vem atrelada à apresentação de dados que mostram a posição da cidade em relação às suas “concorrentes”. Na edição de novembro de 2007 da *Grand Lyon Magazine* (nº22), é evidente a intenção em se convencer o leitor de que as ações de empresariamento são as mais acertadas uma vez que foram elas que permitiram à Lyon fazer parte do “clube das 15 primeiras metrópoles europeias”. Mais recentemente em 2016, essa mesma intenção vem à tona quando se divulga nas redes sociais que Lyon superou as expectativas, desta vez atingindo a posição de 10ª cidade europeia mais atrativa (figura 9).

Figura 9: Lyon no top 10 de cidades europeias mais atrativas

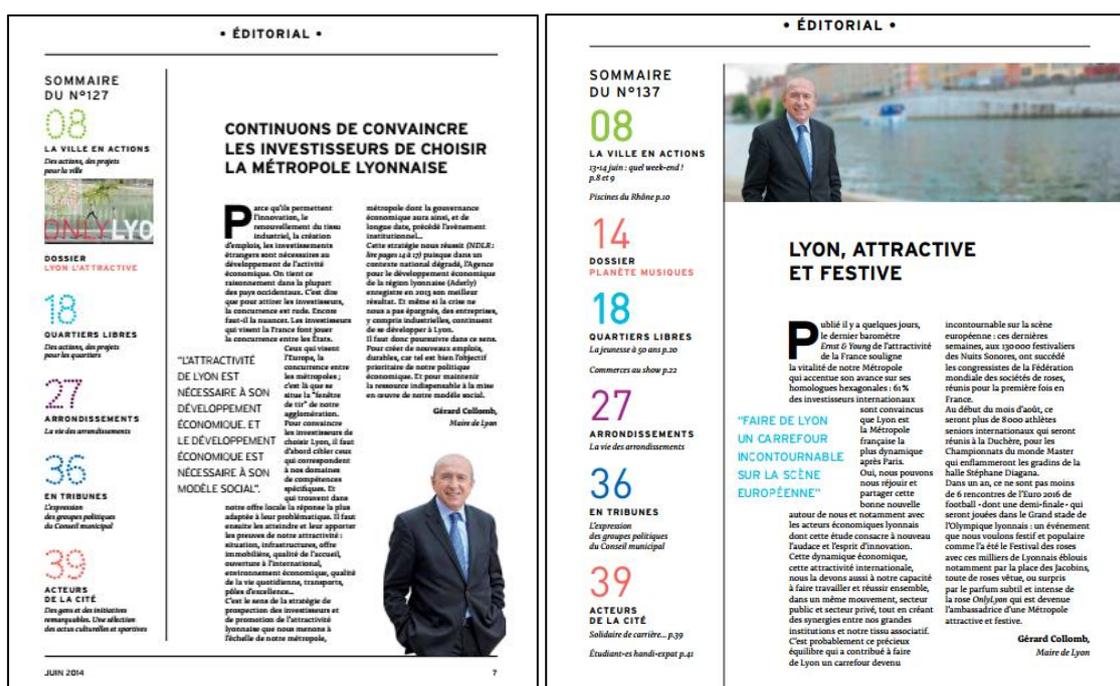


Fonte: Facebook (pesquisa direta, 2016).

A divulgação da posição de Lyon nos *rankings* (e o número de empresas captadas) não é mera prestação de contas do exercício do ano fiscal; mais que isso, ela busca legitimar a atuação empreendedorista. Mostrar à sociedade que, de fato, a opção pelo empresariamento da cidade é a mais acertada.

Ainda como parte da estratégia de criação de consenso, nota-se a presença constante do gestor público que, nos editoriais¹⁴⁸ das edições da *Grand Lyon Magazine* e da *Lyon Citoyen* (figura 10), dirige-se ao leitor sempre ressaltando que é a partir da atuação empreendedorista que emerge uma cidade que, além de “competitiva”, também é “atrativa”, “inovadora”, “cosmopolita”, “empreendedora”, “dinâmica” e “festiva”. Enfim, que é um “bom lugar para viver, trabalhar e visitar”.

Figura 10: Exemplos de Editoriais da Revista *Lyon Citoyen*



Fonte: Lyon Citoyen (edições de junho de 2014 e junho de 2015, respectivamente).

¹⁴⁸ O Editorial é um espaço de destaque logo no início de ambas as publicações, reservado às palavras do *maire* de Lyon/presidente da GRAND LYON que, sob a autoridade e legitimidade de líder eleito, se dirige diretamente ao leitor, tratando na maior parte das vezes de assuntos relacionados à competitividade e atratividade urbana. São alguns exemplos de temas abordados desde a criação dessas publicações: a implementação de grandes projetos urbanísticos, a metamorfose da cidade, a captação de megaeventos, a posição de Lyon nos *rankings*, etc.

Portanto, estando o projeto empreendedorista da GRAND LYON legitimado junto à opinião pública, passa-se a agir em prol da “sobrevivência” da *agglomération* face à concorrência interurbana. Tal atuação, tal como coloca o então vice-presidente da GRAND LYON, Jean-Michel Daclin, consiste na posta em marcha de uma política de atratividade urbana:

Todas as metrópoles ambiciosas reinventam seu modo de funcionamento com a ideia de parecerem a mais sedutora possível aos olhos de empresários, pesquisadores, investidores e grandes esportistas... Fazer da *agglomération* um território que conta na Europa, dinâmico e atrativo, desejável e influente, pressupõe colocar tudo isso em música: a força de sua economia, a qualidade de suas infraestruturas, seus eventos fortes, sua cultura, seu engajamento esportivo, sua qualidade de vida (Grand Lyon Magazine, nº 23 de janeiro de 2008, *tradução livre*).

Sendo assim, especificamente no campo das ações, logo no início da gestão de Collomb, a ideia do SDE de Barre foi reformulada, dando lugar em 2003, ao “*Grand Lyon, L'Esprit d'Entreprise*” (GLEE)¹⁴⁹. Trata-se de uma estratégia econômica pensada de forma conjunta pela governança local¹⁵⁰. Tendo como objetivos reforçar as posições estratégicas da economia *lyonnaise*, reforçar o seu estatuto internacional e acompanhar as empresas locais no seu desenvolvimento (GLEE, 2008), os atores envolvidos têm atuado de forma cooperada¹⁵¹, compartilhando responsabilidades no desenho e na condução das ações.

Na prática, a iniciativa do GLEE representava uma nova forma de associação dos agentes privados na definição dos interesses metropolitanos (PAYRE, 2013a, p. 179). Assim, ao longo da década de 2000, vêm atuando não apenas em ações puramente econômicas relacionadas ao desenvolvimento do empreendedorismo local e dos polos

¹⁴⁹ Nos documentos institucionais da GLEE (2005; 2008), não se encontrou uma definição única capaz de expressar a sua real natureza. Em um mesmo documento (GLEE, 2008), ora a GLEE é denominada programa de ação, ora plano estratégico de desenvolvimento econômico, ora rede de atores públicos e econômicos em prol do desenvolvimento territorial. Mas o interessa para este trabalho é o fato de que a GLEE acaba por se configurar como uma estratégia econômica com fortes rebatimentos territoriais, refletindo, mais uma vez na história de Lyon, a articulação de uma governança empreendedorista em torno da promoção da atratividade internacional da metrópole.

¹⁵⁰ *Grand Lyon, Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon (CCIL), Chambre de Métiers et de l'Artisanat du Rhône (CMAR), Mouvement des Entreprises en France Lyon Rhône (MEDEF), Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises du Rhône (CGPME) et Université de Lyon.*

¹⁵¹ “*Dans la compétition accrue des métropoles entre elles, cette capacité des acteurs à se fédérer, dans la durée, autour d'une stratégie élaborée en commun est un avantage substantiel. Ce principe de coopération et de pilotage partagé définit le modèle de gouvernance de GRAND LYON, L'ESPRIT D'ENTREPRISE. Cette gouvernance est l'élément clé de la réussite et de la force du territoire lyonnais*” (GLEE, 2008, p. 05).

de competitividade, como também numa perspectiva mais ampla do desenvolvimento territorial no que se refere à proposição de intervenções físicas no território (através de grandes operações consorciadas) e à posta em marcha de estratégias de *city marketing*.

Nesse sentido, os resultados oriundos de uma enquete realizada pelo GLEE (2003) junto a 520 empresas *lyonnaises* já apontavam como prioridades ao seu crescimento não apenas ações endógenas de promoção à inovação, capital humano, incentivos fiscais, etc., mas também as relacionadas à criação de uma imagem atrativa da metrópole para percepção no cenário internacional. Colocava-se que o desenvolvimento das empresas dependia não apenas do cenário de desenvolvimento econômico da metrópole, mas também de sua imagem e notoriedade no cenário internacional construídas através de um trabalho de marketing territorial conduzido pela governança metropolitana. Dito de outro modo, o desenvolvimento econômico local ancorado no empreendedorismo local e na atração de novas empresas e investidores requeria uma construção simbólica do território. Sendo que à tal construção simbólica precede uma construção material (física).

Foi nesse cenário que o processo de empresariamento de Lyon passou a contar com um novo instrumento de marketing – o *city branding*, a partir do desenho de uma marca urbana (a ONLYLYON – figura 11) capaz de representar todo o território da *agglomération lyonnaise*.

Figura 11: Marca ONLYLYON



Fonte: Disponível em <http://www.onlylyon.com/> (Acesso em 04/01/2016).

Da constatação da existência de diversas logomarcas que representavam os vários agentes institucionais públicos e privados locais envolvidos no empresariamento urbano, o que certamente criava uma confusão mental no processo de formação da imagem da cidade, nasceu em 2007 a ONLYLYON (CHANOUX, 2013). Com a criação

de uma marca única que os representasse, buscava-se formar as bases para o alcance de uma visibilidade internacional para a metrópole de Lyon a partir do *branding* enquanto principal estratégia da política de *city marketing* que estava a ser traçada para empresariar Lyon. Sendo assim, a ONLYLYON catalisa as demais estratégias de difusão internacional da imagem da metrópole de Lyon, constituindo-se não apenas numa marca, mas principalmente representando o programa de marketing territorial de Lyon¹⁵².

Tanto a concepção quanto a atual gestão da marca são resultados da atuação dos diversos agentes públicos e privados que conformam a governança urbana de Lyon: ADERLY (ente coordenador e responsável pela iniciativa, a quem a equipe ONLYLYON é atrelada), *Aéroports de Lyon*, CCIL, *CGPME du Rhône*, *Cité Centre de Congrès de Lyon*, GRAND LYON, *Département du Rhône*, *Eurexpo (Centre de conventions et d'exposition de Lyon)*, *Chambre des Métiers et de l'Artisanat du Rhône*, *Medef Lyon-Rhône*, ONLY LYON *Tourisme et Congrès* e *Université de Lyon*. Conforme já visto, tratam-se de instituições públicas e privadas *lyonnaises* relacionadas à promoção do desenvolvimento econômico local e regional, ao ensino e pesquisa, às organizações patronais e ao setor turístico¹⁵³.

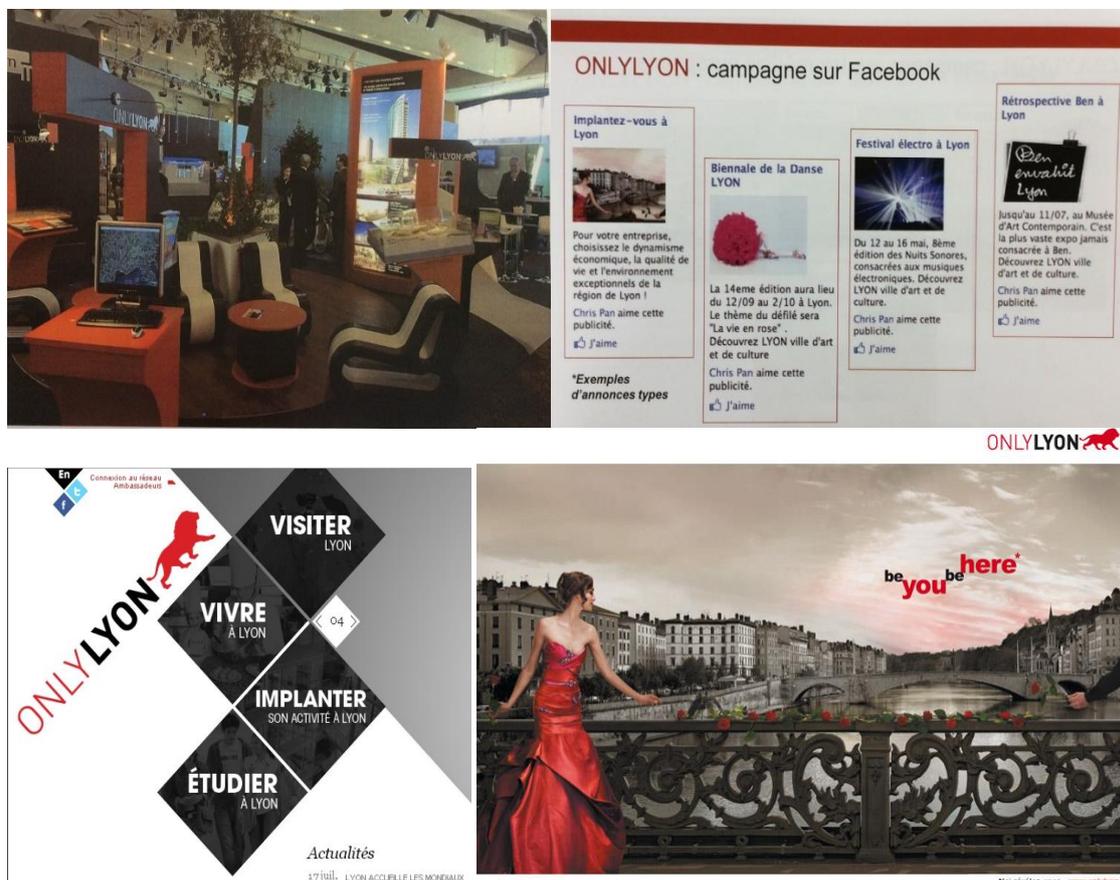
Considerada em nível nacional e europeu um exemplo de sucesso (CHANOUX, 2013; TOTA, 2007), a ONLYLYON expressa a emergência da metrópole enquanto ator coletivo (HEALY, 2013). Trata-se, portanto, de uma assinatura comum que materializa o anseio de se “vender” a cidade para investidores, empresas, residentes e visitantes, tornando-a internacionalmente reconhecida e desejada. Para tal, coloca em prática um conjunto de ações promocionais tanto na França como no exterior: participação em feiras e salões de negócios, organização de eventos promocionais, apoio a eventos que tenham penetração na mídia, inserções publicitárias em diversos canais, gestão de mídias sociais, distribuição de materiais promocionais, etc.

¹⁵² “ONLYLYON est à la fois la marque et le programme de marketing territorial dont l’objectif est le rayonnement international de Lyon et de sa région” (ADERLY, 2016, p. 04).

¹⁵³ “Aujourd’hui, l’écosystème ONLYLYON rassemble 26 partenaires publics et privés, ces derniers ayant intégré la démarche depuis 2012. Qu’il s’agisse de fleurons de l’économie lyonnaise, de groupes internationaux ou de PME dynamiques, tous partagent un attachement à Lyon et un ancrage international importants. Ils contribuent au budget et à la gouvernance d’ONLYLYON” (ADERLY, 2016, p. 04).

A figura 12 mostra algumas das ações realizadas pela equipe ONLY LYON desde sua criação:

Figura 12: Ações promocionais sob a marca ONLY LYON



*No sentido horário: foto do stand da equipe ONLY LYON em ação promocional no salão imobiliário de Cannes (2007), exemplos de postagens no Facebook, imagem da campanha publicitária “be you be here” veiculada em diversos canais de comunicação, imagem de material promocional com foco nos diferentes públicos-alvo de Lyon
Fonte: Pesquisa direta (2016).

Segundo relatório de atividades da ADERLY (2016), as diversas atividades comunicacionais com o intuito de promover Lyon nos mercados internacionais levadas a cabo ao longo de 2015 pela equipe ONLY LYON alcançou como resultados: 25 milhões de contatos em comunicação *off-line*¹⁵⁴; 1,1 milhões de fãs no canal do Facebook e 205 milhões de visualizações; 328 inserções espontâneas na imprensa

¹⁵⁴ “Avec 25 millions de personnes touchées par les campagnes de communication offline, Lyon affirme en 2015 sa présence à l’international pour attirer encore plus d’entreprises, d’universitaires, de touristes, de congrès, de talents” (ADERLY, 2016, p. 04). Alguns exemplos de ações de comunicação off-line realizadas em 2015: materiais promocionais afixados nos taxis de Milão (Itália) na ocasião da abertura da Exposição Universal (3,3 milhões de pessoas atingidas), a bordo dos voos da Emirates (6,5 milhões de viajantes), nos aeroportos de Paris (Charles de Gaulle e Orly, com estimativa de 8,6 milhões de passageiros atingidos), na área de Paris La Défense (3 milhões de pessoas atingidas) e dentro do tram Rhônexpress que liga o aeroporto Lyon-Saint Exupéry ao centro de Lyon (1,2 milhões de passageiros).

nacional e internacional¹⁵⁵; captação de 21.720 embaixadores voluntários de Lyon, os quais realizaram 575 ações de promoção urbana.

Alinhando-se com as estratégias de *city marketing* da gestão de Collomb, a GRAND LYON entre 2005 e 2008 conduziu uma série de discussões entre políticos e sociedade civil para desenho de um plano estratégico para a *agglomération*, resultando na publicação do *Lyon 2020 Vision Métropolitaine*. O texto de introdução do plano já deixava evidente seu forte teor empreendedorista ao levantar a necessidade da atuação da *agglomération* frente ao cenário de grande concorrência e colocando o plano como a ação esperada para responder a tal quadro.

Sendo assim e tendo como objetivo principal pensar o futuro da metrópole face ao cenário concorrencial interurbano, o plano busca preparar a metrópole para responder aos desafios da promoção de visibilidade e diferenciação. Desse modo, foram definidas oito temáticas, consideradas emblemas metropolitanos a serem explorados de maneira a conferir a Lyon singularidade e notoriedade: rios, gastronomia, luz, moda, saúde, solidariedade, cinema e novas imagens e dança e artes. A partir de então, tais temas vêm sendo tratados pela gestão metropolitana enquanto fatores de atratividade, representando itens indispensáveis a uma metrópole atrativa aos fluxos de capitais e pessoas.

Integrando a política de atratividade da *agglomération*, especificamente no que se refere à promoção econômica, situa-se o *Programme de développement économique de la Métropole de Lyon 2016-2021*, publicado em 2016 após pesquisas de *benchmarking* das melhores práticas das capitais europeias e discussões com os agentes privados. O programa complementa o SDE ao definir ações prioritárias a serem executadas ao longo de cinco anos com o apoio da ADERLY, *Tourisme et Congrès, chambres*

¹⁵⁵ Essas inserções são resultado do trabalho de Relações Públicas realizado pela equipe ONLYLYON em 2015. De modo a promover a visibilidade de Lyon no cenário internacional, foram realizados alguns eventos específicos para a imprensa em Londres, Genève, Milão, além de cidades da China, Japão, Algéria, Rússia e Estados Unidos. Além disso, jornalistas também foram recebidos em Lyon. Como resultado, foram geradas matérias em veículos como *The Guardian* e *The Financial Times* (Reino Unido), CNN e *Forbes* (EUA), *La Presse* (Québec), *Yomiuri Shimbun* e *Nikkei* (Japão), CCTV e *Xinhua* (China).

consulaires, organizações patronais, *Université de Lyon*, etc. (GRAND LYON LA MÉTROPOLE, 2016).

Com a mesma finalidade dos demais instrumentos, isto é, manter Lyon bem posicionado nos *rankings* internacionais de atratividade, o programa de desenvolvimento econômico se apoia em quatro "adjetivos reveladores" da ambição de Lyon, sob os quais são traçadas as ações:

- ***Lyon Métropole fabricante***: busca-se ampliar novas iniciativas produtivas e consolidar as existentes, por meio da atuação em torno de 3 linhas relacionadas ao empreendedorismo: acompanhamento de empresas e indústrias com potencial de crescimento, reforço da base industrial e promoção à inovação nas *fillières d'excellence*.
- ***Lyon Métropole apprenante (aprendiz)***: busca-se criar as condições de produção e difusão do conhecimento mediante o apoio à *Université de Lyon*, o desenvolvimento de formações segundo as necessidades das empresas e fazendo da formação um vetor de competitividade local.
- ***Lyon Métropole attirante (atraente)***: a intenção é afirmar a singularidade de Lyon e sua influência no cenário internacional. Assim, a ação econômica se concentra em 3 linhas: criar uma diferenciação no acolhimento, projetar Lyon no mundo e acolher o mundo em Lyon e fazer com que se conheça e ame Lyon; sendo necessária a intensificação do trabalho de prospecção já realizado pela ADERLY. Também está previsto que se continue a "vender" Lyon como um destino de investimento imobiliário, ao qual o turismo se alinha no quesito oferta turístico-imobiliária. Ademais, o turismo se integra a este ponto uma vez que tem a capacidade de contribuir com a melhoria da hospitalidade local e com a difusão da imagem da metrópole, integrando-se aos esforços para torná-la conhecida e amada.
- ***Lyon Métropole entraîante (cativante)***: essa linha está relacionada com a promoção da melhoria da ação coletiva local, buscando-se desenvolver a governança econômica e construção de redes colaborativas entre a *métropole* e as *communes*.

Uma vez conduzidas as ações previstas no programa, espera-se atingir um patamar mais elevado de desenvolvimento econômico local, tendo-se como metas para os próximos cinco anos: a captação de cem novas empresas por ano criadoras de 2000 empregos, alcançar o número de 6 milhões de pernoites turísticas, ultrapassar dez milhões de passageiros no aeroporto de Lyon-Saint Exupéry, a comercialização de 300.000 m² de imobiliário para o terciário, manter a proporção de 18% de emprego industrial em relação ao total de empregos, receber 15% de estudantes estrangeiros em Lyon e desenvolver mil projetos de empreendedorismo de grande potencial (GRAND LYON LA MÉTROPOLE, 2016).

Desse modo, esse programa de desenvolvimento econômico no seio da gestão pública metropolitana encabeçada pela GRAND LYON e em parceria com agentes econômicos locais vem para firmar a posição da economia na agenda local no século XXI, abrindo espaço para a ampliação da atuação empreendedorista institucional em prol da promoção da atratividade da *agglomération*.

Observa-se, portanto, ao longo dos últimos anos em Lyon, uma forte associação entre a gestão urbana e a posta em marcha de ações de promoção da atratividade territorial forjadas na fabricação material e imaterial da cidade-mercadoria e na difusão da imagem urbana de cidade atraente a negócios, organizações de comando e controle, pessoas e fluxos de capitais. É justamente a adoção dessas ações que permite afirmar que a gestão urbana de Lyon apresenta fortes traços empreendedoristas, fazendo-a assumir a representação de "metrópole-empresa".

Com tal perspectiva, não é com surpresa que o orçamento da GRAND LYON destinado à promoção econômica tenha aumentado de 6,8 milhões de euros em 1974 a 56,32 milhões em 2002, conforme observam Guéranger & Jouve (2004). Para 2014, a previsão orçamentária metropolitana em matéria de promoção do desenvolvimento econômico foi estipulada em cerca de 81 milhões de euros, distribuídos entre ações de economia local (13.964.828 milhões de euros), projeção nacional e internacional (41.160.350), apoio ao ensino superior e pesquisa (19.801.306), turismo (5.477.387) e

ampliação da rede de internet de alta velocidade (768.767) (GRAND LYON COMMUNAUTÉ URBAINE, 2014).

Se à ADERLY cabe a atração de empresas e capital móvel e à ONLY LYON a difusão da marca metropolitana de forma geral, cabe a outros agentes institucionais o papel de empresariar Lyon junto aos demais públicos-alvo da metrópole. Nesse sentido, a busca pelo reconhecimento internacional de Lyon com vistas à promoção de novas formas de acumulação do capital depende da atuação coordenada dos diversos agentes institucionais, tais como a GRAND LYON La Métropole, o ONLYLYON *Tourisme et Congrès*, a *Université de Lyon*, a *CCI de Lyon*, dentre outros (ADERLY, 2015)¹⁵⁶; juntos eles compõem a metrópole-empresa.

3.4 Quando o turismo se integra aos propósitos da metrópole-empresa: as relações entre turismo, empresariamento urbano e o anseio de internacionalizar Lyon

A história do desenvolvimento do turismo em Lyon, sobretudo o segmento da atividade motivado pelas práticas de lazer no espaço urbano, acompanha a evolução da metropolização e das discussões e ações em torno da internacionalização da região metropolitana.

Antes dessa questão despontar na agenda pública local nos anos 90, o turismo se configurava como uma atividade tímida e pouco expressiva, com uma demanda majoritariamente formada em função dos negócios da metrópole. Se por um lado Lyon sempre exerceu, ao longo de sua história, uma centralidade econômica na França, por outro lado, a cidade nunca esteve presente nos circuitos dos *Grands Tours*

¹⁵⁶ “Se Lyon é também reconhecida em nível internacional, isso resulta igualmente de sua governança e da coordenação forte dos diferentes atores da metrópole ativos na cena internacional. Assim, sem estar reunidos em uma mesma estrutura, pode-se considerar que Lyon dispõe de uma equipe internacional integrada que age em zonas estratégicas do território incluindo além da ADERLY: o *Grand Lyon (Direction des Relations Internationales, Direction du Marketing et de l’Attractivité)*, - o *Office du Tourisme*, a *Alliance Internationale da Université de Lyon*, - a *CCI de Lyon (Direction Internationale)*, - sem contar os diferentes atores econômicos e culturais que representam Lyon no internacional (as câmaras de comércio francesas no exterior, os consulados estrangeiros, ...)” (ADERLY, 2015, p. 20, tradução livre).

européus do século XIX¹⁵⁷, tampouco podia ser considerada um expressivo destino turístico de lazer ao longo da maior parte do século XX.

Entre 1945 até 1970, conforme observa Lefort (2013, p. 264), as atividades de feiras, congressos e os deslocamentos com motivações de negócios para a cidade eram suficientes para promover uma taxa de ocupação satisfatória da incipiente oferta hoteleira, porém não mais que isso. Nessa época, Lyon não encontrava seu lugar entre as cidades turísticas da França. Os turistas que buscavam os destinos litorâneos no verão e os de montanha no inverno, utilizavam a cidade apenas como mero ponto de passagem, mas não como destino final.

A situação passou a dar sinais de mudança a partir dos anos 1980, quando o turismo começou a penetrar a agenda política da *agglomération*, enquanto uma atividade econômica que se inscrevia na busca pela divisão espacial do consumo. No documento "*Lyon 2010: Projet d'agglomération*", publicado em 1989 com a intenção de levantar estratégias para fazer de Lyon uma grande metrópole cultural em nível europeu, o turismo aparecia como uma via para concretização desta ambição. De acordo com Lefort (2013), o projeto Lyon 2010 assentava-se num discurso político que buscava formar um consenso em torno da ideia de que a região metropolitana possuía uma "vocaçãõ turística", afirmando que a transformação de Lyon em metrópole cultural europeia deveria passar pela valorização das vantagens turísticas das quais Lyon era naturalmente dotada.

A estratégia de utilizar o turismo nesse projeto de metrópole cultural teria consequência importante no peso que ele passaria a assumir na mentalidade da classe política *lyonnaise*. Paralelamente a isso, no âmbito da *agglomération*, foi criado o *Bureau des Congrès de Lyon* em 1986, com vistas a ampliar o desenvolvimento do turismo de negócios e congressos.

¹⁵⁷ Como explica Lefort (2013, p. 261), durante muito tempo a imagem de Lyon esteve associada, na literatura de viagens, à de uma cidade sem atratividade, entediante e medíocre do ponto de vista do acolhimento. No Guia dos Viajantes na Europa, de 1819, por exemplo, lê-se que se tratava de uma cidade "(...) em geral bem construída, mas as casas carecem de alegria, mesmo quando elas possuem belas fachadas [...]. A tristeza das casas é ainda aumentada pelas das ruas estreitas" (LEFORT, 2013, p. 261).

Foi a partir desse momento que a atividade começou a gozar de um nível de prestígio que até então nunca experimentara. Assim, embora o turismo de negócios continuasse a desempenhar o papel mais importante no fluxo de visitantes, Lyon foi se tornando, progressivamente, uma destinação de lazer, com ofertas que iam se diversificando, em particular no domínio cultural, como a *Lyon Vision* (um *city tour* criado em 1990 pela agência Philibert que contava com duas saídas diárias entre os meses de Abril e Outubro) e a melhoria do setor de receptivo (LEFORT, 2013).

Por sua vez, os projetos de reabilitação do *Part-Dieu*, iniciados na década de 1970, acabaram por modernizar substancialmente o centro da cidade, atraindo assim novas atividades comerciais e de negócios, o que acabou por reforçar a atração dos visitantes de negócios. Já as ações levadas à cabo no *Vieux Lyon*, conduzidas pela *Jeune Chambre Économique* (JCE), tinham o propósito explícito de desenvolver o turismo de lazer na cidade. Segundo Lefort (2013, p. 265), a referida JCE declarava abertamente que era por razões de desenvolvimento turístico que a mesma se interessou pelo *Vieux Lyon*. As ações parecem ter surtido algum efeito, haja vista que, segundo Lefort (2013, p. 266), a quantidade de visitantes aumentou de 36.300 pessoas em 1978, para 68.345 em 1986, e para 102.133 visitantes em 1990.

Apesar da melhoria, Lyon seguia com um real déficit de notoriedade. Ainda de acordo com Lefort (2013), nos catálogos de viagens nacionais, a presença de Lyon era praticamente inexistente. No exterior, o mesmo: em 1990, entre as agências de viagem de Turim e Milão, em 55 catálogos que incluíam a França como destino, apenas 15 citavam Lyon e, ainda assim, em 8 deles as referências eram meramente às suas funções de transporte e hospedagem. Somente 7 catálogos tratavam de Lyon como um destino turístico. Em mercados ainda mais distantes, como o japonês, Lyon foi citada apenas 3 vezes, contra 6 em relação à Versailles, 10 a Avignon, 19 a Nice e 257 a Paris.

Foi somente a partir da década de 1990 que, no âmago das discussões sobre a internacionalização de Lyon, o turismo começa a ser de fato cogitado pelos agentes públicos locais enquanto um aliado desse processo. Documentos internos do CIL

levantados na pesquisa documental apontam que o turismo, mais do que uma atividade econômica a ser estimulada, deveria assumir um papel mais instrumental e catalisador na promoção da internacionalização. Nesse sentido, o grupo de trabalho do CIL entendia que o estímulo ao turismo representaria o desenvolvimento de dois elementos fundamentais a qualquer região que pretendesse se tornar reconhecida para além dos limites domésticos: a criação de ligações aéreas e o desenvolvimento da hotelaria local de nível internacional.

A criação de linhas aéreas que ligassem a região de Lyon à Europa e à América do Norte configurava-se como um fator de atratividade essencial a ser perseguido. Contudo, somente a demanda de turismo de negócios relacionada aos polos de competitividade da região (até então o principal segmento do turismo praticado em Lyon¹⁵⁸) não era suficiente para justificar a continuidade ou captação de novas linhas. Foi, portanto, a partir dessa constatação que se pensou nas possibilidades de se promover o turismo de lazer no espaço urbano de modo a gerar um volume maior de demanda capaz de interessar às companhias aéreas. O turismo de lazer seria a alternativa viável para garantir a sustentabilidade econômica e perenidade das ligações aéreas¹⁵⁹ e, assim, atender às necessidades de uma metrópole-mercadoria de nível internacional.

Outro elemento apontado pelo CIL (1994) consistia na necessidade de ampliação da oferta hoteleira local de classe internacional. Diretamente relacionada ao elemento anterior, a hotelaria de ponta necessariamente presente em uma metrópole internacional só poderia ser estimulada se em consonância com o desenvolvimento de ligações aéreas e ambas dependeriam da ampliação da demanda turística por lazer.

Além disso, o CIL também contribuiu para disseminar a ideia de que o turismo poderia atuar como um vetor da imagem de Lyon. Por meio do turismo, pensava-se reforçar a

¹⁵⁸ Nessa época, Lyon não figurava no imaginário popular como uma destinação turística de lazer. A demanda turística era majoritariamente formada por turistas de negócios em virtude dos polos de competitividade da região. Porém, "o mercado de negócios não é suficiente para gerar sozinho um tráfego" (CIL, 1994, p. 04, *tradução livre*).

¹⁵⁹ Nesse sentido, o CIL entendia que "propostas turísticas atraentes, possivelmente recíprocas (ou seja, em ambas as cidades) pode fazer uma contribuição significativa de clientela, reforçando ou até mesmo justificando o interesse de uma linha aérea" (CIL, 1994, p. 05, *tradução livre*).

identidade *lyonnaise* e criar uma imagem diferenciada da metrópole. Nesse processo, também se defendia que a participação em redes de cidades turísticas seria uma estratégia interessante de difusão internacional da imagem da metrópole. Tal recomendação explica o porquê de Lyon atualmente integrar diversas redes internacionais¹⁶⁰.

Passou-se a acreditar que por meio do turismo e da demanda a ele atrelada, a metrópole teria a visibilidade necessária, não apenas para os turistas potenciais, mas também para todos os demais públicos-alvo da metrópole. Nesse sentido, segundo o CIL, a ação sobre o turismo gera um retorno de imagem bastante significativo sobre todos os outros domínios de projeção da *agglomération* (CIL, 1994). Percebe-se aqui uma clara intenção de se projetar uma mercadoria, no caso a metrópole, nos mercados mundiais por meio da visita turística.

Pode-se afirmar que essas questões levantadas consistiram no ponto de partida para que a atividade passasse a ser vista como um setor estratégico nas políticas de empresariamento da metrópole. Interessante notar que o turismo começa a ganhar maior espaço na agenda pública metropolitana quando passa a ser encarado como uma estratégia de criação de demanda para os equipamentos e serviços que toda cidade de nível internacional deve oferecer. Nessa concepção, acredita-se que sem o turismo, tais elementos não teriam viabilidade financeira para existir. Ademais, o turismo também significava uma possibilidade para difusão da imagem de uma Lyon internacional e atrativa aos diversos mercados mundiais.

Considerando, portanto, tal importância, foi realizada por um grupo de trabalho do CIL uma avaliação do turismo até então praticado em Lyon, tendo-se produzido um relatório que apontava que, apesar de sua "sinergia com a maior parte dos grandes

¹⁶⁰ Alguns exemplos de redes de cidades às quais Lyon está inserida: *Délice, Réseau des villes gourmandes du monde* – Lyon é membro fundador da rede que se utiliza da gastronomia para se promover internacionalmente mediante o intercâmbio de ações entre os membros (Barcelona, Birmingham, Göteborg, Leipzig e Turin); *Eurocities, réseau des grandes villes européennes* – associação criada em 1986 por Lyon, Barcelona, Birmingham, Frankfurt, Milão e Rotterdam que busca o intercâmbio de experiências na gestão urbana entre as 130 cidades-membro; *Réseau des villes créatives* da UNESCO, criada em 2004 com vistas à valorização do potencial criativo, social e econômico das cidades-membro.

desafios estratégicos da *agglomération*”, o turismo ainda precisava superar diversas deficiências estruturais (CIL, 1994, p. 04, *tradução livre*). Dentre elas, apontavam-se desde questões físicas como falta de equipamentos hoteleiros de caráter internacional, sinalização turística inadequada, transporte público insuficiente para atender às áreas de atrativos turísticos e estruturas de turismo de negócios, até questões estratégicas como a falta de um plano de marketing turístico e a falta de coordenação dos agentes locais, por exemplo (CIL, 1994)¹⁶¹. Mesmo diante desse quadro, o documento reiterava o papel potencial do turismo na projeção de Lyon no cenário internacional, recomendando, assim, o empenho dos agentes locais em fazer “do turismo urbano um projeto mobilizador” da atratividade urbana (CIL, 1994, p. 21).

Porém, até tal momento, o efetivo desenvolvimento do turismo urbano relacionado a práticas de lazer estava presente apenas no campo da retórica e das intenções. Até mesmo porque Lyon ainda carecia de algum elemento que fosse capaz de gerar uma demanda significativa por este segmento, capaz de transformá-lo no almejado elemento mobilizador de atratividade urbana. O divisor de águas nesse sentido foi a inscrição em 1998 de uma área histórica de Lyon na lista do Patrimônio Mundial da UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura), segundo a percepção dos entrevistados¹⁶².

Se, por um lado, a inscrição de Lyon proporcionou o desenvolvimento de uma política de conservação e de valorização do patrimônio histórico da cidade, por outro, não se pode negar que a inscrição foi bastante conveniente para os propósitos de desenvolvimento do turismo. Foi a partir desse fato que o turismo de lazer começou

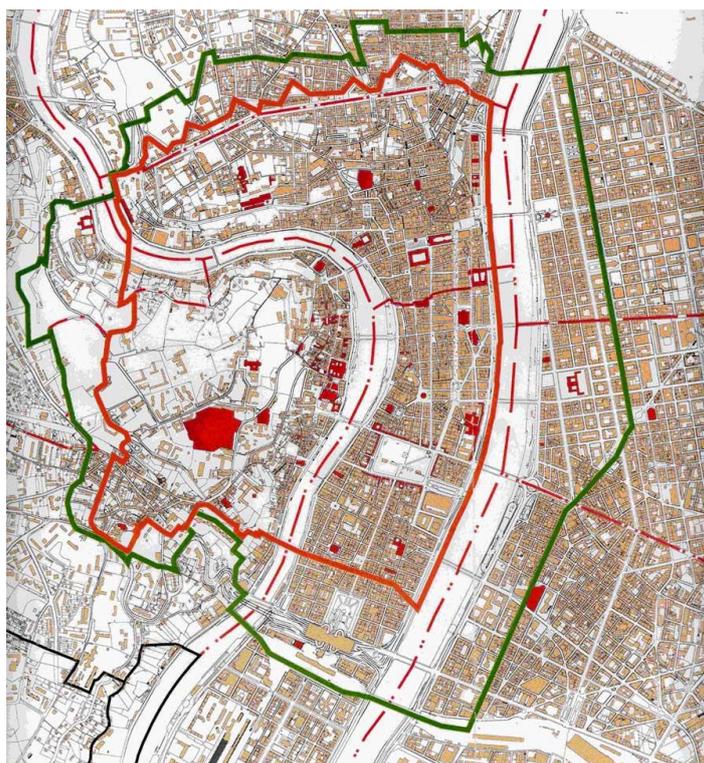
¹⁶¹ Em estudo similar também encomendado pelo CIL, Van den Berg et al (1994) concluíram que, apesar de Lyon possuir diversos atributos que pudessem despertar interesse por parte dos visitantes (notadamente o patrimônio histórico deixado pelo período Gallo-romano e pelo período da Renascença, presente no bairro do *Vieux-Lyon*), o maior impedimento seria a imagem negativa da cidade. A então imagem turística de Lyon era deficiente, marcada pela proeminência da indústria química e pela fama de ser uma cidade apenas voltada para os negócios. Assim, apontavam para a necessidade de esforços no desenvolvimento do produto turístico, da imagem da cidade e de sua estrutura institucional capaz de dar suporte à expansão da atividade turística.

¹⁶² Todos os entrevistados apontaram a inscrição do sítio histórico de Lyon na lista do patrimônio mundial da UNESCO como um marco da expansão da atividade turística e da sua centralidade na gestão da metrópole. Como colocou um dos entrevistados « *Je pense que l'entrée de Lyon dans le patrimoine de l'UNESCO a été un élément déclencheur* ».

efetivamente a ser desenvolvido, tendo sido esse o elemento responsável por transpor o turismo do campo retórica para o campo da ação.

A ideia inicial partiu da associação *Renaissance du Vieux Lyon* para inscrever a área histórica do bairro *Vieux Lyon* marcada pelo período da Renascença. Porém, a partir das discussões iniciais junto à UNESCO e ao então *maire* de Lyon, Raymond Barre, optou-se por abranger também as áreas de influência romana (*Lugdunum Antique* e *Fourvière*), baseando a candidatura de Lyon em uma extensa área com influência de diversas épocas vivenciadas pela cidade. Assim, o perímetro delimitado abrangeu áreas de influência histórica do ano 1000 até o século XVIII (RENAISSANCE DU VIEUX LYON, 1999), conforme mostra a figura 13¹⁶³.

Figura 13: Perímetro da área inscrita de Lyon na lista do Patrimônio Mundial da UNESCO



Fonte: Ville de Lyon (2007).

* O traçado vermelho interno corresponde ao perímetro inscrito pela UNESCO enquanto que a linha verde externa delimita a zona de amortecimento.

¹⁶³ É objeto da inscrição um conjunto urbano de 500 hectares que compreende os bairros Vieux Lyon, Fourvière, Pentes de la Croix-Rousse e Presqu'île, situados entre os dois rios de Lyon (Saône e Rhône).

Embora a mobilização inicial em torno da inscrição tenha partido da sociedade civil organizada, a gestão do então *maire* de Lyon, Raymond Barre, “abraçou” a ideia que se encaixava perfeitamente nos anseios de internacionalização e empresariamento da metrópole. Apoiada, portanto, pelos agentes públicos locais, em 1997 a candidatura¹⁶⁴ foi enviada pelo *Ministère de la Culture* à UNESCO e em 02 de dezembro de 1998 o *Site Historique de Lyon* foi oficialmente inscrito na Lista do Patrimônio Mundial da Humanidade (RENAISSANCE DU VIEUX LYON, 1999).

Com base na análise de documentos internos da GRAND LYON (tais como relatórios de atividades) e de materiais de circulação pública (como um *press release* da Ville de Lyon ou as publicações elaboradas pela *Renaissance du Vieux Lyon*), pode-se inferir que a inscrição na UNESCO, além de ter se motivado no papel de alavanca do desenvolvimento do segmento de turismo de lazer¹⁶⁵, ainda foi instrumentalizada com outros dois propósitos: I) para criação do sentimento de orgulho cívico local em torno do projeto empreendedorista da metrópole; e II) para projeção internacional.

A busca pela projeção internacional via notoriedade proporcionada pela classificação da UNESCO, por exemplo, já era evidenciada antes mesmo de se ter concluído o processo de candidatura, conforme pode ser observado na fala de Denis Eyraud, presidente da *Renaissance du Vieux Lyon*, ainda em 1996: “esse processo de inscrição [do Vieux Lyon na lista de patrimônio mundial da UNESCO] ilustra bem o reconhecimento pelos poderes públicos do interesse de nosso bairro pela projeção internacional de Lyon” (RENAISSANCE DU VIEUX LYON, 1996, *tradução livre*). Essa intenção também é expressa no campo institucional público, no discurso de Barre, à ocasião do anúncio da inscrição de Lyon: “Para Lyon, estar escrito como sítio do

¹⁶⁴ No documento de candidatura, a justificativa da inscrição de Lyon atendeu aos critérios II e IV defendidos pela UNESCO. O critério II está relacionado ao fato de que Lyon representa um testemunho excepcional da continuidade da instalação urbana durante dois milênios, sob uma área onde diversas tradições culturais oriundas de regiões da Europa se fixaram. Já o critério IV se refere à evolução arquitetural e urbanística que Lyon ilustra ao longo dos séculos.

¹⁶⁵ Um antigo presidente da associação *Renaissance du Vieux Lyon*, Régis Neyret, que foi o idealizador da candidatura, em uma entrevista realizada para o *Millenaire3* em 2009, afirmou ter sido o turismo a principal motivação da candidatura de Lyon ao título da UNESCO. Nas palavras dele: “*C’est pour des raisons de développement touristique — donc rien à voir au départ avec un intérêt pour le patrimoine — que nous avons décidé de nous intéresser au Vieux Lyon, quartier à l’époque complètement déshérité*”. Disponível em: <<http://www.millenaire3.com/interview/l-inscription-du-site-historique-de-lyon-au-patrimoine-mondial>>. Acesso em: 05/01/2016.

Patrimônio Mundial é um sinal do mais alto reconhecimento, uma fonte de fama e prestígio que certamente irá encorajar o desenvolvimento de atividades culturais e turísticas em nossa cidade” (VILLE DE LYON, 1997, *tradução livre*).

Também tal intenção fica clara em um trecho do informativo de circulação periódica da *Renaissance du Vieux Lyon*: “esta alta distinção constitui um prestigioso reconhecimento, fonte de notoriedade e de projeção particularmente favoráveis ao desenvolvimento da atividade cultural e turística” E depois completa que “o reconhecimento mundial da qualidade de Lyon deve desencadear um fluxo turístico importante” (LA RENAISSANCE DU VIEUX LYON, 1999, p. 04, *tradução livre*).

O peso do turismo nessa inscrição é tamanho que em um documento interno de trabalho da *Mission Site Historique* de Lyon¹⁶⁶ (pesquisa direta, 2015), o turismo consta como uma das quatro linhas de atuação, a saber: 1) garantir a perenidade do objeto da inscrição; 2) restituir o patrimônio aos habitantes; 3) **oferecer a cidade aos visitantes**; 4) criar laços de solidariedade e cooperação internacional em torno da proteção do patrimônio. Além disso, outros documentos internos relacionados à gestão do *site historique* demonstram uma constante preocupação em se desenvolver o turismo no perímetro classificado de modo que esta atividade pudesse reverberar para toda a metrópole.

Em relação à promoção do sentimento de orgulho cívico dos habitantes locais, o discurso do então secretário geral do ICOMOS (*International Council on Monuments and Sites*), Jean-Louis Luxen, fornece pistas sobre como o título da UNESCO pode ter sido empregado como estratégia de consenso do projeto empreendedorista de cidade. Em suas palavras:

Lyon se engajou seriamente ao demandar sua inscrição na lista do Patrimônio Mundial! Não se trata de um prêmio, de um concurso ou de uma distinção. Não se trata, menos ainda, de uma operação mercantil de promoção do turismo. Não. Trata-se de algo bem mais profundo : vocês se engajaram a garantir um desenvolvimento exemplar de sua cidade, inclusive na sua dimensão patrimonial e cultural. Vocês se engajaram a ‘oferecer’ sua cidade aos visitantes e a se colocarem, vocês também, à

¹⁶⁶ *Mission Site Historique de Lyon* é um grupo de trabalho criado em 2000 pela *Ville de Lyon* com a finalidade de gerir as questões relacionadas à área classificada pela UNESCO.

escuta de parceiros e de visitantes, em um ímpeto de cooperação internacional... vocês devem dizer a si mesmos que Lyon não pertence mais somente ao Lyonnais (MISSION SITE HISTORIQUE DE LYON, 2001, p. ?, tradução livre).

Essas passagens mostram que a questão da proteção do patrimônio histórico-cultural de Lyon, associada ao desenvolvimento do turismo, foi instrumentalizada para atender aos anseios da internacionalização. Mesmo que em um primeiro momento possa-se atribuir a essa candidatura a intenção de se proteger tal patrimônio, não se pode deixar de considerar que a inscrição de Lyon na lista da UNESCO veio a se somar aos esforços dos agentes públicos locais de difusão internacional da metrópole.

Nesse sentido, configurou-se como ponto fulcral para a integração do turismo no processo de empresariamento urbano de Lyon. A partir daí a metrópole passou a ter maior visibilidade nos mercados turísticos, passando a atrair paulatinamente a tão sonhada demanda de turismo de lazer necessária à viabilização financeira da oferta hoteleira de nível internacional e da ampliação de ligações aéreas.

Desse modo, o título da UNESCO se configurou como um marco de um novo período da vontade política em desenvolver o turismo de lazer, até então sem uma visão conjunta de todos os agentes públicos e privados envolvidos na organização e prestação da atividade. Motivou, ainda, uma política de ampliação da oferta, tanto no que toca aos equipamentos de hospedagem, quanto aos eventos. Nesse sentido, Lefort (2013) considera que foi também um marco para valorização da oferta cultural de Lyon, fazendo surgir grandes operações relacionadas a museus (como o *Musée Saint Pierre* e o *Musée Gadagne*). Além disso, na opinião de Renaud (2014), foi um marco para maior inserção de Lyon nos catálogos de viagens na França propostos por operadoras e agências de viagem.

De fato, a organização institucional do turismo urbano de Lyon teve seus esforços ampliados nos finais da década de 1990 e início dos anos 2000. No documento "*Motivons la passion pour Lyon : le projet de l'Office du tourisme et des congrès du Grand Lyon*", publicado em 1999, era expressa a vontade política de posicionar Lyon dentre os dez primeiros destinos turísticos europeus, ao lado de Barcelona, Praga e Viena, por exemplo. Durante os anos 2000, a unificação das competências do turismo no

nível local sob a única responsabilidade da GRAND LYON e a criação da marca ONLYLYON¹⁶⁷ se uniram aos esforços de tornar Lyon um destino turístico de projeção internacional e conseqüente um vetor de empresariamento urbano. A partir de então, além da estrutura institucional do *Tourisme et Congrès*, o turismo passou a integrar a pauta de outros departamentos da GRAND LYON (tais como o *Tourisme, Grandes Candidatures* e o *Développement Hôtelier*¹⁶⁸), assumindo um caráter mais estratégico e onipresente no quadro institucional da gestão urbana.

Mesmo que tais esforços ainda não tenham resultado em uma atividade turística tão expressiva como em Paris ou Barcelona, pode-se afirmar que a atuação dos agentes públicos institucionais de Lyon, ao longo do recorte temporal desta pesquisa, abriu o caminho para que o turismo pudesse se integrar aos esforços mais amplos de projeção internacional da *agglomération* e de seu conseqüente empresariamento. É precisamente sobre essa integração do turismo às estratégias de empresariamento urbano que o próximo capítulo se concentrará.

¹⁶⁷ Trata-se de uma evidência que mostra a posição do turismo no empresariamento da metrópole, uma vez que os agentes turísticos atuaram no processo de desenho (e na atual gestão) da marca urbana ONLY LYON. Nesse caso, ao invés de se concentrar apenas nas potencialidades turísticas, trabalha-se com a perspectiva de uma marca única, capaz de representar todos os *atouts* econômicos e culturais da metrópole. Portanto, observa-se a evolução de uma ótica mais restritiva do marketing turístico para uma perspectiva mais abrangente do *city marketing*.

¹⁶⁸ Conforme será analisado no próximo capítulo, a criação desses departamentos consiste em mais uma evidência do lugar do turismo no empresariamento urbano, uma vez que o primeiro diz respeito à captação de megaeventos e o segundo, ao desenvolvimento da oferta hoteleira, ambos considerados estratégias relevantes para empresariar a cidade.

CAPÍTULO 4

4 QUANDO A METRÓPOLE-EMPRESA SE APROPRIA DO TURISMO: UMA ANÁLISE SOBRE A RELAÇÃO ENTRE A ATIVIDADE TURÍSTICA E O EMPRESARIAMENTO URBANO DE LYON

Refletir sobre a posição do turismo na cidade contemporânea pressupõe um olhar mais atento e apurado no sentido de compreender como o turismo é apropriado e empregado pelos agentes públicos na promoção da atratividade e competitividade urbana e o contexto no qual essa apropriação se dá. Se o capítulo anterior permitiu se aproximar desse contexto em Lyon, fazendo-se constatar que o desenvolvimento da atividade turística foi uma opção política integrada ao projeto empreendedorista de internacionalização da metrópole em finais do século XX, o presente capítulo se concentra em demonstrar de que forma tal atividade se encaixa nesse projeto.

Entendendo que o empresariamento urbano se expressa na aplicação de um conjunto de ações voltadas para a **fabricação e venda** da cidade-mercadoria, percebeu-se que, no caso de Lyon, essas ações estão relacionadas com a **criação de vantagens competitivas de base territorial**, entre elas, **a valorização de elementos urbanos, a ampliação do parque hoteleiro e a implementação de grandes projetos urbanísticos**; e com a **construção e difusão da imagem urbana** por meio do emprego de técnicas de **city marketing/branding e captação de megaeventos**. A partir do exame dessas atuações institucionais de empresariamento urbano, busca-se identificar os pontos de interseção que as mesmas possuem com o turismo, desvelando, assim, a sua participação no atual contexto empreendedorista da acumulação flexível urbana.

4.1 Reflexões sobre o papel do turismo na criação de vantagens competitivas para a cidade

O foco na atratividade urbana, segundo observa Harvey (2005), faz com que a criação de vantagens competitivas para a cidade seja a principal expressão do empresariamento urbano, baseada no processo de valorização de recursos¹⁶⁹ urbanos já existentes ou de criação de novos. No caso de Lyon, dentre as diversas vantagens competitivas enaltecidas nos materiais promocionais de prospecção de investimentos, empresas e pessoas, foram identificadas ao menos três cuja criação está relacionada com o turismo: o capital simbólico diferencial (formado pela cultura, gastronomia e iluminação urbana); o parque hoteleiro de alto padrão; e os grandes projetos urbanísticos voltados para a regeneração de áreas urbanas degradadas. No processo de criação dessas vantagens empreendido pelos agentes institucionais ao longo principalmente dos últimos trinta anos, o turismo foi empregado enquanto peça-chave, conforme demonstrado a seguir.

4.1.1 A construção de marcos de distinção da cidade: a valorização dos recursos urbanos pelo e para o turismo

Toda cidade que pretenda ser competitiva frente a outras concorrentes na atração por fluxos de pessoas e investimentos tem buscado criar ou valorizar recursos urbanos capazes de lhe conferir diferenciação e notoriedade nos mais diversos mercados. É como diz Harvey (2005), em um mundo altamente competitivo é necessário lutar para acumular marcos de distinção. Esses marcos de distinção, ainda segundo Harvey (2005), não são apenas de caráter físico, mas em uma economia globalizada são, sobretudo, de caráter intangível, formando o capital simbólico da cidade.

O capital simbólico, para Bourdieu (2007, p. 145), é identificado pelo seu conhecimento e reconhecimento, “não é outra coisa senão o capital, qualquer que seja a sua espécie, quando percebido por um agente dotado de categorias de percepção resultantes da incorporação da estrutura da sua distribuição, quer dizer,

¹⁶⁹ Recurso é aqui entendido como algo que tenha possibilidade de gerar valor monetário ou simbólico para a cidade no cenário de competição interurbana.

quando conhecido e reconhecido como algo de óbvio". É, portanto, um elemento de prestígio e *status* de um indivíduo ou uma instituição que os permite ocupar uma posição de destaque frente aos outros.

Trazendo esse conceito para a dinâmica do empresariamento urbano, Harvey (2005) entende o capital simbólico como o conjunto de elementos tangíveis e intangíveis que a cidade-empresa manipula enquanto elementos de distinção e prestígio, empregando-os no processo de diferenciação de suas concorrentes. Tais elementos constituem símbolos, e como bem lembra Bourdieu (2007, p. 10), os símbolos "tornam possível o consensus acerca do sentido do mundo social que contribui fundamentalmente para a reprodução da ordem social".

Desses símbolos que compõem o capital simbólico deriva o poder simbólico, um "poder quase mágico" que permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força física ou econômica, porque aquele que está sujeito a tal poder acredita em sua existência (BOURDIEU, 2007, p. 14). É por esta razão que sua apropriação e manipulação interessa aos atores hegemônicos, entre eles, os agentes públicos da cidade. Nesse sentido, Harvey (2005) chama a atenção para o fato de que foi justamente a criação e manipulação de um capital simbólico que permitiu a cidades como Paris, Atenas, Nova York, Rio de Janeiro, Berlim e Roma assegurarem grandes vantagens econômicas em relação a outros lugares como, por exemplo, Baltimore, Liverpool, Lille ou Glasgow. Ou seja, o que está em causa é o imperativo de criar, manipular e utilizar os símbolos de uma cidade para emprestar-lhe uma imagem de mercadoria singular face às suas congêneres. Foi precisamente isso que se identificou no caso de Lyon.

Analisando a forma como Lyon se apresenta no mercado internacional, verificou-se que **cultura, gastronomia e luz (iluminação urbana)** constituem marcos de distinção empregados pelos agentes institucionais no empresariamento da cidade. E neste transcurso, o que se notou igualmente foi que a formação e difusão desses marcos de distinção estiveram (a ainda estão) alicerçadas no turismo. Nesse sentido, cumpre esmiuçar e explicar de que forma isso se dá.

Não é novidade que a **cultura** vem sendo instrumentalizada pelos agentes institucionais para conferir notoriedade às cidades¹⁷⁰, seja por meio de ações que levem à inovação cultural local, seja pela (re)valorização das tradições culturais¹⁷¹. É nesse contexto que Arantes (1996, p. 233) afirma que “antes um direito, hoje uma obrigação política-administrativa, a cultura tornou-se peça central na máquina reprodutiva do capitalismo, a sua nova mola propulsora”; fazendo com que seja, como nota Harvey (2005, p. 227), o objeto de alegações de singularidade e autenticidade dos espaços urbanos. O que se observa em Lyon é exatamente isso.

Foi na alegação de possuir uma cultura **distintiva** e **irreplacável** que o movimento de inscrição do sítio histórico de Lyon na lista da UNESCO se apoiou para gerar notoriedade com o claro propósito de desenvolvimento turístico da metrópole. Se ao turismo coube o papel de contribuir ao empresariamento de Lyon, ao patrimônio histórico milenar coube o de conferir à cidade a singularidade e autenticidade necessárias à atração de visitantes que justificassem os investimentos em turismo. E não apenas isso, a tal patrimônio cultural coube ainda a função de reposicionar a imagem de uma cidade industrial para uma de cidade vibrante e ao mesmo tempo conectada com suas raízes antepassadas¹⁷².

Conforme já demonstrado, no processo de competição interurbana pelo mercado turístico, Lyon não dispunha, até o início do século XXI, de uma identidade local capaz de atrair turistas de lazer face à grande representatividade simbólica e turística de Paris. Para que o turismo deslanchasse era necessário um fator diferencial de atração. É nesse contexto que Lyon, seguindo a receita de Barcelona frente à concorrência

¹⁷⁰ É justamente a partir dessa instrumentalização que “a cultura tornou-se peça central na máquina reprodutiva do capitalismo, a sua nova mola propulsora” (ARANTES, 1996, p.233), transformando-se “em algum gênero de mercadoria” (HARVEY, 2005, p.221).

¹⁷¹ Isso se deve em grande parte, ao fato de que a cultura (incluindo aqui a existência de uma oferta cultural, como teatros, museus e galerias de arte), tal como coloca a OCDE (2007), exerce grande poder de atração sobre os residentes em potencial (trabalhadores qualificados e criativos), além de ser um importante critério na escolha do local de implantação das empresas terciárias e um dos principais elementos que despertam o interesse pela visitação turística urbana.

¹⁷² Sobre esta questão, convém lembrar Beriatos & Gospodini (2004) quando afirmam que o patrimônio construído tem representado um elemento morfológico na composição de estratégias de *city branding*. Sendo assim, no caso de Lyon, a ideia de inscrição na lista de patrimônio da Unesco pode ser percebida enquanto uma tentativa de compor a oferta intangível da metrópole, ao reforçar a identidade local ligada ao seu patrimônio histórico.

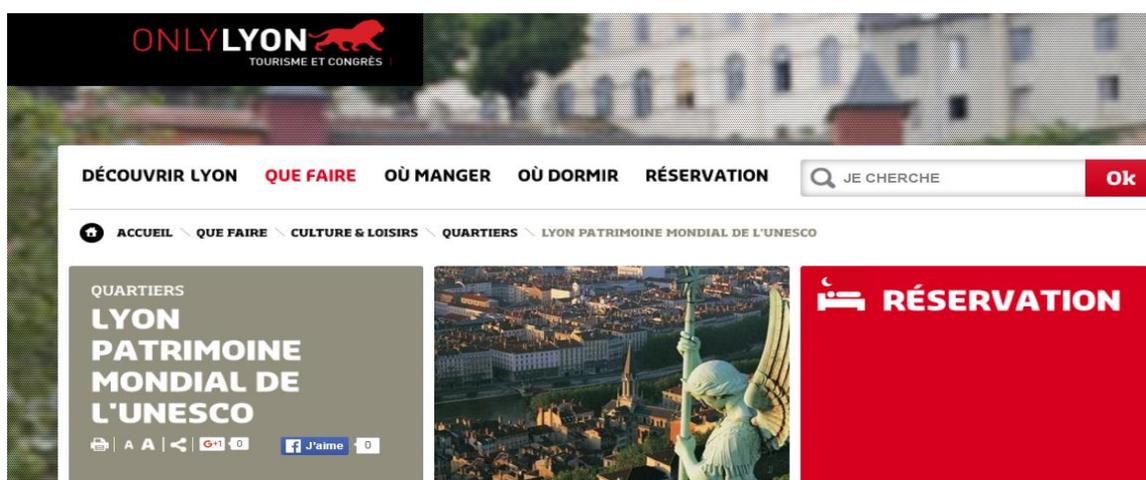
com a capital nacional¹⁷³, se empenhou em ampliar seu quociente de capital simbólico por meio da notoriedade que a lista da UNESCO representa no cenário internacional.

Contudo, não bastava apenas o patrimônio *lyonnais* figurar na lista da UNESCO. Fazia-se necessário um conjunto de ações institucionais de comunicação (ou “alegações discursivas”, para empregar o termo de Harvey), que pudessem difundir a existência e importância de tal patrimônio. Em outras palavras, para que a alcunha “Patrimônio Mundial da UNESCO” pudesse de fato oferecer a Lyon a notoriedade em termos de patrimônio de valor excepcional, cabia à metrópole-empresa colocá-la no foco das políticas de *city marketing* e *branding* por meio de ações promocionais voltadas tanto para o público interno no sentido de criar um sentimento de orgulho cívico entre os residentes, quanto para os públicos externos, de modo a promover um patrimônio notório e preservado enquanto fator de atratividade urbana (incluindo-se aí a atratividade turística).

Com o intuito de atingir o público interno, uma série de conferências e palestras foi realizada por associações de preservação do patrimônio *lyonnais* (a *Renaissance du Vieux-Lyon* foi uma delas) como forma de sensibilização, conforme comentou um dos entrevistados. Em relação à difusão para os públicos externos, no período imediato à inscrição, o *Tourisme et Congrès* foi um agente institucional chave mediante uma forte atuação na promoção turística de Lyon enquanto patrimônio mundial (figura 14), segundo apontou esse mesmo entrevistado: “a candidatura de Lyon à patrimônio da UNESCO foi um marco para o desenvolvimento do turismo de lazer e para isso contribuiu fortemente a estratégia de marketing do *Office de Tourisme*” (entrevista; tradução livre).

¹⁷³ Segundo Harvey, Barcelona foi um dos primeiros exemplos de cidades que, no processo de empresariamento urbano, buscaram ampliar seu capital simbólico coletivo por meio da ênfase de sua cultura, no caso a tradição catalã e artistas como Gaudí. Para o autor (2005, p. 233), “a ascensão de Barcelona à proeminência do sistema europeu de cidades, para considerar outro exemplo, deu-se, em parte, com base na sua firme acumulação tanto de capital simbólico como de marcos de distinção. Nesse caso, enfatizou-se a prospecção da história e da tradição caracteristicamente catalã, o marketing a respeito de suas importantes realizações artísticas e heranças arquitetônicas (Gaudí, é claro), e seus marcos distintivos de estilo de vida e tradições literárias, com o apoio de uma avalanche de publicações, exposições e eventos culturais celebrantes da distinção”.

Figura 14: Lyon Patrimônio da UNESCO em destaque na página do *Tourisme et Congrès*



Fonte: página web do ONLY LYON Tourisme et Congrès.

Tal movimento de divulgação também foi acompanhado pela atuação da ADERLY e ONLY LYON (mais recentemente), cujos materiais de prospecção passaram a incorporar o patrimônio UNESCO como um fator de atratividade urbana (figura 15).

Figura 15: *Lyon, la superbe. Une ville d'art et culture*



Lyon, patrimoine mondial de l'UNESCO - ©www.kromgalerie.fr

Fonte: ONLY LYON (2016, p. 05).

Um exemplo de material prospectivo é a edição de 2015 do guia *Why Invest in Lyon?*, elaborado por uma consultoria externa¹⁷⁴ e veiculado no site da ADERLY, onde Lyon é

¹⁷⁴ O documento *Why Invest in Lyon?* consiste em um guia de investimentos de localização elaborado pelas empresas de consultoria Ernst & Young e Jones Lang Lasalle (JLL).

enaltecida, já na introdução do documento, como uma cidade dinâmica e diversificada culturalmente, onde se observa uma conjugação entre o patrimônio histórico UNESCO e o turismo:

Uma cidade jovem e dinâmica com uma diversidade de bens culturais

A cidade de Lyon possui um patrimônio excepcional. Foi classificado pela UNESCO como Patrimônio Mundial em 1998 e é o segundo destino mais popular da França para turistas depois de Paris, com 5,5 milhões de visitantes em 2011. Lyon foi testemunha de quase 2000 anos de história, desde os tempos medievais em torno da colina de Fourvière, a Renascença no distrito de Saint-Jean, e Classicismo na Presqu'île, à arquitetura em estilo Haussmann das principais vias e ao longo das margens do Rhône (ERNST & YOUNG; JONES LANG LASALLE, 2015, p. 04, *tradução livre*).

Também os *press kits* (documentos de relações públicas enviados pela ONLY LYON para os mais diversos canais de comunicação) destacam a importância da classificação da UNESCO na concorrência pelo turismo, conforme documento distribuído em 2010:

A inscrição do centro da cidade de Lyon como um Patrimônio Mundial da UNESCO em 1998 estabeleceu o prestígio desta cidade convenientemente dimensionada que se distingue do restante com uma qualidade única de vida e uma cena cultural intensa que ultrapassa suas fronteiras. Estas vantagens permitem à cidade competir com os grandes destinos turísticos europeus, como Amsterdam, Berlim e Praga (ONLY LYON, 2010, p. 50, *tradução livre*).

Os esforços dos agentes públicos não se concentram apenas na valorização da cultura materializada no patrimônio edificado; também as **manifestações de arte, dança, teatro, cinema e design**, as chamadas economias criativas, têm sido instrumentalizadas a partir de construções discursivas que buscam consolidar a representação de "*Lyon, la ville française de la culture*"¹⁷⁵. Considerando a cultura um "centro de interesse universal", a ONLY LYON passa a promover ações promocionais no exterior focadas na sua difusão como "vetor de notoriedade internacional". Um exemplo foi a realização pela ONLY LYON de conferências de imprensa na China e no Japão na ocasião da turnê da *Orchestre National de Lyon* em 2015 (ONLY LYON, 2016).

¹⁷⁵ Para tal, é comum encontrar nos materiais promocionais da ADERLY, da ONLY LYON e do *Tourisme et Congrès*, o enaltecimento à existência de numerosos museus e a realização de inúmeros eventos ao longo do ano. Na página da ONLY LYON, por exemplo, frisam-se classificações de Lyon em relação a outras cidades (1ª cidade cultura da França após Paris, 2ª cidade artística da França e milhões de visitantes à *Fête des Lumières* todos os anos).

Essa convergência entre cidade e cultura contribui também para a formação da representação da **cidade-espetáculo**, sendo essa uma metáfora comumente empregada para se referir ao papel da cultura como elemento de criação do espetáculo urbano. No caso de Lyon, é a *ville festive*, a cidade festiva onde a cultura se vive plenamente.

Por sua vez, a **gastronomia** de Lyon¹⁷⁶, indo ao encontro da tendência global de valorização do *bien manger*, tem se configurado como um importante marco de distinção trabalhado na confecção da cidade-mercadoria e peça-chave na atração de turistas. Enquanto expressão da identidade *lyonnaise*¹⁷⁷, a gastronomia vem sendo cada vez mais enaltecida como um elemento singular e notório de atratividade de Lyon de modo a reforçar sua aceitação internacional referendada pelos 15 restaurantes classificados pelo Guia Michelin¹⁷⁸ e, sobretudo, pela figura de Paul Bocuse, personalidade emblemática dos *chefs* estrelados e que acabou por se tornar o embaixador da gastronomia francesa no mundo, chegando a implantar estabelecimentos inclusive no Japão e nos Estados Unidos.

Sendo assim, durante as discussões para construção do plano estratégico Lyon 2020, notadamente de corte empreendedorista, a gastronomia passa a ser considerada pela GRAND LYON um elemento estratégico na composição da oferta da metrópole-mercadoria. No âmbito dessas discussões, face ao reconhecimento da concorrência com outras cidades neste quesito, foram realizadas análises de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que levaram à publicação do documento – *Lyon, capitale mondiale de la gastronomie?* (GRAND LYON COMMUNAUTÉ URBAINE, 2007a). Logo

¹⁷⁶ A história da gastronomia de Lyon tem suas bases no início do século XIX quando a burguesia local começou a criar sociedades gastronômicas que se reuniam em restaurantes que foram abertos a partir de 1830 por mulheres do campo que já haviam trabalhado em residências burguesas. Essas mulheres, conhecidas como as "*mères*", foram as primeiras a propor ao público uma culinária mais elaborada (GRAND LYON PROSPECTIVE, 2006).

¹⁷⁷ Segundo documento interno de trabalho do GRAND LYON PROSPECTIVE, a identidade da gastronomia de Lyon é formada na *façon de manger*, baseada na atenção aos detalhes e à harmonização de alimentos e bebidas, na convivialidade da *table lyonnaise*, no *terroir* local e no número de chefs que atuam na cidade. Alguns exemplos, além de Paul Bocuse, consistem em nomes da geração mais atual como Philippe Gauvreau, Christian Têtedoie, Davy Tissot, entre outros.

¹⁷⁸ O Guia Michelin é uma publicação criada em 1900 pela empresa francesa fabricante de pneus Michelin, para promoção do turismo rodoviário. Na publicação, consta uma classificação de restaurantes (de 1 a 3 estrelas) que é considerada uma das maiores referências internacionais em gastronomia.

na introdução desse documento, no discurso do então vice-presidente da GRAND LYON encarregado de projeção internacional e turismo, Jean-Michel Daclin, já é possível perceber que a gastronomia é tratada como um fator de atratividade turística e de promoção do orgulho cívico:

A gastronomia é um emblema no sentido forte, garantindo a visibilidade internacional e suscitando a coesão e orgulho na metrópole, transmitindo os nossos valores e significado, mas também fazendo sentido imediatamente para todos. A gastronomia é uma alavanca poderosa para o turismo, a atratividade, mas também para o emprego. (...) Com o conjunto de atores, devemos, sobre esta base, selecionar as principais ações que combinam visibilidade, apoio popular e fertilidade econômica (GRAND LYON COMMUNAUTE URBAINE, 2007a, p. 01, *tradução livre*).

Além de demonstrar essa clara visão empreendedorista na instrumentalização da cultura gastronômica, o documento trouxe recomendações estratégicas. Dentre elas, apontava-se para a necessidade de ações promocionais¹⁷⁹ relacionadas à singularidade gastronômica de Lyon de modo a perpetuar sua posição de destaque no imaginário internacional de capital da gastronomia. A operacionalização dessa lógica se faz notar na adoção de diversas campanhas internacionais (a participação de personalidades gastronômicas de Lyon na Exposição Universal de Milão em 2015 e a divulgação de banners fixados nos taxis da cidade são um exemplo – figura 16), bem como na sua incorporação ao rol de vantagens competitivas da metrópole nos diversos canais de comunicação da ADERLY, ONLY LYON e do *Tourisme et Congrès* (figura 17).

¹⁷⁹ A singularidade relacionada ao ato de comer (o *bien manger*) e a posição geográfica de Lyon enquanto encruzilhada dos *grands terroirs* foram apontados como atributos relevantes a serem enaltecidos pelo *city marketing*. Outra ação levada a cabo com essa finalidade foi a posterior criação de uma rede de cidades gastronômicas (*Cités de la Gastronomie*) liderada por Lyon, junto com Dijon, Paris-Rungis e Tours.

Figura 16: A promoção da gastronomia de Lyon na ocasião da Expo Milão 2015



Milan, 100 taxis blancs aux couleurs de la campagne Addicted to Lyon sous les traits de Paul Bocuse

Fonte: Only Lyon (2015a) e ADERLY (2016, p. 29), respectivamente.

Figura 17: A gastronomia enaltecida nos materiais promocionais

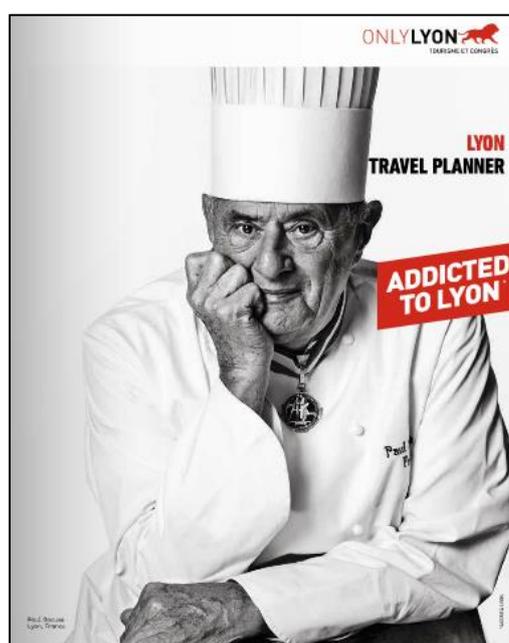


Fonte: ONLY LYON (folheteria impressa).

Dentre as ações de difusão internacional relacionadas à captação de visitantes em 2016 pelo *Tourisme et Congrès*, a gastronomia ganhou destaque no lançamento em Montreal da ligação aérea entre Lyon e Montreal (operada pela Air Canadá), que abarcou conferências de imprensa para jornalistas especialistas em turismo e gastronomia, visitas a operadores turísticos do Québec e diversos encontros entre a delegação *lyonnaise* com agentes institucionais canadenses¹⁸⁰. Em todas essas ocasiões, a gastronomia foi o atributo-vedete para captação de passageiros.

Ainda se referindo às estratégias promocionais com foco na gastronomia, cabe mencionar o frequente emprego do marketing de personalidades, por meio do qual se enaltece a figura de Paul Bocuse como um embaixador notório de Lyon em materiais de divulgação da ONLY LYON e do *Tourisme et Congrès* (figura 18).

Figura 18: Paul Bocuse a serviço do marketing de celebridades



Fonte: *Tourisme et Congrès* (folheteria impressa).

Nesse processo de formação do marco de distinção associado à singularidade da gastronomia, não foi necessário um esforço inicial de valorização e resgate de sua importância, como houve com o caso do patrimônio edificado. A relevância da

¹⁸⁰ Disponível em: <http://www.lyon-france.com/Presse-et-professionnels/Actualites/Lancement-de-la-ligne-directe-Montreal-Lyon>. Acesso em 10/12/2016.

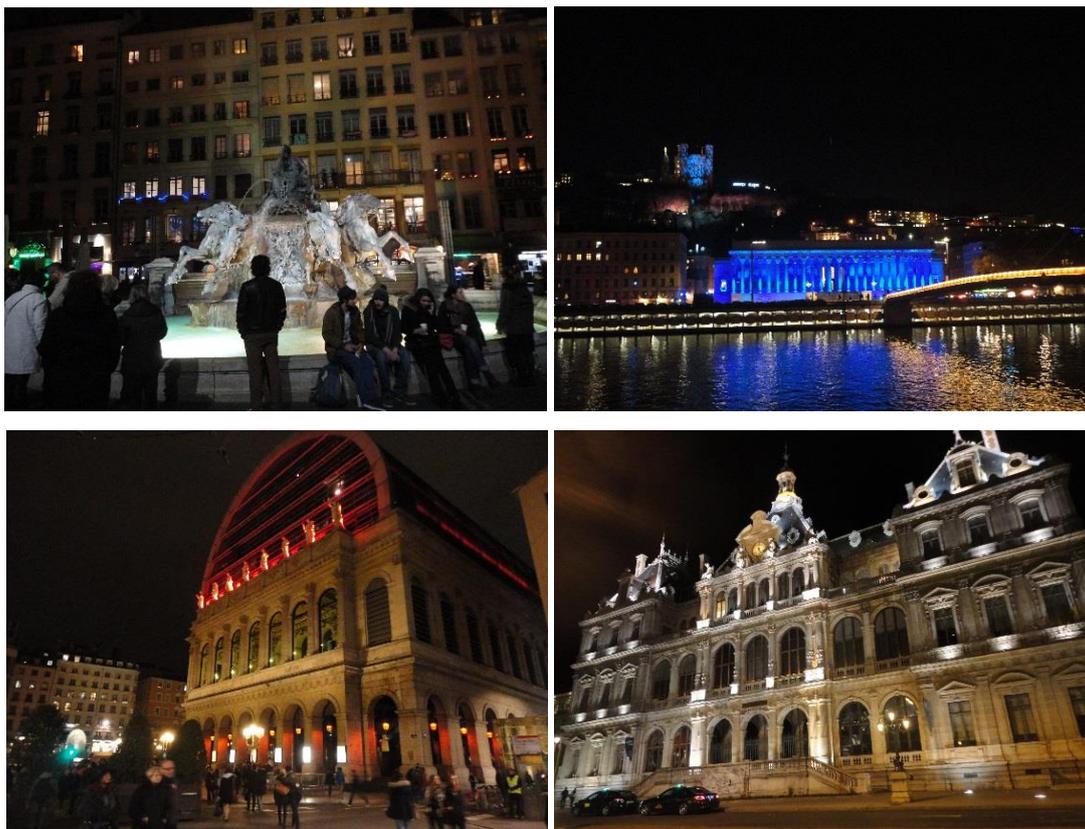
gastronomia *lyonnaise* nunca foi menosprezada ou desconsiderada. Pelo contrário, no momento das discussões do Lyon 2020, Lyon já tinha sua gastronomia reconhecida tanto internamente (em nível de metrópole), quanto nacionalmente e mesmo internacionalmente¹⁸¹. O que efetivamente aconteceu foi que nesse momento houve o reconhecimento por parte dos agentes institucionais de que tal notoriedade poderia ser canalizada para fins de mercantilização da metrópole. Nesse contexto, os agentes ligados ao desenvolvimento do turismo também se apropriaram desse elemento para compor o rol de produtos turísticos urbanos.

Finalmente, cabe discorrer sobre um dos recursos urbanos que começou a ser trabalhado pela *Ville* e pela GRAND LYON em finais da década de 1980 e que está diretamente vinculado ao turismo: a luz. Segundo o estudo de Van den Berg et al (1994), a partir do interesse de se desenvolver o turismo em finais dos anos 80, começou-se a pensar na organização de como seria o produto turístico urbano *lyonnais*. Nesse sentido, dentre as discussões sobre a valorização do patrimônio e da cultura para fins turísticos, emergiu a questão da utilização da iluminação urbana não apenas para compor a oferta turística, mas com a intenção mais ampla de melhorar a imagem industrial da cidade.

Se até então a iluminação era tratada apenas como uma questão de segurança pública, com essas discussões e a partir da concepção do primeiro plano estratégico que tratava especificamente dessa questão (o *Plan Lumière* 1989, atualizado depois pelo *Plan Lumière* 2004), a luz passou a ser vista pelos agentes da *Ville* como um material de arte e criação capaz de valorizar o patrimônio monumental, colocando em cena os monumentos históricos, as colinas, os rios e pontes (GRAND LYON, 2006). A luz passa, então, a ser encarada como uma relevante aliada no processo de embelezamento urbano e de reposicionamento da imagem de Lyon (figura 19).

¹⁸¹ Os primeiros registros do reconhecimento internacional da culinária *lyonnaise* remetem à primeira metade do século XX, por meio das publicações do crítico gastronômico Curnonsky, nas quais apresentava-se Lyon como a "capital mundial da gastronomia". Ao longo das décadas de 1960 e 70 essa repercussão internacional se intensifica graças a Paul Bocuse. É inclusive a sua imagem que dá peso ao *Salon International de la Restauration, de Hôtellerie et de l'Alimentation* (SIRHA), principal evento gastronômico internacional de Lyon criado em 1999.

Figura 19: Iluminação dos monumentos em Lyon



Fonte: A autora (dez/2015).

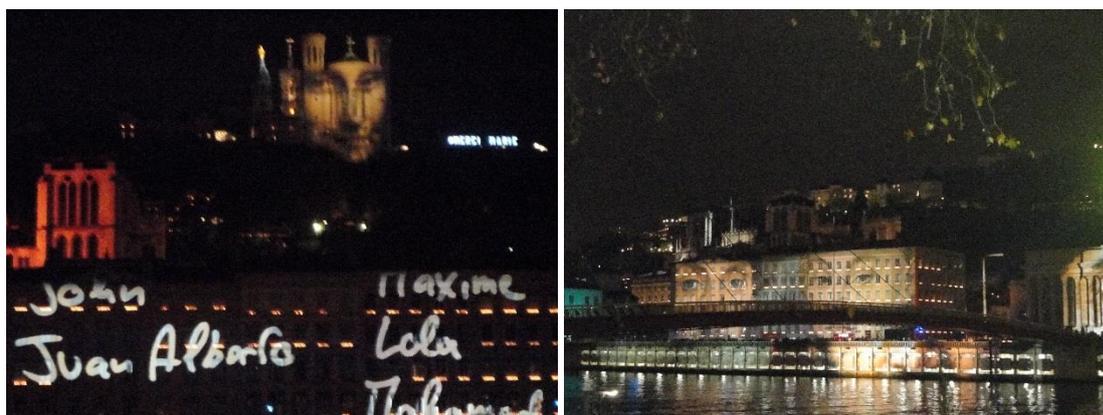
Foi com tal perspectiva que a luz foi colocada em evidência enquanto um interessante recurso de valorização turística da então cidade-mercadoria em construção, tal como colocam Van den Berg et al (1994, p. 132, *tradução livre*): “o município de Lyon tomou a iniciativa de explorar a relação especial da cidade com a luz - os irmãos Lumière são de Lyon - como uma marca turística distinta”.

Seguindo esse movimento, em 1999 decide-se criar a *Fête des Lumières* a partir de um evento religioso com origens no século XIX. O evento é caracterizado pela iluminação artística de mais de setenta pontos da cidade, contando a cada ano com o aperfeiçoamento tecnológico de instalações de luz e som¹⁸² (figura 20). Considerado como o mais importante da cidade e carro chefe de sua promoção internacional, atrai milhares de visitantes e é responsável por proporcionar uma taxa de ocupação

¹⁸² A edição de 2014 contou com o envolvimento de 184 artistas em 76 pontos de intervenção, contando com a parceria de 79 empresas (Disponível em: <http://www.fetedeslumieres.lyon.fr/fr/page/histoire-de-la-fete>. Acesso em: 14/10/2016).

hoteleira de mais de 80%, 800.000 espectadores, 60.000 pessoas atendidas nos centros de atenção ao visitante do *Tourisme et Congrès*, segundo dados de 2014 (ONLYLYON TOURISME ET CONGRÈS, 2015b). Além disso, estimativas do *Tourisme et Congrès* (2015b) apontam que de cada dois visitantes que vão à *Fête des Lumières*, um é estrangeiro (proveniente principalmente da Itália, Espanha, Suíça, Rússia e China), demonstrando, assim, seu caráter internacional.

Figura 20: Intervenções artísticas de luz e som da *Fête des Lumières* 2015



Fonte: A autora (dez/2015).

O que é interessante notar, no entanto, é que a luz não ficou restrita a um mero atrativo turístico. A partir dessas edições ao longo das duas últimas décadas, a *expertise* em iluminação se aprofundou, rendendo frutos na medida em que internamente se tornou um motivo de orgulho cívico e externamente passou a ser objeto de reconhecimento tornando Lyon uma cidade pioneira nessa matéria. Desse modo, a *Ville* e a GRAND LYON aproveitaram o reconhecimento gerado pelo festival para atrair cada vez mais “profissionais da luz”, chegando a formar em Lyon uma nova

área de excelência econômica¹⁸³, além de posicionar o tema como uma das principais atuações do Lyon 2020¹⁸⁴.

Ainda, segundo consta no *Plan Lumière 2004* (VILLE DE LYON, 2004), a luz foi instrumentalizada para modificar a percepção da cidade tanto pelos seus residentes quanto externamente, tornando-se uma componente do produto turístico *lyonnais*¹⁸⁵ e um fator de atração de delegações francesas e estrangeiras interessadas em seu *savoir faire* em matéria de iluminação pública. Para isso, construções discursivas como “Lyon, cidade da luz”, “cidade pioneira”, “cidade piloto”, “escola *lyonnaise* de iluminação”, etc. são comuns nos materiais promocionais difundidos pelos diversos agentes institucionais que buscam apresentar a *expertise* em iluminação como mais um diferencial competitivo e fator de atratividade urbana.

Na verdade, não apenas o exemplo da luz enquanto recurso urbano notório, mas todos os demais mostram que o turismo, ou, melhor dizendo, a necessidade de se criar uma oferta turística local, foi uma motivação para a valorização e desenvolvimento desses recursos para transformá-los em fatores de atratividade urbana, ao mesmo tempo em que é esta atividade uma das principais responsáveis pela difusão internacional de tais recursos. Tendo como argumento a necessidade de se desenvolver o turismo, os agentes públicos e privados passaram a trabalhar determinados recursos urbanos singulares, autênticos ou especiais de modo a formar o capital simbólico representativo da cidade-mercadoria.

Em outras palavras, pode-se afirmar que Lyon vivenciou um movimento de valorização de recursos urbanos **para** o turismo (ainda que se possa advertir que o turismo seja apenas uma das motivações, visto que a principal seja a

¹⁸³ Em 1996, a Phillips abriu em Lyon um centro de pesquisa que atraiu a visita de mais de 2.000 especialistas estrangeiros por ano e desde 2002, a metrópole passa a organizar o *lighting professional meeting* e o salão profissional internacional Lumiville (considerado o primeiro salão europeu especializado no assunto da iluminação pública). Em 2002, Lyon fundou a LUCI (*Lighting Urban Community International*), uma rede internacional de cidades e iluminação profissional que congrega 70 cidades e mais de 40 empresas/organizações ligadas à iluminação.

¹⁸⁴ O Plano Lyon 2020 posicionou a questão da luz no centro do projeto empreendedorista de cidade, “*l’urbanisme lumière*” como um recurso estratégico de projeção internacional da metrópole, juntamente com a gastronomia.

¹⁸⁵ O *ONLY LYON Tourisme et Congrès* oferece como produto visitas guiadas com a temática “*Lyon, ville lumière*”, além de enaltecer a unicidade da iluminação urbana em suas ações promocionais.

internacionalização da metrópole) e simultaneamente empreendido **pelo** turismo (no caso, seus agentes institucionais, destacando-se o *Tourisme et Congrès*). O turismo foi, portanto, um meio para a criação, difusão e fortalecimento de um capital simbólico que se configura como fator de atratividade urbana não apenas de turistas, mas também e principalmente de outros públicos-alvo da cidade. Ao integrarem o capital simbólico de Lyon, a cultura, a gastronomia e a iluminação urbana acabam se tornando também mercadorias valiosas¹⁸⁶ que representam a oferta urbana e a imagem de uma cidade atrativa. O turismo contribui, portanto, para a criação desse valor e também para a comercialização e a difusão dessa cidade atrativa.

O que convém notar é que todo esse movimento de formação e difusão do capital simbólico coletivo (que no caso de Lyon se apresenta intimamente associado ao turismo) como forma de garantir à cidade uma diferenciação perante suas concorrentes se alinha com aquilo que Harvey (2005) denomina de **captura de rendas monopolistas**.

A relação entre capitalismo e monopólio foi identificada por Marx (2004) quando observou que o clima de competição típico de uma economia capitalista tende a fazer com que as empresas maiores adquiram as empresas menores como forma de diminuir a concorrência obtendo a hegemonia do mercado. Inicialmente favorecido por barreiras espaciais, a possibilidade do monopólio passou a correr sério risco a partir do momento em que a globalização “diminuiu significativamente a proteção monopolista conferida historicamente pelos altos custos de transporte e comunicação” (HARVEY, 2005, p. 226). Neste cenário, o capitalismo precisou desenvolver novas estratégias capazes de lhe assegurar a extração de renda com base em uma lógica monopolista. É nesse contexto que, como evidencia Harvey (2005, p.232), as alegações de singularidade, autenticidade, particularidade e especialidade passaram a ser utilizadas como elemento de captura de renda monopolista.

¹⁸⁶ Convém ressaltar Harvey (2005, p. 237), quando lembra que “a desavergonhada transformação em commodities e comercialização de tudo são, afinal, indicadores dos nossos tempos”, sendo portanto, como lembra Ward (1998), o próprio lugar uma mercadoria, embalada e vendida como tal, para a qual a cultura do lugar é seletivamente apropriada de modo a criar uma mercadoria atrativa.

Como bem observa o autor, é preciso ter em conta que a captura de renda monopolista “não se limita às práticas de empreendimentos imobiliários, iniciativas econômicas e recursos governamentais” (HARVEY, 2005, p. 232), estando também associada ao empresariamento urbano por meio de alegações no campo dos artefatos e das práticas culturais historicamente constituídas, assim como no dos ambientes culturais sociais e culturais construídos (HARVEY, 2005).

Com efeito, no contexto da competição interurbana, o que se percebe é que os agentes urbanos, ao atuarem na formação do capital simbólico coletivo na busca pelo empresariamento da cidade, acabam contribuindo para a formação de um ambiente propício para a captura de rendas monopolistas baseadas em elementos notórios de caráter exclusivo e único da cidade¹⁸⁷, isto é, baseadas na diferenciação territorial. Ou seja, quando a cidade-empresa estrutura seu empresariamento em torno do seu capital simbólico com o intuito de, a partir dele, se diferenciar frente às concorrentes, cria-se um contexto que permite aos agentes urbanos desfrutarem de condições mais favoráveis para capturar rendas. Essa dinâmica foi identificada em Lyon.

Ao atuarem na valorização e promoção da cultura, gastronomia e iluminação urbana enquanto marcos distintivos e irreplicáveis de Lyon em comparação com outras cidades, os agentes institucionais oferecem aos agentes privados (donos de hotéis e restaurantes, prestadores de serviços de receptivo, incorporadores imobiliários, etc.) um terreno fértil para a exploração do turismo enquanto atividade econômica. Afinal, a existência de um capital simbólico distintivo e único é uma das condições de atração da demanda turística. Nesse sentido, a renda monopolista capturada por tais agentes consistiria no lucro gerado pela exploração turística do capital simbólico da cidade, considerado único; e por ser único, a sua exploração se dá apenas por determinada cidade, daí o emprego do termo “monopolista”.

¹⁸⁷ Para Harvey (2005, p. 222), “toda renda se baseia no poder monopolista dos proprietários privados de determinadas porções do planeta. A renda monopolista surge porque os atores sociais podem aumentar seu fluxo de renda por muito tempo, em virtude do controle exclusivo sobre algum item, direta ou indiretamente, comercializável, que é, em alguns aspectos, crucial, único e irreplicável”.

Por último, cabe pontuar que a análise dos materiais promocionais da ADERLY, do ONLY LYON e do *Tourisme et Congrès* e das entrevistas realizadas mostra que se hoje Lyon tem um patrimônio histórico, cultura, gastronomia e a *expertise* em iluminação reconhecidos em nível internacional que se configuram como fatores de atratividade urbana e como elementos que favorecem a captura de rendas monopolistas a partir do turismo é porque houve e ainda há uma atuação constante desses agentes institucionais¹⁸⁸ por meio do emprego de estratégias de *city marketing*. Por conseguinte, pode-se afirmar que **as construções discursivas se configuram como importantes ferramentas para o empresariamento urbano e captura de rendas monopolistas**. De nada adiantaria aos propósitos da acumulação capitalista (e isso não se aplica somente ao caso de Lyon) apenas a identificação e valorização interna de elementos urbanos notáveis e singulares sem a intenção de extrair renda deles e de promovê-los externamente.

Se, como alega Harvey (2005, p. 237), “o capital possui meios de se apropriar e extrair excedentes das diferenças locais, das variações culturais locais e dos significados estéticos, não obstante a origem” é porque existe por trás todo um esforço dos agentes institucionais em construir alegações discursivas, muitas das quais apoiadas “em narrativas históricas, interpretações e sentidos das memórias coletivas, significados das práticas culturais etc.”, nas quais “sempre há um forte elemento social e discursivo operante na construção de tais alegações” (HARVEY, 2005, p.235). Afinal, no processo de empresariamento urbano o que importa é demonstrar para os públicos-alvo da cidade que esta é uma cidade boa para investir, se instalar, viver, estudar, trabalhar e visitar.

¹⁸⁸ Para Russeil (2004, p. 107), o *Tourisme et Congrès* consiste no principal agente institucional que desde a inscrição vem atuando na instrumentalização do patrimônio a partir de sua expertise econômica.

4.1.2 A construção do parque hoteleiro enquanto vantagem competitiva da metrópole internacional

Também a hotelaria¹⁸⁹ de Lyon é considerada pelos agentes institucionais como uma vantagem competitiva em si, não apenas relacionada à atratividade turística, mas à atratividade urbana em geral. Exemplo disso é a sua frequente presença nos materiais prospectivos do ONLY LYON e da ADERLY (figura 21), direcionados a investidores e empresas.

Figura 21: A hotelaria enaltecida como vantagem competitiva

ONLY LYON

TOURISME ET ÉCONOMIE, LA DYNAMIQUE VERTUEUSE...

Lyon, destination européenne,
Destination touristique de loisirs et d'affaires reconnue et en plein développement, Lyon s'affirme au cœur de l'Europe en renforçant son parc hôtelier de rang international. Déjà riche et variée, cette offre doit satisfaire tous les besoins en nuitées et en services des particuliers, des entreprises et des professionnels du tourisme.

Dynamiser le développement économique de la ville et conforter l'image internationale de Lyon en tant que destination touristique sont les ambitions premières de la métropole lyonnaise. Le renforcement de sa capacité, de sa qualité et de son originalité hôtelière est donc une priorité pour concurrencer les grandes villes européennes. Au programme: la création d'un hôtel de prestige en centre-ville et d'autres projets ambitieux, comme un hôtel séduisant dans les anciens hôpitaux de l'Antiquaille ou encore un hôtel « vert » au Parc Technologique.

LES GRANDS PROJETS HÔTELIERS

UN HÔTEL 4* « GROS PORTEUR » À LA PART-DIEU AU CŒUR DES PRIORITÉS

INTERVIEW
Catherine Laurent
CRÉATRICE ET CO-DIRIGEANTE AVEC PHILIPPE BLEICHER DU PROJET D'HÔTEL FLOTTANT CANABAE

« Pourquoi avoir choisi Lyon pour implanter ce projet? Cela s'est décidé très naturellement. Nous sommes lyonnais et nous avions envie de partager notre ville avec nos hôtes, dans un espace hors norme. Qu'apporte de plus un environnement fluvial à un projet hôtelier? La magie de l'eau résume à elle seule tout le charme et l'originalité du lieu. Pour un client, la perspective d'être isolé sur le Rhône tout en étant au cœur de la ville lui »

Projet Canabae à Lyon

Fonte: ONLY LYON (folheteria impressa).

¹⁸⁹ Segundo dados de 2015, o parque hoteleiro da *agglomération lyonnaise* ocupa a segunda posição da França, apenas atrás da Grand Paris – esse com 91.162 unidades habitacionais (ONLYLYON TOURISME ET CONGRÈS, 2016), totalizando 14.623 unidades habitacionais, sendo a oferta de cinco estrelas considerada abaixo do esperado para uma metrópole internacional: 343 unidades habitacionais, distribuídas em cinco hotéis; mesmo estando prevista a abertura de mais um hotel cinco estrelas, com 138 UH's, em 2017/2018. A demanda de turismo de negócios representa 60% da clientela total e a de lazer, 40% (CCIL, 2016).

Em um dos materiais elaborados pela ONLY LYON e de distribuição física e/ou *online* feita também pela ADERLY enaltece-se o direcionamento da ação pública para a captação de amplas implantações hoteleiras de luxo, principalmente relacionadas a grandes projetos urbanísticos atualmente em implementação na cidade – por exemplo, o Hôtel Dieu¹⁹⁰.

Esse movimento de indução do desenvolvimento hoteleiro pelos agentes institucionais locais começa ainda no final da década de 1990 como parte do processo de organização turística de Lyon. Tendo se dado conta da importância de uma oferta hoteleira de alto padrão enquanto fator de atratividade urbana (segundo recomendações do CIL) e deparando-se com a flagrante carência de Lyon neste quesito, os agentes institucionais da metrópole, ao mesmo tempo em que passaram a atuar na promoção do desenvolvimento do turismo urbano, começaram uma atuação mais incisiva de captação de novos empreendimentos hoteleiros, ao invés de simplesmente esperarem por uma oferta que surgisse de forma espontânea. Para tanto, dentro da estrutura institucional da GRAND LYON (porém fora do escopo do *Tourisme et Congrès*), foi criado o departamento *Développement Hôtelier* atrelado à direção *Innovation et action économique* do Pôle DEIEI.

Posicionando a hotelaria como um elemento estratégico na criação da atratividade urbana, este departamento é encarregado da condução do planejamento do desenvolvimento do setor de hospedagem metropolitano por meio da captação e ordenamento de novas implantações hoteleiras e da orientação das existentes. Para nortear a operacionalização de sua atuação, bem como a dos demais agentes institucionais, foi desenvolvido de forma pioneira em Lyon o plano estratégico

¹⁹⁰ Segundo consta no material, os grandes projetos hoteleiros estão no “coração das prioridades”, a finalidade da atuação pública: “dinamizar o desenvolvimento econômico da cidade e reforçar a imagem internacional de Lyon enquanto um destino turístico são as principais ambições da metrópole *lyonnaise*. O reforço da sua capacidade, de sua qualidade e de sua originalidade hoteleira é então uma prioridade para concorrer com as grandes cidades europeias. No programa: a criação de um hotel de prestígio no centro da cidade e de outros projetos ambiciosos, como um hotel sedutor nos antigos hospitais da Antiquaille ou ainda um hotel ‘verde’ no Parque Tecnológico”. Ainda nesse material: “Para melhor responder às expectativas dos visitantes, a *agglomération* se engaja no desenvolvimento de uma oferta hoteleira diversificada, inovadora e com forte personalidade que reforçará a qualidade e a capacidade do parque existente. Símbolos desse anseio: os projetos de reconversão dos antigos hospitais do Hôtel Dieu e da Antiquaille, assim como a criação de um estabelecimento de alto padrão na Confluence” (ONLY LYON. Folheto ONLYYOU Hôtellerie, *tradução livre*).

*Schéma de Développement de l'Hébergement Touristique dans le Grand Lyon*¹⁹¹, documento que, a partir de um diagnóstico da oferta hoteleira local, apresenta um conjunto de ações a serem realizadas em um horizonte de quatro anos que visam ao incremento do setor hoteleiro em consonância com a macroestratégia de internacionalização e atratividade territorial da metrópole, tendo como meta a criação de 3.000 novas unidades habitacionais nesse período.

O plano foi desenhado de forma participativa entre os principais agentes empreendedoristas de Lyon e agentes implicados com a hotelaria¹⁹², com a perspectiva de se constituir, segundo um dos gestores entrevistados, em um “instrumento de prospecção, capaz de antecipar as necessidades do parque hoteleiro da metrópole e de acompanhar sua evolução”. A partir do monitoramento dessa evolução, estariam os agentes institucionais preparados para intervir na captação de uma oferta em consonância com as necessidades econômicas em geral e turísticas, em particular, relacionadas com a inovação, renovação e modernização do parque já existente e para traçar prioridades quanto aos novos tipos de empreendimentos a serem captados.

Se a meta do SDHT 2011-2015 se concentrou em atingir a marca de 3.000 novas UH's criadas na *agglomération*¹⁹³, a previsão para os próximos anos é mais modesta: o incremento de 1.000 UH's até 2020 em consonância com critérios como proximidade de transportes coletivos, proximidades de polos econômicos e de atrativos turísticos e pertinência da oferta hoteleira em relação ao tecido socioeconômico local. Além disso, prevê-se também um acompanhamento dos empresários hoteleiros para melhoria da oferta existente.

¹⁹¹ Lyon foi a primeira metrópole francesa a formular um documento deste tipo em 1997, a partir da iniciativa da CCIL (DELOITTE, 2014), tendo passado posteriormente por revisões, resultando nas versões 2005-2008, 2011-2015 e mais recentemente no *Schéma de Développement de l'Hébergement Touristique dans le Grand Lyon 2016-2020*, aprovado em julho de 2016, coordenado pela GRAND LYON, através do departamento *Développement Hôtelier*.

¹⁹² CCIL, GRAND LYON e *Tourisme et Congrès*, mas também: a *Union des Métiers de l'Industrie Hôtelière* (UMIH), o *Groupement National des Chaînes Hôtelières* (GNC) e os comitês departamentais e regionais de turismo.

¹⁹³ Na verdade, essa marca foi ultrapassada, tendo sido criadas 3.149 novas UH's entre 2011 e 2015, segundo dados da CCIL (2016).

O cumprimento de tais metas está relacionado com a capacidade dos agentes públicos locais atuarem na prospecção dos novos investidores hoteleiros. Nesse sentido, existe um intenso trabalho comercial da equipe do *Développement Hôtelier*, conforme explicou um dos entrevistados. Com esta perspectiva, além das incursões de prospecção e captação, o aconselhamento profissional para implantação hoteleira consiste em um dos serviços disponibilizados em sua página web (figura 22).

Figura 22: O serviço de aconselhamento profissional para implantações hoteleiras

The screenshot shows the website 'Grand Lyon économie' with the tagline 'Tous les services pour faire grandir vos projets'. The navigation bar includes 'SERVICES', 'FILIERES D'EXCELLENCE', 'TERRITOIRES', 'METROPOLE DE LYON', and 'INFOS ECONOMIQUES'. The main heading is 'Professionnels de l'hôtellerie : participez à l'attractivité touristique et économique de la ville'. Below the heading, it states 'Une stratégie au service d'une ville équilibrée et dynamique'. There are social media icons and an 'English version' link. A red icon of a bed is next to the text: 'Lyon attire et séduit de plus en plus de visiteurs, au point d'être, aujourd'hui, une destination de référence en Europe. Être un(e) acteur(trice) de l'hôtellerie lyonnaise, c'est inventer la Métropole de demain et participer à un développement raisonné et pérenne de l'économie. Le Grand Lyon met à votre disposition toutes les informations nécessaires pour vous accompagner dans cette démarche.'

Fonte: Disponível em <http://www.economie.grandlyon.com/hotellerie-services-aux-hebergements-touristiques-63.html>. Acesso em: 03/11/2016.

Assim, a equipe desse setor se coloca à disposição de possíveis investidores interessados para responder a questões relacionadas ao conhecimento do mercado hoteleiro local (conjuntura, histórico e evolução, recentes implantações, etc.), além de estar habilitado para sugerir locais de implantação e apontar possíveis parceiros privados (investidores, promotores imobiliários, etc.).

Constata-se, portanto, que a hotelaria vem sendo encarada em Lyon como um setor estratégico nas últimas décadas. Isso porque, ao desenvolver uma oferta hoteleira em consonância com as necessidades do tecido econômico local está-se, com efeito, a criar um relevante fator de atratividade urbana, essencial a qualquer metrópole de projeção internacional. Afinal, a existência de uma hotelaria local de alto padrão,

cinco estrelas e de caráter internacional, é requisito fundamental para suportar qualquer setor de negócios que se pretenda atrair, para inscrever a cidade na divisão espacial do consumo e para captar novas funções de comando e controle.

Justamente diante dessa prerrogativa e de modo a cumprir com o objetivo maior de empresariar a cidade, o poder público passa a assumir as rédeas da captação da oferta hoteleira e a atuar diretamente na sua ampliação, personificando a figura de um agente empreendedorista ao prospectar e convencer os investidores externos a implantar grandes e luxuosas estruturas hoteleiras em Lyon. Dessa forma, a existência de uma estratégia de expansão hoteleira constitui um campo importante de atuação do empresariamento urbano, ao qual o desenvolvimento do turismo contribui diretamente.

4.1.3 A fabricação material da cidade-mercadoria por meio da implementação de flagships e sua relação com o turismo

O extenso projeto de regeneração urbana em Bilbao¹⁹⁴ e sua “âncora”, o Museu Guggenheim; a requalificação da zona portuária de Puerto Madero, em Buenos Aires, para abrigar residências de luxo, escritórios e funções de lazer e consumo; e a requalificação de ampla área portuária e central no Rio de Janeiro, denominada operação Porto Maravilha, incluindo a construção do Museu do Amanhã, são exemplos que representam a expressão física e territorializada do empresariamento urbano: a **implementação de grandes projetos urbanísticos (GPU)**.

Denominados na literatura internacional como *flagships*¹⁹⁵, os GPU consistem em um conjunto de grandes intervenções físicas de requalificação e enobrecimento de

¹⁹⁴ A cidade de Bilbao, na Espanha, representa o caso mais emblemático de uma extensa lista de cidades que, baseadas na implantação de um grande projeto urbanístico, buscaram a transição da economia industrial para uma pós-industrial de serviços (GRAVARI-BARBAS, 2015). Como âncora deste projeto de regeneração urbana, foi captada a implantação de um museu da Fundação Solomon R. Guggenheim, o Museu Guggenheim, cujo projeto arquitetônico foi concebido pelo renomado arquiteto americano-canadense Frank Gehry. Segundo, Gravari-Barbas & Delautre-Renard (2015, p. 33, *tradução livre*), “(...) o museu Guggenheim de Bilbao permitiu o anúncio da passagem de cidade industrial à cidade cultural”.

¹⁹⁵ Há uma diversidade de denominações empregadas como sinônimos de *flagships*: megaprojetos (ORUETA & FAINSTEIN, 2008; FAINSTEIN, 2008), projetos de refuncionalização de extensas áreas

ambientes construídos (incluindo o patrimônio histórico edificado) de modo a refuncionalizá-los a atividades terciárias relacionadas ao lazer, entretenimento, cultura, turismo e implantações imobiliárias (escritórios e residências de luxo), ocorrendo, principalmente, em áreas centrais degradadas que perderam centralidade em virtude das transformações vivenciadas pelas cidades no último século (KÖRÖSSY & LEAL, 2015).

As primeiras manifestações dessa prática despontam no mesmo contexto de reestruturação produtiva e política, vivenciado pelas cidades em meados dos anos 70, que abriu o caminho para a emergência da governança empreendedorista. Assim, a partir de experiências pioneiras como a do *Harbor Place* de Baltimore¹⁹⁶, o termo *flagship* desponta na literatura anglo-saxônica a partir dos anos 80 para designar projetos icônicos de requalificação e renovação de cidades norte-americanas (BIANCHINI et al, 1992), concebidos para representar uma imagem de sucesso, de inovação e de criatividade da cidade (SWYNGEDOUW et al, 2002). Essas experiências repercutiram na Europa e na América Latina, levando diversas capitais a importar esse padrão norte-americano¹⁹⁷.

A implementação desses projetos está relacionada ao entendimento de que o espaço construído é a base tangível da atratividade urbana, o que confere funcionalidade e personalidade à cidade, tal como apregoado pela OCDE (2007). Nesse sentido, a existência de grandes superfícies degradadas ou abandonadas, ao mesmo tempo que

urbanas (LUCHIARI, 2006), megaoperações de renovação urbana de iniciativa pública ou grandes projetos urbanos (CUENYA, 2011) são alguns exemplos.

¹⁹⁶ O caso da reconversão da área portuária de Baltimore foi largamente referenciado pela literatura como um exemplo pioneiro da parceria público-privada na condução de um grande projeto urbanístico, podendo ser encontrado em Harvey (1996; 2005), Hall (2007) e Gravari-Barbas (2013), por exemplo.

¹⁹⁷ Um exemplo é o projeto de reconversão da área portuária das *Docklands*, em Londres, conduzido a partir da década de 1980 e considerado o maior projeto de revitalização urbana na Europa, “quicá no mundo” (HALL, 2007, p. 419), obedecendo “aos modelos norte-americanos num aspecto decisivo: baseou-se na ideia de usar fundos públicos relativamente modestos para gerar (...) uma quantia muito maior do investimento privado” (HALL, 2007, p. 423). Na Espanha, o caso de Barcelona é de repercussão internacional. A cidade, a partir da candidatura aos Jogos Olímpicos de 1992, empreendeu uma série de *flagships* com vistas a reposicionar a imagem urbana na economia pós-industrial (SÁNCHEZ, 2010). Na América Latina, Carrión (2001) e Zancheti (2003) observam que essa tem sido uma prática frequente, associada à revitalização de centros históricos, áreas portuárias e ferroviárias abandonadas. Especificamente no Brasil, Ultramari & Rezende (2001) também observam tal prática, caracterizada por intervenções de valorização e revitalização de áreas tradicionais das cidades, com forte apelo histórico e potencial turístico.

se torna entrave à formação de uma imagem positiva inovadora para uma cidade (conforme defende o receituário empreendedorista), representa um estoque de terrenos para a reprodução do capital imobiliário. Desta feita, a base territorial se torna o receptáculo da ação pública em parceria com o setor privado para renová-la em sintonia com as necessidades dos mercados internacionais, tornando-a atrativa. Considerando-se, portanto, que um dos fatores para a localização do capital seria as transformações do ambiente construído e da forma urbana, implantam-se esses megaprojetos com a intenção de atrair investimentos corporativos e reconfigurar o uso do solo na esfera local.

Buscando-se o enobrecimento de espaços urbanos que perderam relevância funcional com o passar do tempo (LEITE, 2010), como centros históricos, portos, frentes marítimas, zonas industriais, vilas operárias, etc., os *flagships* acabam por revalorizar esses espaços conferindo-os novo valor na economia urbana pós-fordista (ORUETA & FAINSTEIN, 2008).

Para tal, são produzidas modificações funcionais e físicas que levam à rentabilidade dos usos do solo (CUENYA, 2011), à atração de investimentos privados no entorno (ZANCHETI, 2003; ZANCHETI & LAPA, 2012) e à consequente regeneração econômica da área (LAW, 1992). Uma vez revitalizados, requalificados, reabilitados ou enobrecidos, tais espaços, denominados por González (2004) "*new entrepreneurial landscapes*" passam, também eles, a serem integrados ao mapa de investimentos do capital privado, configurando-se como receptáculos de novas formas de acumulação¹⁹⁸ (KÖRÖSSY & LEAL, 2015).

De corte neoliberal (HARVEY, 1996; ZANCHETI, 2003; ZANCHETI & LAPA, 2012), a característica principal desses projetos consiste na estreita cooperação entre atores

¹⁹⁸ Como exemplo da forma como este tipo de projeto se alinha à lógica capitalista, Egler (2005) comenta como os processos de renovação de áreas portuárias configuram-se como porta de entrada do capital global: "De São Francisco a Buenos Aires, a política de renovação dos sistemas portuários obedece a uma mesma lógica que está vinculada à produção de uma espacialidade suntuosa, própria à simbologia que sustenta a viagem dos poderosos rumo à conquista das cidades mundiais" (EGLER, 2005, p.07).

públicos e privados (HALL, 2007; CUENYA & CORRAL, 2012)¹⁹⁹. Nesses arranjos, os atores públicos costumam atuar na recuperação de áreas desvalorizadas, na dotação ou melhoria de infraestruturas e na construção de equipamentos atrativos ou de prestígio, de modo a atrair os investimentos do setor privado (BORJA, 2001).

Na medida em que são formadas coalizões público-privadas para atender a projetos específicos, observa-se que cada vez mais o planejamento urbano passa a se concentrar em parcelas pontuais do território. Ao se preocupar com áreas urbanas específicas, o planejamento urbano deixa de pensar a cidade numa perspectiva global holística, passando a atuar sob a lógica do “urbanismo de projetos”²⁰⁰ (SWYNGEDOUW et al, 2002; GONZÁLES, 2004).

Essas mesmas dinâmicas se observam no caso de Lyon. A vontade política de lançar a cidade no cenário econômico internacional tem se manifestado largamente, ao longo das últimas décadas, na posta em marcha do *aménagement urbain* (GUÉRANGER & JOUVE, 2004; BORDAGE, 2014) no formato de grandes projetos urbanos mediante parcerias público-privadas. Na corrida pela construção de vantagens competitivas capazes de atrair empresas, capitais e fluxos de pessoas de alto nível, a estratégia territorial de implementação de *flagships* e de dotação de infraestruturas relacionadas a transportes, negócios, turismo, eventos e cultura é certamente uma das mais marcantes em Lyon.

Isso ocorre porque, para os agentes públicos *lyonnais*, os projetos urbanos se constituem em si fatores de atratividade. Ao serem apontados como a sexta das dez boas razões para uma empresa se instalar em Lyon, os *flagships* passam a integrar os

¹⁹⁹ Cuenya & Corral (2012, p. 29) fazem uma descrição do como costumam funcionar esses tipos de operação: “*Los grandes proyectos urbanos son una herramienta de creación y captación de rentas y ganancias, cuyo montaje exige una articulación entre actuaciones inmobiliarias, actuaciones urbanísticas y desarrollo constructivo, a cargo del sector público y los agentes privados. Hay un encadenamiento entre las siguientes cuatro operaciones: i) el fraccionamiento de grandes extensiones de tierras públicas desnudas o casi vacantes, ii) la comercialización de las parcelas resultantes bajo nuevas normas urbanísticas, iii) la construcción de edificios de alta gama y iv) la posterior venta de los inmuebles a usuarios de elevado poder adquisitivo. La naturaleza de estas actividades y su encadenamiento abren al sector público y a los agentes privados involucrados la posibilidad de capturar las plusvalías y ganancias que se generan, precisamente, por efecto de los cambios urbanísticos notables que tienen lugar en el área.*”

²⁰⁰ Para González (2004, p. 179), a lógica do urbanismo de projetos “*can result in increasing urban fragmentation, where selected areas become the façade for global capital, while the rest of the city waits for an uncertain trickle-down effect.*” (GONZÁLES, 2004, p. 179).

esforços discursivos da ONLY LYON na construção da ideia de que, no *ranking* de cidades francesas, Lyon é a primeira colocada no quesito *business-friendly* – “Lyon, 1ère ville business-friendly de France”²⁰¹.

Alguns grandes projetos urbanos foram pensados pelos agentes públicos (em conjunto com os privados) como parte das estratégias de empresariamento urbano que buscam dotar a metrópole de espaços atrativos ao capital. Concebidos por organizações de representação dos interesses econômicos locais (como a ADERLY e a CCIL) e implementados pela *mairie* (até início da década de 1990) ou pela *Communauté Urbaine de Lyon* (COURLY ou *Grand Lyon*, a partir da década de 1990) (LINOSSIER, 2009), esses projetos, por meio de parcerias público-privadas e associados à política de *city marketing*, vêm atuando diretamente na fabricação da cidade-mercadoria, exercendo o papel de alavanca da atratividade e desenvolvimento econômico da metrópole desde finais da década de 1970.

No caso de Lyon, a primeira iniciativa nesse sentido consistiu no projeto de requalificação de uma área central da cidade. A partir da constatação da obsolescência do centro da cidade e de sua incapacidade de transmitir uma imagem inovadora de uma metrópole internacional, começou-se a discutir, no âmbito da *mairie*, a necessidade de um grande projeto de requalificação urbana focado na construção de um novo bairro de função comercial: o *Part-Dieu*. Tal área foi concebida para figurar como um centro de negócios capaz de atrair grandes organizações internacionais e empresas do setor terciário (GUÉRANGER & JOUVE, 2004), alinhando às pretensões de internacionalização da metrópole.

Trata-se da primeira expressão urbanística da vontade política de empresariar Lyon na década de 1970. Suas primeiras realizações começaram apenas em 1975²⁰², com o

²⁰¹ Segundo consta na página web, os projetos urbanos são a sexta razão para se escolher Lyon: “6/ Projetos urbanos de envergadura: Eles reforçam a atratividade de Lyon sobre a cena internacional, à imagem da ambição do projeto Lyon Part-Dieu de se tornar um dos bairros europeus referências em termos de diversidade da oferta imobiliária propondo uma gama completa de produtos terciários, (...)” (Disponível em: <http://www.onlylyon.com/d%C3%A9couvrir-lyon/dynamisme-%C3%A9conomique-business.html>. Acesso em: 16/10/2016).

²⁰² O projeto do *Part-Dieu* foi pensado inicialmente em 1958 pela *Ville de Lyon* a partir de uma negociação com o governo central (Ministérios da Construção e da Guerra) sobre a cessão de uma área

início da construção da *Cité Administrative d'Etat*, da *Tour du Crédit Lyonnais* (figura 23) e de 2.300 apartamentos e equipamentos comerciais e culturais (GUÉRANGER & JOUVE, 2004)²⁰³.

Figura 23: Cité Administrative d'Etat e Tour du Crédit Lyonnais, com vista parcial do *Part-Dieu*



Fonte: Lyon Mag (2016) e a autora (dez/2015), respectivamente.

Nesse período também foram realizados investimentos na dotação de infraestruturas de transportes. Buscando-se valorizar a localização estratégica de encruzilhada entre Europa do Norte e do Sul, a acessibilidade passou a ser entendida como um ponto estratégico a ser desenvolvido enquanto vantagem competitiva. Exemplo disso é a inauguração do aeroporto de Lyon – *Saint Exupéry – Satolas* em 1975 e da estação de trem TGV (*train de grande vitesse*) *Part-Dieu* em 1982 (BORDAGE, 2014).

Contudo, mesmo com a implementação das estruturas relacionados ao *Part-Dieu* e de transporte, ainda persistia a crença de que Lyon precisava seguir avançando em algumas questões que a pusessem à altura de grandes metrópoles internacionais. Embora Lyon já demonstrasse uma integração de sua base econômica local à economia mundial em determinados polos de competência como química, farmácia e mecânica, a metrópole apresentava lacunas estruturais em domínios considerados

próxima ao centro histórico da cidade, mas efetivamente se concretizou na década de 1970 (GUÉRANGER & JOUVE, 2004).

²⁰³ É devido a tais proporções que Guéranger & Jouve (2004, p. 212) afirmam se tratar "(...) de uma operação urbana que visa a resolver uma oferta imobiliária insuficiente em termos de residências e de escritórios, ela se torna uma das peças essenciais da internacionalização da cidade e de suas empresas" (GUÉRANGER & JOUVE, 2004, p. 212, tradução livre).

determinantes para uma cidade atrativa internacionalmente²⁰⁴: organização de salões profissionais, de congressos, feiras e no domínio da animação cultural (LINOSSIER, 2006; MAZUE, 2009).

Nesse sentido, Labasse (1982), em um artigo no qual questionava se Lyon poderia ser considerada uma metrópole europeia comparada a Barcelona, Manchester, Munique, Hamburgo ou Milão, apontou deficiências estruturais que limitavam sua tentativa de empresariá-la internacionalmente, tais como: baixa oferta imobiliária para escritórios, incluindo os de grande superfície; baixa oferta de serviços bancários, de seguros, etc.; precária estrutura para abrigar eventos de grande porte; baixa oferta hoteleira de porte internacional e mesmo de pequeno porte²⁰⁵.

Sobretudo a lacuna de espaços específicos para realização de congressos e demais eventos internacionais, além da deficiência de equipamentos culturais e inexistência de grandes hotéis de luxo de classe internacional consistiam, na visão dos agentes da governança urbana, um fator limitante para a projeção internacional no campo das grandes manifestações econômicas ou científicas internacionais²⁰⁶. Verifica-se, portanto, que apesar da clara intenção das elites políticas e econômicas locais em posicionar Lyon no mapa internacional de cidades, a metrópole ainda carecia de uma organização territorial capaz de projetá-la em um cenário de concorrência interurbana em nível internacional, sendo que tal carência estava em grande medida relacionada à inexistência de uma estrutura física de apoio à atividade turística. Foi a partir dessa constatação que o turismo passou a atuar diretamente na fabricação material de Lyon, enquanto justificativa para a concepção e implementação de determinados projetos urbanos.

²⁰⁴ Nesse sentido, Mazue (2009) destaca a importância de uma série de diagnósticos e avaliações sobre o grau de internacionalização de Lyon que foram realizados por pesquisadores acadêmicos da região. Tais pesquisas concluíram que Lyon ainda não possuía capacidade de se projetar como uma cidade internacional devido à falta de um conjunto de infraestruturas.

²⁰⁵ Embora já existisse em Lyon o Novotel, o Méridien e o Holiday Inn na periferia, Labasse (1982) julgava ser ainda uma baixa oferta: "*Il y aurait place pour un établissement supplémentaire de luxe type Hilton et surtout pour quelques 'deux étoiles confort', particulièrement adaptés aux congressistes et à la catégorie 'cadres moyens' des touristes d'affaires*" (LABASSE, 1982, p. 150).

²⁰⁶ Como exemplo, segundo Bordage (2014), alguns instrumentos de planejamento levantavam a necessidade de Lyon possuir um centro urbano capaz de abrigar atividades de comando e controle, além de equipamentos de nível regional.

Ao menos dois dos principais *flagships* implementados em Lyon nos últimos anos estão associados à função turística: a *Cité Internationale* e o *Hôtel Dieu* (figura 24).

Figura 24: Localização da *Cité Internationale* e do *Hôtel Dieu*



Fonte: Google maps (2016).

Cité Internationale

Nas discussões conduzidas pelo CIL na década de 1990 sobre o desenvolvimento do turismo enquanto meio para empresariar a cidade, dentre as estratégias gerais de internacionalização da metrópole, se destacou a reflexão sobre a implantação do projeto da *Cité Internationale*, idealizado no mandato do *maire* anterior, Francisque Collomb²⁰⁷, e considerado pela então gestão de Noir como uma vitrine da projeção internacional de Lyon (TOTA, 2007; MAZUÉ apud PAYRE, 2013a)²⁰⁸. Tal estratégia reflete justamente o entendimento de que uma cidade que almeja se posicionar

²⁰⁷ Durante a gestão de Collomb, começa-se uma reflexão sobre o reforço da função eventos de Lyon que, por sua vez, leva ao reconhecimento da necessidade de renovação da sua infraestrutura específica para fazer concorrência a outras cidades europeias (MAZUÉ apud PAYRE, 2013b).

²⁰⁸ "(...) *la dimension internationale de ce projet urbain est constamment soulignée: de par son emplacement et son histoire, la Cité Internationale est appelée non seulement à renforcer, mais plus largement à symboliser l'internationalisation de Lyon*" (MAZUÉ apud PAYRE, 2013b, p. 174).

internacionalmente, certamente não o alcançará caso não consiga atender satisfatoriamente às demandas do mercado de turismo de negócios e eventos por uma estrutura turística e de eventos de alto padrão.

Esse *flagship* foi implementado entre as décadas de 1990 e 2006, em uma área pertencente à antiga feira (*foire*) de Lyon²⁰⁹, situada nos limites ao norte da cidade, às margens do rio Rhône (figura 25), escapando à lógica de requalificação de áreas centrais.

Figura 25: Vista aérea de todo o perímetro de abrangência da *Cité Internationale*



Fonte: <http://www.ccc-lyon.com/>

Com um conceito baseado na oferta de uma gama de serviços de alto padrão, capaz de atrair usuários solventes de alto nível, o projeto teve como propósito conferir a Lyon uma dimensão internacional através do desenvolvimento do turismo de negócios e eventos e da especialização na divisão espacial do consumo. Nesse sentido, a *Cité Internationale* foi pensada não só para dispor de estruturas de eventos em si, como o *Centre de Congrès*²¹⁰, mas também um complexo hoteleiro de bandeiras internacionais²¹¹, lojas, escritórios, restaurantes, equipamentos culturais como o *Musée d'Art Contemporain de Lyon*, um conjunto de cinemas multiplex *UGC Ciné-Cité*,

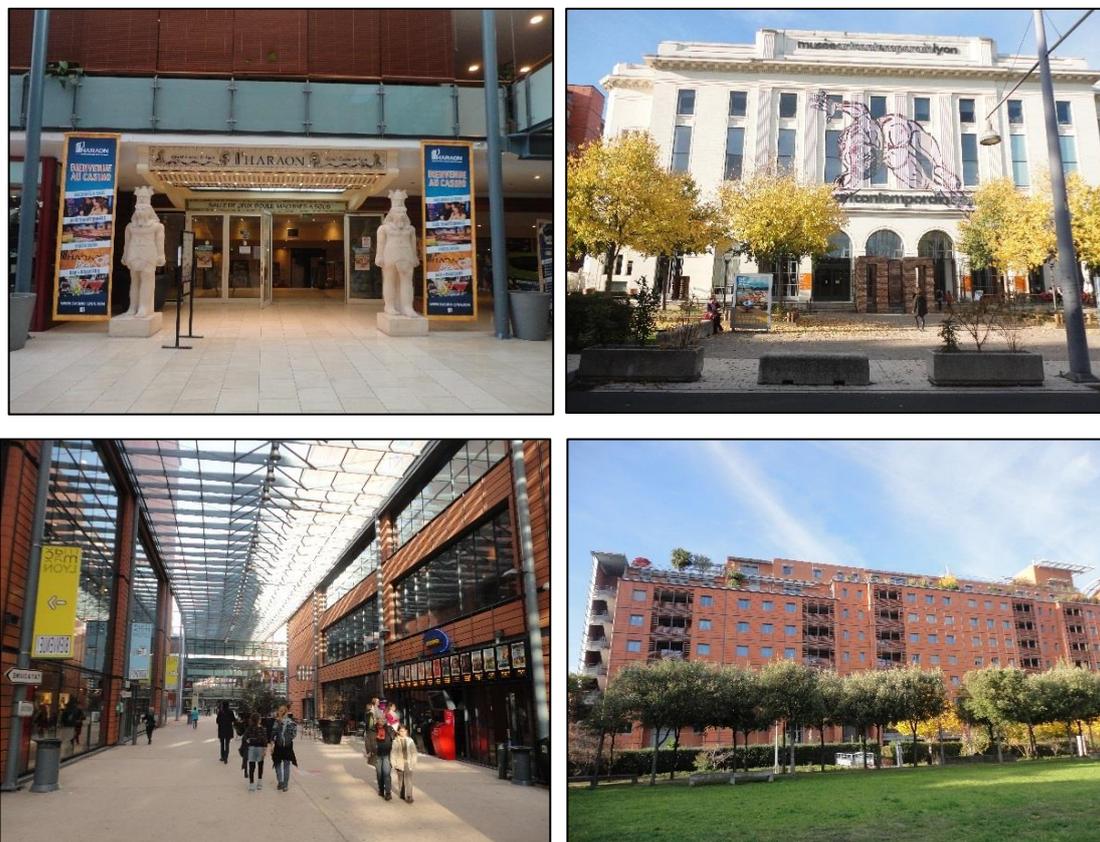
²⁰⁹ *Palais de la Foire de Lyon* era um espaço destinado a abrigar as grandes feiras de variedades, situado na atual área da *Cité Internationale*, no *quai Achille Lignon*, até meados da década de 80, quando mudou suas instalações para a periferia da cidade.

²¹⁰ O *Centre de Congrès de Lyon*, gerido pela empresa privada *GL Events*, possui uma área de 25.000 m² composta por três anfiteatros e diversas salas de reunião, cujas obras de construção foram concluídas entre 1995 e 2006.

²¹¹ Atualmente a *Cité* abriga as instalações do *Hotel Crowne Plaza 4** (164 quartos), o *Hotel Marriott 4** (200 quartos) e a *Résidence Hôtelière Temporim 3** (104 estúdios).

o cassino *Le Pharaon* (*Groupe Partouche*) e um conjunto de residências de alto padrão (figura 26).

Figura 26: Equipamentos da *Cité Internationale*



Fonte: A autora (out/2015).

Como estratégia para agregar valor ao GPU, recorreu-se a um ingrediente do receituário do empresariamento urbano: o emprego da *starchitecture*²¹². Dessa forma, coube ao *starchitecte* Renzo Piano²¹³, a concepção do projeto arquitetônico (figura 27).

²¹² De acordo com Gravari-Barbas & Delautre-Renard (2015), o termo “*starchitecture*” emerge na mídia a partir de 2000 para se referir às criações arquiteturais realizadas por arquitetos internacionais renomados, tais como: Renzo Piano, Rem Koolhaas, Norman Foster, Jean Nouvel, Santiago Calatrava, entre outros nomes contemporâneos dessa arquitetura de grife. Ainda segundo as autoras, os *flagships* recorrem ao emprego da *starchitecture* enquanto estratégia de criação de emblemas territoriais de projeção internacional. A partir dessa inovação que confere à operação um valor simbólico, o *flagship* não apenas cumpre com o papel de valorizar novas áreas para reprodução do capital imobiliário, como também contribui para a formação da imagem urbana, enaltecendo características consideradas relevantes aos públicos-alvo da cidade, como modernidade, criatividade, prosperidade, inovação, sustentabilidade, etc. Seja de forma isolada em projetos pontuais de estações ferroviárias, aeroportos, teatros, óperas, bibliotecas, museus, sedes de empresas, seja associado a amplos *flagships* de

Figura 27: Visões da *Cité Internationale*



Fonte: Renzo Piano Building Workshop (Disponível em: <http://www.rpbw.com/project/71/cite-internationale/>. Acesso em: 29/10/2016).

Anos após a concepção do *Part-Dieu*, a operação da *Cité Internationale* consistiu na principal expressão urbanística da orientação estratégica da metrópole ao mercado internacional devido à sua vocação de abrigar novas funções metropolitanas no centro de Lyon, representando, pois, uma vitrine do dinamismo econômico *lyonnais* (LINOSSIER, 2009; MENEZ, 2006). Além disso, é um caso no qual a cooperação entre os agentes públicos e os econômicos, na forma de parcerias público-privadas tão típicas da governança empreendedorista (HARVEY, 2005), se fez presente em todas as fases do projeto (MENEZ, 2006; LINOSSIER, 2009). Como é comum nesse tipo de cooperação, o poder público, frente a um contexto econômico instável, desempenhou um papel “assegurador” dos investimentos privados, para que os benefícios fossem

reconversão urbana de grandes superfícies, o fato é que a *starchitecture* expressa o posicionamento da cidade-empresa na competição internacional pela diferenciação.

²⁴³ Renzo Piano é um arquiteto italiano, ganhador do Prix Pritzker (1998) e realizador de diversos projetos internacionais, como o aeroporto internacional de Kansai (Japão), o Centre Pompidou (Paris), o New York Times Building (Nova York), Fondation Pathé (Paris), etc.

auferidos pelo setor privado. Trata-se, pois, de uma operação urbana com forte implicação dos agentes econômicos locais que, desde a concepção do conceito do projeto até sua implementação, tiveram espaço no âmbito do CIL para manifestar suas expectativas e necessidades em relação a serviços e equipamentos de apoio às empresas (LINOSSIER, 2009).

Apesar do turismo ter sido o mote desse GPU, é preciso ponderar que a *Cité Internationale*, ao ser destinada a ocupar uma área periférica considerada ultrapassada e desvalorizada, não apenas buscava a dotação de infraestrutura turística, como principalmente pretendia criar uma nova área de expansão do capital imobiliário por meio da implementação de uma grande operação de regeneração urbana. Isso fica claro quando se verifica sua incorporação ao portfólio de implantações imobiliárias apresentado pela ADERLY (figura 28).

Figura 28: A *Cité Internationale* enquanto locus para implantação imobiliária

The screenshot displays the ADERLY website interface. At the top, there is a header with the 'ONLY LYON' logo, regional information (Métropole de Lyon, Département du Rhône, Saint-Etienne Métropole), and social media icons. The main navigation bar includes 'L'ADERLY', 'POURQUOI LYON?', 'S'implanter en région LYONNAISE', 'NOS FILIÈRES D'EXCELLENCE', and 'ACTUALITÉS'. The 'S'implanter en région lyonnaise' section is active, featuring a red call-to-action box: 'S'implanter en région lyonnaise. Vous recherchez des locaux, terrains, des solutions de financement, des collaborateurs...'. Below this, a list of 'Sites d'implantation' is shown, with 'Plaine de l'Ain' selected. The main content area for 'La Cité Internationale : Centre d'affaires et pôle de loisirs' includes a breadcrumb trail: 'Accueil > S'implanter à Lyon > Les sites d'implantation en région lyonnaise > La Cité Internationale : Centre d'affaires et pôle de loisirs'. The text describes the site as one of the best economic locations in Lyon, situated between the Rhône and the Parc de la Tête d'Or, with 20 hectares of office space, a 45,000 m² congress hall, and a 3,000-seat amphitheater.

Fonte: <https://www.aderly.fr/simplanter-lyon/sites-d-implantation/cit-233-internationale/>. Acesso em 16/10/2016.

Conforme consta na página da ADERLY, a *Cité* é promovida como um dos mais promissores espaços econômicos da cidade²¹⁴ relacionados ao setor terciário, onde

²¹⁴ "A Cité internationale é um dos melhores locais de negócios em Lyon! Ela está localizada entre o Rhône e o parque da Tête d'Or, perto do centro da cidade, a 5 minutos da estrada e do anel norte e a 10 minutos da estação de Part-Dieu. A Cité internationale concebida por Renzo Piano abriga 20 hectares

empresas de porte e renome (não necessariamente do setor turístico) decidiram se implantar²¹⁵.

A *Cité Internationale* igualmente está presente nas peças publicitárias usadas no marketing promocional da ONLY LYON e do *Tourisme et Congrès*. Em um dos materiais difundidos pela ONLY LYON, ela aparece, juntamente com outras estruturas urbanas tais como o *Part-Dieu*, como uma vantagem competitiva relacionada à existência de infraestruturas de alto nível ("*Lyon, des infrastructures de haut niveau*") e uma oferta diversificada em imobiliário profissional em comparação com suas concorrentes²¹⁶. Assim, integrada ao rol de equipamentos urbanos de nível internacional, a *Cité Internationale* ultrapassa sua função turística para atuar diretamente na sedução de investidores e negócios.

Tal *flagship* foi apenas mais uma das ações público-privadas de fabricação da cidade-mercadoria e de abertura de novas frentes de reprodução e acumulação do capital.

Hôtel Dieu

O mais recente GPU relacionado com o turismo consiste no *Hôtel Dieu*, em implementação com previsão de conclusão em 2018. O *Hôtel Dieu* é uma operação privada de reconversão de um Monumento Histórico francês de domínio público. Trata-se de um projeto de restauração e reconversão de um antigo hospital do século XII, com 51.500 m² de superfície com a finalidade de abrigar um complexo gastronômico, hoteleiro e de consumo.

de escritórios particulares, habitações e um polo de lazer. Ela dispõe de um centro de convenções de 45 000 m² de superfície de exposição, de salas de conferência e de um anfiteatro de 3000 lugares" (Disponível em: <https://www.aderly.fr/simplanter-lyon/sites-d-implantation/cit-233-internationale/>. Acesso em: 16/10/2016. Tradução livre).

²¹⁵ "Grandes empresas escolheram se implantar lá: a líder francesa de eventos, GL Events instalou seus escritórios, assim como SFR, SAP, Interpol, Olympus Biotech, Tosho Biosciences, o grupo Cardinal e numerosos arquitetos e profissionais do setor imobiliário". (Disponível em: <https://www.aderly.fr/simplanter-lyon/sites-d-implantation/cit-233-internationale/>. Acesso em: 16/10/2016. Tradução livre).

²¹⁶ A frase "*Aujourd'hui, c'est à Lyon ! Une capacité d'offre de bureaux dont le volume en m² dépasse ou équivaut à celui de villes comme Barcelone, Dublin ou Prague*" presente na folheteria demonstra claramente a competição direta com outros centros urbanos.

Pertencente aos *Hospices Civils de Lyon* (HCL)²²⁷, o *Hôtel Dieu* funcionou como hospital até 2010, quando suas funções foram completamente transferidas para outros hospitais da região (VILLE DE LYON et al, 2010). Oficialmente, a ideia de reverter as funções desse edifício, tombado como monumento histórico francês, se inseria em um processo de reestruturação dos HCL que alegavam sua inadequabilidade às necessidades da medicina contemporânea e as dificuldades de manutenção do seu patrimônio arquitetural.

A partir de então, criou-se em 2009 uma comissão formada pela *Ville de Lyon, Grand Lyon* e HCL com o intuito de discutir o futuro do edifício, chegando-se ao entendimento de que o *Hôtel Dieu* deveria passar por um projeto de reconversão capaz de: ser acessível a residentes e visitantes; preservar, reabilitar e valorizar seu patrimônio; e, evidentemente, capaz de inscrevê-lo nas estratégias de projeção internacional da metrópole (VILLE DE LYON et al, 2010).

Para tanto, decidiu-se que o projeto deveria ser implementado a partir da cooperação com um ator privado, cujo papel deveria ser o de investidor, operador e promotor imobiliário. Através da assinatura de um contrato de construção e de operação válido por 94 anos, caberia ao ator privado a reconversão do *Hôtel Dieu* em um complexo turístico de consumo, lazer e gastronomia, comportando um hotel de classe internacional (com estruturas de lazer e de convenções), restaurantes, estabelecimentos comerciais, habitação e espaços para escritórios (VILLE DE LYON et al, 2010).

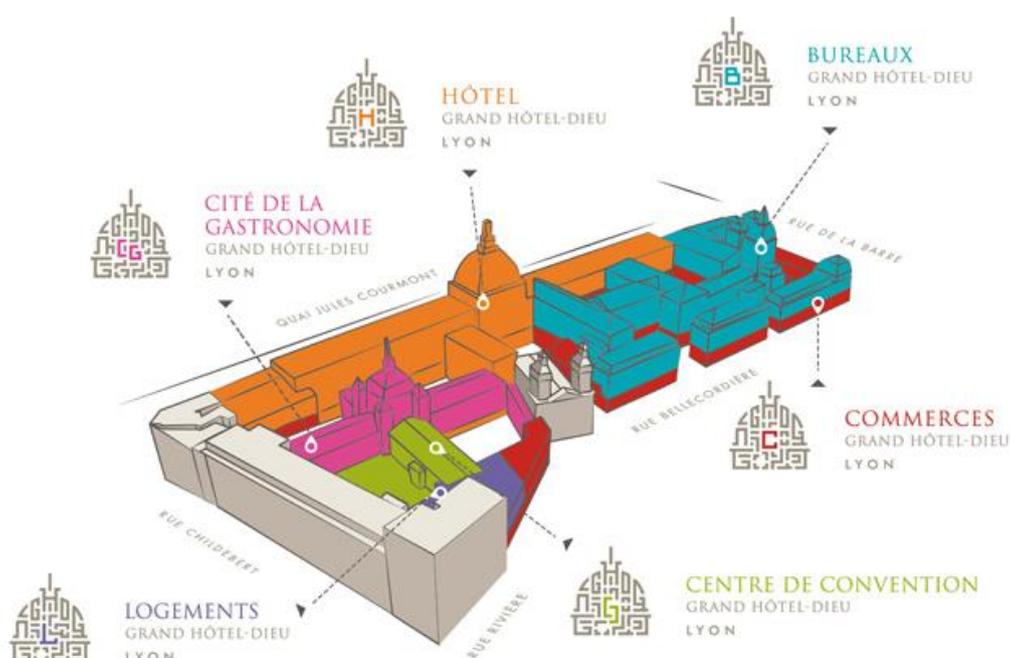
Ainda em 2009, foi lançada a consulta pública para selecionar esse investidor que deveria ser o titular único do contrato de construção e operação. No dossiê de candidatura, os interessados deveriam apresentar, além da proposta de reconversão em si, a cadeia hoteleira que seria instalada no complexo. Dentre cinco propostas finalistas, ganhou a do grupo francês *Eiffage Construction*, que propunha um

²²⁷ O *Hospices Civils de Lyon* é uma entidade pública, criada em 1802, que congrega 14 estabelecimentos hospitalares, constituindo-se no segundo centro hospitalar universitário da França. O *Hôtel Dieu*, o qual desempenhava desde o século XII a função hospitalar, foi agregado ao domínio dos HCL a partir de 1802.

investimento de 150 milhões de euros e a instalação de um hotel 5 estrelas do grupo britânico *InterContinental Hotels*.

Concebido para abrigar um *mix* de atividades, o projeto da *Eiffage* prevê 17.100 m² de comércio (45 lojas e 9 bares e restaurantes), 13.600 m² de escritórios (sendo 7.000 m² de espaço reabilitado e 6.600 m² de novas construções), um hotel com 13.500 m² (143 unidades habitacionais)²¹⁸, um centro de convenções de 2.900 m², a *Cité de la Gastronomie* (3.600m²), 1000 m² de habitações e um estacionamento (GRAND HÔTEL-DIEU LYON, 2015) (figura 29).

Figura 29: O projeto do *Hôtel Dieu*



Fonte: Eiffage Construction (2015).

Às margens do rio Rhône, em pleno centro de Lyon, o *Hôtel Dieu* (figura 30) é um marco da instrumentalização do patrimônio monumental a serviço dos anseios de uma gestão empreendedorista, configurando-se em mais uma expressão física da política de atratividade e empresariamento metropolitano.

²¹⁸ O hotel a ser implantado faz parte da cadeia britânica Intercontinental Hotels Group, com experiências em Paris, Cannes e Marseille de reabilitação e reconversão de monumentos históricos para instalação de equipamentos hoteleiros. (EIFFAGE CONSTRUCTION, 2015).

Figura 30: Imagens do *Hôtel Dieu*

Fonte: A autora (dez/2015).

A temática-âncora consiste no consumo de forma geral e, especificamente, na gastronomia *lyonnaise* de alto padrão que ganha destaque em 3.600 m² de espaço dedicados a exposições e realização de atividades voltadas para o paladar *lyonnais*, como ateliês e cursos culinários – a *Cité de la Gastronomie*. Assim, tal projeto também acaba sendo um reforço na já referida captura da gastronomia enquanto renda monopolista. Nesse sentido, na página da GRAND LYON, na aba que apresenta os principais projetos urbanísticos de Lyon, a *Cité de la Gastronomie*, mesmo sem ainda ter sido inaugurada, já consta enquanto uma vantagem competitiva da metrópole, enaltecida como um “lugar único”²¹⁹. Também vem sendo objeto de atenção das missões de prospecção internacional, a exemplo da conferência de imprensa promovida em Tóquio pela ONLY LYON em 2016, com a participação de Collomb²²⁰ (figura 31).

²¹⁹ Disponível em: <http://www.grandlyon.com/projets/cite-internationale-gastronomie.html>. Acesso em: 10/09/2016.

²²⁰ Trata-se de uma ação claramente empreendedorista cuja finalidade consistiu em utilizar a gastronomia como elemento notório para criação de atratividade urbana, conforme pode ser observado no post da ONLY LYON publicado no facebook: “*Cet événement et la soirée d’exception qui a suivi auprès d’environ 400 décideurs japonais a ainsi permis d’asseoir notre attractivité auprès de nos partenaires japonais*”.

Figura 31: Conferência de imprensa em Tóquio (2016)



Fonte: Disponível em: <https://www.facebook.com/onlylyon.fanpage/?fref=ts>. Acesso em: 12/10/2016.

Sendo assim, não é com surpresa que o agente público local, especificamente a GRAND LYON e a *Ville*, atue enquanto um agente facilitador do projeto; nesse caso, operando a requalificação urbana da sua área de entorno. Também o papel de investidor se faz presente com a participação financeira de ambos na viabilização da *Cité Internationale de la Gastronomie*. Nesse sentido, embora esse projeto seja de uma abrangência menor que a *Cité Internationale*, seus objetivos coincidem: baseados em equipamentos de lazer, consumo e turismo, buscam não apenas tornar a cidade atrativa aos seus diversos públicos-alvo, mas também criar um raio de valorização imobiliária da área ao seu redor, tendo forte presença do agente público como idealizador, facilitador e, por vezes, investidor dos GPU.

Além disso, à semelhança de outros casos relatados na literatura (LAW, 1992; MEYRONIN, 2015), esses *flagships* caracterizam-se por serem projetos de

envergadura, com significativo impacto na imagem da cidade. Assim como prega a OCDE (2007, p. 40, *tradução livre*), tratam-se de projetos “concebidos para se tornar a ‘assinatura’ de uma cidade”; que assumem muitas vezes o papel de catalisador do processo de regeneração urbana. Nessa dinâmica, o *flagship* carrega em si uma mensagem implícita de que nessa cidade pode-se e deve-se investir, fazendo-se acreditar que seu significado transcende seu mero caráter físico de requalificação ou renovação do espaço urbano. Isso porque proporciona principalmente um impacto simbólico, ao buscar se constituir em um marco emblemático da prosperidade econômica local.

Desse modo, os *flagships* analisados neste estudo representam um duplo ganho para o capital. De um lado, a partir da criação de novos espaços de consumo em áreas outrora obsoletas, esse tipo de ação permite a abertura de novas frentes de reprodução dos fluxos do capital imobiliário. Do outro, associado a uma forte política de *city marketing*, apresentam a capacidade de conferir atratividade global à cidade, abrindo ainda novas possibilidades de desenvolvimento econômico para além do turismo.

Outro ponto em comum se refere ao perfil do público-alvo dessas operações. Enquanto estratégia de atratividade urbana desenhada sob a ótica empreendedorista, seria ingenuidade acreditar que esses projetos tenham sido concebidos para atender a todo e qualquer público residente da cidade. Pelo contrário, pode-se asseverar que foram idealizados para se configurar como estruturas destinadas a um público, ou melhor dizendo, a uma clientela de alto padrão²²¹ (seja formada por residentes, trabalhadores ou turistas), indo ao encontro da natureza geral desse tipo de projeto: comumente destinado a uma classe alta que busca residir, trabalhar ou visitar lugares que agreguem maior valor simbólico aos seus estilos de vida (GRAVARI-BARBAS & DELAUTRE-RENARD, 2015).

Ancorada no pressuposto de que “a especificidade territorial (a afirmação da diferença) se torna um valor econômico (qualitativo) que os responsáveis locais

²²¹ Seguindo a lógica capitalista, os idealizadores dos espaços gentrificados criados por tais projetos enxergam o público usuário desses espaços enquanto consumidor/cliente e não como cidadão comum.

comunicam” (BENKO, 1999b, p. 119, *tradução livre*), essa **fórmula lyonnaise** de consumo turístico-cultural de alto padrão baseada em espaços gentrificados caracterizados por uma arquitetura icônica de grife nada mais é que uma prática comum de empresariamento urbano, enquanto meio para criação de vantagens competitivas e de valorização da cidade-mercadoria. Mediante esse tipo de atuação, atendem-se tanto às necessidades estruturais turísticas típicas de uma cidade pós-industrial, como centros de congressos, equipamentos culturais, escritórios, centros comerciais, etc., quanto simbólicas em termos de difusão da imagem. Fica evidente, portanto, que tais *flagships* nada mais são do que a expressão física da ação pública empreendedorista para criação de valor e promoção da atratividade territorial. Apoiados no turismo, consistem na materialização do desejo dos agentes empreendedoristas em embelezar, gentrificar e, por que não dizer, higienizar a cidade, criando uma imagem de lugar bom para se viver, visitar e investir.

Diante do exposto, pode-se afirmar que a implementação de grandes projetos urbanos associados ao turismo significa uma opção de grande valia para os agentes públicos e privados capitalistas da cidade. Integrado ao propósito mais amplo de posicionar a metrópole nos mercados mundiais por meio da instrumentalização do urbanismo com vistas à criação de ícones urbanos e de espaços de consumo, lazer, cultura, entretenimento e turismo, esse tipo de atuação acaba sendo um dos traços mais evidentes do empresariamento urbano, materializando em intervenções físicas a clara posição da governança urbana em transformar a cidade em uma mercadoria atrativa e em espaço propício à reprodução do capital.

Nesse processo, por meio do turismo (enquanto uma das atividades que se utilizam dos espaços criados a partir da implementação dos GPU) e em nome do turismo (enquanto mote para implementação de tais projetos) se imprimem na cidade novas formas e objetos condizentes com os imperativos de uma cidade que almeja se internacionalizar. A estratégia do GPU associado ao turismo, em conjunto com as demais ações de empresariamento relacionadas à gestão da imagem de marca, promoção internacional, prospecção de investimentos, etc., contribui para a

reinvenção da cidade com vistas ao seu posicionamento nos mercados internacionais de localização de fluxos de investimentos e pessoas.

4.2 Considerações sobre o turismo como instrumento de difusão da cidade-mercadoria

A imagem de lugar bom para se viver, investir e visitar não é obtida ao acaso, unicamente resultante da construção das vantagens competitivas urbanas. Pelo contrário, uma imagem forte é resultado de um processo de construção da atratividade urbana que começa com o desenho dessas vantagens e que somente termina com a sua comunicação e difusão entre os públicos-alvo da cidade por meio de estratégias de *city marketing*, tais como missões de prospecção nos mercados-alvo, campanhas publicitárias, marketing em mídias sociais, etc. O que se identificou foi que em Lyon o turismo atua ao menos em dois importantes pontos desse processo: **na construção simbólica da imagem da metrópole** e **na captação de megaeventos**, um dos principais vetores da imagem urbana na atualidade.

4.2.1 O turismo na construção simbólica da cidade-mercadoria

Toda mercadoria deve possuir uma imagem positiva para gerar o interesse de seu público consumidor. Considerando que o empresariamento urbano tende a produzir a cidade enquanto mercadoria e que a venda dessa mercadoria se tornou uma função básica dos governos locais (HARVEY, 2005; COMPANS, 2005; VAINER, 2009; SÁNCHEZ, 2010; LEAL, 2011), como seria possível produzir a cidade-mercadoria sem a preocupação com o devido apelo de sua imagem? É justamente por isso que as administrações locais têm se preocupado cada vez mais em “transformar a cidade em imagem publicitária” (SÁNCHEZ, 2010, p. 57).

Em Lyon, ao longo da posta em marcha do projeto empreendedorista de metrópole, os agentes locais foram percebendo que os objetivos de venda da cidade nos mercados internacionais somente seriam auferidos se associados à criação de uma imagem urbana atraente; afinal, como lembra Harvey (2005, p.185), “o empreendedorismo urbano (em oposição ao administrativismo burocrático, muito

mais sem rosto) se enreda, nesse caso, com a busca da identidade²²² local". Justamente ao perceberem que a identidade local era muito mais associada a um urbanismo industrial²²³ do que propriamente a um urbanismo espetacular relacionado à qualidade de vida urbana e à oferta cultural, os agentes institucionais começaram a enxergar no turismo uma via para reverter esse quadro. Isso foi feito de duas formas: I) através da viabilização de uma nova oferta urbana capaz de interferir na formação de uma nova identidade de cidade relacionada à divisão espacial do consumo²²⁴; e II) por meio da difusão dessa nova identidade em transformação.

Sendo assim, a contribuição do turismo ao empresariamento de Lyon se dá na associação entre as ações de fabricação física da cidade (mediante a implementação de *flagships* de apelo cultural, do emprego da arquitetura icônica e da *starchitecture*, da renovação dos espaços públicos como praças, jardins, etc., dentre outras) e ações de caráter simbólico relacionadas à construção de imagens urbanas. Aliás, tal associação também é levantada pela literatura, uma vez que Ashworth & Voogd (1990), Kotler et al (1993), OCDE (2007), Kavartzis (2008) e Meyronin (2015) convergem no entendimento de que a formação da identidade e da imagem urbana não deve ser algo conduzido de forma isolada das demais atuações do planejamento e gestão urbana. Pode-se afirmar, portanto, que a formação de imagem é parte de um conjunto de ações de empresariamento que também abarca a renovação física do espaço urbano, afinal, conforme coloca a OCDE (2007), a renovação física mediante projetos de prestígio foi concebida para conferir uma realidade tangível à imagem de marca da cidade.

Desse modo, a produção de representações da cidade pelo turismo passou a ser tão importante quanto a própria produção da cidade. O que convém ressaltar, no entanto, é que ao contrário do que ocorre(u) em diversas outras cidades, em Lyon essa produção de representações não foi apenas uma atribuição dos agentes turísticos.

²²² Para Meyronin (2015, p. 74), imagem e identidade são duas acepções diferentes. Enquanto que a imagem de um território seria a soma de crenças, ideias e impressões que se faz a seu respeito, ou seja, o que se percebe do território, a identidade seria o que de fato o território é.

²²³ Perceberam que a imagem de antiga cidade exclusivamente industrial poderia impedi-la de figurar na carta mental dos públicos-alvo.

²²⁴ Conforme já analisado, o turismo atuou como um mote para implementação de *flagships* como a Cité Internationale e o Hôtel Dieu, por exemplo.

Quando Lyon começou a se orientar mais intensamente para o global, percebeu-se a necessidade de se trabalhar uma representação mais ampla da cidade, capaz de sensibilizar qualquer um dos seus públicos-alvo (incluindo o turístico) por meio da criação de uma marca única (a ONLYLYON)²²⁵ ao qual os agentes turísticos (incluindo aqui o *Tourisme et Congrès* e o CCIL) estavam tão implicados quanto a ADERLY e demais agentes. Cada um atuando com foco no seu respectivo público-alvo.

Por meio de ações que incluem desde campanhas publicitárias em mídia impressa e digital à realização de eventos com público final, operadores turísticos e agentes de viagens de mercados emissores, incluindo a distribuição de brochuras, folders e revistas, além de relações públicas junto à imprensa²²⁶, esses agentes vêm se empenhando para formar a imagem de uma metrópole vibrante, dinâmica, contemporânea e ao mesmo tempo conectada com suas raízes. Nesse sentido, recursos urbanos considerados notórios e relevantes para qualquer público-alvo, (tais como a gastronomia e a personalidade de Paul Bocuse, o patrimônio UNESCO, a oferta cultural, a arquitetura de grife, a iluminação urbana e o calendário de eventos permanentes) são destacados. Com isso, os agentes encarregados do empresariamento da cidade buscam associar Lyon a construções discursivas como “capital da gastronomia”, “cidade luz”, “capital dos *Gaules*”, “cidade criativa”, “cidade patrimônio da humanidade”, entre outras.

Todas essas construções são permeadas por alegações relacionadas à ideia de que Lyon é uma metrópole cuja qualidade de vida é alta. Para construir tal representação, os agentes institucionais têm insistido no fato de Lyon ser uma cidade de interesse turístico. Por exemplo, na página da ADERLY (cuja atuação se concentra principalmente na captação de investimentos e novos negócios) o turismo é

²²⁵ Observa-se em Lyon uma evolução técnica do *city marketing* para o emprego do *city branding* como estratégia de gestão da imagem urbana.

²²⁶ Em 2014, o setor *Promotion* do *Tourisme et Congrès* participou de diversos eventos voltados para o público final em Bruxelas, Londres, Nova York, Osaka e Estocolmo de modo a promover os recursos urbanos diferenciais da metrópole, sobretudo a gastronomia (ONLYLYON TOURISME ET CONGRÈS, 2015). Em 2015, as ações dessa natureza continuaram em prática, voltadas para o público final, profissionais de turismo e imprensa, sempre com foco principal na gastronomia. Especificamente com alvo na mídia, o trabalho de captação de inserções espontâneas resultou 370 matérias sobre Lyon na imprensa local, nacional e internacional (19% a mais que no ano anterior), 245 jornalistas recebidos (71% a mais que em 2014) (ONLYLYON TOURISME ET CONGRÈS, 2016).

apresentado como uma das boas razões para se escolher Lyon. Em meio a argumentos relacionados ao preço do metro quadrado dos terrenos e imóveis para implantação de empresas, localização privilegiada no “coração” da Europa, dinamismo econômico, disponibilidade de infraestruturas, etc., aparece o turismo (juntamente com a gastronomia, a cultura e a existência de diversos espaços públicos - incluindo áreas de *waterfront*) como um dos componentes que conferem qualidade de vida urbana (figura 32).

Figura 32: Turismo e gastronomia associados à qualidade de vida

S'implanter en région lyonnaise

Vous recherchez des locaux, terrains, des solutions de financement, des collaborateurs...

Accueil > Pourquoi Lyon ? > Qualité de vie > Tourisme & gastronomie

Tourisme & gastronomie

Chaque année, plusieurs millions de touristes viennent découvrir et profiter de **Lyon**. Grâce à la forte dynamique de l'aéroport **Saint Exupéry**, Lyon est devenue l'une des destinations en vue des city-breakers, avides de découvrir le temps d'un long week-end le charme des grandes métropoles européennes.



Opéra Hôtel de ville Mur des Lyonnais 2013 - © www.gmd-photographie.fr

Écrivez-nous ou appelez-nous au
+ 33 (0)4 72 40 57 50

Qualité de vie

Lyon, une ville où il fait bon vivre

Tourisme & gastronomie

Lyon, ville culturelle

Berges du Rhône et rives de Saône

S'implanter en région lyonnaise

Découvrez nos services aux entreprises

Trouver votre site d'implantation

Fonte: <https://www.aderly.fr/pourquoi-lyon/qualit-233-de-vie/tourisme-gastronomie/>. Acesso em: 31/10/2016.

Em tradução livre, coloca-se que a “cada ano, milhares de turistas vêm descobrir e desfrutar de Lyon”. De um lado, tal discurso pode ser interpretado como um chamado para a captação de novos negócios e investimentos relacionados à própria atividade turística, uma vez associado ao dinamismo econômico de uma metrópole visitada por milhares de pessoas; do outro, esse mesmo discurso pode ser explicado como uma forma de chamar a atenção de públicos variados, como por exemplo, residentes de alto padrão. Nesse caso, a mensagem é de que se há tantos turistas interessados por

essa metrópole é porque certamente ela tem algo de interessante de se conhecer, algo de bom a oferecer. Em outras palavras, se é uma boa cidade para ser visitada, também o é para se residir.

O que fica claro, portanto, é que o emprego do turismo na formação da imagem urbana, do ponto de vista da abordagem empreendedorista, pode se dar tanto na **construção da imagem de uma cidade com oportunidades de investimentos no campo da hospitalidade**, como também na **imagem de uma cidade com qualidade de vida urbana**. Sob essa lógica, o imaginário negativo de estresse, trânsito, violência, trabalho, etc. frequentemente associado à cidade cotidiana (KRIPPENDORF, 2003) cede lugar a uma imagem relacionada à cultura, encontros, urbanidade em geral. A partir do momento em que o turista passa a enxergar na cidade um locus de suas práticas de lazer, constrói-se um imaginário positivo sobre a cidade, livre das suas mazelas oriundas do cotidiano. O próprio interesse do turismo pela cidade denota o crescente interesse das pessoas pelo urbano. É por este motivo que se pode afirmar que o imaginário turístico está no cerne não apenas da sedução de turistas, mas também na sedução residencial ou econômica.

Nesse sentido, tem contribuído o trabalho de difusão da imagem urbana realizado pelo *Tourisme et Congrès*. A entidade vem direcionando suas ações promocionais ao público de lazer em geral, ao público de negócios (sendo esse em estreita relação com os públicos-alvo da ADERLY), à imprensa e aos profissionais e empresas do setor turístico, de modo a suscitar a emoção dos públicos-alvo²²⁷ ao colocar em evidência todos os elementos que conferem atratividade urbana à Lyon de modo a torná-la a cidade desejável. Além disso, a construção das imagens urbanas conta com a campanha "*Addicted to Lyon*" ("viciado em Lyon") que, em conjunto com a equipe do ONLY LYON, se baseia no uso de imagens de pessoas cosmopolitas, *Lyonnais* de nascimento ou por opção, que declaram sua paixão pela metrópole (figura 33).

²²⁷ Dentre os públicos-alvo do *Tourisme et Congrès*, há visitantes potenciais de Paris, Londres, Frankfurt, Munich, Genève, Milão, Bruxelas, Dubai, Nova York, Boston, Montreal, Shanghai, Hong Kong, Seoul, Tóquio, Moscou, Sidney e São Paulo.

Figura 33: Materiais promocionais da campanha *Addicted to Lyon*



Fonte: ONLY LYON Tourisme et Congrès (folheteria impressa).

A estratégia da campanha se baseia no emprego do *storytelling* (contação de histórias), por meio do qual o rosto cosmopolita ganha empatia do público na medida em que se apresenta a sua história particular que explica as razões de sua paixão por Lyon. Estampada em capas de revistas, de brochuras especializadas, em mapas turísticos, até em *banners* de aeroportos e estações de trem pela Europa, a campanha busca mostrar ao mundo que pessoas de sucesso, por inúmeros e particulares motivos, são todas apaixonadas por Lyon.

O objetivo dos agentes responsáveis por estratégias promocionais como o *Addicted to Lyon* é menos apresentar as reais características da metrópole, e mais “induzir/levar ou estimular alguém a ser, crer, fazer, pensar, sentir e/ou aceitar algum valor proposto” (PERUZZOLO, 2010, p. 321). Afinal, como bem lembra Haug (1997, p. 27), “o que é apenas algo, mas não parece um ‘ser’, não é vendável. O que parece ser algo é vendável”. Nesse sentido, as imagens produzidas pelo turismo, portanto, não são neutras. Embora se pautem em uma referência real, há uma seletividade naquilo que é mostrado. Trata-se de um recorte. As imagens, como diz Lefebvre (2013), são fragmentos do espaço. Por isso mesmo, as imagens não revelam o erro sobre o espaço, elas o escondem, sendo, para tal, esmeradamente confeccionadas para separar “a forma pura de seu impuro conteúdo” (LEFEBVRE, 2013, p. 152, tradução

livre). Sendo assim, as imagens criadas vão buscar sempre representar o aspecto mais belo, limpo, natural, simpático, positivo daquilo que se busca vender.

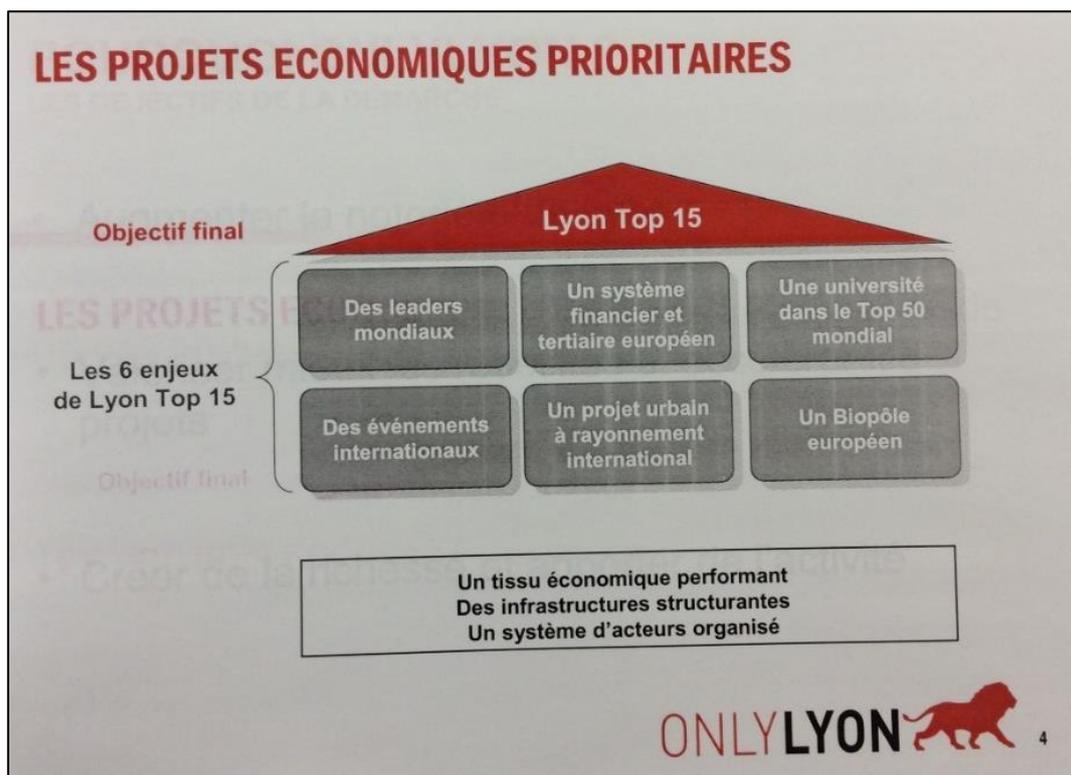
Sob esta ótica, os agentes institucionais do turismo atuam na manipulação de imagens seletivas, mostrando apenas recursos e partes da cidade que sejam interessantes aos públicos-alvo, de modo, conforme coloca Hatem (2007), a fazer da cidade um lugar credível aos projetos de diferentes naturezas, como investimentos, comércio, viagens, etc. Esta é a perspectiva sob a qual a governança empreendedorista atua quando se trata da fabricação e comercialização da cidade-mercadoria. As estratégias aqui apresentadas não operam com outra finalidade que não a de construir nos consumidores urbanos um imaginário positivo, formando representações da cidade inovadora, da cidade criativa, empreendedora, sustentável, inteligente, etc., enfim, de uma cidade superior a suas concorrentes.

4.2.2 O turismo como suporte da política de captação de megaeventos

Mundial de Futebol, Jogos Olímpicos, Paraolímpicos, Jogos Olímpicos de Inverno, *UEFA European Championship*, etc. são os principais exemplos de eventos esportivos de alcance mundial na atualidade. Seu porte e sua penetração global conferem-lhes o prefixo “mega” e fazem deles um importante meio utilizado no empresariamento da cidade.

É justamente essa uma das principais ações do empresariamento de Lyon. Conforme afirma um dos entrevistados, a captação de megaeventos é considerada uma questão estratégica da agenda urbana *lyonnaise*, sendo uma das principais vias escolhidas na corrida pela afirmação da metrópole no cenário internacional e posicionamento no “Top 15” europeu (figura 34).

Figura 34: Os eventos internacionais como um dos 6 pilares da estratégia de atratividade de Lyon



Fonte: ONLY LYON (documento interno de trabalho – mimeografado).

Tendo isso em vista, foi criado em 2010, no seio do *Pôle développement économique et international, emploi, insertion* (DEIEI) da GRAND LYON, um departamento especificamente para prospectar e captar grandes eventos internacionais: o *Tourisme, Grandes Candidatures*, atrelado à direção *Attractivité et relations internationales*. Inicialmente composto por dois técnicos e atualmente com uma equipe de 5 profissionais, esse departamento foi concebido para trabalhar nomeadamente no desenho da política de turismo metropolitano (em conjunto com o ONLYLYON *Tourisme et Congrès*) e na identificação de possíveis candidaturas de Lyon para sediar megaeventos, sobretudo esportivos (pesquisa direta, 2015).

Segundo uma das entrevistadas, este órgão foi responsável pela captação de alguns jogos do campeonato europeu de futebol - *UEFA European Championship Euro 2016*, das finais da *European Rugby Challenge Cup* e da *European Rugby Champions Cup* de 2016, a Copa do Mundo de Bridge de 2017, além dos jogos de abertura e final da Copa do Mundo de futebol feminino em 2019. Ademais, vinculada à atual campanha de

captação dos Jogos Olímpicos de 2025 conduzida por Paris, está atuando para que Lyon possa sediar alguns dos jogos de futebol masculino que, “embora não sejam os mais importantes no conjunto de modalidades dos Jogos Olímpicos, ainda assim possuem uma capacidade midiática de difundir a imagem de Lyon”.

Ainda dentro do rol de eventos de grande porte e de incidência internacional, o receituário empreendedorista também recomenda a captação de eventos culturais internacionais, como a Capital Europeia da Cultura²²⁸, ou mesmo o lançamento de eventos próprios relacionados à cultura, às artes e ao entretenimento, afinal, como lembra Sánchez (2010, p. 500), “animação e espetáculo parecem ser componentes essenciais da venda das cidades”. Nesse caso, Lyon foi candidata a ser sediar a Capital Europeia da Cultura de 2013, tendo perdido para a candidatura de Marseille.

A literatura acadêmica indica como principal benefício resultante da realização de um megaevento a repercussão internacional da cidade anfitriã. Desse modo, argumentos relacionados à promoção do desenvolvimento econômico²²⁹, ao incremento do turismo²³⁰, à melhoria das infraestruturas locais e à difusão da imagem da cidade²³¹ têm sido frequentemente apropriados pelos discursos de governos, em todas as suas esferas, para justificar os esforços públicos cada vez mais intensos para sua captação e organização. Contudo, não obstante os argumentos do *mainstream*, o que a análise do caso de Lyon permite corroborar é que a verdadeira função dos megaeventos no contexto capitalista é o de:

²²⁸ A Capital Europeia da Cultura consiste em uma ação de promoção de cidades levada a cabo pela União Europeia. Trata-se de um evento com duração de um ano que ocorre em uma cidade selecionada, onde são promovidas atividades culturais com a finalidade de difundir entre os países a imagem da cidade-sede.

²²⁹ A afirmação de Robertson & Guerrier (2003, p. 295) de que “o evento serve para impulsionar financeiramente a cidade, dando uma mostra inicial de vitalidade a fim de convencer investidores potenciais da vocação da cidade e de seu valor” é apenas um de inúmeros exemplos encontrados na literatura acadêmica que tratam dos benefícios de se sediar um megaevento.

²³⁰ Sánchez (2010, p. 500) observa que “esses eventos produzem um incremento do turismo local e atraem cobertura extensiva da mídia, como também têm efeito a longo prazo na promoção de projetos de renovação urbana”.

²³¹ Difunde-se a ideia segundo a qual o megaevento auxilia na formação e difusão dessa imagem (OCDE, 2007; MEYRONIN, 2015) e na forma de expressar a identidade da cidade (NOISETTE & VALLÉRUGO, 1996), contribuindo diretamente para o reforço da atratividade urbana.

(...) posicionar a cidade-anfitriã na rede de cidades mundiais para atrair investidores, para realizar grandes transformações urbanas graças a novas infraestruturas, para criar consenso e para mobilizar uma parte não negligenciável da população urbana em torno de uma certa concepção de interesse geral” (GRAVARI-BARBAS & JACQUOT, 2007, p. 02, *tradução livre*).

Na verdade, o megaevento cumpre com um papel bem mais importante para o capital: ele opera na legitimação do projeto empreendedorista de cidade e de suas necessárias atuações. No caso de Lyon, essa é sem dúvida a perspectiva adotada, sendo comum encontrar na *Lyon Citoyen* e na *Grand Lyon Magazine* matérias e editoriais que defendem a política de captação de megaeventos como recurso essencial na “batalha” pela competitividade urbana (leia-se projeto empreendedorista de cidade).

Ao contrário de Barcelona²³² e Rio de Janeiro²³³, onde o megaevento serviu como ponto de partida para a implementação de grandes projetos urbanísticos, em Lyon a perspectiva é de instrumentalizá-lo para um reposicionamento da imagem da metrópole, na concepção dos megaeventos enquanto “veículos do city marketing” (BRAUN, 2008) e “metáforas poderosas das cidades empenhadas em vencer”

²³² No caso de Barcelona, a governança urbana apoiou-se na realização dos Jogos Olímpicos de 1992 como ponto de partida para um amplo processo de regeneração urbana (CAPEL, 2005; ARANTES, 2009). Se hoje o modelo de empresariamento urbano de Barcelona é tido como um ícone de sucesso da atuação empreendedorista, certamente foi porque a governança local soube tirar partido das Olimpíadas enquanto via para a atratividade urbana. Como assevera Arantes (2009, p. 58), o êxito desse caso “logo tornaria os Grandes Eventos mais um ingrediente indispensável da nova fórmula” (ARANTES, 2009, p.58), fazendo-se reverberar tal prática nos diferentes contextos de planejamento e gestão urbana.

²³³ No caso brasileiro, tanto a realização da Copa do Mundo de 2014 como das Olimpíadas de 2016 no Rio de Janeiro consistem em expressões do “novo padrão de governança empreendedorista neoliberal, sustentada por coalizões de poder que reúnem agentes econômicos, políticos e sociais” (SANTOS JÚNIOR, 2015, p. 22). Se sua organização tem recebido a contribuição primordial dos atores públicos, mediante a “criação de um ambiente propício aos investimentos, principalmente aqueles vinculados aos setores do capital imobiliário, das empreiteiras de obras públicas, das construtoras, do setor hoteleiro, de transportes, de entretenimento e de comunicações” (RIBEIRO & SANTOS JUNIOR, 2013 p. 37) é porque o Estado atua a serviço do capital, para quem opera na criação de novas condições de acumulação urbana. O trabalho de Ribeiro & Santos Junior (2013, p. 30-31) permite perceber que “os projetos urbanos de reestruturação das cidades que se difundem associados aos megaeventos esportivos – Copa do Mundo e Olimpíadas – expressam uma nova rodada de mercantilização das cidades-sede, compreendendo este processo de mercantilização como um processo de valorização de ativos (terra urbana, propriedades, equipamentos e serviços urbanos) desmercantilizados ou parcialmente desmercantilizados. Estar-se-ia, assim, diante da incorporação de áreas da cidade e de serviços urbanos parcialmente desmercantilizados aos circuitos de valorização do capital, vinculado aos interesses de certos agentes econômicos, notadamente ligados aos setores imobiliário, de grandes obras de infraestrutura, do turismo, e financeiro”.

(SÁNCHEZ, 2010, p.466). Nesse sentido, a principal argumentação empregada pelos agentes institucionais *lyonnais* gira muito mais em torno da capacidade do megaevento em projetar a metrópole na cena internacional – “Lyon, atrativa e festiva – Fazer de Lyon uma encruzilhada incontornável da cena europeia” (para usar as palavras de Collomb no editorial da *Lyon Citoyen* de junho de 2015) – que do legado de infraestruturas que se costuma perpetuar²³⁴, conforme pode ser observado na seguinte passagem:

O dinamismo internacional e a abertura do Grand Lyon sobre o mundo são dois elementos determinantes para a competitividade de nosso território, sua projeção mas também seu estilo de vida. Para isso, nós escolhemos de nos apoiar nos grandes eventos celebrados na escala internacional (...). Nesse contexto, juntar as forças vivas da metrópole em torno dessas ações, mostrar a internacionalidade dos Grands-Lyonnais são a chave essencial de sucesso (Grand Lyon Magazine, nº 25, setembro de 2008, *tradução livre*).

É possível perceber nesse trecho que Collomb não apenas justifica a opção pela estratégia empreendedorista do megaevento, como ainda conclama a população a se engajar. Essa foi a tônica da comunicação institucional durante todo o processo de candidatura de Lyon à Capital Europeia da Cultura 2013. Entre 2006 (ano que marcou o início do processo de candidatura) e 2008 (ocasião na qual a candidatura foi indeferida em favor de Marseille), foram diversas matérias em ambas as revistas com a clara intenção de se criar uma mobilização popular em torno da candidatura, em particular, e das políticas empreendedoristas, de forma geral²³⁵. O discurso de Collomb expressa bem esse anseio: “Esta candidatura é a expressão de uma ambição coletiva de toda uma cidade, de toda uma região metropolitana que tem desejo de se colocar em movimento, de se projetar, de construir o futuro” (*Lyon Citoyen* de dezembro de 2006, *tradução livre*).

²³⁴ Uma explicação para isso pode ser o fato de que, ao contrário dos países em desenvolvimento, cujas metrópoles carecem ainda de infraestruturas básicas como transporte e espaços públicos, sendo essa carência a justificativa usada pelos agentes locais para a realização de um megaevento (“o legado físico que o megaevento irá deixar”), Lyon já dispõe de uma estrutura minimamente condizente com a de um país desenvolvido.

²³⁵ Para mobilizar os residentes, foram lançadas campanhas na internet (www.lyon2013.eu) e nessas revistas (“*Lyon 2013, désir à partager*”), sempre com vistas a criar um clima de orgulho cívico e de adesão à política da GRAND LYON.

Nas alegações sobre a importância dessa atuação, o turismo aparece como um dos argumentos que justifica esse tipo de decisão:

Lyon deseja o mundo. (...). Então sonhemos. 2013. Lyon brilha. (...). Como em Lille (2004), Liverpool (este ano), como em Sevilha quando da exposição universal, centenas de milhares de visitantes vêm e vão: públicos “festivaleiros”, evidentemente, mas também empresários e investidores para quem se implanta a maior vitrine do savoir-faire lyonnais (...). Além das subvenções europeias, 2013 deve provocar um afluxo de capitais de empresas as quais se sabe que a vida cultural é um dos primeiros critérios para decidir investir (*Lyon Citoyen*, julho/agosto de 2008, tradução livre).

Essa mesma matéria também cita os indicadores de Liverpool como algo positivo: 1 milhão de visitas no site oficial da cidade, 5.000 artigos publicados na imprensa mundial e o grande aumento de número de turistas. O turismo, uma vez associado aos resultados econômicos positivos já enfatizados com frequência nos discursos institucionais locais, é apresentado como uma das razões para sua realização. Ou seja, ao menos em certa medida, o megaevento é realizado para gerar os benefícios econômicos do turismo. Nada mais natural, uma vez que um evento de ampla magnitude tende sempre a atrair grandes contingentes de visitantes.

Esse tem sido, aliás, um argumento empregado nos mais diferentes contextos empreendedoristas. No processo de mobilização dos Jogos Olímpicos de 2016 no Rio de Janeiro, por exemplo, o turismo constantemente foi apontado pelas autoridades municipais e federais como uma das finalidades. Isso se observa inclusive no próprio dossiê de candidatura²³⁶: “Os investimentos de ambos os eventos são compatíveis com nossa estratégia econômica de longo prazo para gerar investimentos produtivos internos, fomentar o turismo e promover o Brasil nos mercados globais”. Nesse exemplo, o megaevento é colocado como um vetor para melhoria da infraestrutura turística, sendo esse um importante legado para fazer da cidade uma destinação turística de porte internacional²³⁷.

²³⁶ Dossiê de candidatura do Rio de Janeiro a sede dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016 - Disponível em: https://www.rio2016.com/sites/default/files/parceiros/dossie_de_candidatura_v1.pdf. Acesso em: 10/11/2016.

²³⁷ De acordo com o “Dossiê de candidatura do Rio de Janeiro a sede dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016” (p. 18): “Financiados e inteiramente garantidos pelos três níveis de Governo (Federal, Estadual e Municipal), os Jogos Olímpicos Rio 2016 contribuirão para estimular o crescimento

Diferentemente da situação encontrada no Rio de Janeiro, o que o caso de Lyon mostra é que o emprego do turismo na argumentação em prol do consenso interno é secundário se comparado à sua apropriação na construção argumentativa dos dossiês de candidatura a determinados megaeventos. Considerando que as cidades concorrentes têm se esforçado para apresentar candidaturas bem formuladas e cada vez mais agressivas (GRAVARI-BARBAS & JACQUOT, 2007), os dossiês de candidatura vêm recebendo grande atenção por parte da equipe da GRAND LYON de modo a colocar em evidência as áreas de excelência da metrópole. Dentre os elementos singulares da cidade apresentados nesses dossiês, como o patrimônio UNESCO, a gastronomia e a cultura em geral, e as infraestruturas de alto padrão relacionadas a transportes, espaços públicos, etc., o turismo é colocado como um elemento de destaque.

Em suma, enquanto em cidades como Rio de Janeiro o turismo foi/é utilizado enquanto justificativa para a realização do megaevento (no sentido de que a projeção internacional obtida durante a realização do mesmo, bem como algumas das infraestruturas construídas que ficam disponíveis para fins turísticos), o que se percebe a partir da análise do caso de Lyon é que essa é uma questão secundária. Como Lyon já possui uma infraestrutura turística desenvolvida, mais importante que justificar a realização do megaevento como uma forma de incrementar o turismo, o que se busca é o convencimento de que são justamente a infraestrutura e o *know-how lyonnais* em matéria de turismo/hospitalidade que assegurarão o sucesso do evento.

Eis, pois, a particularidade de Lyon no que toca à utilização de megaeventos como estratégia empresarialista da cidade: **o turismo (isto é, a infraestrutura e a capacidade de gestão) não é utilizado como a finalidade, mas sim como um elemento de convencimento de que a cidade (Lyon) constitui a escolha mais acertada para a realização do evento.** Em outras palavras: enquanto a maioria das cidades insiste na mesmice de que o megaevento será importante para desenvolver o

contínuo da economia brasileira e trarão para o Brasil um novo nível de reconhecimento internacional. Jogos maravilhosos e uma transmissão de imagens de tirar o fôlego darão um impulso duradouro ao turismo, reforçando a reputação do país de ser um lugar apaixonante, onde é bom viver, realizar negócios e fazer turismo”.

turismo, Lyon inverte essa relação ao se posicionar como o local (turisticamente) ideal para a realização do megaevento.

Essa estratégia fica evidente, por exemplo, no dossiê da candidatura elaborado com vistas a pleitear a realização de alguns jogos da *EuroCup* sediada na França em 2016²³⁸.

No prefácio do dossiê, escrito por Collomb, lê-se que Lyon oferece:

Acessibilidade, larga capacidade de acolhimento, equipamentos de qualidade, experiência na organização de eventos, tradição festiva e hospitaleira, excelência esportiva de um clube de elite [o Olympique de Lyon] e um grande estádio emblemático (*Lyon Candidature France - UEFA EURO 2016 - Une nature de gagnant*, p. 03, tradução livre).

Além disso, na primeira seção do documento que apresenta Lyon enquanto uma cidade hospitaleira, o turismo é usado para atestar a ideia de que se há uma grande procura turística pela cidade (“6 milhões de turistas por ano”) é porque os agentes institucionais locais souberam se engajar ao longo dos anos para melhorar a oferta turística e a imagem²³⁹. Logo, reforça-se o argumento central do dossiê de que Lyon dispõe de uma grande capacidade institucional para organizar e sediar um evento de grandes proporções.

Seguindo com a apresentação da cidade-candidata, o parque hoteleiro em expansão, a oferta gastronômica e as ligações aéreas também são evidenciados. Nesse sentido, o propósito do turismo aqui é contribuir em termos de infraestrutura necessária para esse tipo de evento.

Diante do exposto, o que resta evidente é que o turismo contribui para a captação do megaevento, enquanto uma vantagem competitiva direta, sendo um elemento que ajuda a dar substância à candidatura. Dessa forma, o que o caso de Lyon revela é uma relação dialética na qual o megaevento ajuda a incrementar o fluxo de visitantes,

²³⁸ O dossiê "*Lyon Candidature France - UEFA EURO 2016 - Une nature de gagnant*" não está disponível para acesso público, tendo sido consultado após autorização da equipe da GRAND LYON durante pesquisa de campo.

²³⁹ “Deslocamentos, serviços, paisagismo são cuidadosamente orquestrados em torno da valorização de uma cidade naturalmente atrativa. O crescimento do turismo de negócios (congressos e salões) e de lazer confirma; um verdadeiro reconhecimento pelos esforços engajados na melhoria da oferta e da imagem. Com 6 milhões de turistas por ano, Lyon se afirma como um destino europeu importante, especialmente para os “city breakers” (*Lyon Candidature France - UEFA EURO 2016 - Une nature de gagnant*, p. 07).

estimulando assim o desenvolvimento da cadeia produtiva do turismo, ao mesmo tempo em que o turismo (no caso, a estrutura turística prévia) dá suporte ao dossiê de candidatura e à própria realização do megaevento, afinal, o consumidor desse tipo de produto não é (em sua quase totalidade) o morador local. Megaeventos são pensados e produzidos para visitantes.

Diante, pois, da importância do megaevento na dinâmica de empresariamento da cidade, não é com surpresa que se observa a GRAND LYON (2016) declarar que: “para 2016-2021, o objetivo é de maximizar as taxas de transformação das candidaturas para a recepção de grandes congressos ou eventos esportivos em Lyon e de favorecer o desenvolvimento de eventos profissionais”.

4.3 O empresariamento urbano à *lyonnaise*: a participação do turismo na dinâmica do empresariamento de Lyon

Já foi demonstrado que a atratividade urbana está intrinsecamente relacionada à prática do empresariamento urbano na medida em que toda ação empreendedorista busca tornar a cidade mais atrativa. É por meio do oferecimento de uma cidade atrativa que se pode convencer investidores, organizações públicas e privadas internacionais, empresários, organizadores de eventos, residentes, além de visitantes de alto padrão a investirem e/ou visitarem a cidade. Dessa forma, o que os agentes empreendedoristas buscam quando entram em ação para conformar uma cidade-mercadoria é, ao fim e ao cabo, incrementar o potencial de atratividade da mesma.

Essa pesquisa demonstrou que o caso de Lyon não foge a essa lógica. O que se percebe quando se lança um olhar sobre a atuação dos agentes institucionais *lyonnaises* é que a questão da atratividade é assunto central na dinâmica do empresariamento urbano. Prova disto é a constante preocupação da GRAND LYON, ADERLY e ONLY LYON com a divulgação das posições alcançadas por Lyon nos mais diversos *rankings* nacionais e internacionais de cidades, além do enaltecimento de indicadores quantitativos relacionados à existência de elementos urbanos de interesse aos seus públicos-alvo. A larga divulgação de títulos como “primeira cidade francesa

em atração de profissionais para se residir”, “décima quinta cidade europeia em atração de investimentos estrangeiros”, “primeira cidade europeia para *city break*” e “terceira cidade francesa para viagens de estrangeiros” é um exemplo de como a gestão empreendedorista se preocupa em passar a ideia de que Lyon é um bom lugar para se morar, se investir e se visitar. Esse processo de construção e comunicação da atratividade urbana tem, em Lyon, uma estreita relação com a opção pelo desenvolvimento do turismo urbano, conforme analisado ao longo deste capítulo.

Contudo, a contribuição do turismo ao empresariamento da cidade não se limita à sua atuação no desenho de vantagens competitivas e na formação e difusão da imagem da cidade. O exame das páginas web e dos materiais promocionais da ADERLY e do ONLY LYON (figura 35) utilizados para prospectar sobretudo empresas e projetos de investimentos permitiu constatar que **o turismo também vem sendo empregado nos discursos institucionais enquanto uma vantagem competitiva *per se***, enaltecido como um atributo positivo de uma cidade que pretende alcançar os diversos públicos-alvo e não apenas o turista. Nesses exemplos, a existência da atividade turística em Lyon é exaltada não apenas como um fator para atração de mais turistas, mas como um elemento importante de uma metrópole que busca mostrar-se atrativa a investimentos nos diversos setores econômicos e a residentes qualificados para atuarem em tais setores.

Figura 35: Materiais promocionais da ONLY LYON

LYON, DESTINATION PHARE DU TOURISME URBAIN

Ville de référence du tourisme d'affaires, Lyon est résolument une destination phare du tourisme urbain en Europe: avec près de 6 millions de visiteurs par an en moyenne, elle talonne aujourd'hui des villes de référence comme Amsterdam, Berlin ou Prague. En 2009, le nombre de visiteurs accueillis au Pavillon de l'Office de tourisme de la place Bellecour est en hausse de 4,3%. Cela représente environ 400 000 personnes, dont la moitié proviennent de l'étranger (et en particulier d'Espagne, Allemagne, et Royaume Uni).

EN PHASE AVEC LES ATTENTES DU TOURISME D'AFFAIRES

Depuis quelques années, les attentes de la clientèle des centres de congrès évoluent. En majorité étranger et public, privilégiant désormais les destinations facilement accessibles et dotées d'établissements hôteliers haut de gamme de grande capacité. A ce titre, Lyon attire chaque année environ 2,7 millions de touristes d'affaires. Ces visiteurs participent à environ 25 000 manifestations.

CHIFFRES-CLÉS DE L'ÉCONOMIE TOURISTIQUE

- Près de 6 millions de visiteurs, dont environ 30% en provenance de l'étranger
- Environ 25 000 manifestations à Lyon par an, dont 127 foires et salons
- Plus de 11 900 chambres réservées dans plus de 190 hôtels
- Plus de 2 millions de notes générées chaque année par les visiteurs en ligne
- Dette de dépenses à hauteur en moyenne pour le segment congrès/réunion



UNE VILLE QUI ACCUEILLE LE MONDE ENTIER

Salons, congrès, spectacles, manifestations, sports : Lyon vit au rythme des événements internationaux

En 2007, Lyon a été classée par l'UAE (Union des Associations Internationales) deuxième ville française pour l'accueil de manifestations. Pour la première fois de son histoire, elle a même atteint le Top 20 européen et le Top 50 mondial.

DES CONGRÈS toujours plus nombreux

En 2009, 12 000 professionnels de la France ont assisté au congrès de la Ville de Lyon.

LYON, NOUVELLE DESTINATION RECONNUE DU TOURISME URBAIN

5,5 millions de visiteurs dont 2,7 millions de touristes d'affaires

Destination de référence du tourisme d'affaires, Lyon devient résolument une destination phare du tourisme urbain en Europe. Avec 5,5 millions de visiteurs en 2009, elle se distingue notamment par la diversité de ses visiteurs. Selon les régions, l'importance de certaines catégories continue d'augmenter: une illustration marquée de cette nouvelle tendance. Ainsi, l'augmentation constante de la part des visiteurs par l'étranger (d'une part) et l'augmentation de la part des visiteurs d'origine étrangère (d'autre part) sont des indicateurs de la reconnaissance internationale de la destination.

LA MÉTANOPOLIS

La métropole lyonnaise est reconnue pour sa diversité culturelle, son patrimoine architectural et ses nombreux musées. Elle est également reconnue pour sa gastronomie et son savoir-faire. Lyon est une ville qui accueille chaque année plus de 6 millions de visiteurs, dont 2,7 millions de touristes d'affaires.

ONLY LYON

DES PROJETS INÉDITS POUR MIEUX VOIR LA VILLE

- Le Parc des Sciences et de l'Innovation (PSI) - un espace dédié à la découverte et à l'apprentissage.
- Le Parc de la Confluence - un espace dédié à la culture et à la détente.
- Le Parc de la Part-Dieu - un espace dédié à la culture et à la détente.

UNE VILLE À LA CROISÉE DES GRANDS CHÊMINES

- La Part-Dieu - plus grande gare de transit, ferroviaire et d'Europe.
- Le Parc de la Confluence - un espace dédié à la culture et à la détente.
- Le Parc de la Part-Dieu - un espace dédié à la culture et à la détente.

UN SITE ATTRACTIF POUR LES VACANCES D'AFFAIRES

- Une ville inscrite au patrimoine mondial de l'UNESCO, idéalement située en France.
- Une destination touristique de choix et l'un des leaders pour les congrès et les salons.

PERFORMANCE POSITIVE

- 19^{ème} VILLE MONDIALE** SUR 400 SELON UNE VISION INNOVANTE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL
- 34%** DE LA POPULATION (TUNAGIA À MOINS DE 25 ANS) INCLUSE
- 1.3 MILLION D'HABITANTS** SUR 400 SELON 516 KM² DE TERRITOIRE
- 17^{ème}** VILLE MONDIALE EN TERME DE PROJETS
- 2000 ANS D'HISTOIRE** (UNE CIVILISATION AU BORD DU MONDE)
- PRIX EUROPÉEN INTERMODAL 2014** (RECONNAISSANCE POUR LA PERFORMANCE DE MOBILITÉ DURABLE)
- DESTINATION N°1 DU TOP 10 DE DESTINATIONS CITY BREAK** PAR LE JOURNAL ANGLAIS TELEGRAPH
- NUITS DE FOURVIÈRE 142 000** SPECTATEURS EN 2014
- MUSÉE DES BEAUX ARTS DE LYON 1^{er} MUSÉE DE FRANCE EN TERME DE VISITEURS**
- 3^{ème} VILLE DANS LE MONDE À DÉCOUVRIR AVANT DE MOURIR** (SOURCE: TRIPADVISOR)
- 1^{re} VILLE GAY FRIENDLY EN RÉGION** (SOURCE: IETL 04/2014)
- 2^{ème} VILLE DE TOURISME D'AFFAIRES FRANÇAISE**
- PLUS DE 200 000** PROFESSIONNELS ACCUEILLIS PAR LE SECTEUR HOTELIER, RESTAURANT ET PROFESSIONNELS
- 1^{re} VILLE FRANÇAISE** POUR SA CULTURE (SOURCE: IETL 04/2014)
- 1^{re} VILLE FRANÇAISE** EN TERME DE PROJETS (SOURCE: IETL 04/2014)
- 1^{re} SMART CITY FRANÇAISE** (SOURCE: IETL 04/2014)
- 466** SALONS ET SALONS PROFESSIONNELS ORGANISÉS/AN
- 3^{ème} DESTINATION FRANÇAISE PRÉFÉRÉE DES VOYAGEURS INTERNATIONAUX EN 2014** (SOURCE: TRIPADVISOR)

Fonte: ONLY LYON (folheteria impressa).

Ao se enfatizar o caráter turístico da cidade, o que parece é que os agentes institucionais estão preocupados apenas em desenvolver o turismo enquanto uma atividade econômica em si. No entanto, analisando a questão mais a fundo, o que se percebe é que a intenção principal é menos a de promover um destino turístico (e a atividade turística propriamente dita) e mais a de enaltecer a imagem de uma metrópole que quer mostrar-se atrativa a investimentos nos diversos setores econômicos²⁴⁰ e a residentes qualificados para atuarem em tais setores.

Especificamente a atratividade residencial e sua relação com o turismo chamou a atenção da GRAND LYON, tornando-se foco de um estudo levado a cabo no âmbito do programa *Grand Lyon Prospective*²⁴¹ (GRAND LYON COMMUNAUTÉ URBAINE & NOVA7, 2013). O estudo partia da ideia que a capacidade da cidade em atrair e fidelizar turistas e residentes consiste em uma alavanca essencial do desenvolvimento econômico ao ser responsável pela captação de ingressos suplementares e estímulo à economia local, devendo, portanto, ser uma questão de interesse dos agentes institucionais metropolitanos.

Além disso, considera-se que o turismo desempenha um importante papel na fixação dos residentes²⁴², pois, justificada no turismo, se desenvolve uma oferta de lazeres urbanos que também é utilizada pela população local no seu tempo livre²⁴³. Afinal, o turismo urbano, do ponto de vista da demanda turística, nada mais é que o conjunto de atividades desenvolvidas para fruição do espaço urbano; o que implica a

²⁴⁰ O turismo desempenha papel relevante na promoção da atratividade econômica da cidade, como revelou um entrevistado: "é por meio do turismo que se consegue captar novas ligações aéreas diretas que garantem a integração da metrópole com grandes centros urbanos", consideradas relevantes vantagens competitivas para atração de novas atividades produtivas e abertura de novas frentes de mercado.

²⁴¹ GRAND LYON Prospective - Millénaire 3 La Prospective de La Métropole de Lyon é uma equipe da GRAND LYON que atua na realização de estudos para embasamento das políticas públicas formuladas no âmbito da metrópole. Disponível em: <http://www.millenaire3.com/>. Acesso em: 15/09/2016.

²⁴² A fidelização de visitantes e residentes é tão importante quanto a sedução, não bastando apenas atrair fluxos residenciais e turísticos, sendo igualmente crucial garantir sua fixação no território – no caso do turista, é importante garantir que ele volte a visitar a cidade em outras ocasiões e que divulgue nos seus círculos sociais (GRAND LYON COMMUNAUTÉ URBAINE & NOVA7, 2013).

²⁴³ Nesse caso, o estudo deixa claro que não apenas a existência de postos de trabalho é *conditio sine qua non* para captação e permanência de residentes. A atratividade residencial, sobretudo de residentes de alto padrão aquisitivo/profissionais qualificados em áreas de interesse para as cidades, depende de outros fatores, entre eles, a oferta de lazer e entretenimento urbano.

organização da oferta mediante investimentos em práticas e espaços de lazer (públicos e privados) que também servem aos residentes. Assim, investir na oferta turística de lazers urbanos significa investir também na atratividade residencial.

Por conseguinte, o documento apresenta aos agentes públicos duas recomendações: I) que as ofertas de lazer sejam enaltecidas enquanto elementos de atração e fixação do residente; II) e que o imaginário em torno da ideia “arte de viver como um local” seja utilizado para incremento da atratividade turística.

Um exemplo de atuação institucional que se alinha a ambas recomendações consiste na página “*Mon Week-end à Lyon - Fornecedor Oficial de Lazer*” (figura 36). Trata-se de uma iniciativa do *Tourisme et Congrès* lançada em 2010 que visa apresentar tanto à população local da metrópole quanto aos turistas a agenda local de atividades de lazer e entretenimento²⁴⁴.

Figura 36: Página “*Mon week end à Lyon*”



Fonte: Disponível em: <http://www.monweekendalyon.com/>. Acesso em: 02/11/2016.

²⁴⁴ Lançada em 2010 pelo *Tourisme et Congrès*, a página apresenta ideias de passeios e programas voltados principalmente para os residentes da região metropolitana e do entorno do *département* do Rhône. Para o desenho dessa página, foi feito um trabalho de inventário da oferta turística da *agglomération*. Em 2013, o número de visitas à página ultrapassou a marca de 500.000, segundo dados apresentados na *Grand Lyon Magazine*, nº 46, de fevereiro de 2014.

Outra ação nesse sentido se refere à realização de passeios guiados promovidos pelo *Tourisme et Congrès*, as *balades urbaines* (figura 37), oferecidas à população uma vez ao mês, abrangendo circuitos sobre cultura, patrimônio, gastronomia, etc.

Figura 37: Material promocional dirigido à população local



Fonte: ONLY LYON Tourisme et Congrès (folheteria impressa).

Tanto as visitas guiadas quanto o “*Mon Week-end à Lyon*” são demonstrativos de uma atuação institucional que enxerga no residente também a figura de um turista, no caso, um turista na sua própria cidade. É justamente essa a ideia do *Tourisme et Congrès* ao investir na promoção do que ele chama “*tourisme de proximité*”: a movimentação turística dos residentes pelas *communes* da própria *agglomération*. Mediante a promoção turística interna, pretende-se que os residentes, ao invés de passar o fim de semana em cidades mais distantes da região, visitem as *communes* que formam a *agglomération lyonnaise*, movimentando a economia local e, acima de

tudo, **despertando no residente o sentimento de orgulho de seu próprio lugar**²⁴⁵, um elemento importante do receituário empreendedorista conforme já havia observado Vainer (2009). Afinal, o turismo é por natureza uma prática hedonista; e uma vez que o residente vivencia essa experiência na sua própria cidade, certamente terá reforçado seu elo de ligação com esse espaço, criando um sentimento positivo para com a sua cidade. Ademais, uma vez conhecedor de seu território, o residente pode contribuir com a sua divulgação, tornando-se um embaixador da atratividade urbana.

É essa a lógica de dois programas levados a cabo pela GRAND LYON: a rede de embaixadores do ONLYLYON (*Réseau des Ambassadeurs ONLY LYON*) e o *ONLY LYON City Greeter*. O primeiro, coordenado pela equipe da ONLY LYON, consiste na ideia de criar no *Lyonnais* (não necessariamente residente) a figura de embaixador oficial da metrópole, de modo que atue em três eixos: promoção de Lyon, de seus elementos urbanos notórios e áreas de excelência; detecção de oportunidades de desenvolvimento, tais como eventos a captar, projetos de investimento, empresas, etc.; e captação de novos membros para compor a rede. Já o segundo programa, conduzido pelo *Tourisme et Congrès*, foca na figura do residente local enquanto um *greeter*²⁴⁶, que atua voluntariamente como um guia local para mostrar aos visitantes o que a metrópole tem de melhor a oferecer contribuindo, portanto, para a criação de um imaginário turístico positivo associado ao modo de vida francês.

O que convém sublinhar é que, mais do que meras iniciativas de promoção da metrópole, ambos os programas acabam servindo como uma amostra do orgulho cívico dos *Lyonnais* que, ao atuarem voluntariamente em prol da atratividade urbana, demonstram um clima de consenso interno em relação ao projeto de cidade empreendedora. Em suma, enquanto vetor de atratividade urbana ou enquanto vetor de consenso interno, o turismo atua diretamente no empresariamento da cidade.

²⁴⁵ A GRAND LYON em 2011 já visualizava essa contribuição do turismo: a atividade turística, ao colocar em evidência os valores da *agglomération lyonnaise*, contribui fortemente "a criar e manter um orgulho coletivo de seus habitantes" (GRAND LYON COMMUNAUTÉ URBAINE, 2011, p. 03, *tradução livre*).

²⁴⁶ *Greeter* é um neologismo do verbo *to greet* (cumprimentar, saudar, felicitar) usado para denominar a pessoa responsável por saudar ou cumprimentar outrem que entram em um recinto.

Essa inclinação pela utilização do turismo enquanto um **instrumento para empresariar a cidade** já havia, aliás, sido externada pelo então diretor geral do ONLY LYON *Tourisme et Congrès*, François Gaillard. Ao ser questionado em uma entrevista concedida em 2013²⁴⁷ se os ganhos econômicos seriam a primeira motivação da metrópole para investir no desenvolvimento do turismo, respondeu:

A meu ver, a primeira questão do turismo está hoje na imagem positiva que se pode dar à cidade. É preciso ter em mente que **na corrida pela projeção internacional na qual as metrópoles estão envolvidas hoje, o turismo aparece como um elemento crucial**. Ser atrativo no plano turístico se torna uma questão mais e mais importante, uma alavanca indispensável do alcance global da metrópole. **De fato, não existe uma cidade com forte alcance internacional que não seja também uma cidade com forte atratividade turística. Não se pode considerar implantar uma empresa, uma filial em uma cidade onde não se poderia nem mesmo considerar a possibilidade de passar um fim de semana!** (*tradução livre, grifo nosso*).

Neste mesmo sentido, na condição de *maire* da cidade, Gérard Collomb vai declarar que enquanto uma “alavanca de ordenamento e atratividade dos territórios, fator de inserção social, o turismo é um **vetor essencial da projeção da metrópole**” (GRAND LYON COMMUNAUTÉ URBAINE, 2011, p. 03, *tradução livre, grifo nosso*). Com a mesma convicção, o então diretor de turismo do *département* – Rhône-Alpes *Tourisme*, Hugues Béseau, acredita que “**é por meio do turismo que uma cidade pode aparecer no mapa, existir no imaginário coletivo**: ela aparece nos aeroportos, na mídia, etc. Dito de outra forma, **o turismo é a primeira alavanca de notoriedade para uma cidade**, ele remete uma imagem positiva que se constitui um acelerador para as outras dimensões da atratividade: econômica, residencial, etc.”²⁴⁸ (*tradução livre, grifo nosso*).

Tal entendimento também é compartilhado por um dos entrevistados para quem o turismo de negócios e o de lazer são, de fato, elementos-chave na construção da atratividade da metrópole. Segundo este, o turismo não apenas contribui com o

²⁴⁷ Com o tema “Os desafios do turismo urbano para as metrópoles secundárias”, foi concedida em 27/05/2013 uma entrevista ao GRAND LYON Prospective - Millénaire 3 La Prospective de La Métropole, disponível em: <http://www.millenaire3.com/interview/les-enjeux-du-tourisme-urbain-pour-les-metropoles-secondaires>. Acesso em: 10/10/2016.

²⁴⁸ Entrevista concedida em 13/05/2013 ao GRAND LYON Prospective - Millénaire 3 La Prospective de La Métropole. Disponível em: <http://www.millenaire3.com/interview/tourisme-urbain-quel-positionnement-pour-lyon>. Acesso em: 15/06/2016.

crescimento econômico do destino, como, sobretudo, ele promove a visibilidade e empresta notoriedade à cidade. Assim, como bem sintetiza o referido entrevistado, “o turismo gera atratividade urbana” pois “funciona como um difusor da imagem de Lyon e uma via para a captação de eventos” (congressos, salões profissionais, etc.) e megaeventos internacionais. Essa forma de pensar o turismo parece, de fato, ser consenso em torno do projeto de cidade empreendedorista, uma vez que a GRAND LYON, por meio de uma matéria especial sobre a atratividade da metrópole, publicada na edição nº 18 de janeiro de 2007 da *Grand Lyon Magazine*, também reconhece explicitamente que o turismo de negócios e eventos deve ser promovido não só como uma forma de movimentar a economia, mas também como um vetor de atratividade urbana.

No entanto, conforme esclarecido por um entrevistado, não é qualquer evento que interessa. Na lógica empreendedorista *lyonnaise*, existe um cuidado da equipe do *Bureau de Congrès do Tourisme et Congrès* em captar congressos e salões profissionais que estejam alinhados com as áreas de excelência da cidade, quais sejam: biotecnologia, saúde, informática, moda, gastronomia. Ou seja, não se trata de captar eventos por captar. A captação de eventos aleatórios pode ser uma estratégia para um destino turístico ordinário que busca tão somente a maximização de divisas, mas não para uma cidade como Lyon, onde todas as ações precisam convergir para a viabilização do empreendedorismo urbano.

Posto dessa forma, fica evidente que mais do que atrair meros turistas, o que se quer de fato com os eventos é mostrar a cidade para potenciais residentes ou investidores. Nessa perspectiva empreendedorista, muito mais que servir como uma fonte de dividendos, o turismo (de forma geral) e os eventos (em particular) são entendidos como uma espécie de vitrine na qual o verdadeiro produto (a cidade para se viver e, principalmente, investir) é comercializado, disponibilizado para a venda.

O que a análise do caso de Lyon permite evidenciar, portanto, é que, se por um lado o esforço em torno da promoção da atratividade urbana está bastante ligado ao turismo; por outro, o propósito das ações de promoção do desenvolvimento turístico

de Lyon não é apenas posicionar a cidade enquanto um destino turístico, mas também o de “vender” a cidade como um todo. Dito de outra forma: na lógica empreendedorista, o propósito dos agentes institucionais ao promover o turismo não é somente o de comercializar o destino turístico propriamente dito, senão a cidade. É por isso que se pode dizer que, na cidade-empresa, o desenvolvimento turístico tem menos a ver com o turismo em si (o turismo pelo turismo) e mais com a maneira como o mesmo pode contribuir para o esforço global de venda da cidade.

5 CONCLUSÕES

Esta tese buscou compreender a posição do turismo na cidade no contexto empreendedorista da gestão urbana, investigando-se como o turismo é utilizado pelos agentes públicos no processo de empresariamento urbano. De modo a cumprir tal propósito, primeiramente foi necessário entender, sob uma perspectiva teórica, a postura empreendedorista dos agentes públicos locais, buscando-se captar o cenário de surgimento do ideário do empresariamento urbano e a forma como este se manifesta atualmente. Viu-se que com a emergência de uma maior autonomia político-econômica dos governos locais em relação ao Estado-nação, surgiu também uma nova concepção de gestão urbana, menos preocupada com aspectos gerenciais dos serviços públicos e mais engajada em uma atuação empreendedora na promoção da atratividade urbana.

Esse movimento, denominado por Harvey (1996, 2005) de empresariamento urbano, foi investigado a partir do exame de diversos autores de abordagens teóricas e empíricas, sob diferentes perspectivas e contextos político-econômicos. Desse modo, foram identificados traços empreendedoristas em países como China, Rússia e Brasil, além daqueles pertencentes ao tradicional circuito europeu e norte-americano. Percebeu-se, ainda, que o ideário empreendedorista, oriundo do contexto dos anos 70 e 80, expandiu-se no tempo e no espaço, fazendo-se presente atualmente em diferentes cidades, em variados graus de penetração no projeto de cidade, independentemente da orientação política.

Verificou-se também que o empresariamento urbano pode se operacionalizar tanto a partir da implementação de um conjunto amplo e integrado de ações que conformam o projeto de cidade, quanto pode se manifestar de forma dispersa por meio de ações pontuais. Assim, ficou claro que o empresariamento urbano não se configura como um modelo uniforme e estático de governança urbana, mas como um leque de possibilidades de práticas empreendedoristas que podem ser adotadas em paralelo a práticas gerenciais tradicionais de gestão urbana.

Criação de pacotes econômicos de estímulos à atração do capital externo, promoção de novas atividades econômicas ligadas à informática, ao setor financeiro, ao consumo cultural e turístico, valorização e instrumentalização da cultura, captação e/ou organização de megaeventos, políticas de empreendedorismo e inovação, implementação de infraestruturas de transporte e comunicações, projetos imobiliários voltados para construção de residências de luxo, escritórios e equipamentos culturais e de consumo, projetos de implantação hoteleira, criação e difusão da marca-cidade constituem exemplos de ações empreendedoristas levadas a cabo pelos agentes públicos locais em cooperação com agentes privados para a criação de vantagens competitivas e promoção da atratividade urbana, fundamentadas na *expertise* empresarial do planejamento estratégico e do *city marketing*. Tratam-se de ações que buscam fabricar e vender a cidade-mercadoria aos mais diversos públicos-alvo externos.

Sendo assim, o empresariamento urbano, tal como sugere o sufixo “-mento” (empresaria-MENTO), consiste em um processo; processo esse dinâmico e contínuo de fabricação e comercialização da cidade-mercadoria e que pressupõe a articulação dos agentes que conformam a governança urbana para criar um ambiente interno favorável à mercantilização da cidade para os públicos externos formados por investidores, empresários, organizações de comando e controle, novos residentes e turistas de alto padrão. Nesse processo, além das ações elencadas, o estímulo ao desenvolvimento de atividades com maior capacidade localizada de aumentar os valores das propriedades e terras urbanas e da arrecadação tributária, capazes de ampliar a circulação local de receitas e empregos, segundo observou Harvey (2005), se torna tarefa prioritária dos agentes empreendedoristas.

É justamente nesse contexto de estímulo à criação de novas atividades capazes de agregar valor à cidade e de criar novas dinâmicas econômicas que o turismo passa a penetrar a agenda urbana como uma das atividades econômicas capazes de atender a tais anseios, sobretudo a partir da década de 1990. Nesse momento, a visitação turística dos espaços urbanos já começava a se ampliar de forma espontânea, principalmente na Europa e, face aos indicadores positivos de expansão do turismo

urbano mundial, os governos locais passaram a pensá-lo enquanto uma interessante atividade econômica a ser estimulada. Considerando-o, portanto, um motor da economia urbana, agentes públicos de cidades pequenas, médias e mesmo de grandes metrópoles, começam a implementar estratégias de desenvolvimento do turismo urbano.

Foi a partir da análise desse cenário que se pode deduzir que a atual posição que o turismo ocupa na gestão urbana das mais diversas cidades não é sem propósito e não decorre do acaso, tampouco encontra-se desconectada do contexto de reorganização político-econômica dos governos locais. A penetração do turismo na agenda urbana se dá em decorrência da necessidade dos agentes locais em repensar a economia urbana em busca de novas formas de acumulação. Somente esse fato já seria suficiente para asseverar que o desenvolvimento do turismo nas cidades está diretamente relacionado com as dinâmicas de empresariamento urbano.

Porém, na busca pela compreensão mais ampla do lugar do turismo na cidade, ainda era preciso avançar para o entendimento sobre a maneira pela qual se dá tal relação. Restava descobrir como o turismo se integra ao processo de empresariamento urbano; e essa questão não teria como ser revelada apenas a partir das constatações oriundas do referencial teórico. Foi com esta perspectiva que se realizou o estudo do caso empírico de Lyon; uma cidade francesa que vem investindo amplos esforços no seu empresariamento desde meados da década de 1970 e no desenvolvimento do turismo principalmente a partir de 1990, por meio da liderança de prefeitos que, embora com posições político-partidárias distintas, têm se mostrado sensíveis ao ideário empreendedorista de gestão.

Analisando-se os últimos quarenta anos, verificou-se que, historicamente, Lyon soube se apoiar em competências diversificadas para desenvolver uma economia de destaque. Nessa evolução, embora sua indústria tenha ocupado e ainda ocupe posição relevante, conferindo-lhe uma forte identidade industrial até hoje presente, Lyon vivenciou um período de desindustrialização a partir da década de 1970. Foi justamente a partir desse período, também marcado pela descentralização da ação

estatal na França, que emergiu o ideário de cidade-empresa para promoção do desenvolvimento econômico metropolitano.

Desde então, a intervenção econômica vem ganhando espaço central nas políticas urbanas conduzidas pela GRAND LYON (em nível metropolitano) e, em menor medida, pela *Ville de Lyon* (em nível municipal). Com vistas à inserção da metrópole no cenário concorrencial interurbano, os agentes institucionais se voltaram ao longo das últimas décadas para a atração de empresas e investimentos, de organizações de comando e controle, de novas atividades de consumo cultural e turístico, de eventos internacionais e novos residentes e visitantes.

Com esta perspectiva, ações de promoção econômica e da atratividade urbana, apoiadas em planos estratégicos e políticas de *city marketing* e *branding*, passaram a fazer parte do planejamento e gestão urbana, tais como: a criação de um conselho internacional para tratar das estratégias de internacionalização da metrópole; o desenvolvimento de polos de excelência nas áreas de saúde e tecnologias, expandindo e congregando atividades do setor secundário e do terciário; a criação e gestão de uma marca metropolitana, a ONLY LYON; a implementação de diversos projetos urbanísticos de caráter público-privado para construção de estruturas de consumo de lazer/turístico; a ampliação do setor terciário; a criação de uma estrutura organizacional pública para captação de megaeventos esportivos e salões/congressos profissionais; e estratégias de promoção do turismo urbano, entre outras.

Esse tipo de atuação é o que permite afirmar que em Lyon se estabeleceu, ao longo dos anos e dos diferentes mandatos municipais/metropolitanos, uma gestão urbana de forte apelo empreendedorista, caracterizada pela articulação dos agentes locais (a GRAND LYON, a ADERLY, os que compõem a GLEE, entre outros) na conformação da metrópole-empresa e na fabricação da metrópole-mercadoria por meio do desenho de vantagens competitivas para incremento da atratividade urbana. Sob o discurso do inevitável cenário concorrencial interurbano, estes atuam na perspectiva de criar atratividade e gerar a difusão internacional da metrópole de Lyon em suas respectivas áreas de atuação e responsabilidades. Assim, interessa à ADERLY, à CCIL e ao Pôle

DEIEI a implementação de empresas e organizações internacionais, a implantação de projetos hoteleiro-imobiliários bem como a atração de megaeventos esportivos; à *Université de Lyon*, a captação de projetos de cooperação internacional na área de ensino, pesquisa e inovação; e ao *Tourisme et Congrès*, a atração de visitantes de lazer e negócios, além da captação de congressos e salões.

A atuação do *Tourisme et Congrès* no desenvolvimento do turismo – sobretudo nas áreas de estruturação dos produtos turísticos urbanos e de promoção da metrópole nos mercados emissores nacionais e internacionais nos segmentos de turismo de lazer e turismo de negócios/eventos corporativos – tem contribuído para uma evolução positiva dos seus indicadores econômicos relacionados ao número de postos de trabalho diretos, arrecadação de impostos, etc. Com esses esforços, observa-se a ampliação da margem de contribuição do turismo à economia terciária metropolitana.

Até aqui poder-se-ia inferir que a relação entre empresariamento urbano e desenvolvimento do turismo seria de natureza estritamente econômica, sendo a atividade turística uma opção para cidades de forte passado industrial em transição para a economia de serviços. Assim, em uma primeira análise, a penetração do turismo na agenda urbana poderia ser interpretada apenas como uma escolha empreendedorista que se alinha à opção 2 de empresariamento urbano relatada por Harvey (2005)²⁴⁹. Contudo, admitir que no atual contexto a contribuição do turismo ao empresariamento urbano se limita aos visitantes e eventos atraídos e aos benefícios econômicos oriundos dessa prática seria incorrer em um simplismo incompatível com a tentativa de uma apreensão crítica da realidade.

Com o aprofundamento da investigação em Lyon, verificou-se que os ganhos decorrentes do turismo auferidos pela gestão empreendedorista ultrapassam os indicadores econômicos diretos, tendo-se chegado a três conclusões principais quanto à posição do turismo nas dinâmicas do empresariamento urbano de Lyon:

²⁴⁹ Conforme apresentado no capítulo 1, a opção 2 do empresariamento urbano consiste na promoção de novas atividades econômicas pós-industriais enquanto base estável para o “esforço empresarial urbano” (HARVEY, 2005, p. 183). Segundo o autor, “a ênfase no turismo, na produção e no consumo de espetáculos, na promoção de eventos efêmeros num determinado palco, mostra todos os sinais do remédio predileto para economias urbanas enfermas” (HARVEY, 2005, p. 183).

CONCLUSÃO 01: O TURISMO NÃO É FIM, É MEIO

Lyon historicamente não tinha uma relação muito forte com o turismo. Não era uma cidade turística ou destino cogitado pelos turistas urbanos de lazer. Se hoje Lyon faz parte do mapa turístico francês é porque houve desde a década de 1990 um intenso esforço dos agentes institucionais em criar um ambiente favorável à prática turística. Porém, ao contrário do que se poderia *a priori* imaginar, o interesse dos agentes locais não era o desenvolvimento do turismo em si, mas a projeção internacional da metrópole.

No processo de empresariamento de Lyon, os agentes locais, em resposta ao cenário de competição interurbana, sempre demonstraram o claro interesse em posicionar Lyon entre as 15 metrópoles europeias mais competitivas, sendo que para isso era necessário dotá-la de um conjunto de atributos indispensáveis a qualquer cidade com *status* internacional. Desse modo, o desenvolvimento do turismo urbano passou a ser encarado como um meio para viabilizar a construção de determinadas vantagens competitivas, como a ampliação do setor de transporte aéreo e do setor hoteleiro de alto padrão. Em desenvolvendo o turismo de lazer, estar-se-ia ampliando uma demanda que viabilizaria economicamente a manutenção ou abertura de novas ligações aéreas internacionais e a ampliação de unidades habitacionais de luxo. Alcançou-se exatamente isso.

Claramente o turismo não era percebido pelos agentes institucionais como um fim, mas como um meio para garantir a construção de vantagens competitivas compatíveis com uma metrópole internacional. Neste sentido, pode-se afirmar que a opção política pelo desenvolvimento do turismo está diretamente relacionada com os propósitos empreendedoristas da gestão urbana.

Considerando que hoje o empresariamento urbano é uma realidade nas mais diversas cidades, pode-se inferir que se os agentes públicos locais optam por desenvolver o turismo é porque este pode contribuir de algum modo com o empresariamento da cidade. Mas não apenas enquanto uma atividade econômica em si; o caso de Lyon demonstrou que a promoção do turismo urbano não decorre unicamente do anseio de

se promover mais uma atividade econômica, mas de se criar um ambiente propício à projeção da cidade no cenário internacional. O desenvolvimento do turismo não carrega um fim em si mesmo; ele é instrumentalizado para contribuir com o empresariamento urbano. O turismo é, portanto, um meio de empresariamento urbano; constatação que leva à segunda conclusão desta pesquisa:

CONCLUSÃO 02: ENQUANTO MEIO DE EMPRESARIAMENTO, O TURISMO CONTRIBUI PARA A CRIAÇÃO DA ATRATIVIDADE URBANA

O empresariamento urbano apresenta um traço marcante, comum às experiências analisadas ao longo do ensaio teórico: o propósito de mercantilizar a cidade. Em outros termos, significa afirmar que a cidade-empresa passa a atuar em diversas frentes para promover a atratividade urbana. Empresariar a cidade pressupõe, portanto, a posta em marcha de um conjunto de ações capazes de torná-la atrativa aos seus públicos-alvo.

Nesse processo, interessa à cidade-empresa identificar e desenvolver qualquer elemento urbano capaz de torná-la atrativa aos diversos públicos-alvo da cidade-mercadoria, inserindo-a nos circuitos do capital. O desenvolvimento desses elementos, por sua vez, produz as vantagens competitivas locais, construídas em cima de aspectos tangíveis e intangíveis da cidade. Desse modo, a governança empreendedorista trabalha para criar ou evidenciar atributos estruturais físicos e simbólicos que constituem “os valores de uso que o grande capital transnacional reconhece na mercadoria cidade” (VAINER, 2009, p. 80).

O caso de Lyon evidenciou que o turismo, enquanto meio de empresariamento urbano, é tanto uma vantagem competitiva em si, quanto uma atividade econômica capaz de viabilizar a construção de vantagens competitivas que compõem a atratividade global da cidade. Nesse sentido, o desenvolvimento do turismo não apenas está relacionado com a criação de elementos atrativos aos turistas, como também aos demais públicos da cidade. A opção política de se desenvolver o turismo vem acompanhada de atuações que buscam construir a atratividade turística da

localidade, mas que acabam contribuindo também para o desenho da atratividade residencial e econômica, ou seja, da atratividade urbana como um todo.

Ao empreenderem ações com o propósito de criar notoriedade e diferenciação territorial, como a valorização do patrimônio construído, da cultura, da gastronomia e da iluminação urbana com vistas ao desenvolvimento turístico de Lyon, ao se empenharem na captação e organização de megaeventos, de cadeias hoteleiras internacionais e de ligações aéreas, e ao implementarem grandes projetos urbanísticos associados ao turismo, os agentes locais atuam na conformação de uma cidade atrativa não apenas a turistas, mas ainda a residentes de alto padrão e a investidores externos. Isso porque todos esses elementos vêm sendo empregados pelo *city marketing* na argumentação de que Lyon é uma excelente opção de cidade para se visitar, morar, se instalar e investir. Tal constatação leva à última conclusão desta pesquisa:

CONCLUSÃO 03: ENQUANTO CRIADOR DE ATRATIVIDADE URBANA, O TURISMO É EMPREGADO PARA SERVIR DE INSTRUMENTO DE CONVENCIMENTO

No processo de empresariamento, para que a cidade-empresa produza os efeitos esperados, o **convencimento** dos públicos-alvo externos a investirem, a se instalarem, a residirem ou a visitarem a cidade tornam-se metas prioritárias da governança empreendedorista. Para alcançá-las, cabe aos agentes locais encontrar os meios necessários. Dentre eles, certamente o discurso institucional e as respectivas estratégias comunicacionais que visem enaltecer atributos positivos e diferenciais da cidade são peças-chave.

Em várias ocasiões relatadas ao longo do estudo de caso, o turismo aparece como um argumento ardilosamente convincente e convenientemente utilizado pelos agentes públicos. Comumente associado à imagem de uma atividade econômica “limpa” capaz de criar inúmeros postos de trabalho e de promover desenvolvimento

econômico²⁵⁰, o turismo é amiúde utilizado como um catalisador de argumentos para viabilizar ações que visam criar atratividade urbana (a candidatura à *EuroCup* é um exemplo) ou para convencer os públicos-alvo (o enaltecimento do fato de Lyon ser uma cidade turística presente em dossiês de prospecção da ADERLY é um exemplo).

Com tal perspectiva, pode-se inferir que nos casos onde a abordagem empreendedorista se faça presente, o turismo pode ser útil quando empregado como elemento argumentativo na construção dos discursos destinados aos variados públicos-alvo da cidade. Desse modo, pode servir tanto como **uma via para a operacionalização de ações públicas** que visam à construção de vantagens competitivas, quanto como uma **via de convencimento dos públicos-alvo**.

Nessa dinâmica do empresariamento urbano, o turismo enquanto atividade econômica constitui uma forma de acumulação em si; e enquanto estratégia político-argumentativa, o turismo é indutor do desenvolvimento de novas formas de acumulação. Ou seja, de um jeito ou de outro, o turismo atua na mercantilização da cidade, contribuindo assim para o seu empresariamento.

Com base nessas conclusões, é possível sustentar a tese de que o turismo na cidade vai mais além do seu papel de atividade econômica *per se*, uma vez que ele se imbrica em diversas ações de fabricação e comercialização da metrópole enquanto mercadoria não apenas destinada aos visitantes, mas também a empresas e investimentos. Seja nos discursos, seja nas ações, o turismo é empregado no desenho de vantagens competitivas da metrópole e na difusão da imagem urbana, consistindo, portanto, em um instrumento de empresariamento urbano.

Face ao exposto, entende-se que esta tese foi útil na medida em que permitiu avançar no entendimento simplório e acrítico que frequentemente se atribui ao papel do turismo urbano. Pensar o turismo em cidades como uma mera forma de obtenção de divisas através dos visitantes é uma visão reducionista e descolada do atual contexto

²⁵⁰ A função de geração de empregos e renda da atividade turística tem sido bastante difundida na literatura específica do campo de estudos em turismo bem como nos documentos técnicos institucionais, a exemplo da Organização Mundial do Turismo.

de competitividade global interurbana. Conforme foi possível observar através do caso de Lyon, o entendimento a propósito de como o turismo pode ser empregado dentro da lógica expansionista do capital vai além do dinheiro aportado pelos visitantes. A receita proveniente da visitação pode ser importante, mas   são a "ponta mais visível do iceberg". No contexto atual, mobilizar recursos e esforços simplesmente para atrair turistas   algo que somente gestores e cidades sem a visão de conjunto perseguem. Na dinâmica da hodierna competi o interurbana, aquilo que os gestores que enxergam a cidade como uma cidade-mercadoria realmente almejam quando pensam no turismo   que a atividade funcione como uma espécie de "Cavalo de Tróia", isto  , sob a justificativa de promover as belezas naturais/culturais da cidade, o que realmente se persegue   a divulga o da mesma enquanto o melhor lugar para se investir e se instalar.

Apresentadas as conclusões, convém tecer algumas considera es finais. A primeira delas tem a ver com o fato de que este trabalho buscou analisar o turismo para além do turismo. Os estudos que têm aflorado sobre a rela o entre turismo e cidades insistem em encarar a cidade enquanto um mero destino turístico. Estes estudos empenham-se, em sua maioria, em tentar entender como a cidade pode ser planejada e trabalhada para maximizar a experiência do visitante. O que se buscou com a literatura em torno da temática do desenvolvimento urbano foi exatamente uma perspectiva em sentido contrário, isto  , como a cidade (mais especificamente os gestores urbanos) pode se valer do turismo para se sobressair em um contexto cada vez mais competitivo. Assim, a perspectiva desse trabalho tenta romper, de certa forma, com um entendimento dominante nos estudos turísticos na medida em que coloca em perspectiva a contribui o da atividade para a cidade.

Outra considera o que precisa ser feita tem a ver com o fato de que esta investiga o se constitui em um estudo de caso e, como qualquer estudo de caso, suas conclusões circunscrevem-se   realidade observada. Grosso modo, isso significa que, em sua maioria, as conclusões apresentadas não podem ser extrapoladas para outras realidades. O que se passa em Lyon não pode ser utilizado para explicar o que se passa em qualquer cidade, porque a dinâmica e os arranjos existentes na cidade francesa são

outros completamente distintos. Por outro lado, é por meio de estudos de caso como estes que se torna possível compreender o que vem acontecendo na prática. É só dessa forma que se torna possível “ler” e compreender a realidade.

É oportuno esclarecer, ainda, as dificuldades encontradas ao longo desta investigação. O pouco tempo para realizar a pesquisa *in loco* foi uma delas. O fato de haver escolhido Lyon como estudo de caso fez com que as pesquisas junto aos agentes entrevistados se limitassem ao interstício de 12 meses que durou o estágio de doutorado-sanduiche. Sendo assim, uma vez de retorno ao Brasil, o acesso aos entrevistados para possíveis esclarecimentos ou informações complementares foi (ainda que não de todo) prejudicado. Ainda que isso não tenha inviabilizado a realização da pesquisa, é preciso mencionar que tal fato dificultou a possibilidade de detalhamento das informações e de aprofundamento das reflexões aqui apresentadas. Some-se a isso o fato de que, mesmo *in loco*, houve dificuldades com agentes relevantes que mereciam ser entrevistados e que simplesmente se recusaram a contribuir com a pesquisa e outros que, mesmo tendo concordado em responder às questões, não concretizaram a entrevista nem responderam aos questionários (insistentemente) enviados por e-mail. Embora a ausência destas respostas não tenha inviabilizado a pesquisa, é forçoso reconhecer que esses aportes enriqueceriam a discussão realizada e possibilitariam conclusões mais refinadas.

Por fim, cumpre mencionar que a relação entre empresariamento urbano e turismo foi um tema que gerou novas inquietações. Uma vez tendo claro de que forma o turismo se insere na dinâmica empreendedorista das cidades, questões mais específicas como “qual a abordagem empreendedorista do turismo?”; “como é a gestão empreendedorista do turismo?”; “uma vez que o turismo contribui para o empresariamento da cidade, de que forma esse processo afeta/modifica a dinâmica de gestão do turismo?” começaram a surgir. Tendo em vista a impossibilidade de responder a tais questionamentos no âmbito desta pesquisa, sugere-se que esses temas sejam trabalhados por futuros investigadores interessados na temática. A própria autora já visualiza, inclusive, o tratamento desses temas enquanto projetos de pesquisas futuros.

REFERÊNCIAS

ACUTO, Michele. High-rise Dubai urban entrepreneurialism and the technology of symbolic power. *Cities*, vol. 27, p.272-284, 2010.

AGENCE D'URBANISME POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'AGGLOMÉRATION LYONNAISE – URBALYON. **1960 - 2010: 50 ans de planification et de prospective**. Lyon: URBALYON, 2010a.

_____. **SCOT 2030 Agglomération Lyonnaise - Projet d'Aménagement et de Développement Durable**. Lyon: URBALYON, 2010b.

_____. **SCOT 2030 Agglomération Lyonnaise – Rapport de présentation – Diagnostic**. URBALYON, 2010c.

AGENCE POUR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION LYONNAISE - ADERLY. **40 ans d'innovation au service de Lyon et sa région!** Lyon: ADERLY, 2014.

_____. **Rapport Aderly 2014**. Lyon: ADERLY, 2015.

_____. **Rapport Aderly 2015**. Lyon: ADERLY, 2016.

ALISTAIR, John; STEWART, Bob; McDONALD, Brent. Mixed Doubles: Political Hegemony, Urban Entrepreneurialism and the Australian Open Tennis Championships. *The International Journal of the History of Sport*, vol. 30, n.º. 2, p. 162-178, 2013.

ALLIS, Thiago. **Projetos urbanos e turismo em grandes cidades: o caso de São Paulo**. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) - Universidade de São Paulo, USP, 2012.

ANTÓN CLAVÉ, Salvador. **Turismo y ciudades. De la oportunidad del turismo urbano a los usos turísticos de las ciudades**. IN: Destinos turísticos, viejos problemas, ¿nuevas soluciones?: X Coloquio de Geografía del Turismo, Ocio y Recreación (AGE), 2008. Cuenca. Anais... Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, 2008. p. 53-80.

ARANTES, Otília. Cultura da cidade: animação sem frase. **Revista do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional**, n.24, p.229-240, 1996.

_____. Uma estratégia fatal: a cultura nas novas gestões urbanas. In: ARANTES, Otília; VAINER, Carlos; MARICATO, Ermínia (orgs.). **A cidade do pensamento único: desmanchando consensos**. 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 2009. p.11-74.

ASCHER, François. Projeto público e realizações privadas: o planejamento das cidades refloresce. **Cadernos IPPUR/UFRJ**, n.1, p. 83-96, 1994.

_____. **Métapolis ou L'avenir des villes**. Paris: Odile Jacob, 1995.

ASHWORTH, Gregory. Urban tourism: an imbalance in attention. In: COOPER, Chris. **Progress in tourism, recreation and hospitality management: vol 1**. Londres: Belhaven, 1989.

ASHWORTH, G. J. & VOOGD, H. **Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning**. Londres: Belhaven Press, 1990.

ATOUT FRANCE. **Piloter l'attractivité touristique des destinations urbaines**. Paris: Atout France, 2012.

AUTRAN, Stéphane. **Le schéma directeur de l'agglomération lyonnaise «Lyon 2010» (1992) - La planification stratégique permet à l'agglomération lyonnaise de prendre son avenir en main**. Lyon: Centre Ressources Prospectives du Grand Lyon, 2008.

BAYIRBAG, Mustafa Kemal. Local Entrepreneurialism and State Rescaling in Turkey. **Urban Studies**, n° 47, p.363-385, 2010.

BEL, Germa; WARNER, Mildred. Managing competition in city services: the case of Barcelona. **Journal of Urban Affairs**, vol 31, n° 5, p. 521-535, 2009.

BELINA, Bernd; HELMS, Gesa. Zero Tolerance for the Industrial Past and Other Threats: Policing and Urban Entrepreneurialism in Britain and Germany. **Urban Studies**, vol. 40, n° 9, 1845-1867, 2003.

BENKO, Georges. **Economia, Espaço e Globalização: na aurora do século XXI**. 2ª ed. São Paulo: Hucitec, 1999a.

_____. Marketing et territoire. In: FONTAN, Jean-Marc; KLEIN, Juan-Luis; TREMBLAY, Diane-Gabrielle. **Entre la métropolisation et le village global**. Québec: Presses de l'Université du Québec, 1999b. p. 78-122.

BERIATOS, Elias; GOSPODINI, Aspa. "Glocalising" urban landscapes: Athens and the 2004 olympics. **Cities**, vol. 21, n° 3, p. 187-202, 2004.

BIAREZ, Sylvie. **Territoires et espaces politiques**. Grenoble: PUG, 2000.

BIDDULPH, Mike. Urban design, regeneration and the entrepreneurial city. **Progress in Planning**, vol. 76, p. 63-103, 2011.

BORDAGE, Laura. **Concertation, mutualisation et coopération au niveau local: un enjeu pour le développement des relations culturelles internationales? L'exemple du cas lyonnais**. Dissertação (Master 2 Direction de projets culturels). Sciences Po Grenoble, 2014. 77 fls.

BORJA, Jordi. As cidades e o planejamento estratégico: uma reflexão europeia e latino-americana. In: FISCHER, Tânia (org). **Gestão Contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1997. p.79-99.

BOUINOT, Jean. **La Ville Compétitive: les clefs de la nouvelle gestion urbaine**. Paris: Ed. Economica, 2002.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

BOONE, Louis; KURTZ, David. **Marketing Contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOYLE, Mark; HUGHES, George. The Politics of Urban Entrepreneurialism in Glasgow. **Geoforum**, vol. 25, n.04, p. 453-470, 1994.

BRAUDEL, F. **L'identité de la France**. Vol. 1. Paris: Flammarion, 1990.

BRAUN, Erik. **City Marketing: Towards an integrated approach**. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM), 2008.

CAPEL, Horacio. **El modelo Barcelona: un examen crítico**. Barcelona: Ediciones del Serbal, 2005.

CARDOSO, Isabel Cristina. O Orçamento Participativo do Rio de Janeiro e as Políticas de Planejamento Urbano Estratégico. **Revista da Faculdade de Serviço Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro**, vol. 6, nº. 24, p. 113-138, 2009.

CASTELLS, Manuel. **Problemas de Investigação em Sociologia Urbana**. 3ª ed. Lisboa: Editorial Presença, 1984.

CASTELLS, Manuel; BORJA, Jordi. As cidades como atores políticos. **Novos Estudos CEBRAP**, nº. 45, p. 152-166, jul. 1996.

CASTILHO, Claudio. Turismo: uma prática sócio-espacial que se redefine e uma "nova" perspectiva de análise do espaço geográfico. **Revista de Geografia da UFPE**, 14(1/2), 1998.

CAZES, Georges; POTIER, Françoise. **Le tourisme urbain**. Paris: Presses Universitaires de France, 1996.

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE LYON – CCIL. **Activité hôtelière lyonnaise: Bilan et perspectives**. Lyon: CCIL, 2015.

_____. **L'activité hôtelière du Grand Lyon Bilan 2015**. Lyon : CCIL, 2016.

CHAMARD, Camille. **Le marketing territorial – Comment développer l’attractivité et l’hospitalité des territoires?** Louvain-la-Neuve: De Boeck, 2014.

CHAPIN, Tim. Beyond the entrepreneurial city: municipal capitalism in San Diego. **Journal of Urban Affairs**, vol. 24, nº 5, p. 565-581, 2002.

CHESSAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

COMPANS, Rose. **Empreendedorismo urbano: entre o discurso e a prática**. São Paulo: Editora UNESP, 2005.

CONNELLY, Greg. Testing Governance – A Research Agenda for Exploring Urban Tourism Competitiveness Policy: The Case of Liverpool 1980–2000. **Tourism Geographies**, vol. 9, nº 1, p. 84–114, 2007.

CONSEIL INTERNATIONAL DE LYON. **Rapport sur le tourisme à Lyon: enjeux-diagnostic-recommandations**. Lyon: CIL, 1994. Mimeografado.

CONSEIL MUNICIPAL DE LYON. **Séance du 14 septembre 2009. 2009/1736 - Transfert au GRAND LYON de la compétence "tourisme" (direction des assemblées)**. Disponível em: <<http://www.lyon.fr/cs/blob?op=200909/delib/20091736.pdf>>. Acesso em: 14/11/2016.

COQ-HUELVA, Daniel. Urbanisation and Financialisation in the Context of a Rescaling State: The Case of Spain. **Antipode**, vol. 45, nº 5, p. 1213–1231, 2013.

CORIOLOANO, Luzia Neide. **O Turismo nos Discursos, nas Políticas e no Combate à Pobreza**. São Paulo: Annablume, 2006.

CROSSA, Veronica. Resisting the Entrepreneurial City: Street Vendors’ Struggle in Mexico City’s Historic Center. **International Journal of Urban and Regional Research**, vol. 33, nº 1, p. 43–63, 2009.

CUENYA, Beatriz. Grandes proyectos y sus impactos en la centralidad urbana. **Cadernos Metrópole**, vol 13, nº 25, p. 185-212, jan/jun 2011.

CUENYA, Beatriz; CORRAL, Manuela. Empresarialismo, economía del suelo y grandes proyectos urbanos: el modelo de Puerto Madero en Buenos Aires. **EURE**, vol. 37, nº 111, p. 25-45, 2011.

DELOITTE. **Les tendances du tourisme et de l’hôtellerie 2014 - Quelle intensité pour la reprise ?**. Issy-les-Moulineaux: Deloitte, 2014.

DIGAETANO, Alan; STROM, Elizabeth. Comparative urban governance: an integrated approach. **Urban Affairs Review**, vol 38, nº 3, p. 356-395, jan. 2003.

DINNIE, Keith. Introduction to the Theory of City Branding. In: DINNIE, Keith (org.). **City Branding: Theory and Cases**. New York: Palgrave Macmillan, 2011. p.03-07.

DIRECTION GÉNÉRALE DES COLLECTIVITÉS LOCALES. **Bulletin d'information statistique de la DGCL n° 98 - janvier 2014**. Paris: DGCL, 2014.

DIRECTION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES. **Chiffres clés du tourisme Édition 2015**. Paris : DGE, 2016.

DOUCET, Brian. **Rich cities with poor people: Waterfront regeneration in the Netherlands and Scotland**. Tese (Doutorado em Geografia). Facultéit Geowetenschappen, Universiteit Utrecht, 2010.

_____. Variations of the Entrepreneurial City: Goals, roles and visions in Rotterdam's Kop van Zuid and the Glasgow Harbour Megaprojects. **International Journal of Urban and Regional Research**, vol. 37, n° 6, p. 2035–2051, 2013.

DOUCET, Brian; VAB KEMPEN, Ronald; VAN WEESEP, Jan. Resident Perceptions of Flagship Waterfront Regeneration: The Case of The Kop Van Zuid in Rotterdam. **Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie**, vol. 102, n° 2, p. 125–145, 2010.

DUHAMEL, Philippe; KNAFOU, Rémy. **Mondes urbains du tourisme**. Paris: Belin, 2007.

EGLER, Tamara. A gestão do lugar e da cidade. **Cadernos IPPUR/UFRJ**, n.1, p. 73-82, 1994.

_____. Políticas Urbanas para o Espaço Global. **Revista Economia, Sociedade e Território**, n° 17, p. 1-19, 2005.

EIFFAGE CONSTRUCTION. **Grand Hôtel-Dieu: Les travaux - Dossier de Presse 2015**. Lyon: EIFFAGE CONSTRUCTION, 2015.

_____. **Chroniques du Grand Hôtel-Dieu**. Lyon: Eiffage Construction, n°6, jul. 2015. Disponível em: <http://www.grand-hotel-dieu.com/documents/content/Files/Eiffage_newsletter6_juin15V11.pdf>. Acesso em: 16/01/2016.

EISINGER, Peter. The politics of bread and circuses: building the city for the visitor class. **Urban Affairs Review**, vol. 35, n° 3, p. 316-333, 2000.

ERNST & YOUNG; JONES LANG LASALLE. **Why Invest in Lyon?**. Lyon: ADERLY, 2015.

FAINSTEIN, Susan; JUDD, Dennis. Cities as places to play. In: FAINSTEIN, Susan; JUDD, Dennis (orgs). **The tourist city**. New Haven: Yale University Press, 1999. p. 261-272.

FELLOWS, Winnie Emily. **Ativismo democrático e empreendedorismo urbano: encontro marcado em novas democracias.** 268 f. 2009. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Urbano) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

FERREIRA, João Sette Whitaker. **São Paulo: O mito da cidade-global.** 336 f. 2003. Tese (Doutorado em Estruturas Ambientais Urbanas) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

FLAMANT, Anouk. Introduction. In: PAYRE, Reunaud (org). **Lyon Ville Internationale – La Métropole Lyonnaise à l'Assaut de la Scène Internationale, 1914-2013.** Lyon: Editions Libel, 2013. p. 152-155.

GILLEN, J. The co-production of narrative in an entrepreneurial city: an analysis of Cincinnati, Ohio. **Geografiska Annaler, Human Geography**, vol. 91, nº 2, p. 107–122, 2009.

GLADSTONE, David. Tourism Urbanization in the United States. **Urban Affairs Review**, nº 34 (1), p. 3-27, 1998.

GONZÁLEZ, S. The role of the Guggenheim Museum in the development of urban entrepreneurial practices in Bilbao, **International Journal of Iberian Studies**, nº 16, pp. 177–186, 2003.

GRAND LYON COMMUNAUTÉ URBAINE. **Lyon 2020 Vision Métropolitaine.** Lyon: GRAND LYON Communauté Urbaine: Lyon, 2005.

_____. **Lyon 2020 – Synthèse du groupe de travail "Lumière".** GRAND LYON Communauté Urbaine: Lyon, 2006 (mimeografado).

_____. **Lyon, capitale mondiale de la gastronomie? Rapport du groupe de travail.** GRAND LYON Communauté Urbaine: Lyon, 2007a.

_____. **Vision Métropolitaine - Une métropole compétitive et responsable, creuset d'une nouvelle urbanité.** GRAND LYON Communauté Urbaine: Lyon, 2007b.

_____. **2011-2015 Schéma de Développement de l'Hébergement Touristique - Artisan du rayonnement touristique de l'agglomération.** Lyon: GRAND LYON Communauté Urbaine, 2011.

_____. **1969 - 2009 Suivez 40 ans d'histoire en feuilleton.** Disponível em: <<http://www.40ans.grandlyon.com/>>. Acesso em: 06 abr 2016. Publicado em 2012.

_____. **Budget 2014.** Lyon: GRAND LYON Communauté Urbaine, 2014.

GRAND LYON COMMUNAUTÉ URBAINE & NOVA7. **Le ressort de la captation de revenus - Consolider l'attractivité résidentielle et touristique de la métropole.** Lyon : GRANDLYON Prospective, 2013.

GRAND LYON PROSPECTIVE. **Lyon, la gastronomie à tous les étages!** Débat prospectif du 13 novembre 2006 (mimeografado).

GRAND LYON LA MÉTROPOLE. **La Métropole de Lyon.** Lyon: GRAND LYON La Métropole, 2015a.

_____. **Que fait la Métropole de Lyon?** Lyon: GRAND LYON La Métropole, 2015b.

_____. **Programme de développement économique 2016-2021.** Lyon: GRAND LYON La Métropole, 2016.

GRAND LYON, L'ESPRIT D'ENTREPRISE – GLEE. **L'avenir vous appartient.** Lyon: GLEE, 2003.

_____. **Document Stratégique de Référence.** Lyon: GLEE, 2005.

_____. **Sept années de vie commune - Document Stratégique de Référence.** Lyon: GLEE, 2008.

GRAND LYON - DIRECTION DE LA PROSPECTIVE ET DE LA STRATÉGIE D'AGGLOMÉRATION. **Tourisme urbain: une ambition renouvelée pour l'agglomération lyonnaise.** Lyon: Grand Lyon, 2007.

GRAVARI-BARBAS, Maria. **Aménager la ville par la culture et le tourisme.** Paris: Éditions du Moniteur, 2013.

_____. Architecture, Musées, Tourisme. La Guerre des Marques. In: GRAVARI-BARBAS, Maria; DELAUTRE-RENARD, Cécile (orgs). **Starchitecture(s): Figures d'architectes et espace urbain.** Paris: L'Harmattan, 2015. p. 139-164.

GRAVARI-BARBAS, Maria; DELAUTRE-RENARD, Cécile. Introduction: Géographies globales de la starchitecture. In: GRAVARI-BARBAS, Maria; DELAUTRE-RENARD, Cécile (orgs). **Starchitecture(s): Figures d'architectes et espace urbain.** Paris: L'Harmattan, 2015. p.23-45.

GRAVARI-BARBAS, Maria; JACQUOT, Sébastien. L'événement, outil de légitimation de projets urbains: l'instrumentalisation des espaces et des temporalités événementiels à Lille et Gênes. **Géocarrefour**, vol. 82, n° 3, 2007.

GÜELL, José Miguel Fernández. **Planificación estratégica de ciudades – Nuevos instrumentos y procesos.** Barcelona: Editorial Reverté, 2006.

GUÉRANGER, D.; JOUVE, B. De l'urbanisme à la maïeutique : permanence et recomposition des politiques urbaines à Lyon. In: JOUVE, B.,; LEFÈVRE, C. (orgs.). **Horizons métropolitains.** Lyon: Presses polytechniques et universitaires romandes, 2004. p. 209-239.

GUIRK, Pauline; MCLARAN, Andrew. Changing Approaches to Urban Planning in an 'Entrepreneurial City': The Case of Dublin. **European Planning Studies**, vol. 9, nº 4, p. 437-457, 2001.

HALL, Peter. **Cidades do amanhã: uma história intelectual do planejamento e do projeto urbanos no século XX**. São Paulo: Perspectiva, 2007.

HALL, C. Michael. Urban entrepreneurship, corporate interests and sports mega-events: the thin policies of competitiveness within the hard outcomes of neoliberalism. **The Sociological Review**, vol. 54, p. 59-70, 2006.

HARNECKER, Marta. **Conceitos elementais do materialismo histórico**. *Editoria não identificada: cidade não identificada*, 1973.

HARVEY, David. **The Urban Experience**. Oxford: Blackwell Publishers, 1989.

_____. Do gerenciamento ao empresariamento: a transformação da administração urbana no capitalismo tardio. **Espaço & Debates – Revista de Estudos Regionais e Urbanos**, nº 39, p. 48-64, 1996.

_____. **O Novo Imperialismo**. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

_____. **A produção capitalista do espaço**. São Paulo: Annablume, 2005.

_____. **Condição Pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

HATEM, Fabrice. **Le marketing territorial – Principes, méthodes et pratiques**. Colombelles: Éditions EMS, 2007.

HAUG, Wolfgang Fritz. **Crítica da estética da mercadoria**. São Paulo: UNESP, 1997.

HEALY, Aisling. Um acteur collectif à l'assaut du développement économique. In: PAYRE, Reunaud (org). **Lyon Ville Internationale – La Métropole Lyonnaise à l'Assaut de la Scène Internationale, 1914-2013**. Lyon: Editions Libel, 2013. p. 156-167.

HENRIQUES, Eduardo Brito. A cidade, destino de turismo. **Revista da Faculdade de Letras**, I série, vol XIX, Porto, p.163-172, 2003.

HUGHES, Howard. **Arts, Entertainment and Tourism**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.

INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE - IBM Global Business Services. **Global Location Trends 2015 Annual Report**. Nova York: IBM Institute for Business Value, 2015.

INSTITUT FRANÇAIS D'INFORMATION JURIDIQUE. **Code Général des Collectivités Territoriales**. Edition 03/04/2016. Disponível em: http://codes.droit.org/cod/collectivites_territoriales.pdf. Acesso em: 15/01/2017.

JAKOB, Doreen. The eventification of place: Urban development and experience consumption in Berlin and New York City. **European Urban and Regional Studies**, vol. 20, nº 4, p.447–459, 2012.

JESSOP, Bob; SUM, Ngai-Ling. An Entrepreneurial City in Action: Hong Kong's Emerging Strategies in and for (Inter)Urban Competition. **Urban Studies**, vol. 37, nº 12, p. 2287-2313, 2000.

JESSOP, Bob. The entrepreneurial city: re-imagining localities, redesigning economic governance, or restructuring capital? In: JEWSON, N. & MACGREGOR, S. (orgs.). **Realising Cities: New Spatial Divisions and Social Transformation**. Londres: Routledge, 1997. p. 28-41.

JUDD, Dennis; FAINSTEIN, Susan. **The tourist city**. New Haven: Yale University Press, 1999.

KANAI, J. Miguel. Whither queer world cities? Homo-entrepreneurialism and beyond. **Geoforum**, vol. 56, p.1–5, 2014.

KANAI, Miguel; KUTZ, William. Entrepreneurialism in the Globalising City-Region of Tangier, Morocco. **Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie**, vol. 102, nº 3, p. 346-360, 2010.

KAVARATZIS, Mihalis. **From city marketing to city branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens**. Tese (Doutorado). 214 f. 2008. University of Groningen, 2008.

KAVARATZIS, Mihalis; ASHWORTH, Gregory. Place marketing: how did we get here and where are we going?. **Journal of Place Management and Development**, Vol. 1, nº 2, 2008, p. 150 – 165.

KEIL, Roger; BOUDREAU, Julie-Anne. Le concept de la ville créative : la création réelle ou imaginaire d'une forme d'action politique dominante. **Métropoles**, nº 7, p.01-12, 2010.

KINOSSIAN, Nadir. 'Urban entrepreneurialism' in the Post-socialist City: Government-led Urban Development Projects in Kazan, Russia. **International Planning Studies**, vol. 17, nº. 4, p. 333-352, 2012.

KNAFOU, Remy. Turismo e Território: Por uma abordagem científica do turismo. In: RODRIGUES, A. (org.). **Turismo e Geografia: Reflexões teóricas e enfoques regionais**. São Paulo: HUCITEC, 1996. p. 62-74.

KÖRÖSSY, Nathália; LEAL, Suely Maria Ribeiro. Turismo nos espaços urbanos contemporâneos e grandes projetos urbanísticos: alguma relação? **TURyDES**, v. 08, p. 01-16, 2015.

KÖRÖSSY, Nathália; LEAL, Suely Maria Ribeiro; CORDEIRO, Itamar. **A produção científica sobre empreendedorismo urbano: uma análise bibliométrica das publicações em periódicos nacionais e internacionais de 1990 a 2014**. In: 7º Congresso Luso Brasileiro para o Planejamento Urbano, Regional, Integrado e Sustentável: Pluris, 2016, Maceió. Anais do 7º Congresso Luso Brasileiro para o Planejamento Urbano, Regional, Integrado e Sustentável: Pluris: contrastes, contradições, complexidades: desafios urbanos no Século XXI. Maceió: Viva Editora, 2016.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip et al. **Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states and nations**. New York: The Free Press, 1993.

KOTLER, Philip & Armstrong, GARY. **Princípios de marketing**. 15ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KRAWCHENKO, Tamara. The OECD and Urban Governance Reform. **Canadian Journal of Urban Research**, vol 18, nº 1, p.27-46, 2009.

KRIPPENDORF, Jost. **Sociologia do Turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens**. São Paulo: Aleph, 2001.

LABASSE, Jean. Lyon, métropole?. **Revue de géographie de Lyon**, vol. 57, nº2, p. 145-153, 1982.

LACERDA, Norma. O Campo do Planejamento Urbano e Regional - Da multidisciplinaridade à transdisciplinaridade. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**. vol 15, nº 1, p. 77-93, maio 2013.

LA DOCUMENTATION FRANÇAISE. **Constitution Française du 04 octobre 1958**. LA DOCUMENTATION FRANÇAISE, sem ano.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAKSHMANAN, T.R.; CHATTERJEE, Lata. New governance institutions in the entrepreneurial urban region. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, vol. 22, nº 3, p. 371-391, 2009.

LAW, Christopher. **Urban Tourism: The visitor economy and the growth of large cities**. 2ª ed. Londres & Nova York: Continuum, 2002.

LEAL, Suely Maria Ribeiro. **Fetichismo da participação popular: novas práticas de planejamento, gestão e governança democrática no Recife**. Recife: Cepe Editora, 2003.

_____. Territórios e escalas de cooperação e gestão consorciada: o caso francês e seus aportes à experiência brasileira. **Cadernos metrópole**, nº 20, 2008, p.57-79.

_____. Papel dos agentes econômicos na governança das metrópoles brasileiras: inovações e impactos territoriais dos grandes empreendimentos imobiliários. In: XIV Encontro Nacional da ANPUR, mai 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ, 2011. p.01-21.

_____. Papel dos atores econômicos na governança das cidades brasileiras. **Revista Movimentos Sociais e Dinâmicas Espaciais**, UFPE/MSEU, vol 01, nº 1, p. 62-82, 2012.

LEFEBVRE, Henri. **Espacio y politica**. Barcelona: Edicions 62, 1976.

_____. **A Cidade do Capital**. 2ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

_____. **La producción del espacio**. Madrid: Capitán Swing Libros, 2013.

LEFORT, Isabelle. L'invention du tourisme à Lyon: du Syndicat d'Initiative à ONLYLYON. In: PAYRE, Reunaud (org). **Lyon Ville Internationale – La Métropole Lyonnaise à l'Assaut de la Scène Internationale, 1914-2013**. Lyon: Editions Libel, 2013. p. 260-275.

LEITE, Rogerio Proença. A Exaustão das Cidades - Antienobrecimento e intervenções urbanas em cidades brasileiras e portuguesas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 25, nº 72, p. 73-88, 2010.

LEITNER, Helga. Cities in pursuit of economic growth: The local state as entrepreneur. **Political Geography Quarterly**, vol. 9, nº. 2, p. 146-170, 1990.

LE GALÈS, Patrick. **Politique urbaine et développement local : une comparaison franco-britannique**. Paris: L'Harmattan, 1993.

_____. Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. **Revue Française de Science Politique**, vol 45, nº 1, p. 57-95, 1995.

_____. **Le retour des villes européennes. Sociétés urbaines, mondialisation, gouvernement et gouvernance**. Paris: Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 2003.

LINOSSIER, Rachel. **La territorialisation de la régulation économique dans l'agglomération lyonnaise (1950-2005). Politiques, acteurs, territoires.** Tese (Doctorat en Géographie, Aménagement et Urbanisme) – Université Lumière Lyon II, Lyon, 2006.

_____. La Cité Internationale de Lyon. In: BOINO, Paul (org.). **Lyon La production de la ville.** Lyon: Parenthèses, 2009. p. 172-193.

LIMA JUNIOR, Pedro N. **Uma estratégia chamada “Planejamento Estratégico”: deslocamentos espaciais e atribuição de sentidos na terapia do planejamento urbano.** Rio de Janeiro: 7 Letras, 2010.

LUCHIARI, Maria Tereza. Centros Históricos - mercantilização e territorialidades do patrimônio cultural urbano. **GEOgraphia**, ano 7, nº 14, p. 43-58, 2006.

MACLEOD, Gordon. From Urban Entrepreneurialism to a “Revanchist City”? On the Spatial Injustices of Glasgow’s Renaissance. **Antipode**, vol. 34, nº 3, p.602-624, 2002.

MASTERCARD. **Global Destination Cities Index 2016.** Disponível em: <<https://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2016/09/FINAL-Global-Destination-Cities-Index-Report.pdf>>. Acesso em 01/12/2016.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política.** Livro 1, volumes 1 e 2. 22ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

MAZUE, Emeline. Quand la Cité devient internationale... **La politique d’internationalisation de Lyon à travers l’exemple de la Cité Internationale de Lyon (1983 – 2008).** Monografia. Institut d’Etudes Politiques de Lyon – Université Lumière Lyon 2, Lyon, 2009.

MCCALLUM, Katherine; SPENCER, Amy; WYLY, Elvin. The City as an Image-creation Machine: A critical analysis of Vancouver's Olympic Bid. **Yearbook of the Association of Pacific Coast Geographers**, vol. 67, p. 24-46, 2005.

MENEZ, Florence. Le territoire au cœur des rapports publics privés : La cite internationale de lyon, **Géocarrefour**, vol. 81/2, p. 105-111, 2006.

MÉSZÁROS. István. **Para além do capital: rumo a uma teoria da transição.** São Paulo: Boitempo, 2002.

MIDDLETON, Alan. City Branding and Inward Investment. In: DINNIE, Keith (org.). **City Branding: Theory and Cases.** New York: Palgrave Macmillan, 2011. p. 15-26.

MISSION SITE HISTORIQUE DE LYON. **Observatoire du Site Historique de Lyon.** 2001. (*Documento interno encontrado no archive Grand Lyon*).

_____. **Rapport périodique UNESCO Site historique de Lyon - Démarche générale et axes de travail.** Fev. 2005. Mimeografado.

MITCHELL, Clare J. A. Entrepreneurialism, Commodification and Creative Destruction: a Model of Post-modern Community Development. **Journal of Rural Studies**, vol. 14, nº 3, p. 273-286, 1998.

MORAES, Antonio Carlos Robert; COSTA, Wanderley. **A Valorização do Espaço.** 4ª ed. São Paulo: HUCITEC, 1999.

MOURA, Rosa. O turismo no projeto de internacionalização da imagem de Curitiba. In: **Turismo - Visão e Ação**, vol 9, nº 3. p. 341-357, set/dez 2007.

NOISETTE, Patrice; VALLÉRUGO, Franck. **Le marketing des villes: Un défi pour le développement stratégique.** Paris: Editions d'Organisation, 1996.

NERI, Rosângela Viana Vieira. As condições gerais da acumulação capitalista no empreendedorismo urbano em Brasília. **GeoTextos**, vol. 5, nº 2, p. 67-84, 2009.

NICOLAS, Daniel. Elementos para un análisis sociogeográfico del turismo. In: RODRIGUES, Adyr (org). **Turismo e geografia: reflexões teóricas e enfoques regionais.** São Paulo: HUCITEC, 1996. p. 39-54.

OAKLEY, Susan. Governing Urban Waterfront Renewal: the politics, opportunities and challenges for the inner harbour of Port Adelaide, Australia. **Australian Geographer**, vol. 40, nº 3, p. 297-317, 2009.

OBSERVATOIRE PARTENARIAL EN ECONOMIE – OPALE. **L'emploi touristique dans le Grand Lyon en 2012.** Lyon: Agence d'urbanisme pour le développement de l'agglomération lyonnaise, 2014.

OLIVEIRA, Márcio Piñon. Projeto Rio Cidade: intervenção urbanística, planejamento urbano e restrição à cidadania na cidade do Rio de Janeiro. **Scripta Nova - Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**, vol. XII, nº 270 (117), 2008.

OLIVEIRA, Nelma Gusmão de. **O poder dos jogos e os jogos do poder: os interesses em campo na produção de uma cidade para o espetáculo esportivo.** 308 f. 2012. Tese (Doutorado em Planejamento Urbano) – Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2012.

ONLY LYON. **ONLYYOU Hôtellerie.** Lyon: ONLY LYON, março 2010. (mimeografado).

_____. **Press-KIT 2010.** Lyon: ONLY LYON, 2010. (mimeografado).

_____. **The Only - 2ème semestre 2015.** Lyon: ONLY LYON, 2015.

_____. **Une mission, une passion, des actions.** Lyon: ONLY LYON, 2016.

ONLYLYON TOURISME ET CONGRÈS. **Bilan d'activité 2014.** Lyon: ONLYLYON Tourisme et Congrès, 2015a.

_____. **Dossier de Presse 2015.** Lyon: ONLY LYON TOURISME ET CONGRÈS, 2015b.

_____. **Le Tourisme à Lyon.** Lyon: ONLYLYON Tourisme et Congrès, 2016a.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). **Mesurer le rôle du tourisme dans les pays de l'OCDE.** Paris: OCDE, 2000.

_____. **Villes et compétitivité - Un nouveau paradigme entrepreneurial pour l'aménagement du territoire.** Paris: OCDE, 2007.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **El Turismo urbano y la cultura - La experiencia europea.** Madrid: OMT, 2005.

ORUETA, Fernando; FAINSTEIN, Susan. The new mega-projects: genesis and impacts. **International Journal of Urban and Regional Planning**, vol. 32, n° 4, p. 759–767, dez. 2008.

OWEN, K.A. The Sydney 2000 Olympics and Urban Entrepreneurialism: Local Variations in Urban Governance. **Australian Geographical Studies**, vol. 40, n° 3, p. 323–336, 2002.

PAGE, Stephen; HALL, Michael. **Managing urban tourism.** Londres: Pearson Education, 2003.

PATTERSON, Matt. The Role of the Public Institution in Iconic Architectural Development. **Urban Studies**, vol. 49, n° 15, p. 3289–3305, 2012.

PAYRE, Reunaud. D'un monde à l'autre. In: PAYRE, Reunaud (org). **Lyon Ville Internationale – La Métropole Lyonnaise à l'Assaut de la Scène Internationale, 1914-2013.** Lyon: Editions Libel, 2013a. p. 10-19.

PAYRE, Reunaud. Le projet et la nécessité, l'internationalisation de Lyon comme enjeu politique. In: PAYRE, Reunaud (org). **Lyon Ville Internationale – La Métropole Lyonnaise à l'Assaut de la Scène Internationale, 1914-2013.** Lyon: Editions Libel, 2013b. p. 168-185.

PERUZZOLO, Adair. Persuasão, erotismo e sedução. **Comunicação, Mídia e Consumo**, vol. 7, n° 20, p. 317-334, 2010.

PIRES, Carolina. **Imagens de Pernambuco: uma análise semiolinguística do discurso publicitário turístico**. Dissertação (Mestrado em Letras). Universidade Federal de Pernambuco, 2008.

POULANTZAS, Nicos. **Poder político e classes sociais**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

QUILLEY, Stephen. Entrepreneurial Manchester: the genesis of elite consensus. **Antipode**, vol. 31, nº 2, p. 185–211, 1999.

_____. Manchester First: From Municipal Socialism to the Entrepreneurial City. **International Journal of Urban and Regional Research**, vol. 24, nº 3, p. 601-615, 2000.

REBOLLO, Jose Fernando et al. **Análisis territorial del turismo: Una nueva geografía del turismo**. Barcelona: Editorial Ariel, 1997.

RENAUD, Alain. **Lyon, un destin pour une autre France**. Paris: Harmattan, 2014.

RENAISSANCE DU VIEUX LYON. **Le Journal de la Renaissance du Vieux Lyon**. nº 94, setembro 1996. (mimeografado).

_____. **Le Journal de la Renaissance du Vieux Lyon - Spécial UNESCO - Le site Historique de Lyon, Patrimoine Mondial de l'Humanité**. nº 102, maio 1999. (mimeografado).

RIBEIRO, Luiz Cesar de Queiroz; SANTOS JUNIOR, Orlando Alves dos. Governança empreendedorista e megaeventos esportivos: reflexões em torno da experiência brasileira. **O Social em Questão**, ano XVI, nº 29, p. 23-42, 2013.

RICHARDS, Greg; WILSON, Julie. Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture?. **Tourism Management**, vol. 27, nº 06, dez/2006, p. 1209-1223.

ROBERTS, Susan M; SCHEIN, Richard H. The Entrepreneurial City: Fabricating Urban Development in Syracuse, New York. **Professional Geographer**, vol. 45, nº 1, p.21-33, 1993.

ROBERTSON, Martin; GUERRIER, Yvonne. Eventos como vitrines empresariais – Sevilha, Barcelona e Madri. In: DUNCAN, Tyler et al (orgs). **Gestão de Turismo Municipal**. 2ª ed. São Paulo: Futura, 2003. p. 291-308.

ROLNIK, Raquel; KLINK, Jeroen. Crescimento econômico e desenvolvimento urbano: por que nossas cidades continuam tão precárias? **Novos estudos CEBRAP**, nº 89, p. 89-109, mar. 2011.

ROUSSEAU, Max. Re-imagining the City Centre for the Middle Classes: Regeneration, Gentrification and Symbolic Policies in 'Loser Cities'. **International Journal of Urban and Regional Research**, vol. 33.3, p. 770-788, 2009.

RUSSEIL, Sarah. Les pouvoirs publics locaux face aux processus de labellisation: l'inscription du site historique de Lyon au patrimoine mondial. **Politiques et management public**, vol. 22, nº 1, p. 97-117, 2004.

SAINZ, María Alvarez. (Re)Building an Image for a City: Is A Landmark Enough? Bilbao and the Guggenheim Museum, 10 Years Together. **Journal of Applied Social Psychology**, vol. 42, nº 1, p. 100-132, 2012.

SANTOS JUNIOR, Orlando Alves dos. Metropolização e Megaeventos: proposições gerais em torno da Copa do Mundo 2014 e das Olimpíadas 2016 no Brasil. In: SANTOS JUNIOR, Orlando Alves dos et al. **Brasil: os impactos da Copa do Mundo 2014 e das Olimpíadas 2016**. Rio de Janeiro: E-papers, 2015. p.21-40.

SASSEN, Saskia. **As cidades na economia mundial**. São Paulo: Studio Nobel, 1998.

SASSEN, Saskia; ROOST, Frank. A cidade: local estratégico para a indústria global do entretenimento. **Revista Espaço & Debates**, vol. 17, nº 41, p. 66-74, 2001.

SOUZA, Marcelo Lopes de. O planejamento e a gestão das cidades em uma perspectiva autonomista. **Revista Território**, ano V, nº 8, p. 67-100, 2000.

_____. **Mudar a cidade: uma introdução crítica ao planejamento e à gestão urbanos**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

SPIROU, Costas. **Urban tourism and urban change: cities in a global economy**. Nova York: Routledge, 2011.

SU, Xiaobo. Urban entrepreneurialism and the commodification of heritage in China. **Urban Studies**, vol. 52, nº 15, p.01-14, abr. 2014.

SWARBROOKE, John; HORNER, Susan. O comportamento do consumidor no turismo. São Paulo: Aleph, 2002.

TOTA, Barbara. **Métropole européenne, économiquement dynamique et agréable à vivre cherche investisseurs, entrepreneurs, universitaires ou visiteurs pour assurer son développement**. Monografia – Université Lumière Lyon 2 - Institut d'Etude Politiques de Lyon. Lyon, 2007.

ULTRAMARI, Clóvis; REZENDE, Denis. Mudanças e continuidades na gestão urbana brasileira. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, nº 111, p. 19-28, jul./dez. 2006.

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION – UNWTO. **UNWTO World Tourism Barometer**. Volume 12. Abril, 2014. Madrid: OMT, 2014.

_____. **UNWTO Annual Report 2015**. UNWTO: Madrid, 2016.

VAINER, Carlos B. Pátria, empresa e mercadoria – Notas sobre a estratégia discursiva do Planejamento Estratégico Urbano. In: ARANTES, Otilia; VAINER, Carlos; MARICATO, Ermínia (orgs.). **A cidade do pensamento único: desmanchando consensos**. 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 2009. p.11-74.

VAN DEN BERG, Leo et al. **Urban Tourism: A comparative investigation into tourism development and strategy in six upcoming and two established destinations; the experiences of Antwerp, Copenhagen, Edinburgh, Genoa, Glasgow, Hamburg, Lyons and Rotterdam**. Rotterdam: Erasmus University, 1994.

VILLE DE LYON. **The historic site of Lyon inscribed on the UNESCO World Heritage list - Press Release**. Lyon : Ville de Lyon, 1997. (mimeografado).

_____. **Lyon Le Nouveau Plan Lumière**. Lyon: Ville de Lyon, 2004.

VILLE DE LYON, GRAND LYON COMMUNAUTÉ URBAINE, HÔPITAUX DE LYON. **Dossier de presse: Programme de reconversion de l'Hôtel Dieu - Résultats de la 1ère phase de consultation**. Ville de Lyon: Lyon, 25 janvier 2010. Disponível em: <http://www.chulyon.fr/web/attached_file/dp_hdieu_janvier2010.pdf?ComponentId=kmelia16&attachmentId=14249>. Acesso em: 19 jan 2016.

WAITT, Gordon. Playing Games with Sydney: Marketing Sydney for the 2000 Olympics. **Urban Studies**, vol. 36, nº 7, p. 1055-1077, 1999.

WU, Fulong. The (Post-) Socialist Entrepreneurial City as a State Project: Shanghai's Reglobalisation in Question. **Urban Studies**, vol. 40, nº 9, p. 1673–1698, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNG, Craig; DIEP, Martina; DRABBLE, Stephanie. Living with Difference? The 'Cosmopolitan City' and Urban Reimaging in Manchester, UK. **Urban Studies**, vol. 43, nº 10, p. 1687–1714, 2006.

ZANCHETI, Sílvio Mendes. Conservação Integrada e Planejamento Urbano: Uma revisão. **Cadernos de Estudos Sociais**, vol 19, n 1, p. 107-124, jan/jun 2003.

ZANCHETI, Sílvio Mendes; LAPA, Tomás. Conservação Integrada: Evolução Conceitual. In: LACERDA, Norma; ZANCHETI, Sílvio Mendes (Orgs.). **Plano de Gestão da Conservação Urbana: Conceitos e Métodos**. Olinda: Centro de Estudos Avançados da Conservação Integrada, 2012.

ZHENG, Jane. 'Creative Industry Clusters' and the 'Entrepreneurial City' of Shanghai. **Urban Studies**, vol. 48, nº 16, p. 3561–3582, 2011.

APÉNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada realizada com diretora do *Bureau des Congrès et des Salons* do *Tourisme et Congrès* da GRAND LYON

Le service « Bureau Des Congrès » dans l’Office de Tourisme

- Quand ce service a-t-il été créé? Pourquoi?
- Quelle est sa mission et ses objectifs?
- Comment ce service fonctionne-t-il? Quelles sont ses activités principales?
- Pourquoi un service spécifiquement dirigée vers le tourisme d’affaires?
- Pouvez-vous préciser comment fonctionne la captation d’un événement? Qui sont les acteurs responsables des décisions autour de ces captations?
- Dans le MEETING PLANER (et d’autres matériels promotionnels) du Bureau, quelle est l’image de Lyon transmise?
- En ce qui concerne le projet “LYON WELCOME ATTITUDE”, quand est-ce qu’il a commencé? Quels sont ses objectifs ?
- Et a propos de la revue MEET IN LYON ? Quels sont ses objectifs ?
- Est-ce qu’il a d’autres démarches menées par le Bureau ?
- Et sur la promotion ? Qui est chargé de la promotion?

La gouvernance autour du tourisme

- Votre équipe/service travaille-t-il en partenariat avec le Pole d’attractivité (spécifiquement le Tourisme Grandes Candidatures? Dans quelles démarches?
- Votre équipe/service travaille-t-il en partenariat avec l’ONLY LYON? Dans quelles démarches?
- Votre équipe/service travaille-t-il en partenariat avec l’ADERLY? Dans quelles démarches?

Le tourisme et l’internationalisation de Lyon

- À votre avis, quel est le rôle du tourisme au sein du projet d'internationalisation de Lyon? Comment le tourisme peut-il contribuer aux efforts de développer la notoriété et l’attractivité internationale de Lyon?
- Pensez-vous que le tourisme est considéré important dans le projet de la ville ? Quand est-ce que le tourisme a pris de l’importance dans le projet de la ville de Lyon?
- L’image touristique de « Lyon ville de tourisme d’affaires » permet-elle contribuer à attirer des entreprises et d’autres cibles ? De quelle façon ?
- À votre avis, le tourisme est-il un vecteur de diffusion de l’image de Lyon? Pourquoi?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada realizada com técnica do setor *Tourisme et Grandes Candidatures* da GRAND LYON

Le service “Tourisme et Grandes Candidatures”

- Quand ce service a-t-il été créé? Pourquoi?
- Quelle est sa mission et ses objectifs?
- Comment ce service fonctionne-t-il?
- Quelles sont ses activités principales?
- Quel est son budget annuel? Par rapport aux autres services de la Grand Lyon, ce budget est-il suffisant?
- Pourquoi mettre en relation tourisme et grandes candidatures? Pourquoi ce service se trouve inscrit dans le service d’attractivité?
- Le service est-il le responsable de la candidature de Lyon au titre de Capital Européenne de la Culture 2013? Pouvez-vous décrire cette démarche?
- Et en ce qui concerne la candidature pour l’EURO 2016?
- Quel rôle le tourisme jouait-il dans le cadre de ces candidatures?
- Pouvez-vous préciser quelles seront les activités futures mises en route par le service ? Sont-ils prévues d’autres candidatures ? Qui sont les acteurs responsables des décisions autour de ces candidatures?

Le tourisme, les candidatures et l’internationalisation de Lyon

- Quelle est l’importance d’une candidature pour la ville de Lyon?
- À votre avis, quel est le rôle du tourisme au sein du projet d’internationalisation de Lyon? Comment le tourisme peut-il contribuer aux efforts de développer la notoriété et l’attractivité internationale de Lyon?
- Quand est-ce que le tourisme a pris de l’importance dans le projet d’internationalisation de Lyon?
- Dans les démarches du Pôle d’attractivité, le tourisme est-il un outil pour attirer des entreprises en général?
- Quelle est l’image que la ville de Lyon souhaite-t-elle transmettre ?
- L’image touristique de Lyon permet-elle contribuer à attirer des entreprises et d’autres cibles ? De quelle façon ?
- À votre avis, le tourisme est-il un vecteur de diffusion de l’image de Lyon? Pourquoi?

La gouvernance autour du tourisme

- L’équipe du Tourisme et Grandes Candidatures travaille-t-elle en partenariat avec l’Office de Tourisme? Dans quelles démarches?
- 1. L’équipe du Tourisme et Grandes Candidatures travaille-t-elle en partenariat avec l’ONLY LYON? Dans quelles démarches?
- L’équipe du Tourisme et Grandes Candidatures travaille-t-elle en partenariat avec l’ADERLY? Dans quelles démarches?
- La promotion de Lyon aux cibles touristiques est-elle menée par l’équipe du Tourisme et Grandes Candidatures ou par l’Office de Tourisme ?

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista semiestruturada realizada com técnica da *Direction Entrepreneuriat, Commerce et Proximité* da *Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon*

Le rôle de la CCI Lyon dans le domaine du tourisme

- Quelle est la mission et les objectifs de la CCI dans le domaine du tourisme ?
- Quel est le budget de la CCI pour les activités liées au tourisme ? D'où viennent les ressources ?
- Depuis quand la CCI mène-t-elle des activités dans le domaine du tourisme ?
- Quelles sont les activités développées actuellement par la CCI dans le domaine du tourisme ?
- Est-ce qu'il y a un secteur/département spécifiquement pour le tourisme dans la CCI? Pouvez-vous le décrire et son équipe ?
- Votre équipe/service travaille-t-il en partenariat avec l'Office du Tourisme de Lyon? Dans quelles démarches?
- Votre équipe/service travaille-t-il en partenariat avec l'ONLY LYON? Dans quelles démarches?
- Votre équipe/service travaille-t-il en partenariat avec l'ADERLY? Dans quelles démarches?
- Est-ce qu'il y a d'autres acteurs institutionnels dans le domaine du tourisme qui travaillent en partenariat avec la CCI ? Lesquels et dans quelles démarches?
- Quel avenir pour les activités de la CCI dans le domaine du tourisme ? Pouvez-vous décrire les projets futurs ?

Le tourisme et l'internationalisation de Lyon

- À votre avis, quel est le rôle du tourisme au sein du projet d'internationalisation de Lyon? Comment le tourisme peut-il contribuer aux efforts de développer la notoriété et l'attractivité internationale de Lyon?
- Pensez-vous que le tourisme est-il considéré important dans le projet de la ville ? Quand est-ce que le tourisme a pris de l'importance dans le projet de la ville de Lyon?
- L'image touristique de Lyon permet-elle contribuer à attirer des entreprises en général et d'autres cibles au-delà des visiteurs? De quelle façon ?
- À votre avis, le tourisme est-il un vecteur de diffusion de l'image de Lyon? Pourquoi?

ANEXO A – Material ilustrativo da Grand Lyon La Métropole

Que fait la **Métropole de Lyon** ?

1^{er} janvier 2015 59 communes, 1,3 million d'habitants sur 538 km²

A partir du 1^{er} janvier 2015, la Métropole de Lyon rassemble toutes les missions de la Communauté urbaine de Lyon et du Conseil général du Rhône sur le territoire du Grand Lyon.

