

# MARKETING DE LOCALIDADES: UMA ABORDAGEM AMPLIADA SOBRE O DESENVOLVIMENTO DA CIDADE OU REGIÃO

**MARKETING LOCALITIES: A BROADER APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF THE TOWN  
OR REGION**

**MARKETING DE LOCALIDADES: UN ABORDAJE AMPLIADO SOBRE EL DESARROLLO DE LA  
CIUDAD O REGIÓN**

**Silvio Augusto Minciotti**

Professor e Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)

Doutor e Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)

silviominciotti@uol.com.br

**Edson Coutinho da Silva**

Professor do Centro Universitário da FEI e Trevisan Escola de Negócios

Doutorando em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)

Mestre em Administração pela USCS

coutinho\_ed@yahoo.com.br

Data de Submissão: 27/05/2010

Data de Aprovação: 27/06/2011

## RESUMO

Muito poucas localidades buscam seu desenvolvimento através de um sério planejamento estratégico voltado para o mercado. Estamos falando de Marketing, a atividade que tem por finalidade administrar processos de troca, visando sempre maximizar a satisfação das partes envolvidas. Na realidade, a essência da questão do desenvolvimento de uma localidade reside em gerenciar bem um processo de troca entre a cidade ou região e seus diversos públicos ou mercados-alvo. Essa troca é, em tudo e por tudo, comparável ao que acontece, por exemplo, com as empresas que trocam os benefícios que seus produtos ou serviços possam oferecer a um determinado segmento de mercado, pela remuneração decorrente da venda do mesmo. Neste ensaio objetiva-se apresentar um modelo desenvolvido pelos autores a partir de uma revisão bibliográfica, no qual se identificam os diferentes públicos-alvo que devem ser considerados no Planejamento de Marketing aplicado a uma localidade e o contexto da aplicação de Marketing às localidades. A revisão da literatura possibilita uma interessante discussão conceitual acerca dessa aplicação de Marketing, inclusive abordando os cuidados para sua implementação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing de Localidade, Marketing de Cidades, e Marketing Territorial.

## ABSTRACT

Few localities seek their own development throughout a thorough, market-focused strategic planning. We are referring to Marketing, an activity that aims to manage processes of exchange, always seeking to maximize the satisfaction of all the parties involved. In fact, the most important thing about the development of a locality is to ensure proper management of the process of exchange between the town or region and its various target publics or markets. This exchange is very similar to what happens, for example, with companies that exchange the benefits that their products or services can offer to a certain market segment, for the remuneration arising from the sale of those products or services. This paper

presents a model developed by the authors, based on a literature review, which identifies the different target publics that should be considered in the Marketing Planning applied to a locality, and the context in which Marketing is applied to localities. The literature review also provides an interesting conceptual discussion of this application of Marketing, and the steps for its implementation.

**KEY WORDS:** Locality Marketing, Town/City Marketing, and Territorial Marketing.

## RESUMEN

Muy pocas localidades buscan su desarrollo a través de un planeamiento estratégico serio dirigido al mercado. Estamos hablando de Marketing, la actividad que tiene por finalidad administrar procesos de intercambio, intentando siempre maximizar la satisfacción de las partes involucradas. En realidad, la esencia de la cuestión del desarrollo de una localidad reside en gerenciar bien un proceso de intercambio entre la ciudad o región y sus diversos públicos o mercados destinatarios. Ese intercambio es, en todos los aspectos, comparable al que ocurre, por ejemplo, con las empresas que cambian los beneficios que sus productos o servicios pueden ofrecer a un determinado segmento de mercado por la remuneración decurrente de la venta del mismo. Este ensayo tiene como objetivo presentar un modelo desarrollado por los autores a partir de una revisión bibliográfica, en el cual se identifican los diferentes públicos destinatarios que deben ser considerados en el Planeamiento de Marketing aplicado a una localidad y el contexto de la aplicación de Marketing a las localidades. La revisión de la literatura posibilita un interesante debate conceptual acerca de esa aplicación de Marketing, inclusive abordando los cuidados para su implementación.

**PALABRAS CLAVE:** Marketing de Localidad, Marketing de Ciudades, Marketing Territorial.

## 1 Introdução

O presente ensaio tem o objetivo de debater a aplicação das estratégias de Marketing nas Cidades – ou localidades e apresentar um modelo visando organizar a discussão em torno desta realidade e simplificá-la. O interesse por este tema surgiu a partir da ampliação do estudo proposto por Kotler e Levy (1969) quando enfatizaram a ampliação do Marketing para as Organizações Sem Fins Lucrativos, para as Causas Sociais e para o Setor Público. Nesse sentido, três razões – ou problemáticas – são consideradas, no que se refere ao tratamento desse tema: (a) a possibilidade de estender os conceitos, estratégias e práticas do Marketing ortodoxo para o âmbito das cidades; (b) caracterizar a disciplina – Marketing – como uma ferramenta poderosa para a gerência das trocas que ocorrem no âmbito territorial; e por fim, (c) a possibilidade de utilizar as técnicas de Marketing para atrair investimentos e também recursos que assegurem o desenvolvimento econômico e social da localidade.

O Marketing de Cidades é, constantemente, designado nas literaturas como Marketing Territorial, Marketing Público ou Marketing de Localidades. Entretanto, seja qual for a terminologia acima, o significado está relacionado à aplicação do conceito do processo de troca entre a cidade com os habitantes locais, consumidores - ou clientes - organizações e investidores, que tem o intuito de gerar valor às partes, assim, envolvidas – ou *stakeholders*. Cabe ressaltar que, o Marketing Aplicado ao Setor Público não se refere apenas à promoção e a comunicação do país, estado, regiões ou cidades, pois isto seria limitar, de modo significativo, o escopo e a amplitude das técnicas de Marketing. Neste cenário, o Marketing de Localidades visa aproximar, bem como fortalecer o relacionamento entre o governante e os seus atores locais, com o intuito de promover trocas, onde o território – ou localidade – é o objeto principal, bem como o produto do Marketing Localidades.

Segundo Porter (1999), o desenvolvimento social e econômico há muito tempo, são as prioridades das localidades. No entanto, somente na década de 1980 que alguns lugares transformaram sua visão bastante restrita ao desenvolvimento para um conjunto mais amplo de estratégias visando atrair novos negócios, manter os antigos, desenvolver comércio exterior, trabalhar no fomento do turismo e

atrair investidores de outras localidades. As localidades transformaram suas campanhas de divulgação eventuais em estratégias de Marketing altamente sofisticadas, que têm como meta criar mercados competitivos, atingir compradores específicos, assim como fazer com que os recursos da comunidade respondam às necessidades e aos desejos de compradores especializados. Porém, organizar um programa que visa desenvolver e divulgar uma localidade requer um entendimento profundo dos mercados-alvo que se deseja atingir, bem como das expectativas dos habitantes locais.

Quase todas as localidades estão, atualmente, vivenciando dificuldades, mas, algumas enfrentam problemas maiores que outras. Elas carecem de recursos para iniciar uma recuperação. Outras são pequenos municípios que perderam as principais indústrias, como também a atratividade, e estão convivendo com índices, significativos, de desemprego e estabelecimentos fechados. Diante disso, as pessoas e os negócios emigram, deixando uma base de imposto insuficiente para cobrir ou financiar, recursos referentes a escolas, hospitais e outros serviços públicos primordiais para os cidadãos. Nesse sentido, o crime e as drogas, conseqüentemente, tomam conta da vida dessas cidades, o que por sua vez, aceleram cada vez mais o declínio da localidade.

Existem localidades com potencial para renascer devido aos patrimônios históricos, culturais e políticos que podem sustentar a reviravolta se surgirem lideranças e visão adequadas. Há outras localidades que são altamente sensíveis aos movimentos cíclicos dos negócios, sobretudo por sua variedade de indústrias. Existem outras que, constantemente, investem em recursos para criar condições para melhorar sua atratividade. E por fim, há àquelas localidades que possuem uma estrutura financeira significativa, que resulta em turistas, novos residentes e novos negócios.

Por tudo isso, a proposta central deste ensaio é de que o mercado se desloca e muda com muito mais rapidez do que a capacidade de reação e resposta da comunidade. O desafio do Marketing de Localidades é o de fortalecer a capacidade das comunidades e das regiões de se adaptarem ao mercado "mutante", aproveitar oportunidades e manter sua vitalidade.

## 2 ORIGEM DO MARKETING DE LOCALIDADES

Historicamente, ações que anos depois se configurariam em ações de Marketing de Localidades, surgiram na Europa na idade colonial, quando jornais locais realizavam propaganda e publicidade das localidades, como forma de ressaltar a imagem e o turismo local. Porém, anos mais tarde os Estados Unidos da América – EUA – também foi alvo de ações relacionadas ao "Marketing de Localidades", ao promover o país visando atrair investimentos e residentes de outros países com o intuito de "Construir a América". Atualmente, cidades do Canadá e da Grã-Bretanha têm feito uso de ações de "Marketing de Localidades" para atrair investimento nacional e internacional, visando o desenvolvimento da infraestrutura social e econômica desses locais (GOLD, WARD, 1994).

Na Europa, após as duas grandes Guerras Mundiais, surgiram ações de Marketing de Localidades visando atrair investimento – principalmente dos EUA – para reconstruir os aspectos de caráter social e econômico dos países europeus. Houve uma política de planejamento, como forma de atrair investimentos para proporcionar o desenvolvimento industrial e acabar com o desemprego nos países. Já na década de 1980, tal situação, mais a crise de manufatura, consequência do novo cenário econômico instituído em toda Europa, fez com que Grã-Bretanha, França, Holanda e Itália introduzissem o ferramental de Marketing para procurar solucionar tais problemas. Hoje, estes quatro países são referências ao se tratar do estudo de Marketing de Localidades – que é conhecido também como Marketing Territorial – o que por sua vez, difundiu e provocou imenso interesse por parte das universidades e área acadêmica em geral por tal assunto (PADDISON, 1993). Cabe ainda ressaltar que, o Marketing de Localidades foi inserido na Itália, devido à reforma da gestão dos serviços públicos, a integração europeia e a globalização, pois os governantes constataram que a atual conjuntura do cenário europeu necessitava de políticas de gerência das regiões e das cidades (REBORA, 1999; BOCCIA, 2002).

Ashworth e Voodg (1988) ressaltam que o *background* de Marketing de Localidades atribuiu uma série de desafios, como também novos objetivos e novas expectativas aos clientes – cidadãos – que, conseqüentemente, exigiu mais eficiência e eficácia das autoridades da gestão pública. Na década de 1980, os governantes eram, constantemente, cobrados a responder a diminuição, quase que, generalizada de recursos destinados aos locais, mediante clima econômico, político e social existente

no período. Segundo Paddison (1993), a partir da metade da década de 1980, a propagação da situação da crise na indústria primária na Europa induziu ao aumento da competição territorial. Isto porque, as cidades encontraram-se em uma situação na qual não possuíam recursos suficientes para atrair negócios e turistas. A competição territorial fez com que as localidades concorressem entre si para atrair investimentos. Diante disso, verificou-se a necessidade de novos instrumentos de gestão, como o Marketing.

Krantz e Schätzl (1997) encontram dois níveis de competição territorial na Europa: a primeira é a interurbana, agravada devido à integração dos países europeus; e a segunda é a intraurbana, que se refere ao aumento das funções de uma única cidade. Valdani e Ancarani (2000) salientam que a competição entre as localidades induziu a ações do Marketing pelas mesmas. A hipercompetição entre as áreas geográficas ocorreu em virtude de duas causas: as externas referentes à globalização, a terceirização, a economia e a interconexão de redes de comunicação; as internas, referente ao novo papel da administração pública, que introduziu modificações na gestão das cidades. Estas causas modificam o cenário do mercado. No entanto, a aplicação do Marketing de Localidades não é, unicamente, direcionada a causas relacionadas à competição, ela deve também responder as necessidades e expectativas do mercado. Nas cidades holandesas, a introdução do Marketing teve o intuito de modificar as novas relações do mercado – tanto à interna, quanto à externa.

Kotler et al (2006) ressaltam que o Marketing ajuda a preparar as localidades para um futuro incerto. De fato, essa preparação torna-se cada vez mais importante em face de uma conjuntura volátil, dadas as constantes influências do meio envolvente e dos efeitos da globalização neste mesmo meio. O Marketing e as suas ferramentas possibilitam, quanto mais não seja, uma adaptação mais rápida dos condicionantes externos equacionando uma determinada diferenciação das localidades – como produtos – em relação a outras localidades concorrentes.

### 3 CONSTRUINDO O CONCEITO DE MARKETING APLICADO ÀS LOCALIDADES

Traçando rapidamente um paralelo, o conceito de Marketing está inevitavelmente ligado à noção de troca. O valor pode ser definido como a relação entre o que se recebe – benefícios que podem ser, entre outros, funcionais ou emocionais – e o que se oferece – custos, que podem ser monetários, de tempo, de energia ou psicológicos. A troca efetua-se apenas se as partes envolvidas considerarem que obtêm benefícios, superiores – ou ao menos iguais – aos custos. Nesse sentido, a troca é um processo de criação de valor, porque só se efetua se ambas as partes ficarem em situação melhor. O Marketing está, por isso, também associado à criação de valor. Significa isto que tudo o que possa ser valorizado e trocado entre diferentes partes – o produto da troca – pode ser objeto de Marketing, incluindo bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, organizações, informações, lugares ou localidades. São estes últimos – ou os recursos que os caracterizam – que constituem os “produtos” sob a ótica do Marketing de Localidades.

Para efeitos de análise é necessário também referir quem é que, nesse processo de troca, representa a oferta e quem representa a procura, ou seja, em termos de Marketing, quem são os “Responsáveis pela Proposta de Marketing” e quem são os clientes ou mercado-alvo. O Responsável pela Proposta de Marketing (ou Profissional de Marketing) é alguém que procura uma resposta – atenção, compra, voto, doação, adesão, etc – de outra parte denominada potencial cliente. Este é alguém que possa dar algo em troca e que valorize o produto oferecido – a localidade. Assim sendo, na perspectiva de desenvolvimento da localidade, os Responsáveis pela Proposta de Marketing são todos os interessados em promover o desenvolvimento de uma região e que, de acordo com a teoria endógena do desenvolvimento, inclui todos os atores socioeconômicos que atuam na localidade, constituídos por cidadãos, políticos, empresas e outras instituições de caráter econômico, social e político-governamental (MINCIOTTI, 2001).

Para Dinis (2004), a definição do potencial cliente, pede que se introduza também a noção de segmentação de mercado, ou seja, a ideia de que o mercado potencial – o conjunto de potenciais clientes – podem ser agrupados em diferentes grupos. Esse agrupamento deverá ser feito com base em características – bases de segmentação – que se reflitam em diferentes comportamento de “compra”, os quais se referem à forma e ao conteúdo do processo de troca envolvendo os indivíduos

ou organizações. Nesse contexto, podem-se identificar dois grupos de potenciais clientes – ou públicos-alvo, na ótica do Marketing de Localidades: os residentes e os não residentes. Ambos usufruem, ou podem usufruir – cada um a sua maneira – da oferta de uma localidade. Esta distinção tem implícita à ideia de que as necessidades e desejos de cada grupo são distintos e, portanto, também o são, os seus critérios de valor. Ainda que, em comum, todos procurem a “qualidade de vida”, a forma como o aumento dessa qualidade é percebida e concebida podem diferir significativamente. Enquanto os residentes nativos procuram, sobretudo uma melhoria do seu bem-estar social e econômico, os não residentes, procuram outra série de coisas. Por sua vez, a “moeda de troca”, ou seja, a resposta que se pretende do público, é também distinta. Enquanto que no caso dos residentes se pretende, sobretudo evitar o abandono da localidade, no caso dos não residentes, poderão coexistir dois objetivos: por um lado atrair novos residentes – o que juntamente com a retenção da população permitiria alcançar a “massa crítica” para o desenvolvimento – e, por outro lado, conseguir benefícios financeiros e políticos para a região. Nota-se que ambos os grupos incluem indivíduos (população ou turista), empresas (de base endógena ou exógena) e instituições (políticas, sociais, culturais – locais, regionais ou extraregionais). A distinção entre esses dois grupos permitirá, também distinguir entre o Marketing Interno, dirigido à própria população, e o Marketing Externo – dirigido aos “clientes externos”.

Composto de Marketing	<p>Produto: Benefícios decorrentes dos bens e serviços públicos locais;</p> <p>Preço: Custos, financeiros ou não, de acesso aos benefícios e incentivos;</p> <p>Praça (ou Distribuição): Modalidade de acesso ao local;</p> <p>Promoção: Comunicação e gestão da imagem do território;</p> <p>Importante: considerar também as características da comunidade e os seus serviços.</p>
Incentivos	<p>Criar incentivos que atraiam, não só os potenciais, mas também os atuais compradores e usuários dos bens e serviços locais.</p>
Produtos e Serviços	<p>Fornecer produtos e serviços do local de um modo eficiente e acessível.</p>
Identidade e Valores	<p>Promover a identidade e os valores de um lugar, de modo a fazer sobressair as suas vantagens distintivas aos potenciais usuários.</p>

Quadro 1: Atividades de Marketing

Fonte: Adaptado de Minciotti (2001, p. 270-276).

Para obter a resposta desejada por parte dos mercados interno e externo, os elaboradores da proposta de Marketing dispõem de um conjunto de instrumentos operacionais, conhecidos pela denominação de Composto de Marketing, Variáveis Controláveis ou 4 Ps – Produto, Preço, Promoção e Praça (Distribuição). No contexto do Marketing de Localidades o produto é o território e todos os seus recursos valorizáveis no mercado; o preço representa os custos, financeiros ou não, associados à obtenção dos benefícios, ou seja, os custos de usufruir da localidade; a promoção é o conjunto de atividades de comunicação com os clientes-alvo no sentido de conscientizar acerca do produto e os seus benefícios; e a distribuição é o conjunto de atividades que tornam o produto disponível e acessível aos clientes-alvo. Na perspectiva de Minciotti (2001), o Marketing de Localidade deve se ater, além do Composto de Marketing apresentados aqui, noutros três componentes que compõem as atividades de Marketing, como segue no quadro 1 acima.

Assim, estabelecidos os elementos fundamentais daquilo que aqui se designa por Marketing de Localidade e que, esquematicamente, se apresenta a seguir, na figura 1. Este esquema é, obviamente, uma forma simplificada do Sistema de Marketing, na medida em que não inclui outros elementos importantes na definição de uma política de Marketing de Localidade, nomeada a concorrência de outras localidades, as tendências sociais, demográficas, culturais, as condições econômicas e tecnológicas e as forças político-legais da sociedade abrangente – que são conhecidas como variáveis macroambientais, ou ambiente geral.

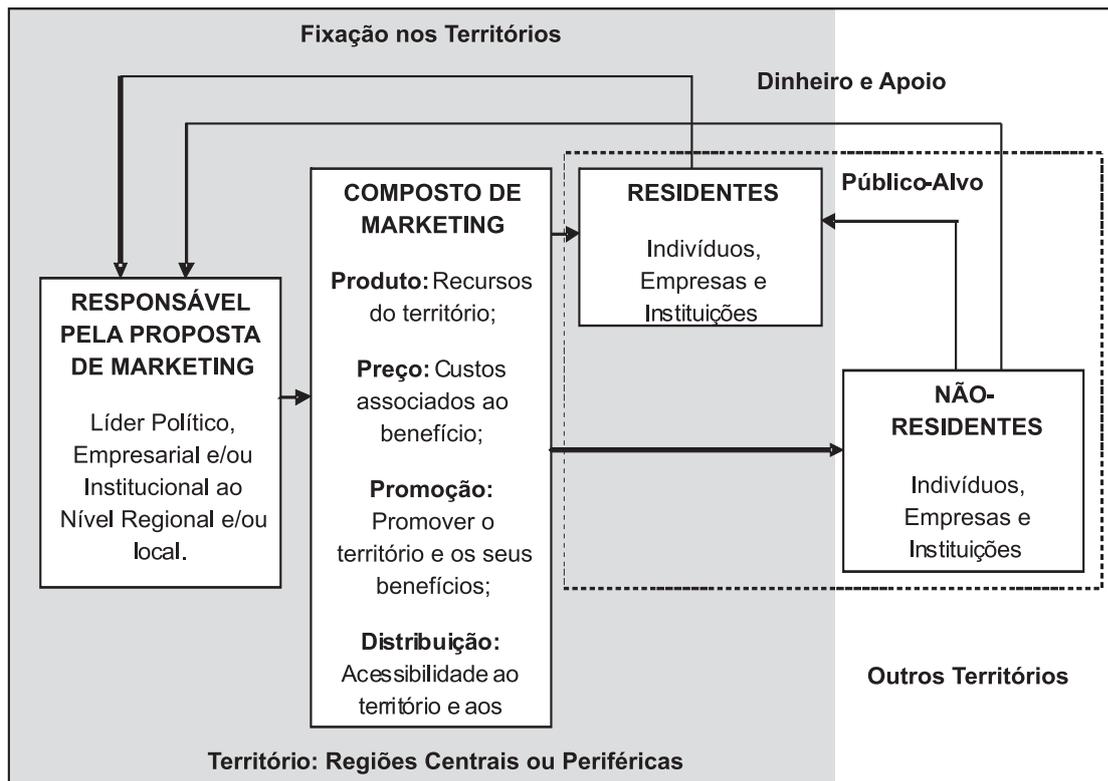


Figura 1: Elementos Fundamentais do Marketing de Localidades  
 Fonte: Adaptado de Dinis (2004, p.5).

#### 4 COMPREENDENDO AS FUNÇÕES DE MARKETING DE LOCALIDADES

Ashworth e Voodg (1988) salientam que o Marketing de Localidades descreve as várias maneiras em que as cidades ou regiões podem melhorar sua posição competitiva no mercado. Nesse sentido, Van der Meer (1990) acrescenta que o Marketing de Localidades pode ser visto como um conjunto de atividades pretendidas e estabelecidas para otimizar e ajustar as funções urbanas e a demanda dos habitantes, das empresas, dos turistas e de outros visitantes.

O Marketing de Localidades está direcionado a ações individuais ou coletivas para atrair atividades novas para a localidade, com o intuito de favorecer o desenvolvimento das organizações que, de certo modo, exercem localmente a sua atividade, e promover uma imagem favorável globalmente. O Marketing de Localidades é uma aplicação do Marketing com crescente importância para o desenvolvimento e crescimento de cidades, regiões, países e, no limite, de qualquer lugar. É o processo de gestão que é desenvolvido nas localidades para atender à satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações (ALMEIDA, 2004).

Kotler et al (2006) ressaltam que o Marketing de Localidades sucede quando as partes interessadas, entre elas, os cidadãos, os trabalhadores e as organizações visam à satisfação da comunidade, e quando se deseja atrair novos negócios e investidores ao local. O Marketing de Localidades refere-se à análise, o planejamento e a implementação de programas que visam criar, construir e manter relacionamentos e processos de trocas favoráveis com mercados-alvo em prol do desenvolvimento político, econômico e social do local. Caroli (1999) afirma que o Marketing de Localidades tem como função o desenvolvimento sustentável do local, visando satisfazer segmentos-alvo, identificados como atual e potencial, com o intuito de criar, ou gerar, valor positivo aos envolvidos. Diante disso, o Marketing de Localidades tem o intuito de promover a integração e a desenvolvimento da localidade.

Assim, a realidade revela que o Marketing orienta-se, não só para o consumo e para a atividade empresarial, mas também para o domínio social, para as organizações sem fins-lucrativos, para a política e serviços públicos. Qualquer região necessita fornecer os produtos sociais de uma forma eficiente e acessível, promover os valores e a imagem, como vantagens diferenciadoras. É neste

contexto que surge uma abordagem de Marketing, um pouco diferente das abordagens tradicionais: o Marketing de Localidades. Mediante isto, Antunes (2002) coloca que o conceito de Marketing pode ser aplicado, com sucesso, no âmbito das comunidades regionais. Segundo o autor, as pequenas e médias cidades podem reforçar a sua competitividade e a economia local, identificando vantagens distintas e capitalizando-as. Estas vantagens, ditas, como distintas de uma cidade resultam da soma de fatores que tornam únicas num momento de competitividade.

Importante lembrar as diversas considerações encontradas na literatura que apontam para alguns cuidados a tomar quando se discute a aplicação do Marketing de Localidades. Acselrad (2001), por exemplo, observa que as cidades e seus futuros estão sendo disputados por organismos internacionais, através do financiamento em infraestrutura visando à melhoria da qualidade de vida ambiental e urbana. Entretanto, isto acaba acarretando uma cidade onde o pensamento passa a ser pasteurizado, influenciado por um ambiente único, voltado ao mundo dos negócios.

Sanchez (2010) salienta o risco da manipulação do processo desenvolvimentista ao destacar a importância de se definir quem participa das decisões acerca de que cidade se quer sustentar? Quem são os atores que definem a natureza da cidade sustentável? Com qual projeto políticos estão identificados? Quais as bases e conteúdos das ações que são voltadas para a construção da sustentabilidade?

A mesma autora (1999) aponta para o cuidado a tomar, evitando-se que a cidade se transforme em uma mercadoria, em um objeto a ser vendido num mercado competitivo, para um público-alvo específico: o capital internacional. Isto levaria a transformar a cidade num agente econômico que atua de acordo com as regras impostas pelo mercado. Caso isso ocorresse, a cidade deixaria de ser pensada sob uma ótica política, não se constituindo mais num território de exercício da democracia local.

Um dos autores que apresenta mais contestações e reações contrárias às ideias de Planejamento Estratégico Urbano que se suportam no Marketing de Localidades é Carlos Vainer (2000), que entende que as cidades vêm se curvando à lógica do mercado e assumindo um comportamento empresarial, onde impera a competitividade a produtividade. Segundo esse autor “é essa a idéia que permite o emprego do marketing urbano, a unificação autoritária e a despolitização dos cidadãos e, enfim, a instauração do patriotismo cívico” (VAINER, 2000, p. 99).

Uma síntese das preocupações com os efeitos negativos eventuais, decorrente da aplicação do Marketing de Localidades pode ser encontrada em Sánchez (2010, p. 126).

“... verificamos que muitas vezes os cidadãos – consumidores? – têm uma atitude reverenciadora complacente e, em última instância passiva em relação à cidade. O espaço é transformado em cenário onde tudo é objeto de consumo estético e contemplativo. Nesse sentido, a cidade está no centro da cena, a cidade transformada em sujeito, que em determinadas circunstâncias transforma os próprios cidadãos em meros figurantes, atores secundários de seu roteiro”.

Essa discussão em torno dos cuidados a tomar na implementação do Marketing de Localidades, não é muito diferente daquela que surgiu na década de 1970, quando se começou a propor a utilização do Marketing para o desenvolvimento e implementação das causas sociais, e que depois veio a se consolidar como Marketing Social. Tal como naquela época, incluindo o radicalismo exagerado de alguns, esse questionamento é muito importante para se definir os limites éticos dessa adoção, os quais acabam por determinar as circunstâncias em que se pode implementar a prática do Marketing de Localidades. Para essa implementação se impõem duas condições fundamentais: levar em conta as expectativas de benefício da população residente na localidade e não adotar modelos aplicados em outras localidades sem, antes, confrontá-los com as condições locais e adaptá-los no que couber, por mais êxito que possam ter alcançado em outras regiões, no país e, principalmente, fora dele. Cada localidade é singular e, portanto, pedem planejamentos específicos em função de suas peculiaridades sociais, culturais econômicas, políticas, geografia, entre outras.

Corroborando com os comentários críticos acima expostos, Kotler et al (2006) apresentam na figura 2 uma nova abordagem que foi por eles designada por Marketing Estratégico de um Local, para a revitalização de cidades, regiões, estados e países. Neste contexto, o Marketing Estratégico requer que se trabalhe a comunidade para que ela satisfaça as necessidades dos seus cidadãos. O Marketing Local é bem sucedido quando os contribuintes, tais como os cidadãos, os trabalhadores e as empresas, obtêm satisfação da comunidade e, quando os seus visitantes, novos negócios e investidores atingem suas expectativas. O potencial de um lugar não depende apenas da sua localização, clima e recursos naturais, mas também das suas competências humanas.

Nesse sentido, as localidades, constituídas por conjuntos de elementos humanos, físicos e informacionais, em permanente interação entre si e com o exterior, podem então ser concebidas como uma organização, na qual as diferentes partes interagem constantemente uma com as outras e com o seu entorno. Nesta perspectiva, a localidade deve proporcionar aos seus clientes – empresas, investidores, turistas, visitantes, cidadãos e trabalhadores – os diferentes produtos que as cidades são capazes de oferecer, administrando eficazmente os recursos disponíveis. A orientação para o cliente, enquanto tendência do Marketing característico da década de 1990 tem por isso, um grande campo de aplicação na gestão das localidades, na medida em que estas competem para melhor satisfazer as necessidades dos seus mercados-alvo (DINIS, 2004).

A competitividade está dependente da aplicação eficiente das técnicas do Marketing Estratégico às Localidades, no sentido de estas se tornarem proativas e responderem aos desafios que venham a surgir, pois a aplicação de uma política de mercado suportada pelos instrumentos de Marketing é suscetível de promover a localidade. Para tal, as localidades devem considerar-se, simultaneamente, como empresas e como produtos. A localidade como “empresa” assenta-se no pressuposto da gestão urbana necessitar das ferramentas do Marketing Estratégico para atingir os seus objetivos de maneira eficaz e eficiente. A localidade como produto, parte do princípio de que é fundamental considerar todos os atributos e características da localidade ao mesmo tempo em que se perspectivam todas as dimensões da cidade, tal como as dos produtos, capazes de satisfazer os seus mercados atuais e potenciais – latentes, ainda que a liberdade idealizada pelo Marketing vá para além das disputas concorrenciais, advindas da oferta do produto (VALDANI, ANCARINI, 2000).

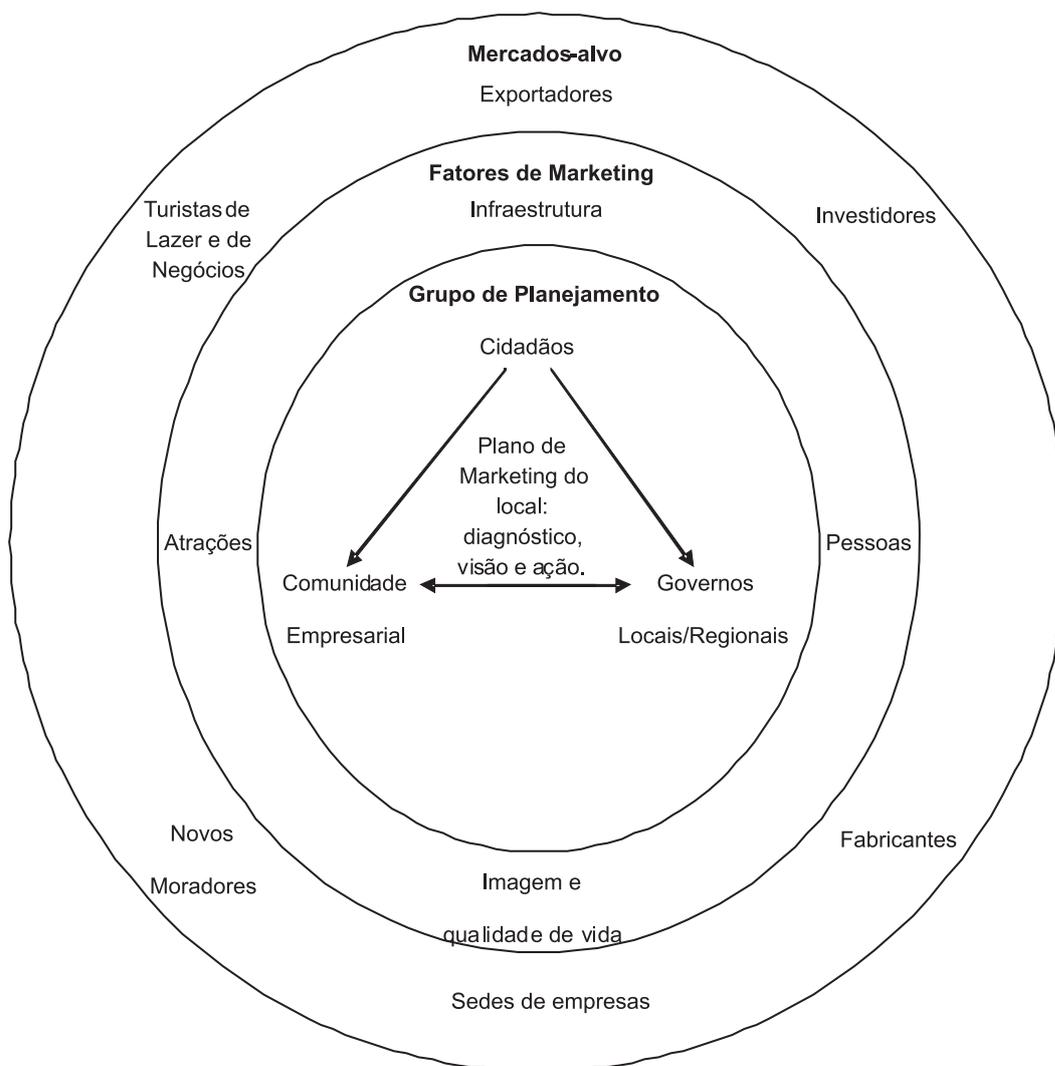


Figura 2: Elementos do Marketing Estratégico de Localidades

Fonte: Adaptado de Kotler et al (2006, p. 45).

Segundo Minciotti (2001), a tarefa inicial do Responsável pelo Marketing de Localidade é organizar um grupo de planejamento constituído por cidadãos, homens de negócio e autoridades governamentais locais e regionais. Esse grupo de planejamento validará a importância da cooperação entre o setor público e o privado, e a necessidade de envolver todos os contribuintes na elaboração do futuro de um local. Ele tem três obrigações: (a) deve definir e diagnosticar as condições da comunidade, seus principais problemas e suas causas; (b) deve elaborar uma estratégia para solucionar longo prazo os problemas da comunidade, baseando-se em avaliações realistas de seus valores, recursos e oportunidades; e por fim, (c) deve desenvolver um plano de ação em longo prazo, envolvendo várias etapas intermediárias de investimento e transformação, como pode ser observado na figura 2.

Almeida (2004) reforça ainda que, a solução em longo prazo envolve a melhoria de quatro fatores principais de Marketing encontrados em todas as comunidades. Primeiro, é necessário assegurar o fornecimento de serviços básicos e da manutenção de uma infraestrutura satisfatória para seus cidadãos, empresas e visitantes. Segundo, o local, pode precisar de novas atrações para melhorar a qualidade de vida e, com isso, manter os negócios atuais e o auxílio público, atraindo novos investimentos, empresas e pessoas. Terceiro, a comunidade precisa divulgar suas melhorias e qualidade de vida, por meio de uma imagem e de um programa de comunicação vigorosos. E quarto e último, deve obter o apoio de seus cidadãos, líderes e instituições para torná-lo hospitaleiro e entusiasmado com a ideia de atrair novas empresas e novos investimentos para a comunidade.

## 5 AMBIENTE DE MARKETING

Contexto Econômico	Determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação da sociedade. As principais variáveis são PIB (Produto Interno Bruto), taxa de inflação, taxa de juros, taxa de câmbio, taxa de desemprego, balança comercial, custos energéticos e taxa de poupança;
Contexto Sócio-Cultural	Referem-se aos valores, costumes e tradição da sociedade, inclui os estilos de vida, valores sociais, taxa de natalidade, estrutura etária, taxa de analfabetismo, distribuição geográfica, nível educacional e composição étnica;
Contexto Político-Legal	Visa à alocação de poder e determina o enquadramento legal da sociedade. Incluem-se aqui as variáveis política, política econômica, enquadramento legal, legislação trabalhista, restrições ao comércio, leis antimonopólio e <i>lobbying</i> .
Contexto Tecnológico	Empresa o progresso técnico da sociedade e pode-se avaliar através de inovações tecnológicas, inovações de progresso, proteção de patentes, incentivos do governo e normas de qualidade.

Quadro 2: O Ambiente Externo de Marketing

Fonte: Adaptado de Friedmann (2003, p. 12 – 15).

Para Kotler, Bowen e Makens (1999), o ambiente de Marketing consiste nos atores e forças externas que afetam a capacidade tanto de desenvolvimento, quanto de manutenção de transações bem sucedidas da organização com os seus clientes alvo. O ambiente de Marketing é constituído pelos micro e macro ambientes. O microambiente refere-se aos atores e forças próximos à organização, que afetam a capacidade de servir aos clientes. Nesse sentido, Friedmann (2003) aponta que o macro ambiente refere-se às grandes forças que afetam a totalidade do microambiente. Assim, as cidades dependem da capacidade que os seus atores têm de saber interpretar e interagir com as variáveis do ambiente externo que condicionam o seu desempenho e o seu desempenho. Estão inseridas neste ambiente os seguintes contextos, como apresentados no quadro 2.

Kotler et al (2006) procura mostrar, mediante contextos acima, como o planejamento estratégico de Marketing pode auxiliar as localidades a lidar com um futuro, de certo modo, incerto. Isto porque, vários locais passam por períodos de crescimento seguido por uma fase de declínio, que pode se repetir várias vezes. Os processos da dinâmica tanto de crescimento, quanto de declínio podem ocorrer independentemente do estado do ciclo dos negócios, embora possam ser acelerados por mudanças repentinas no clima econômico. Os autores propõem duas situações, como as apresentadas nas figuras 3 e 4.



Fonte: Adaptado de Kotler et al (2006, p. 33)  
 Figura 3: Dinâmica de Crescimento de uma Localidade

Na figura 3, os autores mostram a dinâmica de crescimento de uma cidade. Ela pode ser atrativa devido às indústrias, ao clima ou a belezas naturais, além de possuir uma herança histórica. Assim, pressupõe-se que haja grandes oportunidades de emprego e que a qualidade de vida seja sedutora, essa cidade indubitavelmente atrairá novos moradores, visitantes, indústrias – ou empresas – e investimentos. A migração interna de pessoas e recursos aumenta o preço da moradia e dos imóveis e pressiona a infraestrutura e as verbas existentes para os serviços sociais. A cidade eleva os impostos sobre os moradores e sobre os negócios para custear a expansão exigida do transporte, da comunicação, da energia e dos recursos locais. Alguns residentes começam a deixar os limites da cidade para reduzir seus custos, diminuindo assim a base de impostos. Consequentemente, o simples fato de ser um local atraente pode liberar forças que acabam afetando a atratividade do local.

Por sua vez, a figura 4, os mesmos autores mostram a dinâmica da decadência de uma cidade. Isto ocorre à medida que um lugar começa a perder sua atratividade, são liberadas forças que pioram a situação. Uma grande empresa pode falhar ou sair de determinado mercado devido à má administração, à infraestrutura comunitária decadente, ao início de uma recessão geral ou em busca de custos menores em outro lugar. Os lucros dos negócios e os empregos diminuem. Contudo, o preço dos imóveis cai. A infraestrutura se deteriora. Esses acontecimentos aceleram a saída dos moradores e das empresas e ocasionam uma grande queda no setor de turismo e de convenções. Os bancos dificultam o crédito, provocando um aumento no número de falências. O desemprego intensifica a criminalidade e as necessidades sociais. A imagem da cidade ainda mais maculada. O governo aumenta os impostos para manter ou melhorar a infraestrutura e atender às necessidades sociais, porém, os atributos mais altos apenas aceleram a migração de recursos para fora.

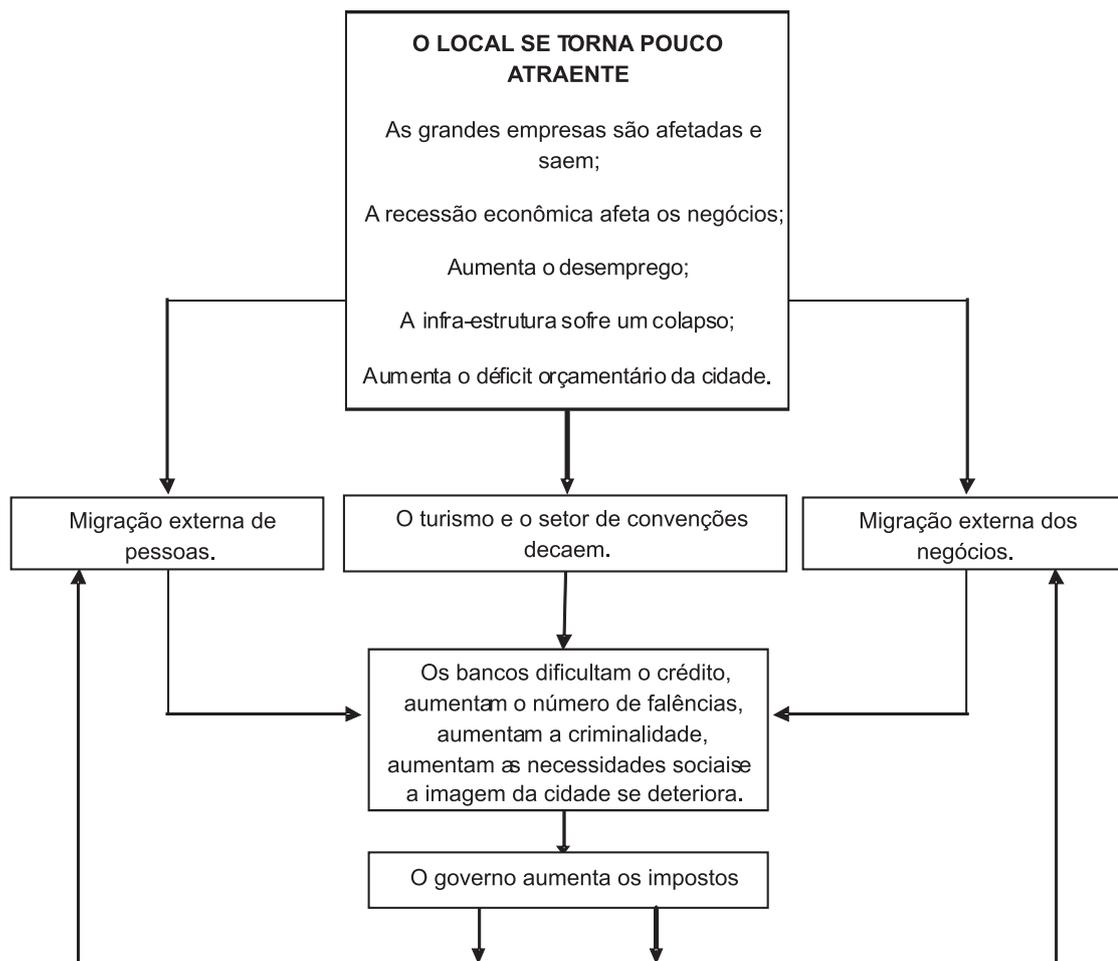


Figura 4: Dinâmica de Decadência de uma Localidade  
Fonte: Adaptado de Kotler et al (2006, p. 34)

Diante disso, as cidades são afetadas por forças importantes de ambiente externo que estão fora do seu controle. Estas afetam o equilíbrio econômico das comunidades e são provocadas por rápidas mudanças tecnológicas, concorrência mundial e mudanças no poder político.

## 6 FATORES DE MARKETING

Como já referido, a localidade é o produto, e os fatores de Marketing são seus aspectos que podem ser abordados para atrair os públicos-alvo. Assim, os locais dependem cada vez mais de quatro estratégias para atrair visitantes e moradores, para criar a sua base industrial e para aumentar as exportações, que são: Marketing de imagem, de atrações, de infraestrutura e de pessoas.

Com relação ao Marketing de Imagem, a localidade contrata uma agência de publicidade e de relações públicas para identificar, desenvolver e divulgar uma imagem positiva e sólida de si mesma. A imagem de um país ou de uma localidade qualquer, é a percepção que deles têm os consumidores diretos, indiretos, atuais ou potenciais (VALL, 1992). Os custos e a eficácia da imagem dependem dos verdadeiros atributos do local e da imagem atual. Kotler, Bowen e Makens (1999) destacam seis situações de imagem de uma localidade: (a) positiva, que tem uma conotação positiva da localidade; (b) pobre, localidades que não são muito conhecidas porque são pequenas, não tem atrações ou fazem pouca publicidade; (c) negativa, são as localidades que tem o estigma de uma imagem negativa; (d) mista, mistura de elementos positivos e negativos na imagem; (e)

contraditória, transmitem imagens contraditórias, pois há diferentes perspectivas da localidade; e, (f) demasiadamente atraente, algumas localidades sentem os efeitos negativos por terem uma imagem muito positiva, porque se tornam atrativas e concomitantemente se forem muito divulgadas podem ser destruídas.

Antunes (2002) defende que no âmbito do Marketing de Localidades compete aos líderes e dirigentes – atores do Marketing – persuadir potenciais turistas, residentes e parceiros de negócios – empresas e investidores – de que a localidade é única – vantagem competitiva – de um modo que seja relevante para estes. Os atores do Marketing de Localidades têm de perceber e identificar as necessidades, desejos desses públicos-alvo e de serem capazes de identificar aspectos positivos presentes na oferta de valor das localidades. Para que o Marketing de Imagem funcione, as vantagens distintivas da oferta global da localidade têm de ser eficazmente comunicadas e promovidas junto aos públicos-alvo atuais e potenciais.

Do ponto de vista da atração, melhorar a imagem não é suficiente para garantir a prosperidade de uma localidade. É necessário desenvolver características especiais para satisfazer os moradores e atrair pessoas de fora. Há localidades que possuem atrações naturais, como o Rio de Janeiro; outras se beneficiam de uma extraordinária herança de edifícios históricos, como Atenas; e há aquelas que investem em construção de monumentos famosos como a Torre Eiffel em Paris, o Empire State Building em Nova Iorque, o Taj Mahal na Índia. Outras atrações frequentemente propostas são centros de convenções, centros comerciais convencionais ou com ruas ao ar livre, museus e centros de entretenimento (SIANO, 2001).

No que se refere à infraestrutura, por si só a imagem e as atrações podem não dar uma resposta completa ao desenvolvimento de uma localidade, pois elas não cobrem as deficiências que estão visíveis – ou não – na localidade. Uma localidade tem que ter e conseguir disponibilizar infraestruturas básicas como meios de transportes, energia barata, escolas com educação de qualidade, segurança, normas urbanísticas, espaços recreativos, bons hotéis e restaurantes.

E finalmente, a estratégia de Marketing traduz a capacidade de uma localidade vender a imagem da sua população, e isto pode ser feito de diferentes formas entre as quais a hospitalidade, determinados talentos ou mão-de-obra barata, são exemplos. Ao selecionar os mercados-alvo, uma localidade necessita ter em consideração a maneira como o caráter dos seus habitantes é sentido pelos outros. A imagem transmitida pela população afeta os interesses de potenciais mercados-alvo. As cidades devem estimular os munícipes a serem amáveis e preocuparem-se com os visitantes e os novos moradores. Portugal chegou a fazer uma campanha nacional na Expo 98, como forma de sensibilizar os portugueses das suas características hospitaleiras e de povo amigo ao receber os seus visitantes. Portugal voltou novamente, a apelar ao envolvimento de todos para a realização da Euro 2004; e, mais recentemente, a China fez o mesmo com as Olimpíadas de Pequim 2008, quando pediu a contribuição da população para que reduzissem a emissão de poluentes – uma exigência do Comitê Olímpico Internacional (COI) – para a realização das provas esportivas ao ar livre; revelando assim, a importância das pessoas na estratégia de divulgação do país. Gaió e Gouveia (2007) salientam que a variável “pessoas” como Fator de Marketing pode envolver cinco tipos de pessoas: (a) pessoas famosas; (b) líderes locais entusiásticos; (c) pessoas competentes; (d) pessoas com perfil empreendedor; (e) e pessoas que se mudaram para a localidade. O ideal seria um local poder definir primeiro as infraestruturas, acrescentar atrações, estimular a hospitalidade dos seus habitantes e, posteriormente, divulgar a imagem diferenciada.

## 7 ATORES DO MARKETING DE LOCALIDADES

O desafio dos responsáveis pelo Marketing de uma localidade é entender as necessidades, percepções, preferências e os recursos dos públicos-alvo antes de desenvolver um plano de Marketing. Quem implementa num local as atividades de Marketing – estratégias – para os mercados-alvo é um conjunto de pessoas e organizações, designadas como atores posicionados em nível local, regional, nacional e internacional. Assim sendo, convém fazer uma análise e distinguir os setores público, privado e a sociedade civil, como segue na figura 5.

As atividades de Marketing de uma localidade são exercidas por técnicos contratados pelas autoridades locais, no entanto as pressões sobre eles exercidas são feitas por parte do setor privado

e sociedade civil. Há de forma clara, um agente que é responsabilizado quando o desenvolvimento de uma cidade está em causa, é Prefeito. Contudo, as mudanças não são realizadas isoladamente pelo alcaide. Ele será o líder, idealizando com o seu *staff* possíveis projetos, com o intuito de conseguir o apoio e o envolvimento do setor privado e sociedade civil, cuja participação é fundamental. Em alguns casos a liderança pode surgir do setor privado e/ou da sociedade civil. Porém, o verdadeiro desafio é coordenar todos os grupos de interesses dos setores público, privado e sociedade civil num grupo de trabalho coeso que concorde com os objetivos a serem alcançados e os meios para atingi-los (FLIPO, TEXIER, 1992).

<b>ATORES LOCAIS</b>		
<b>SETOR PUBLICO</b>	<b>SETOR PRIVADO</b>	<b>SOCIEDADE CIVIL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrador da Localidade</li> <li>- Departamento de Planejamento Urbano</li> <li>- Departamento de Comércio e Indústria</li> <li>- Agência de Turismo</li> <li>- Escritório de Convenções</li> <li>- Bureau de Informação ao Público</li> <li>- Administradores de Infra estrutura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associações Empresariais e Profissionais</li> <li>- Instituições Financeiras</li> <li>- Agentes Imobiliários</li> <li>- Indústria Hoteleira e Turismo</li> <li>- Arquitetos</li> <li>- Companhia de Transporte</li> <li>- Mídia (Jornais, Rádio e TV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizações Sem Fins Lucrativos</li> <li>- Sindicatos</li> <li>- Agências de Desenvolvimento Econômico e Social</li> <li>- Consórcios de Desenvolvimento Local e/ou Regional</li> <li>- Movimentos Sociais</li> <li>- Universidades &amp; Faculdades</li> <li>- População residente</li> </ul>

Figura 5: Os Principais Atores Locais

Fonte: Desenvolvido pelos Autores

## 8 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO MARKETING DE LOCALIDADES

Na realidade, segundo Minciotti (2001), a coordenação de todos esses diferentes interesses, coincide com o compromisso básico de Marketing, o qual está voltado para a maximização da satisfação das partes envolvidas no processo de troca. Isto pode ser bem evidenciado, se observarmos as etapas de um Planejamento Estratégico de Marketing de uma localidade, proposto pelo mesmo autor:

- Efetuar um diagnóstico visando conhecer os pontos fortes e fracos de toda a região, bem como os aspectos positivos e negativos em relação a cada um dos segmentos de mercado. Um dos aspectos mais importantes dessa etapa é conhecer as expectativas de benefício desses segmentos e identificar a capacidade da região em satisfazê-las;

- Estabelecer objetivos e programas de ação que permitam maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças encontradas no diagnóstico;

- Delinear as estratégias do Composto de Marketing de Localidade, para cada segmento;

- Identificar os instrumentos de controle que garantam que as ações previstas estão atingindo os resultados esperados;

- Produzir um documento a ser compartilhado entre todos os parceiros envolvidos relatando o conteúdo do Plano de Marketing.

Ainda segundo o mesmo autor, o Composto de Marketing citado entre as etapas do Planejamento corresponde aos fatores controláveis pela Região. No Marketing Convencional, ele contemplaria as estratégias de produto, preço, promoção e distribuição. Quando aplicado às localidades, se configura como:

- Garantir uma boa prestação dos serviços básicos esperados pelo público de cada segmento e manter uma infraestrutura satisfatória;

- Identificar o conjunto de fatores que é percebido pelos segmentos de mercado como Qualidade de Vida, implementar os serviços desejáveis e ainda não existentes, complementando os já oferecidos;

- Divulgar – promover – suas melhorias, seus valores e sua qualidade de vida, buscando posicionar a localidade na mente das pessoas integrantes dos segmentos, através da fixação de uma imagem e identidade;
- Obter o apoio de todos os cidadãos, líderes, formadores de opinião e instituições, para torná-los estimulados com os objetivos do plano e receptivo a eles.

## 9 PÚBLICOS-ALVO DO MARKETING DE LOCALIDADES

Qualquer localidade tem como objetivo desenvolver-se, mas dentro de determinados parâmetros. Convém distinguir três grupos: (a) os que interessam atrair; (b) aqueles que são aceitáveis; (c) e os que são indesejáveis. Dentro do grupo que interessa atrair, podem-se destacar quatro públicos distintos: (a) Visitantes e Turistas: Visitantes de negócios ou visitantes que não estão em negócios; (b) Negócios e indústrias: Indústria pesada, indústria prestadora de serviços e empreendedores; (c) Residentes e Trabalhadores: Profissionais liberais, trabalhadores e investidores; (d) Mercados de Exportação: Outras localidades dentro dos mercados locais ou mercados internacionais. Há de se reconhecer que, no sentido de melhorar a qualidade de vida da comunidade e projetar um lugar em termos econômicos, é necessário saber captar investimentos e proporcionar condições para que seja um lugar aprazível à implementação de novos negócios e indústrias. Além de se criarem essas dinâmicas econômicas internas, há que projetar esse dinamismo para o exterior, de modo a se gerarem vantagens competitivas, não só no mercado nacional, mas também no mercado internacional (GREGORI, 2000).

Todo esse raciocínio destaca a importância dos visitantes e turistas. Deve haver uma preocupação em criar condições para receber as pessoas de fora, quer aquelas que se desloquem em negócios, quer apenas por lazer. Correia (2003) insere um elemento novo, o desenho das localidades como determinantes da atratividade, refere ao fato de que as cidades estão em competição entre si, sendo que as boas cidades vão vencer esta competição e as más vão perder porque perderão as empresas, os habitantes e o turismo.

Há quatro aspectos que um lugar necessita possuir para desenvolver uma boa política de Marketing: (a) assegurar a satisfação dos cidadãos, investidores e visitantes por meio do fornecimento de serviços e infraestruturas básicas; (b) criar novas atrações que melhorem a qualidade de vida das pessoas residentes, e manter as empresas existentes; (c) comunicar o seu estilo de vida e melhorias ocorridas através de uma imagem vigorosa e um programa de comunicação; (d) os cidadãos e as empresas devem ajudar na criação de uma imagem hospitaleira e entusiástica, de modo a atrair novas empresas, investimentos e visitantes para essa localidade (CASELLA, 1997).

Mas, Acselrad (1999) salienta que, para que todo esse processo funcione é necessário que os gastos públicos sejam canalizados em infraestruturas adequadas – os denominados investimentos públicos – e em despesas sociais – educação, saúde e cultura – de modo a criar uma sólida estabilidade de natureza macroeconômica. Os atores principais desempenham um papel fundamental em todo esse processo, servindo de intermediárias entre os potenciais investidores e os vários serviços municipais.

As instituições públicas têm um papel, de certa forma, fundamental no mundo atual dos negócios, criando infraestruturas físicas e sociais, políticas, fiscais e monetárias de investimento, políticas de industrialização e de trocas, apenas para citar algumas. Porém, não cabe apenas ao setor público tomar a iniciativa de desenvolvimento de uma região ou cidade, mas também do setor privado que aparece como agente dinamizador, bem como impulsionador desta ação. De acordo com Acselrad (2001) o desenvolvimento das localidades está associado à noção de sustentabilidade das cidades, tendo origem nas articulações das políticas pelas quais um conjunto de atores envolvidos na gestão do espaço urbano buscar legitimizar as suas perspectivas, evidenciando a compatibilidade das mesmas com os propósitos de dar sustentabilidade ao desenvolvimento. Isto porque, não se pode deixar de associar à noção de sustentabilidade urbana a estratégias de implementação da metáfora cidade-empresa, que projetam na cidade sustentável alguns dos supostos atributos de atratividade de investimentos no cenário de competição global. Gerir as localidades para um futuro sustentável significa neste caso promover a produtividade no uso dos recursos e fortalecer as vantagens de caráter competitivo.

## 10 MODELO TEÓRICO

O modelo apresentado a seguir, na figura 6, tem como objetivo a aprendizagem de uma realidade e simplificá-la. Diante disso, torna-se necessário refletir acerca do conjunto de variáveis que são consideradas necessárias para compreender o uso do Marketing para o desenvolvimento das localidades. Deste modo, o conjunto de variáveis inicialmente consideradas pode ser estruturado em três grandes níveis: (a) ambiente macroestrutural, referente às variáveis não controláveis, que determinam o desenvolvimento em longo prazo e que não são passíveis de serem alteradas em curto prazo; (b) fatores de Marketing são as características das cidades e são os elementos que podem ser alterados pelos atores de Marketing; (c) atores de Marketing são as diversas entidades ou pessoas que definem, implementam e controlam nas cidades as estratégias de Marketing. Os atores podem ser nacionais ou internacionais, regionais ou locais; entre estes últimos podemos destacar os do setor privado e público. Neste contexto, as considerações mencionadas levam, finalmente, à elaboração de um modelo teórico em que as relações entre as variáveis são especificadas.

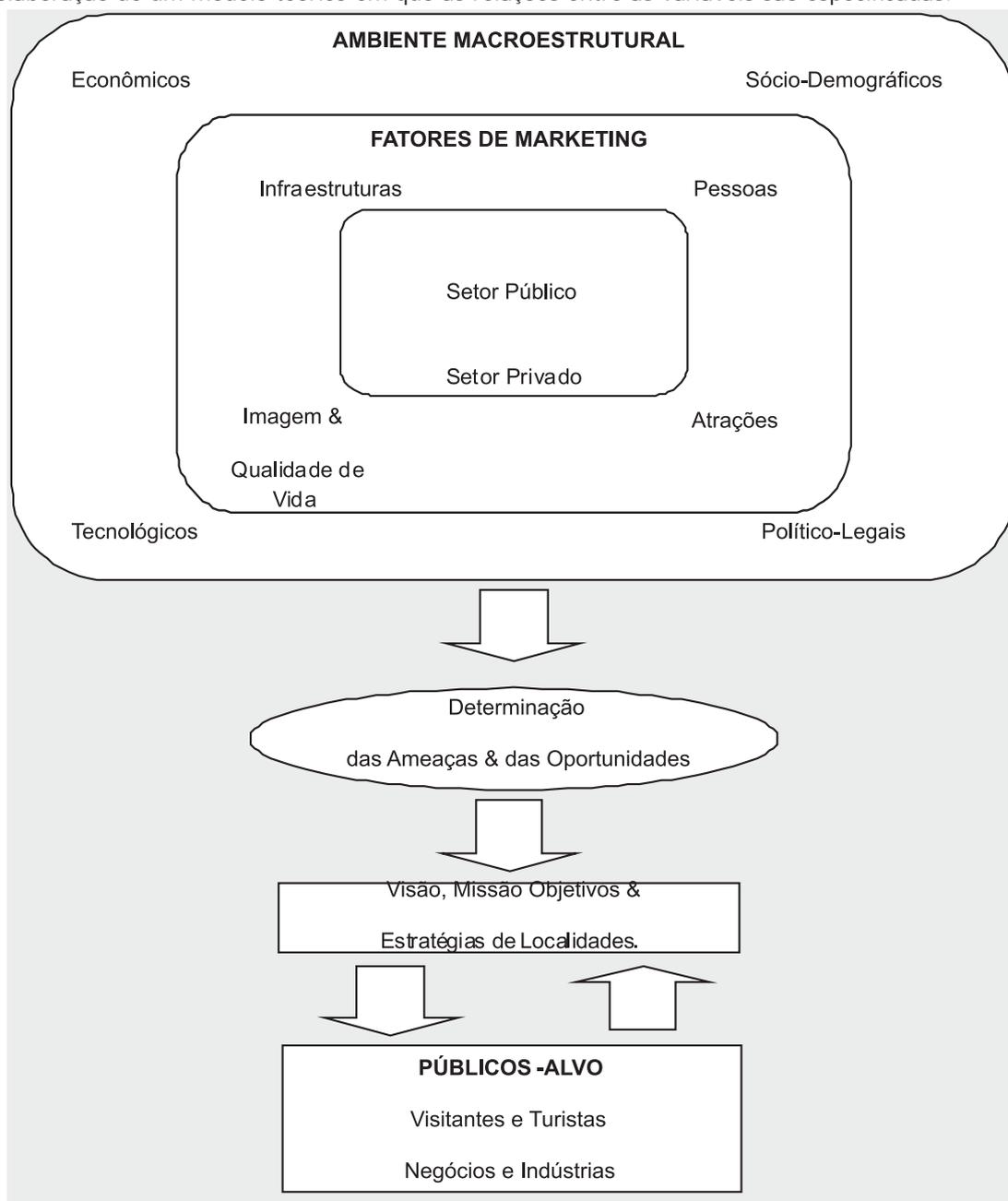


Figura 6: Modelo Teórico do Planejamento de Marketing de Localidades

Fonte: Desenvolvido pelos Autores

O ambiente macroestrutural abrange todos os outros conjuntos de variáveis. Significa que os fatores econômicos, tecnológicos, sócio-demográficos, assim como os políticos-legais irão necessariamente afetar todos os outros conjuntos de variáveis. Os fatores de Marketing que influenciados pelo ambiente macroestrutural são as características que os atores de Marketing pode utilizar para definir a oferta ao mercado que a cidade pretende atrair. No centro do modelo estão os atores de Marketing, aquele que depois de interpretar o ambiente externo e o interno tomam decisões. A partir da identificação das variáveis de Marketing e suas interrelações pode-se efetuar a determinação das oportunidades e ameaças, que servirão de *input* juntamente com a análise de cada mercado e a definição das suas necessidades, para a definição da missão, dos objetivos e das estratégias para estes serem alcançados. Como receptor deste modelo têm-se os públicos-alvo que se pretendem atrair e que são a razão de existir de uma localidade.

## 11 CONCLUSÃO

As cidades ou regiões que apresentam involução econômica e social podem reagir de várias maneiras. Algumas não fazem nada por falta de liderança ou comodismo e passividade. Outras, na maioria, buscam formas de aumentar a arrecadação por acreditarem que dinheiro resolve tudo. Algumas implantam regimes de contenção de despesas, inclusive privatizando serviços públicos na esperança de economizar. Muitas procuram atrair novos investimentos que possam incrementar a oferta de empregos, estimular a economia local e, em decorrência, aumentar a arrecadação. Para isso, frequentemente são feitas concessões de todo o tipo, doando terrenos, abrindo mão de impostos, investindo em infraestrutura. O objetivo é sempre o mesmo: tornar-se mais atrativa aos investimentos novos. Todas essas maneiras de reagir aos problemas econômicos locais têm em comum, na maioria das vezes, a falta de esforços para entender as causas que levaram à regressão. Ou seja, ainda que se resolva momentaneamente o problema, fatalmente haverá recaída, pois atuam sobre os efeitos e não sobre as causas quase sempre desconhecidas.

Por tudo isso, o Planejamento Estratégico de Marketing aplicado às localidades, pode ser uma alternativa para alavancar e superar os desafios e assegurar um futuro promissor a uma cidade ou região. O Marketing de Localidades é uma ferramenta que possibilita: (a) elaborar um diagnóstico, identificando as causas dos problemas emergentes; (b) definir um rumo claro para o desenvolvimento local, bem como estratégias e ações concretas em constante avaliação; (c) rentabilizar os recursos e procurar mitigar os pontos fracos; (d) promover a participação e o envolvimento dos atores locais, sob a forma de parcerias; (e) assumir-se como um instrumento de racionalização de investimentos em temas críticos; (f) e por fim, (g) funcionar como uma ferramenta de interação e diálogo e de pressão junto aos outros níveis da administração pública, no tocante à realização de investimentos e à coordenação de ações e medidas.

O modelo apresentado na Figura 6 auxilia na compreensão e implementação da atividade de Planejamento Estratégico de Marketing de Localidades, na medida em que possibilita a identificação e categorização das variáveis de Marketing utilizadas no processo de planejamento, bem como contribui para a segmentação dos diversos públicos-alvo envolvidos nessa atividade. Como consequência, esse modelo contribui, também, para a identificação de ameaças e oportunidades e das estratégias desenhadas para atingir os objetivos propostos para o desenvolvimento sustentável da localidade.

Cabe ressaltar ainda que, o fenômeno conhecido por "globalização", característico da nova economia mundial faz com que as localidades não possam se considerar simples cenários onde se ambientam as atividades empresarias. Muito além disso, as comunidades devem aceitar uma mudança importante: transformar-se em vendedora de produtos, serviços e ideias; em promotora dos produtos fabricados em seu território e do valor de sua localidade. Essa nova função de uma administração local impõe a adoção de ações planejadas de Marketing, visando tornar uma localidade atrativa e competitiva em relação às demais.

## REFERÊNCIAS

ACSELRAD, H. Sentidos da Sustentabilidade Urbana. In: A Duração das Cidades: Sustentabilidade e Risco nas Políticas Urbanas. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2001.

- ALMEIDA, C. C. Marketing das Cidades. *Gestão e Desenvolvimento*, v. 12, p. 9-45, 2004.
- ANTUNES, J. E. As Cidades também Precisam de Marketing. *Marketeer*, p. 86-87, Maio, 2002.
- ASHWORTH G. J., VOOGD, H. Marketing the City: Concepts, processes, and Dutch Applications. *Town Planning Review*, v. 59, n.1, 1988.
- BOCCIA, F. *Economia e Finanza delle Amministrazioni Pubbliche*. Milano: Guerini e Associati, 2002.
- CAROLI, M. G. *Il Marketing Territoriale*. Milano: Franco Angeli, 1999.
- CASELLA, A. Marketing della Città: Premesse alla Definizione ed all'Applicazione di una Nuova Disciplina. *Commercio*, v. 60, 1997.
- CORREIA, M. As Cidades estão numa Encruzilhada. *Municípios & Regiões de Portugal*, p. 17-21, Maio 2003.
- DINIS, A. Marketing Territorial: um Instrumento Necessário para a Competitividade das Regiões Rurais e Periféricas. Texto para Discussão Nº 02, Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, 2004.
- FLIPO, J. P., TEXIER, L. Marketing Territorial: De la Pratique à la Théorie. *Revue Française du Marketing*, n. 136, 1992.
- FRIEDMANN, R. Marketing Estratégico Y Participativo de Ciudades. Primera Reunión de la Red de Marketing y Desarrollo Urbano "Marketing em Desarrollo Urbano". Ciudad Obregón, México, Noviembre 2003.
- GAIO, S., GOUVEIA, L. O Branding Territorial: Uma Abordagem Mercadológica à Cidade. *Revista A Obra Nasce*, Edições UFP, p. 27-36, 2007.
- GOLD, J. R., WARD, S. V. *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*. Chichester: John Wiley & Sons, 1994.
- GREGORI, G. L. Il Ruolo dei Sistemi-rette nello Sviluppo del Marketing Territoriale. *Economia Marche*, n. 2, 2000.
- KOTLER, P., BOWEN, J., MAKENS, J. *Marketing for Hospitality and Tourism*, 2. ed. London: Prentice Hall, 1999.
- KOTLER, P., GERTNER, D., REIN, I., HAIDER, D. H. *Marketing de Lugares: Como Conquistar Crescimento de Longo Prazo na América Latina e no Caribe*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P., LEVY, S. J. Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, v. 33, 1969.
- KRANTZ, M., SCHÄTZL, L. Marketing the City. In: JENSEN-BUTLER, C., SHACHAR, A., VAN WESEEP, J., *European Cities in Competition*. Aldershot: Avebury, 1997.
- MARTINS, C. Marketing Places. *Marketeer*, p. 41-44, 2003.
- MINCIOTTI, S.A. Velhos Problemas, Soluções Modernas. In: LIMA, D. (org.) *Nosso Século XXI*. Santo André: Ed. Livre Mercado, p. 269-278, 2001.
- MOORE, M. H. *Creating Public Value: Estrategic Management in Governement*. London: Harvard UP, 1995
- PADDISON, R. City Marketing, Image Reconstruction and Urban Regeneration. *Urban Studies*, v. 30, n. 2, 1993.
- PORTER, M. *Competição – On Copetition: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- REBORA, G. *Un Decennio di Riforme, Nuovi Modelli Organizzativi e Processi di Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche (1990-1999)*, Milano: Guerini e Associati, 1999.

SÁNCHEZ, F. A Reinvenção das Cidades para um Mercado Mundial. 2 ed. Chapecó: Argos, 2010.

SÁNCHEZ, F. Políticas Urbanas em Renovação: Uma Leitura Crítica dos Modelos Emergentes. Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais, São Paulo, n.1, p.115-132, 1999.

SIANO, A. Marketing e Comunicazione nelle Estrategia Degli enti di Promozione del Territorio. Sinergie. n. 54, 2001.

VAINER, C. Pátria, Empresa e Mercadoria: Notas Sobre a Estratégia Discursiva do Planejamento Estratégico Urbano. In: ARANTES, O.; VAINER, C.; MARICATO, E. A Cidade do Pensamento Único: Desmanchando Consensos. Petrópolis: Vozes, p.75-103, 2000.

VALDANI E., ANCARANI, F. Strategie di Marketing del Territorio: Generare valore per le Imprese e i Territori nell'Economia della Conoscenza. Milano: Egea, 2000.

VALLS, J. F. La Imagen de Marca de Los Países. Paris: McGraw-Hill, 1992.

VAN DER MEER, J. The Role of City Marketing in Urban Management. Euricur Series, n. 2, 1990.