

**UNIVERSIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESTADO E DA REGIÃO  
DO PANTANAL - UNIDERP**

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM PRODUÇÃO E GESTÃO  
AGROINDUSTRIAL**

**LAUTHER DA SILVA SERRA JÚNIOR**

**MARKETING DE LUGARES COMO FERRAMENTA PARA A PROMOÇÃO DE  
LOCALIDADES EM MATO GROSSO DO SUL**

**CAMPO GRANDE - MS**

**2008**

**LAUTHER DA SILVA SERRA JÚNIOR**

**MARKETING DE LUGARES COMO FERRAMENTA PARA A PROMOÇÃO DE  
LOCALIDADES EM MATO GROSSO DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em nível de Mestrado Profissionalizante em Produção e Gestão Agroindustrial da Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Produção e Gestão Agroindustrial.

Comitê Orientador:  
Prof. Dr. Ido Luiz Michels  
Prof. Dr. Fernando Paim Costa  
Prof. Dr. Olímpio Crisóstomo Ribeiro

**CAMPO GRANDE – MS**

**2008**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UNIDERP

S496m Serra Júnior, Lauther da Silva.  
Marketing de lugares como ferramenta para a promoção de  
localidades em Mato Grosso do Sul / Lauther da Silva Serra Júnior. –  
Campo Grande, 2008.  
100 f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade para o Desenvolvimento  
do Estado e da Região do Pantanal, 2008.  
“Orientação: Prof. Dr. Ido Luiz Michels”.

1. Marketing de lugares 2. Desenvolvimento econômico – Mato  
Grosso do Sul I. Título.

CDD 21.ed. 338.6042  
338.98

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: **Lauther da Silva Serra Junior**

Dissertação defendida e aprovada em 17 de dezembro de 2008 pela Banca Examinadora:

---

Prof. Doutor **Ido Luiz Michels (Orientador)**

---

Prof. Doutor **Milton Augusto de Pasquatto Mariani (UFMS)**

---

Prof. Doutor **Ivo Martins Cezar (UNIDERP)**

---

Prof. Doutor **Francisco de Assis Rolim Pereira**  
**Coordenador do Programa de Pós-Graduação**  
**em Produção e Gestão Agroindustrial**

---

Prof. Doutor **Guilherme Marback Neto**  
**Vice Reitor da UNIDERP/ANHANGUERA EDUCACIONAL**

## SUMÁRIO

RESUMO.....	iv
ABSTRACT.....	v
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>10</b>
2.1 <i>Marketing</i> : Conceitos e Pré-Conceitos.....	10
2.2 <i>Marketing</i> de Lugares.....	11
2.3 Como os Lugares se Promovem.....	13
2.3.1 Principais públicos-alvo dos profissionais de <i>marketing</i> de lugares.....	16
2.3.2 Como desenvolver o <i>marketing</i> de lugares.....	17
2.3.3 Quem participa do <i>marketing</i> de lugares.....	19
2.4 Como os Compradores de Lugares Fazem suas Escolhas.....	20
2.5 Planejamento Estratégico de Lugares.....	24
2.5.1 Diagnóstico mercadológico.....	26
2.5.2 Definição de visão, público-alvo e objetivos.....	29
2.5.3 Elaboração da estratégia e do plano de ação.....	31
2.5.4 Definição do dispositivo de controle.....	31
2.5.5 Implementação do plano de <i>marketing</i> .....	32
2.6 Construção da Imagem do Lugar.....	33
2.6.1 Delineamento da imagem.....	36
2.6.2 Difusão da imagem.....	38
<b>3. MATERIAL E MÉTODO.....</b>	<b>41</b>
3.1 Delimitação do Estudo.....	42
3.2 Critérios de Escolha dos Participantes da Pesquisa.....	43
3.3 Participantes do Setor Privado.....	44
3.4 Participantes do Setor Público.....	47
3.5 Instrumentos de Coleta.....	47
3.6 Limitação do Estudo.....	48
<b>4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>50</b>
4.1 Mato Grosso do Sul Ontem e Hoje.....	50
4.2 Forças e Fraquezas Presentes em Mato Grosso do Sul.....	52
4.3 Oportunidades e Ameaças Mercadológicas para Mato Grosso do Sul.....	60

4.4 Estados e Regiões que Concorrem com Mato Grosso do Sul por Investimentos Externos.....	69
4.5 Estratégias Utilizadas na Promoção de Mato Grosso do Sul e suas Conseqüências.....	72
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>77</b>
5.1 Recomendações.....	78
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>91</b>
APÊNDICE A - Breve histórico dos participantes do setor privado.....	92
APÊNDICE B - Questionários de pesquisa.....	100

## RESUMO

Todos os Estados, cidades e países anseiam ser alvo de investimentos, mas para que isto aconteça é preciso uma contrapartida dessas regiões. Como Mato Grosso do Sul se promove, se difunde, é visto como espaço de recepção de investimentos privados. Quais os mecanismos de divulgação são adotados para tal intento e quais os resultados alcançados? A entrevista semi-estruturada com o setor público e privado é utilizada com o intuito de satisfazer o objetivo geral do presente trabalho de investigar, sob os princípios do *marketing* de lugares, quais as estratégias utilizadas pelo poder público para a promoção, atração de investimentos e desenvolvimento do potencial econômico no caso específico do Estado de Mato Grosso do Sul, localizado no Centro-Oeste brasileiro, considerado o período de janeiro de 1980 a julho de 2008. O estudo fornece um indicativo sobre a eficácia da promoção institucional de Mato Grosso do Sul.

**Palavras-Chave:** Marketing de Lugares, desenvolvimento econômico, economia de Mato Grosso do Sul, promoção de Mato Grosso do Sul.

## ABSTRACT

Every states, cities, and countries wish to be investments target, but for that might be happen its necessary a initiative in the other hand to this places. How do Mato Grosso do Sul promotes and disseminates itself, did it is available how private investments reception space, what kind of spread vehicles are be use for this aim and what result did it obtain? The semi-structured interview with government and private managers is employed to reach the aim of this research to investigate, above the city marketing principles, what the strategies used by the government to promotion, investments attraction, and economic potential development in the specific case of Mato Grosso do Sul state, located in Brazilian middle west, considered the time between January 1980 until July 2008. This paper provides a preliminary trend about the institutional promotion effectiveness from Mato Grosso do Sul.

**Key-Words:** City Marketing, economic development, Mato Grosso do Sul economy, Mato Grosso do Sul promotion.



## 1. INTRODUÇÃO

Todos os Estados, cidades e países anseiam ser alvo de investimentos, mas para que isto aconteça é preciso uma contrapartida dessas localidades. O que leva um empresário a investir em um ou outro local? Quais vantagens realmente interessam ao empresariado em sua decisão de onde aplicar seu capital? Como o turista define o alvo de suas férias? Estas são algumas das questões que devem ser levantadas no momento em que se elabora uma estratégia de *marketing* que vise a destacar uma localidade das demais.

Nos últimos anos, governos de países, Estados ou mesmo municípios constituem missões objetivando divulgar suas potencialidades econômicas, para atrair capitais externos para suas respectivas regiões. O foco da presente pesquisa são as ações institucionais do Estado de Mato Grosso do Sul, visando à atração de investimentos. Nesse sentido, a iniciativa privada e a administração pública estadual de Mato Grosso do Sul são examinadas.

Nascido oficialmente em 1979, apesar de possuir cidades centenárias, Mato Grosso do Sul é um Estado considerado novo. Todos os ex-governadores, inclusive o atual governador, buscaram implementar medidas, cada um a sua maneira, que pudessem desenvolver a localidade e torná-la atraente, tanto interna quanto externamente. Investimentos em infra-estrutura, educação, turismo, incentivos fiscais, proposição de troca do nome do Estado, tudo com o intuito de proporcionar a expansão socioeconômica local.

Lugares como São Paulo, Cancun, Cidade do México, Buenos Aires atraem todos os anos turistas e negócios do mundo inteiro. Seja por sua

importância comercial ou por suas paisagens exuberantes, essas cidades contam com muita mídia e propaganda gratuita e por esse motivo cativam pessoas de várias partes do globo. Algumas localidades, com seu povo, seus líderes e suas atrações, possuem mais aptidão em atrair públicos e empreendimentos do que outras.

Entende-se que todos os governos sempre almejam difundir as qualidades do Estado para empresários, turistas, potenciais visitantes e moradores da melhor forma possível. Entretanto, para uma maior potencialização dos esforços empregados, essas ações devem ser precedidas por estudos, análises e planejamento a respeito de sua eficácia e resultado. Isto só vem demonstrar a atualidade da matéria.

Assim se torna relevante identificar quais as estratégias utilizadas pelo governo estadual para a venda da imagem de Mato Grosso do Sul fora de seus limites. Ressalta-se que quando se fala em promoção do Estado está-se referindo a novos investimentos, e logo da vinda de pessoas e empresas para Mato Grosso do Sul, em busca da realização de anseios e desejos. Nesse sentido, a imagem e as políticas desenvolvidas para que pessoas e empresas se estabeleçam no Estado é fundamental.

A esse respeito, um instrumento tem se mostrado de grande valia no que tange ao processo estratégico para a difusão da imagem de lugares. O *marketing*, fundamentalmente criado como instrumento da ciência da administração, engloba uma série de ferramentas capazes de aprimorar os recursos institucionais de diversas atividades. Logo, sua aplicação permite uma melhor utilização das forças organizacionais, ao passo que busca amenizar suas fraquezas, identificando-se oportunidades e ameaças ambientais influentes no negócio. Tudo relacionado a um planejamento central prévio.

Em um primeiro momento, o estudo apresenta uma conceituação de *marketing* e de alguns de seus termos, passando-se em seguida ao *marketing* de lugares. A seguir, são explicitadas as formas de promoção de lugares e suas características e particularidades. O modo como os compradores fazem suas escolhas é abordado adiante.

O planejamento estratégico de lugares, como instrumento de apoio ao desenvolvimento de cidades, Estados, países e regiões, é estudado no momento seguinte. Nessa etapa, é elaborada uma pormenorização das ferramentas que compõem um planejamento estratégico, como: diagnóstico mercadológico; definição de público-alvo, visão e objetivos; elaboração da estratégia e do plano de ação; definição do dispositivo de controle; e implementação do plano de *marketing*.

Ainda dentro do arcabouço teórico, a construção da imagem do lugar é abarcada, fazendo referência ao delineamento e à difusão da imagem. Na seqüência, são ilustrados a metodologia, os materiais e os métodos empregados na elaboração do trabalho. A pesquisa de campo, com os dados coletados da iniciativa privada e do setor público estadual, no que se refere às forças e fraquezas locais, oportunidades e ameaças mercadológicas ao Estado, localidades concorrentes, e estratégias utilizadas na atração de investimentos externos a Mato Grosso do Sul são apresentadas posteriormente.

Como Mato Grosso do Sul se promove, se difunde? É visto como espaço de recepção de investimentos privados? Quais os mecanismos de divulgação são adotados para tal intento e quais os resultados alcançados? Estas são as indagações que devem ser feitas para alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa.

O objetivo geral do presente trabalho é investigar, sob a ótica do *marketing* de lugares, a eficiência da estratégia institucional do governo de Mato Grosso do Sul quanto à promoção, à atração de investimentos e ao desenvolvimento econômico do Estado, considerados nos últimos 28 anos de sua história.

Com o intuito de alcançar o objetivo geral, foram propostos alguns objetivos específicos:

- a) identificar as forças e fraquezas presentes em MS como localidade que concorre mundialmente por investimentos empresariais;
- b) elencar as oportunidades e ameaças econômicas ao Estado que se impõem no ambiente mercadológico nacional e internacional;
- c) revelar quais são os principais concorrentes de MS nos setores industrial e agroindustrial;

- d) identificar as estratégias governamentais utilizadas para a promoção e atração de investimentos para o Estado e fornecer um indicativo sobre sua eficácia.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Marketing: Conceitos e Pré-Conceitos

Segundo Yanaze (2007, p. 7), o termo *marketing* é definido pela American Marketing Association (AMA, 2004) como: “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”. Essa definição ajuda a aprofundar a percepção sobre a amplitude do tema.

Como ferramenta da administração, o *marketing* teve maior destaque a partir a década de 1950, afirma Yanaze (2007). A partir dessa data esse instrumento se mostrou tão eficaz que vários desdobramentos dele ocorreram, por exemplo: político, esportivo, cultural, pessoal, de lugares, entre outros. Mas como a raiz é a mesma, o *marketing* muda o contexto em que este é utilizado, sem a alteração de sua composição básica.

O *marketing* é essencialmente planejamento e, de uma forma geral, os elementos que o compõem, segundo Kotler (2000), são: estabelecimento dos objetivos, missão e visão; análise interna (da empresa ou equivalente) e externa (do ambiente mercadológico); elaboração da estratégia e dos planos a serem seguidos; implementação do planejamento; elaboração e aplicação de dispositivos de controle; e, por fim, ajustes nos planos ou nas metas pré-estabelecidas. Visto desta maneira simplificada, pode-se ter uma noção do ciclo que essa atividade engloba.

Todavia, é preciso fazer uma ressalva quanto ao uso da palavra *marketing*. Com a difusão dessa ciência e a proliferação de seus usos, ocorreu naturalmente um desgaste do termo em função das atividades que o compõem.

É um caso típico de confundir causa e efeito, de tomar a parte com sendo o todo; a ação como sendo a estratégia que lhe deu causa; a origem maior (*marketing*) por uma de suas modalidades, dos instrumentos, das ferramentas utilizadas para realizar seus objetivos. (YANAZE, 2007).

Como a comunicação e o *marketing* caminham muito unidos apesar de serem atividades distintas, há certa confusão no emprego dos vocábulos que se referem a tais atividades. O autor citado esclarece que o envio de malas diretas e as visitas pessoais, conhecidos como *marketing* direto, na verdade, são elementos de comunicação direta. A venda de produtos ou os serviços pelo telefone, chamados usualmente de *telemarketing*, se configura corretamente como televendas; para citar alguns casos da aplicação incorreta do termo.

Logo, os elementos de *marketing* se adaptam de acordo com o objeto que se pretende examinar. No *marketing* de lugares não é diferente. Por causa da abrangência desses componentes, é necessária uma análise minuciosa de cada um deles. Pelo fato de o foco se voltar a uma comunidade, a sobriedade com relação aos fins e aos meios que serão levantados pelos formuladores políticos deve ser ainda maior.

## **2.2 Marketing de Lugares**

Eis as manchetes de alguns veículos de comunicação no mês de setembro de 2008: “Potencial turístico e industrial de MS é atraente para portugueses” (OLIVEIRA, 2008); “SLC Agrícola investe R\$ 11 milhões e amplia fazenda no Maranhão” (JORNAL VALOR ECONÔMICO, 2008); “Coca-Cola planeja compra de China Huiyuan Juice” (JORNAL VALOR ECONÔMICO, 2008); “Catedral inglesa quer abrir bar de vinhos para atrair fiéis” (FOLHA ONLINE, 2008); “São Luís é escolhida Capital Brasileira da Cultura 2009” (FOLHA ONLINE, 2008);

“Folha de S. Paulo diz que Indústria de PE é a 3ª que mais cresce” (PERNAMBUCO,2008).

Esses títulos foram retirados da Internet de sítios oficiais dos governos de Mato Grosso do Sul e Pernambuco, e de sítios de meios de comunicação de grande visibilidade, tais como Valor Econômico e Folha de São Paulo. Percebe-se que empresas e investidores freqüentemente fazem escolhas que afetam não só o seu negócio, mas toda uma comunidade. São fusões, compra de outras empresas, abertura de fábricas, mudanças de mercado de atuação, entre outras decisões que acabam afetando a economia de uma localidade.

Aos governos de municípios, Estados, províncias e países interessam aumentar a riqueza local. Kotler et al. (1997) elucidam que os formuladores de políticas econômicas comumente procuram elevar a quantidade de bens e serviços, o que pode levá-los a ignorar pontos relevantes para o bem-estar econômico local em longo prazo. Contudo, é importante que cada localidade desenvolva sua própria receita para o crescimento, pois como as características mudam muito de um lugar para outro, não há um modelo que se aplique a todas as regiões.

Todavia, cidades, Estados e países disputam atenção e grandes somas de capital de empresas e grupos de investidores de todo o mundo. Mas se não existe uma fórmula que garanta o sucesso nessa competição, uma ciência foi criada com o intuito de amparar os gestores governamentais na tarefa de atrair recursos externos. O *marketing* de lugares para Kotler et al. (1994) compreende “as atividades empreendidas para criar, manter ou alterar atitudes ou comportamentos em relação a lugares em particular”.

Apesar de parecer um assunto recente, o *marketing* de lugares é um desenvolvimento do *marketing* de cidades ou *city marketing*, que, conforme Pereira (2003), conta “com uma longa história de uso nos Estados Unidos e que, a partir dos anos 80, adquire um conjunto mais largo de significados na Europa Ocidental”. Inclusive autores como Porter (1989) e Kotler et al. (1997) já examinaram a matéria utilizando, porém, outra nomenclatura.

A configuração econômica do planeta está se transformando. Assim como a globalização pressupõe um mundo sem distâncias e sem fronteiras, cujas

nações se agrupam em blocos comerciais visando ao maior poder de negociação com outros países, Ohmae (1999) acredita que nesses aglomerados se vê uma distinção entre seus integrantes, o que torna sua gestão de maneira centralizada mais custosa, dificultando inclusive a criação de políticas que mantenham a harmonia entre esses partícipes.

Logo, Ardigó (2002) entende que essa nova esfera social não admite mais uma visão tradicional dos estrategistas mais conservadores. O autor afirma que é preciso uma mudança; uma adequação por parte tanto dos administradores empresariais quanto dos gestores políticos, para que suas organizações e comunidades possam se encaixar no ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, que se descortina nos dias atuais. E essa reestruturação no âmbito de lugares atinge desde grandes nações com grande potencial tecnológico até pequenos e remotos vilarejos.

A forte concorrência entre regiões do mundo por investimentos externos e visitantes é um fenômeno verídico que não pode ser negligenciado. Como elucida Pereira (2003), o termo *city marketing* passou a fazer referência à promoção ou competitividade do lugar como um todo, o que serviria como um apoio aos gestores públicos competentes em sua função de atrair os olhares a sua localidade.

Quais artifícios as cidades, os Estados, os países e as regiões utilizam para se estabelecerem como alvo de interesse e capitais externos, se sobressaindo entre as demais opções? Esta é uma das questões que serão examinadas no decorrer do estudo que descreve, a seguir, como as regiões realizam sua promoção e quais os mecanismos disponíveis para tal intento.

### **2.3 Como os Lugares se Promovem**

“Jogos acabam em festa com Beckham e Page” (REDAÇÃO TERRA, 2008). Essa notícia se refere ao acontecimento esportivo de maior proporção mundial: as olimpíadas. Em sua última edição, o evento foi sediado pelo maior país socialista e uma recente potência mundial, a China. São milhares de pessoas



entre atletas, jornalistas, torcedores e turistas que se deslocam até os lugares onde acontecem as competições.

Imagens e notícias sobre os costumes, os hábitos e o estilo de vida dos moradores da sede dos jogos olímpicos são difundidas meses antes do início destes, o que proporciona grande publicidade gratuita ao país. E nessa ocasião em especial, a China teve a chance de mostrar que realmente atende a alcunha de potência, com suas piscinas, quadras, pistas e estádios construídos com que há de mais sofisticado em tecnologia. Tudo para proporcionar a melhor impressão possível aos visitantes.

Mas toda essa divulgação tem também um lado negativo. “China violou os direitos humanos nas Olimpíadas, diz Anistia Internacional” (EFE, 2008b). Essa matéria mostra um lado negativo dos jogos olímpicos para a imagem daquela nação. Segundo EFE (2008b),

A China continuou com “a perseguição e a punição” a jornalistas e ativistas dos direitos humanos durante os Jogos Olímpicos, [...] disse neste domingo o diretor do escritório espanhol da Anistia Internacional (AI), Esteban Beltrán.

Apesar de alguns aspectos negativos como este, a economia chinesa, de uma forma geral, ganhou muito com o evento. São milhões de dólares em gastos turísticos com alimentação, transporte, hospedagem, além das compras no comércio local. Sem contar o dinheiro empregado na compra de lugares para assistir às competições. É um movimento financeiro que permeia os mercados formal e informal, proporcionando uma nova dinâmica à sociedade local.

Há países que associam seus nomes a elementos nacionais de grande reconhecimento internacional. Cuba, por exemplo, é muito relacionada a seus charutos, tidos entre os melhores do mundo. A ilha da Jamaica alcançou visibilidade mundial nos anos de 1970 e 1980 com o sucesso de Robert, ou melhor, Bob Marley and The Wailers e sua música Reggae; e até hoje desfruta da fama de um de seus mais ilustres filhos graças à influência dele ainda presente nos meios de comunicação.

Mas nem só de passado vive a ex-colônia britânica. A Jamaica Trade and Investment (2008), ligada à Agência de Promoção para Exportação e Investimento da Jamaica (JAMPRO), traz em seu *slogan*: “Hoje Jamaica significa negócios”. No *site* da instituição lê-se que “o Banco Mundial tem listado o país como o 10º melhor lugar para começar um negócio”. O país se coloca como ponto estratégico de comunicação entre América do Norte e Europa, além de ressaltar que a língua falada no país é o inglês.

Mato Grosso do Sul, assim como a maioria dos países e regiões da América Latina e Caribe, tem nas suas belezas naturais um forte aliado para sua promoção internacional. Bonito, Rio Verde de Mato Grosso, Pantanal são algumas de suas atrações e trazem anualmente milhares de turistas ao Estado. As chegadas/saídas de estrangeiros ao Estado subiram de 50.938 em 2004 para 89.520 em 2007, o que representa uma grande evolução (MATO GROSSO DO SUL, 2008). Essas localidades gozam, em grande medida, de uma divulgação gratuita, já que seus atributos giram o mundo a propagar seu nome.

Mas Kotler et al. (2006) declaram que a maior parte dos lugares da América Latina e Caribe ainda não possui uma visão sobre o impacto positivo em suas economias proporcionado pelo planejamento de estratégias e o estabelecimento de objetivos e metas claros e mensuráveis. Para os autores, ainda são poucas as localidades que só recentemente resolveram se preocupar em constituir ou buscar apoio profissional para elaboração de planos de promoção específicos.

Duarte e Czajkowski Júnior (2007) citam Sánchez Garcia (1999) para mostrarem um amplo crescimento no número de agências e departamentos de comunicação e *marketing* nas estruturas internas da administração pública das cidades brasileiras que começaram a ter maior visibilidade na cena internacional. Além disso, os autores afirmam haver, concomitantemente a esse movimento, uma desvinculação do poder público no planejamento estratégico de lugares.

Contudo, Kotler et al. (2006) elaboram três questionamentos que ilustram as informações necessárias do ponto de vista do *marketing* à promoção e venda de lugares, os quais se procurarão satisfazer ao longo do texto. São eles:

- a) Quais são os principais públicos-alvo dos profissionais de *marketing* de lugares?
- b) Como desenvolver o *marketing* de lugares?
- c) Quem participa do *marketing* de lugares?

### **2.3.1 Principais públicos-alvo dos profissionais de *marketing* de lugares**

Antes de se desenvolver qualquer programa para a venda de um produto/serviço, ou como abordado neste trabalho, de uma localidade, é necessária a identificação por parte dos formuladores estratégicos de seu público-alvo. Trata-se do grupo social específico (ou seja, pessoas com necessidades similares) ao qual serão direcionadas as ações e os esforços de *marketing*.

Ardigó (2002) elucida que “a identificação do mercado alvo é de suma importância também para a gestão de cidades, pois somente a partir desta consciência, é que a gerência estratégica local poderá definir suas táticas”. Comparando a busca pelo público a uma caça, não se definir o público-alvo é o mesmo que se caçar sem mira, ou seja, atirando para todos os lados sem foco a algum ponto.

Acabam por se desperdiçar esforços e recursos em vão. No intuito de oferecer um entendimento sobre o assunto, Oliveira (1994) coloca que “público é um agrupamento de pessoas que seguem os mesmo estímulos. É espontâneo, amorfo, não se baseia no contato físico, mas na comunicação recebida por diversos meios de comunicação”. O autor faz ainda a diferenciação deste e de outros agrupamentos sociais, sejam eles multidão e massa.

Para Kotler et al. (2006) são quatro os principais tipos de públicos que podem ser delimitados na elaboração de estratégias para venda de uma localidade: visitantes, moradores e trabalhadores, comércio e indústria, e mercados de exportação. A seguir, serão expostos os grupos integrantes de cada um desses públicos.

O grupo de visitantes é constituído por participantes de congressos, seminários ou encontros de classe; funcionários de uma empresa local que

precisam estar ali por algum assunto profissional; vendedores ou compradores que têm no local seu mercado específico. Esses integrantes têm o objetivo comum de negócio em sua estada na comunidade onde se encontram.

Os turistas também fazem parte do grupo de possíveis visitantes de uma localidade. Dentre esse subgrupo, existem vários nichos que podem ser explorados com pacotes e atividades exclusivas, conforme Kotler et al. (2006), tais como: aficionados da pesca, observadores de pássaros, esquiadores na neve, ecoturistas, historiadores, alpinistas, vôo livre, entre outras.

Moradores e trabalhadores fazem parte de outro público a ser explorado e se compõem, basicamente, por pessoas com alto poder aquisitivo, investidores, empreendedores, trabalhadores não-qualificados, cidadãos idosos e aposentados. Para os autores citados, profissionais qualificados, inventores, indivíduos ricos e saudáveis passaram a ser mais almejados pelos lugares do que seus opostos.

Dentro do conjunto de comércio e indústria, encontram-se a indústria pesada, a indústria *clean* (montagem, alta tecnologia, empresas prestadoras de serviço, entre outras) e empreendedores. Porém é preciso um mínimo de estrutura para se atrair esse grupo. Uma empresa que desenvolve *softwares*, por exemplo, não se instalará em uma cidade que não tenha mão-de-obra qualificada para preencher seus postos de trabalho.

Os mercados de exportação fecham os elementos que compõem o público que pode ser alvo das estratégias de venda de lugares, e são formados por outras localidades dentro dos mercados regionais e internacionais. As empresas produtoras de algum bem procuram se expandir no ímpeto de atender seu mercado consumidor. Satisfeita essa demanda, torna-se imprescindível a busca de novos mercados para que seu crescimento não seja interrompido. Da mesma forma, as regiões produtoras também devem procurar novas alternativas a seus produtos.

### **2.3.2 Como desenvolver o *marketing* de lugares**

Kotler et al. (2006) fazem uma divisão dos esforços de *marketing* a serem implementados pelos planejadores de lugar, com o propósito de adaptá-los às

peculiaridades e às características de cada localidade. Sejam eles de imagem, atrações, infra-estrutura e pessoas.

A imagem de um local é que vai definir o público que este pode esperar atrair. Se uma cidade interiorana parecer excessivamente atraente aos consumidores, pode acontecer desta não suportar o inchaço causado pelo número de pessoas atraídas e, conseqüentemente, começarem a ocorrer situações indesejáveis, tais como falta de água ou luz, falta de produtos nas prateleiras dos estabelecimentos, insuficiência de alimentos, entre outras.

Um país que é tido positivamente na lembrança de seu público pode desfrutar de várias vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Já aqueles que não se impõem como opção ao mercado podem ser esquecidos ou simplesmente negligenciados pelas pessoas em decorrência de sua fraca representação no imaginário destas. Nesse caso, atitudes para o fortalecimento da marca ou imagem precisam ser tomadas.

Na implementação de medidas para o fortalecimento da marca, é necessária cautela para não incorrer na criação de uma imagem contraditória. Um exemplo dessa contrariedade pode ser visto em lugares que se colocam como a terra de oportunidades, enquanto o noticiário mostra um lugar devastado por revoltas populares, por exemplo. Essa postura afasta os investidores visitantes e outros prováveis, já que “as primeiras impressões podem ser duradouras”, confirmam Kotler et al. (2006).

Outro retrato que deve ser evitado é o negativo. Um local que dispõe de uma figura ruim no mercado tem grande chance de ser evitado na escolha dos clientes. O presidente venezuelano, com suas críticas ao capitalismo e a outros países, conforme EFE (2008a), pode estar proporcionando uma visão não desejável à Venezuela.

Com relação às atrações que são oferecidas por uma comunidade, encontra-se outra alternativa para o direcionamento dos esforços estratégicos. Como explanado, existe, mesmo dentro de públicos distintos, uma variedade de nichos aos quais se podem avaliar e concentrar energia na satisfação de suas necessidades. Assim, é indispensável um levantamento sobre as características e carências do grupo que se pretende atender.

A atenção à infra-estrutura é imprescindível na obtenção de competitividade no mercado global. São estradas, ferrovias, acesso a agências bancárias e canais de telecomunicação, acomodações, disponibilidade dos meios de transporte, opções de gastronomia (restaurantes, lanchonetes), facilidade em encontrar informações, só para citar alguns elementos.

Os lugares não são estáticos. E o que os torna dinâmicos são as pessoas que compõem sua população. Logo, o foco nos indivíduos que fazem parte daquele ambiente é uma opção na formulação de estratégias de lugares. Personagens famosos podem participar da publicidade local expressando sua simpatia pela localidade. Líderes entusiasmados ou habilidosos podem trazer fama para as localidades dirigidas.

Profissionais competentes podem ser um atrativo na instalação de indústrias de um ramo específico. A falta de mão-de-obra qualificada pode ser um entrave, mas sua presença é um fator positivo. Empreendedores, por vezes, emprestam suas características ao local que habitam, fortalecendo a imagem interna e causando a aproximação de pessoas e empresas com esse perfil.

Indivíduos que mudaram para o lugar servem como um referencial para aqueles que desejam obter informações palpáveis sobre o local. Esses novos moradores podem fornecer um comparativo ao estabelecerem um paralelo com a antiga localidade que habitavam, funcionando como termômetro na mensuração dos prós e contras locais com os olhos de quem não é nativo.

### **2.3.3 Quem participa do *marketing* de lugares**

Segundo Kotler et al. (2006), “o *marketing* de lugares é um processo contínuo que envolve todos os cidadãos”. Porém, existem participantes mais ativos nos quais irá se deter agora. A máxima “pense globalmente, mas aja localmente” é, conforme os autores citados, apropriada ao *marketing* de lugares.

Os participantes do setor público são, a princípio, os mais interessados na promoção do local que lideram. Se a cidade, o Estado ou o país administrado pelo poder público se mostra bem posicionado no mercado mundial, sinaliza uma boa

gestão por parte daqueles. Além do chefe do executivo, no âmbito público, podem ser ainda citados os departamentos de desenvolvimento empresarial na comunidade, planejamento urbano da comunidade (transporte, educação, saneamento, entre outras), turismo, convenções e informações públicas.

Mas o desenvolvimento e a divulgação locais também são almejados pelos participantes da iniciativa privada, que só tem a ganhar com uma economia que venha a crescer. Aqui se enquadram: cidadãos, empresas líderes, imobiliárias e incorporadoras, instituições financeiras (bancos e seguradoras), empresas de eletricidade, gás e telecomunicações, câmaras de comércio e outras organizações empresariais, setor receptivo e varejista, agências de viagem, organizações do mercado de trabalho, arquitetos, empresas de transporte (táxi, trem, avião), mídia (jornal, rádio, TV).

A promoção de lugares colabora com a evolução econômica local na medida em que atrai e desenvolve novos empreendimentos a localidade. Conhecer as necessidades e os hábitos de consumo, saber como funciona o mecanismo de tomada de decisão dentro de organizações que são o foco dos esforços de *marketing* da localidade, tudo isto é fundamental dentro do contexto de *marketing* de lugares.

## **2.4 Como os Compradores de Lugares Fazem suas Escolhas**

Com efeito, o ambiente hoje global permite ao consumidor de qualquer parte do mundo ter acesso fácil e rápido sobre um amplo manancial de bens ou serviços e compará-los entre si. Isso se aplica, inclusive, a lugares escolhidos pelos consumidores para passeio ou trabalho, não sendo mais, como em outros tempos, a distância física um empecilho para essa avaliação.

É importante que as localidades de todo o globo, que então competem entre si por investimentos e visitantes, tenham essa consciência; se provenham de instrumentos adequados para participarem dessa concorrência. Sob esse aspecto, Silva (2007) coloca que as comunidades e regiões devem gerenciar sua imagem de maneira planejada e eficaz, identificando seus pontos fortes e fracos, relacionando-os positivamente com o ambiente mercadológico.

Os esforços dos profissionais de *marketing* em desenvolver fórmulas que conquistem a preferência do consumidor se tornam cada vez mais complexos, se considerado o alto nível de informação a que se vê exposto o indivíduo contemporâneo. Além dos inúmeros canais de comunicação, que transmitem um grande volume de mensagens, existe o fato de as pessoas não serem todas iguais.

A esse respeito, Mello et al. (2005) ressaltam:

Um dos grandes desafios para as empresas é adequar seu *mix* de *marketing* para os consumidores que possuam características semelhantes, pois isto pode levar a um melhor planejamento e a um uso mais efetivo dos recursos de *marketing*, tendo em vista que os consumidores não são todos iguais, nem se comportam do mesmo modo.

E é por isso que o conhecimento profundo do público com o qual se pretende relacionar é de suma relevância.

Para Kotler et al. (2006), dentro de uma empresa existem vários papéis presentes na decisão pela instalação de uma unidade de negócios em uma localidade, como:

- a) iniciador: pessoa encarregada de investigar o ambiente de diferentes mercados e lugares, iniciando o processo;
- b) influenciador: pode ser colega do iniciador e contribuir com apoio, reflexões ou idéias;
- c) decisor: representante com autoridade formal para tomar decisões;
- d) aprovador: pessoa que pode aprovar ou reverter uma decisão;
- e) comprador: pessoa que coloca em prática a decisão final;
- f) usuário: pode ser um funcionário, investidor visitante, delegado para convenções ou exposições, especialista e até uma família que se muda para um lugar.

Segundo os autores citados, na seleção de um local para aportar seu capital, o provável comprador se detém primeiramente em uma escolha geográfica. No caso empresarial, das opções existentes entre os continentes, até



a efetiva restrição a uma única cidade que desfrutará de seus investimentos, se desenrola um longo processo entre avaliação de mercados consumidores e oportunidades, e os incentivos ofertados pelos lugares elegíveis.

Em meio a essa apreciação do macro para o micro, o consumidor de lugares conta com extenso número de alternativas passíveis de serem selecionadas. Logo, é necessária uma pesquisa ampla sobre as regiões de preferência e seus aspectos de interesse. Nesse contexto, as informações disponíveis a respeito do local ao que se pretende promover ganham relevância.

No intuito de se municiar de conhecimento a respeito das opções que se coloca, o comprador inicia um levantamento de dados que o ajudem a eleger o melhor local. Então, consulta algumas fontes que, para Kotler et al. (2006), se estendem em quatro categorias, de acordo com a ordem em que são sondadas.

As fontes pessoais constituem o círculo íntimo do pesquisador, tal como família, amigos, vizinhos, conhecidos e colegas de trabalho. Nessa primeira observação, o consumidor procura obter um contato inicial com as localidades, com base nos sentimentos e conhecimento que essas pessoas mais próximas inferem das regiões. Depois desse passo, as fontes comerciais são o foco.

Propagandas, materiais de *marketing* de destino, vendedores, especialistas, agentes de viagem e a Internet são os meios examinados neste momento. Para Kotler et al. (2006), a Internet é o veículo de maior importância no estabelecimento da comunicação com o público-alvo. Essa realidade mostra-se na exposição, na rede mundial de computadores, de *sites* até dos menores países do continente latino-americano.

As fontes públicas são as próximas a serem sondadas. Nesse item, encontram-se os meios de comunicação de massa, a classificação de lugares e os relatórios de domínio público. Logo, um contato positivo com a mídia e os meios de divulgação mostra que não pode ser negligenciado. A fonte culminante é a experimental, que se manifesta na visita pessoal ao local.

Na concorrência entre as regiões, é evidente que o objeto de interesse muda de acordo com o público consumidor. Com isso pode haver lugares que são tidos como ótimo para passar férias e outros muito bons para se instalar uma fábrica, por exemplo. O que Kotler et al. (2006) ressaltam é que para cada grupo

de interesse é necessária uma aptidão diferente. Então, se o foco é o turista, é preciso belezas naturais, lugares para fazer compras, acomodações e transportes satisfatórios, por exemplo. Se for a indústria pesada, é patente a presença de mão-de-obra qualificada, desburocratização do setor fiscal e financeiro, entre outras.

Mello et al. (2005) evidenciam que, com o propósito de simplificar o processo de escolha, as pessoas reduzem as alternativas a um grupo menor, que é chamado de conjunto de consideração. Em paralelo, existe o risco percebido ao se realizar uma compra. Contudo, essa redução de opções diminui significativamente o volume de decisões que os consumidores precisam tomar, propiciando um modo para minimizar o risco percebido.

A localidade deve se encontrar dentro do grupo de consideração de seu público para ter alguma chance de ser escolhida. Se uma marca não é lembrada por seus consumidores, o risco de insucesso da empresa é proporcionalmente grande, preconizam Serralvo et al. (2008). E conforme os autores, além de o cliente lembrar da localidade, ele precisa ter uma atitude positiva em relação ao local.

Nesse contexto, Kotler et al. (2006) revelam que, no processo de seleção de lugares, os avaliadores levam em conta, além dos atributos objetivos, os que são subjetivos. Afora as qualidades consideradas, há ainda o peso colocado em cada aptidão no exame dos lugares. Logo, se o vendedor soubesse os pesos atribuídos pelos consumidores às qualidades específicas, poderia prever com mais segurança as localidades mais aptas.

Alguns exemplos de elementos menos formais que podem influenciar uma decisão pela escolha de um lugar são: qualidade de vida, clima, relações trabalhistas, segurança, eficácia do governo local em solucionar problemas, explicitam Kotler et al. (2006). Em um possível desempate, o comprador tem a oportunidade, em visitas informais, por exemplo, em averiguar pontos subjetivos que o possibilitem eleger qual a melhor opção.

Todavia, a determinação da localidade perfeita para acolher seus investimentos sofre, em última instância, a persuasão de fatores como a credibilidade das pessoas envolvidas no processo e a atitude das autoridades a

perigos prováveis. Uma resposta rápida e firme com certeza transmite mais segurança a quem avalia cidade, Estado, país ou região. Então, Kotler et al. (2006) expõem que “a extensão do risco percebido varia de acordo com o montante do investimento, o grau de incerteza quanto à compra e a autoconfiança do comprador”.

Mas a venda não termina com a instalação da empresa na localidade promovida. É necessária a manutenção das relações com os novos integrantes da economia local, pois, da mesma forma como os investidores se estabelecem, eles podem partir. Além da satisfação, temas como lealdade, insatisfação e retenção também integram os comportamentos pós-compras do consumidor, declaram Laran e Rossi (2006).

A satisfação do cliente na pós-compra é o ponto no qual se pode perdê-lo e, por isso mesmo, requer atenção. O encantamento do consumidor está intimamente relacionado ao atendimento das expectativas formadas por ele no momento anterior à compra, com base nas informações transmitidas pelo vendedor do lugar. Logo, na venda não se devem superestimar as qualidades locais, pois essa postura pode ocasionar uma pós-venda negativa, se não condizer com a realidade.

Contudo, o conhecimento profundo do cliente que se pretende atingir com estratégias e planos é fundamental na promoção de países, Estados, municípios e regiões. As classificações de lugares realizadas por revistas ou por relatórios anuais, como citados por Sánchez (2001), são colocadas por Kotler et al. (2006) como instrumentos que têm certo grau de influência sob o público que busca se informar a respeito de locais para investir ou visitar. O uso das ferramentas disponíveis na disputa global é determinante na escolha de um lugar em detrimento dos demais.

## **2.5 Planejamento Estratégico de Lugares**

Desde os tempos mais remotos, o ser humano se depara com a tarefa de programar o seu tempo. O ato de planejar é realizado muitas vezes despercebidamente, mas a maioria das pessoas faz, por exemplo, uma lista

mental das tarefas que precisa executar durante o dia, no intuito de otimizar seu tempo. Na administração, essa ferramenta foi desenvolvida e se revelou de grande eficácia, acabando por se tornar a matéria-prima do *marketing*.

Yanaze (2007) explica de uma forma simples que planejar é o estabelecimento de objetivos e metas, bem como a formulação de meios para alcançá-los. O autor elucida ainda que dentro de uma empresa, cada setor (financeiro; recursos humanos; produção; vendas) possui seu próprio objetivo específico. O planejamento estratégico de *marketing* teria a função de alinhar os objetivos específicos ao objetivo geral, em prol do desenvolvimento da organização.

Em um paralelo com a administração pública, podem-se comparar as secretarias (fazenda, educação, saúde, indústria) aos setores, e o objetivo central aqui seria o desenvolvimento econômico e social da comunidade. Mas, na maioria das vezes, os próprios líderes políticos atuam contra o crescimento econômico local, mostrando sua incapacidade para gerenciar os territórios que dirigem.

Kotler et al. (2006) declaram, em relação à América Latina e ao Caribe, que as instituições governamentais são as maiores causadoras de problemas no plano da comunidade local, pela falta de competência e recursos para elaborar seu desenvolvimento. Ou seja, muitos governantes latino-americanos, por desconhecimento, inabilidade ou incompetência, forçam ou colaboram para situações de crise nas suas próprias terras.

Mas a sociedade não é estática. Uma mudança na visão de quem administra e na sua maneira de gerenciar é necessária, e esta começa a se manifestar. “As questões físico-territoriais, econômicas, financeiras, políticas, socioambientais e de gestão têm constantemente desafiado os municípios, requerendo um avanço nas técnicas de planejamento até então desenvolvidas pelo governo local”, esclarecem Rezende e Ultramari (2007).

Os autores colocam que contrabalançar necessidades tão díspares com a finalidade de proporcionar ao cidadão a participação e um substancial aprimoramento nas suas condições de vida ainda é o maior desafio enfrentado pelos gestores públicos. Daí a importância da auto-reforma constante dos administradores públicos, lançando mão de dispositivos técnicos na execução da

gestão, tais como o plano diretor municipal e o planejamento estratégico municipal.

Contudo, o planejamento estratégico de lugares é composto de alguns elementos, a saber: análise externa (ambiental) e interna (local); limitação do público-alvo; definição de metas, objetivos, valores e missão; elaboração da estratégia e dos planos; definição do dispositivo de controle; e implementação do plano de *marketing*. A seguir, cada um desses tópicos será aprofundado.

### **2.5.1 Diagnóstico mercadológico**

“O primeiro passo para a elaboração de um planejamento mercadológico é conhecer e definir os seus três principais personagens: produto, concorrência e mercado”, explica Yanaze (2007). Trazendo para o âmbito de cidades, Estados, países e regiões, foram traçadas algumas premissas que ajudam a entender melhor qual é a atual situação do local e como este se encontra dentro do ambiente onde está inserido.

Na primeira fase, de conhecimento do produto (neste caso a localidade), é preciso a elaboração de um “raio-X” da localidade, ou seja, realizar um levantamento minucioso que exponha as condições locais sobre aspectos objetivos e subjetivos, tais como: educação, saúde, empregabilidade, estrutura industrial e comercial, recursos naturais, turismo, telecomunicações, transportes. Enfim, um retrato, o mais próximo da realidade possível, a respeito da conjuntura sociopolítica e econômica do lugar.

Kotler et al. (2006) deixam claro que “apenas possuir os dados não é suficiente. Novas combinações de dados são parte de um esforço de planejamento de mercado vencedor”. Desta forma, é indispensável o exame e o cruzamento das informações coletadas, proporcionando aos planejadores um conhecimento dos hábitos locais e de como aproveitar essas demandas.

Como segunda medida, destaca-se a identificação dos concorrentes. Isto significa verificar quais regiões, proporcionalmente equivalentes, competem pelo mesmo público-alvo, ou se posicionam de maneira semelhante. “Buenos Aires,

Cidade do México e São Paulo concorrem pelo *status* de ‘centro financeiro da América Latina’”, salientam Kotler et al. (2006). A costa brasileira, por exemplo, é rica em belas praias e possui várias cidades que disputam turistas que apreciam o sol e o mar.

A terceira etapa no processo de análise é a de mercado. Ou seja, uma previsão das tendências que tomarão força nos próximos anos. Essa ação é necessária para que o local tenha tempo para se preparar adequadamente para as mudanças que estão por vir. Nesse sentido, prospecções de órgãos e centros de pesquisa fornecem um apoio sólido aos gestores estratégicos.

Um exemplo é o da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), instituto de pesquisa reconhecido internacionalmente, que elaborou um estudo intitulado Cenários 2002-2012. Esse documento traz alguns direcionamentos ao agronegócio brasileiro, baseado em prováveis cenários futuros intuídos a partir de demandas atuais e da visão da sociedade a respeito de saúde, meio ambiente, preservação, entre outros assuntos (EMBRAPA, 2003).

São previstas grandes mudanças nos hábitos e preferências alimentares dos consumidores das classes média e alta. A tendência de envelhecimento da população e a busca por uma vida melhor e mais saudável reforçam a tendência de valorização dos componentes saudáveis dos alimentos. (EMBRAPA, 2003).

Isto significa crescimento anunciado em algumas economias latino-americanas que abastecem esses mercados. O que acabará por influenciar o consumo de outros produtos, já que aumentará também o poder aquisitivo local.

Agora, com todas as características locais apuradas, é o momento de qualificá-las em pontos fortes e fracos. É nessa etapa que se inicia a definição de um posicionamento e, por conseguinte, do público que é atendido ou que se pretende atender. Kotler et al. (2006) ressaltam a importância de se fazer uma investigação com o ponto de vista do investidor. Logo, uma pesquisa sobre o que o empresariado pensa a respeito do lugar é imprescindível.

Como o provável investidor vê a localidade é o que mais interessa nessa etapa, pois é com base nessa visão que se entenderá o que é preciso ressaltar ou corrigir na promoção do local. Assim, se na avaliação do comprador pesa mais a

infra-estrutura de comunicação, por exemplo, e o governo local está oferecendo muitos incentivos fiscais, seria mais proveitoso reduzir tais incentivos e aplicar esse dinheiro ou parte dele na criação ou reformulação da estrutura de comunicação local.

Nesse contexto, são apresentados dados sobre a demanda por turismo em *sites* na Internet. Sacramento (1999) destaca que em torno de 80% dos *sites* pesquisados aparecem ou “foram pelo menos de alguma forma mencionadas” acomodações. Isto reflete a preocupação dos formuladores das *homepages* em prestar a informação referida. Porém, isto “pode não refletir as variáveis mais procuradas pelos turistas que acessam o *site*” (SACRAMENTO, 1999).

Sacramento (1999) relata ainda que

Foi selecionado como amostra deste estudo o conjunto de *homepages* dos órgãos de turismo dos 50 países de maior destino turístico do mundo, em 1996 [...] [onde] a listagem destes países foi conseguida com a World Tourism Organization através de contato realizado pela própria internet.

Contudo, a autora considera os elementos dispostos nos *websites* próximos às reais demandas do público, levando-se em conta a realimentação dos estabelecimentos turísticos por seus clientes.

Em seguida, a atenção deve se voltar para identificação das oportunidades e ameaças enfrentadas pela cidade, Estado, país ou região. Kotler et al. (2006) definem oportunidade como “uma arena para a ação em que um lugar tem uma chance razoavelmente boa de alcançar uma vantagem competitiva”. Um ambiente favorável é um incentivo a bons negócios.

Um bom exemplo de oportunidade é fornecido pelo trabalho de Abitante (2008). Nele, o autor revela a co-integração entre o mercado futuro e presente do boi gordo. Na agropecuária, existem muitas variáveis que estão fora do controle do produtor, como clima, demanda, epidemias. Logo, o mercado *spot* é aquele onde o produto está acabado para venda, com pronta disposição de entrega, enquanto no mercado o futuro se estima um preço adequado pelo qual o produto será pago, e, em troca dos riscos que a atividade envolve, o produtor tem a possibilidade de assegurar uma dada cotação.

Conclusivamente, Abitante (2008) constata que “em se tratando do boi gordo, evidências de ligação entre os mercados *spot* e futuro, detectadas por meio da técnica de co-integração, foram obtidas para os contratos futuros”. Em outras palavras, o produtor tem nesse estudo um instrumento que pode auxiliá-lo no processo de descoberta do preço futuro.

Em relação às ameaças, Kotler et al. (2006) advertem que “os principais perigos são aqueles que podem prejudicar o lugar e têm grande probabilidade de ocorrer”. A dependência de um único mercado importador para certo produto interno pode significar um perigo a partir do momento em que essa economia (importadora), por algum motivo, interromper as relações comerciais com o lugar em questão.

Contudo, prioridades devem ser eleitas pelos formuladores estratégicos do local, já que não é possível, física e financeiramente, realizar todas as mudanças apuradas ao mesmo tempo, transformando a localidade em “modelo” do dia para a noite. Nem é este o propósito do *marketing* de lugares. A intenção é a de preparar a cidade, o Estado, o país ou a região para que desfrute de todo seu potencial na competição mundial por um espaço no mercado.

### **2.5.2 Definição de público-alvo, visão e objetivos**

Estabelecer a visão de uma comunidade significa traçar um caminho claro a ser seguido. “A fase da visão é muito importante, porque os lugares que não a têm geralmente estão sem rumo e motivação”, acrescentam Kotler et al. (2006). Normalmente, o *marketing* também utiliza o termo missão na elaboração de um planejamento estratégico, como indica Kunsch (2006) quando descreve que “a partir do mapeamento desse estudo do ambiente é que uma organização poderá reavaliar a situação e definir sua missão e visão”. Neste trabalho, a missão será suprimida na visão, unicamente para fins didáticos.

As pessoas, hoje tão expostas a volumes crescentes de informação e vivenciando experiências de vida únicas em suas individualidades, comumente possuem gostos e opiniões diferentes a respeito de produtos, serviços e lugares. Beltrão e Quirino (1986) admitem que “a organização social, que o compacto da



massa encobre em nossos dias, se estrutura em diversos escalões”. Segundo os autores, estes “escalões” são formados a partir dos grupos ao qual cada indivíduo integra e interage, tais como familiar, econômico, profissional e político.

Com a finalidade de potencializar os esforços de *marketing*, “é muito comum que características demográficas e geográficas sejam utilizadas para a segmentação de mercados-alvo”, declara Mello et al. (2005). Todavia, a delimitação do público-alvo proporciona, além de economia de energia, tempo e capital, um aproveitamento maior no que se refere às respostas por parte dos clientes. É muito mais fácil vender algo a um grupo de pessoas com os mesmos hábitos e anseios do que tentar agradar a todos os gêneros. Até porque seria impossível, já que existem opiniões contrárias sobre um único produto.

Na elaboração da visão, a delimitação do público-alvo se torna patente na medida em que são vislumbrados alguns cenários. Se uma cidade litorânea, por exemplo, começa a se promover como um local tranquilo, com praias calmas, ruas pouco movimentadas, com várias opções de *spas* e clínicas de tratamento estético e de relaxamento, onde turistas da terceira idade são o foco, não se espera que jovens entre 20 e 30 anos comecem a encher o local. As necessidades desses dois públicos são distintas.

Desta maneira, como os maiores beneficiários do desenvolvimento da economia local são os cidadãos, nada mais justo que contar com a participação destes na escolha da melhor alternativa a ser colocada em prática. “Um expediente útil neste processo é divulgar um ou dois cenários e pedir comentários”, indicam Kotler et al. (2006). Assim se estimulariam reflexões um pouco mais abrangentes sobre o futuro do local, afirmam ainda os autores.

Os objetivos seriam colocações definitivas e palpáveis de como alcançar a visão proposta e as metas, e, por sua vez, as mensurações desses objetivos. Então, se uma cidade pretende priorizar a educação, determina o objetivo de acabar com analfabetismo em 20 anos e estabelece a meta de reduzi-lo em 5% ao ano. Mas uma comunidade contém inúmeras variáveis, o que aumenta a complexidade em fazer escolhas. Contudo, quando se tem uma direção, se chega mais rápido ao destino almejado.

### 2.5.3 Elaboração da estratégia e do plano de ação

Com tudo o que foi realizado até este ponto, os formuladores de estratégias já possuem uma base sólida para o delineamento de estratégias a perseguir para que as metas sejam alcançadas. Se um Estado tem a intenção de se impor ao mercado como um desenvolvedor de *softwares*, precisa antes de qualquer coisa preparar a mão-de-obra local para atender a demanda prevista por profissionais capacitados nas respectivas áreas de atuação das empresas do ramo.

Com relação às estratégias traçadas, Kotler et al. (2006) atentam para dois questionamentos que devem ser feitos a cada uma delas. O primeiro diz respeito às possibilidades de obtenção de êxito em cada estratégia, ou seja: Quais as chances de ela dar certo. A segunda questão faz menção ao aspecto financeiro: Quanto custará a implementação de tal projeto? Existe capital disponível para isto? O levantamento desses pontos é importante para que não haja interrupção das ações em meio a sua implantação.

O plano de ação detalha as estratégias de forma a delegar tarefas necessárias a sua implementação. Conforme Kotler et al. (2006), no plano é feita uma lista das ações que serão realizadas, onde, em cada uma, devem ser respondidas as seguintes perguntas: Quem é o responsável? Como a ação vai ser implementada? Quanto vai custar? Qual é a data prevista para sua conclusão?

Assim é possível tanto para os gestores estratégicos quanto para os profissionais que vão efetivamente realizar as tarefas saber exatamente como a atividade a ser executada vai se desenvolver e qual sua abrangência. Colocado desta maneira, o plano de ação dá uma idéia real do que vai ser feito, permitindo aos envolvidos se programarem para levar o projeto a cabo da melhor maneira que puderem.

### 2.5.4 Definição do dispositivo de controle

“Os mecanismos de controle [...], pelas especificidades dos dois ambientes não podem ser os mesmos utilizados nas empresas privadas”, opina Silva (2007).

A realidade das empresas privadas e a do meio público, onde se conjuga o *marketing* urbano, é diferente. Porém, alguns mecanismos se assemelham em sua aplicação em ambas as circunstâncias.

Tanto nos lugares quanto nas empresas, os gestores estratégicos devem se reunir com certa periodicidade para avaliar com que agilidade se desenrola o processo planejado, e como se encontra o desempenho deste com relação ao cumprimento das metas pré-estabelecidas. Os dois casos também se equiparam quanto à elaboração de um resumo das atividades desenvolvidas; um demonstrativo dos números e fatos concretos ocorridos em determinado período. A esse documento, Kotler et al. (2006) chamam de “relatório anual do lugar”.

Mas no âmbito de lugares, existe um quesito que o diferencia de seu paralelo empresarial. Kotler et al. (2006) acreditam que “o relatório anual da comunidade deve ser amplamente distribuído ao público”. E os autores chamam a atenção para o fato de essa síntese não abordar apenas fatos positivos em relação aos planos implementados, omitindo dados desagradáveis. Insucessos e inquietações também devem ser incluídos na compilação, que deve ser amplamente distribuída, até para se evitar que esta se transforme em instrumento de promoção política.

### **2.5.5 Implementação do Plano de *Marketing***

O melhor planejamento estratégico de *marketing* estruturado não tem nenhuma função se não vir a ser aplicado. Mas, como já foi dito, é difícil encontrar administradores públicos com habilidade para planejar estratégias de promoção de lugares, aumentando o problema quando é preciso executá-las. Porém, alguns lugares parecem ter conseguido superar esse obstáculo.

Duarte e Czajkowski Júnior (2007) citam Sánchez Garcia (1999) para destacarem um aumento na quantidade de “departamentos e agências de comunicação e *marketing*” nas cidades que começaram a tomar um posicionamento mais agressivo quanto a sua promoção. Pereira (2003) também faz menção da criação da agência (ainda que municipal) de turismo em Belo Horizonte, MG, com o intuito de fomentar a atividade na região metropolitana.

O fato relevante é a proliferação de agências de desenvolvimento e promoção de cidades, regiões e países na América Latina e Caribe, relatado por Kotler et al. (2006). Os autores citam modelos de gestão desses órgãos, cuja iniciativa privada participa ativamente da coordenação e direção das agências, o que caracteriza maior envolvimento profissional e menor protecionismo político na tomada das decisões estratégicas para a promoção do lugar.

A iniciativa de delegação das funções de *marketing* a profissionais capacitados por meio de agências especializadas, e com a participação da iniciativa privada, é um grande passo dado pelos administradores públicos em direção ao real desenvolvimento econômico da localidade. A interação com o setor privado é de suma importância, já que este possui conhecimento empírico na atividade de planejamento e tem amplo interesse no desenvolvimento da economia local.

## **2.6 Construção da Imagem do Lugar**

Como discutido anteriormente, os compradores quando avaliam um lugar contabilizam fatores objetivos e subjetivos e estabelecem pesos diferentes a cada um. As empresas também gozam de bens tangíveis e intangíveis entre seus patrimônios. Ultimamente, há uma crescente valorização e, por isso mesmo, uma maior preocupação com os bens intangíveis pela valia que estes emprestam a seus produtos e serviços.

Para Yanaze (2007), assim como a propriedade tangível, a intangível também pode ser cotada quanto a seu valor econômico, porém esta última é ímpar, exclusiva de cada organização. O citado autor defende a existência de quatro tipos de bens intangíveis, a saber: a marca, a imagem, o *know-how*, e as informações. Nesta obra, apenas os dois primeiros itens serão aprofundados.

Não se sabe exatamente quando as marcas começaram a ser utilizadas pelo homem. Mas Serralvo et al. (2008) indicam que na Idade Antiga eram empregados nomes às mercadorias para identificar seu fabricante, e que por volta de 1300 a.C. escultores marcavam suas obras como forma de diferenciação por várias regiões, como China, Índia, Grécia e Roma. Yanaze (2007) explicita que “o

termo marca deriva de uma antiga palavra norueguesa que significava queimar (*to burn*). No passado, os donos marcavam seus escravos, e ainda hoje marcam gado e outros bens”.

Daqueles tempos até hoje, houve uma grande evolução na conceituação e utilização dos símbolos vinculados a produtos e serviços, influenciando inclusive na apreciação financeira das organizações que os detêm.

Até 1984, a marca era um patrimônio intangível que seu titular não utilizava plenamente, isto é, não podia incorporar legalmente a seus ativos porque não existia quem dispusesse de conhecimentos técnicos específicos para promover sua avaliação econômico-financeira (YANAZE, 2007).

“Na medida em que o risco financeiro aumenta, o tamanho do conjunto de consideração tende a ser reduzido a algumas poucas marcas cuja escolha é vista então como sendo menos arriscada”, esclarecem Mello et al. (2005). Logo, a diferenciação entre as opções de produtos ou serviços de uma mesma categoria devem se fazer notar para prender a atenção e causar o interesse no consumidor, a ponto de lhe incentivar a compra.

Duarte e Czajkowski Júnior (2007) defendem a adoção de uma posição definida por parte da instituição como forma de se salientar em meio às alternativas do mercado. “Para se destacar das outras, cada marca se utiliza de diferenças localizadas, as quais podem ser convertidas em importantes vantagens psicológicas”, afirmam Serralvo et al. (2008). O mesmo ponto de vista é compartilhado por Kunsch (2006), que aponta o posicionamento como um dos ingredientes de um planejamento estratégico eficiente.

Mossato (2007) cita Sánchez (2001) para defender que

Entre as ações estratégicas engendradas a nível local no intuito de atrair atividades e empresas globais, encontra-se um recurso muito mais subjetivo do que objetivo, fundamentado principalmente na construção de um “discurso forte” e de uma “imagem forte” de cidade.

Todavia, torna-se relevante uma diferenciação entre os conceitos de imagem e identidade de uma marca.

Nesse contexto, Serralvo et al. (2008) expõem que “identidade é a concepção que a marca tem de si mesma, e a imagem é uma decodificação feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca”. Em outras palavras, a identidade é o que os planejadores almejam que a marca transmita ao público, ao passo que sua imagem é como este realmente a vê. Nem sempre imagem e identidade se equivalem. Os gestores não possuem controle total sobre a visão das pessoas com relação a sua marca.

Isto acontece pelo fato de cada indivíduo formar sua opinião a respeito de uma marca de acordo com seu contato com esta, explicam os referidos autores. E, como a marca é um atributo intangível, qualquer símbolo que represente a marca tem o poder de se passar por ela. Se, hipoteticamente, um rapaz utilizando o uniforme da UNIMED é visto alcoolizado em um local público, causando inconveniência às pessoas, imediatamente os espectadores da cena serão influenciados negativamente perante a empresa. Mesmo que se trate de um caso isolado e possivelmente sem ligação com a instituição.

Mas uma ação vale mais que várias palavras e exerce um forte impacto na sociedade de um modo geral. Como os profissionais de *marketing* não têm domínio sobre todos os pontos de contato entre os consumidores e sua marca, nem com as de seus concorrentes, é necessária a atenção com o público externo (clientes), como também com o público interno da organização (funcionários e colaboradores). Trabalhadores satisfeitos são uma ótima forma de publicidade esporádica.

Ao se traçar um paralelo entre empresas e lugares, percebe-se o desleixo, talvez por desconhecimento dos administradores políticos, na gestão da marca de seus territórios. Um bom exemplo de como a despreocupação com a imagem transmitida pode atrapalhar na atração de investimentos e visitantes ao lugar é citado por Kotler et al. (2006) ao mostrarem as imagens de alguns povos difundidas pelo mundo: “Argentina – esnobe; Chile – arrogante; Colômbia – perigoso”. Uma estampa dessas pode atrasar o desenvolvimento econômico de uma localidade.

Contudo, é possível ter uma noção da relevância da marca e de sua gestão para a incorporação de valor a um local. Pela sua inerente complexidade, as cidades, os Estados, os países e as regiões apresentam várias faces e

características que tornam cada lugar único, dificultando o processo de construção da imagem local. Assim, a seguir serão exibidos alguns aspectos envolvidos pelo assunto.

### **2.6.1 Delineamento da imagem**

A gestão da marca ou da imagem, assim como a comunicação e o planejamento, são elementos que compõem o *marketing*. Este, como ciência, pode contar com métodos intuitivos como ponto de partida para a criação de campanhas, mas que devem ser analisados por meio de estudos. Todo o planejamento e a elaboração de estratégias dessa ciência partem de um ponto comum, fundamental para se reduzir a probabilidade de erro: a pesquisa de *marketing*.

Se os planos preparados pelos gestores estratégicos têm como alvo um grupo específico com estilo e necessidade semelhantes, que neste ponto já deve ter sido apurado, ninguém melhor para responder como a marca do lugar deve se apresentar que este mesmo público-alvo. “O primeiro passo é estabelecer a familiaridade do público-alvo com o lugar e quão favoravelmente os membros se sentem em relação a ele”, descrevem Kotler et al. (2006).

Desta maneira, os autores referidos indicam dois instrumentos de investigação sobre os sentimentos dos consumidores em relação ao lugar. O primeiro seria um questionário que varia de “nunca ouvi falar” até “conheço muito bem”, para medir o conhecimento dos clientes prospectados pelo local a respeito deste. Uma medida de apoio é a utilização de outro questionário que varia de “muito desfavorável” até “muito favorável”, com intenção de avaliar na mesma pesquisa a preferência pela localidade.

Um mapa de avaliação seria outra ferramenta de mensuração do juízo que as pessoas fazem da localidade. Esta pode ser apresentada na forma de um quadro com sentimentos de um lado e seus opostos do outro. Em cima, distribuídos horizontalmente, números que variam de um a sete, por exemplo, mediriam qual o grau de inclinação dos respondentes a cada item listado, conforme exemplificam Kotler et al. (2006).

Outro elemento relevante na construção de uma marca é o fato de esta nascer de dentro para fora. “O ponto de partida para o impacto no ambiente externo é a realidade interna da empresa”, coloca Tavares (1998). “A imagem é refletida, enquanto a identidade é construída a partir de ações internas, de modo a produzir impacto externo para os vários públicos da empresa”, acrescentam Serralvo et al. (2008).

Conceito este que se aplica também à realidade das cidades, dos Estados, dos países e das regiões. Daí a importância da participação da comunidade na estratégia vislumbrada para o lugar, do controle na implantação dos planos delineados (por meio do relatório anual fornecido pelas autoridades), e na criação e formação da identidade a ser adotada pela localidade. Até porque todos são vendedores do local.

Desta forma, é indispensável que o cidadão local tome partido na constituição da marca que o lugar deve assumir e ponha esta em prática. Além da facilidade de difusão da imagem que é realmente vivida pelos moradores do território, evita-se com isso a propagação de uma marca contraditória ou equivocada da localidade. Desta maneira, as expectativas levantadas pelo visitante não são traídas.

Kotler et al. (2006) prestam algumas orientações quanto à composição da marca de uma localidade, afirmando que deve ser: válida, crível, simples e atraente. *Slogans* ou anúncios trazem frases por demais utilizadas e, por isso, desgastadas, como: “Paraíso das férias”, “Melhor ambiente empresarial”, ou “Um lugar hospitaleiro”. Não há diferenciação de posicionamento entre as localidades.

A identificação, aceitação, preferência e lealdade à marca, descritas por Yanaze (2007), são propiciadas por estímulos funcionais (facilidade de uso, durabilidade do produto, preço) e psicológicos (*status*, estima, familiaridade, identificação com a marca), sendo estes últimos muito estudados e desenvolvidos atualmente pelos profissionais de *marketing*.

Além da qualidade efetiva do produto ou serviço, existe outro fator de suma importância para garantir o atendimento das expectativas dos clientes. “Posicionamento é a ênfase nas características distintivas que fazem uma marca



diferente de seus competidores e atraente para o público”, declaram Serralvo et al. (2008). Não basta ser bom, é preciso ser único.

Essa concepção vem apoiar a necessidade de diferenciação, apontada por Kotler et al. (2006). A maioria dos países e regiões da América Latina e Caribe parece não se preocupar em causar uma impressão ímpar em seus possíveis compradores. Sendo as belezas naturais comuns nessas regiões, os apelos turísticos, por exemplo, deveriam enfatizar singularidades de cada lugar para que estes não se confundam em meio a grande quantidade de concorrentes.

### **2.6.2 Difusão da imagem**

Disseminar a marca de uma cidade, um Estado, um país ou uma região se configura na divulgação aos prováveis clientes sobre a identidade local. Delimitado e estudado o público-alvo almejado e seus hábitos de consumo, essa ação se traduz na propagação de uma mensagem positiva e apropriada da localidade nos meios de comunicação absorvidos pelo grupo específico que se tem interesse em atrair.

E como todos os passos galgados até aqui, este também não é tarefa fácil. O que torna o trabalho difícil é a gama de opções disponíveis ao formulador de estratégias. A propaganda, as relações públicas, a promoção de vendas, a música, a venda pessoal e o esporte são algumas das alternativas encontradas por Kotler et al. (2006) para se realizar o contato com as pessoas que proporcionarão o desenvolvimento local.

“Para [as marcas] serem construídas, estas deveriam ser capazes de gerar mídia espontânea, conseguida mediante o investimento em relações públicas”, apregoam Serralvo et al. (2008), esclarecendo ainda que “não há como negar a importância da propaganda para a manutenção das marcas”. Percebe-se, assim, que é necessário, para que o mundo saiba da existência e dos benefícios oferecidos por um lugar, o aproveitamento da mídia como catalisadora nesse processo.

Nesse contexto, o emprego do amplo instrumental da comunicação que se coloca a serviço do *marketing*, chamado pelos referidos autores de Comunicação Integrada de Marketing (CIM), é peça indispensável para a disseminação da marca. Shimp (2003) define a CIM como “o processo de desenvolvimento e de implementação de várias formas de programas de comunicação persuasiva com clientes existentes e potenciais no decorrer do tempo”.

Kotler et al. (2006) defendem a utilização da comunicação direta (telefonemas, mala direta, *e-mails*), da promoção de vendas (amostras grátis, descontos, brindes, garantias) e da venda pessoal como instrumentos que podem auxiliar vendedores na aproximação entre consumidores e o lugar que se pretende promover. O confronto pessoal se revela uma ferramenta dinâmica na medida em que permite maior interação e requer do cliente algum tipo de reação, além da resolução de dúvidas deste, muito eficaz em certos momentos do processo de venda.

Os referidos autores apontam ainda meios menos convencionais de apologia a lugares, os quais serão discutidos a seguir. O *reggae*, o samba e o tango denotam a importância para disseminação das culturas mais distintas. A música, que hoje conta com diversos meios de difusão, viaja pelo mundo a seduzir pessoas de diferentes estilos, criando uma associação (em sua maioria positiva) com seu local de origem.

Programas de auditório ao ar livre, reportagens, documentários, filmes, todos esses atrativos chamam a atenção para a quantidade de possibilidades de difusão abarcados pela televisão. Beltrão e Quirino (1986) descrevem como função desse aparelho, como meio de comunicação de massa: informar, persuadir, e divertir. Tarefa desempenhada com vantagem sobre outros meios já que a mensagem aqui flui por dois sentidos de uma vez: visão e audição.

Um país que possui a “melhor seleção” de algum esporte, ou o “melhor atleta” em alguma modalidade se destaca no cenário mundial. Assim é até hoje com Pelé, o “rei do futebol”, ou mais recentemente, Michael Phelps, “o maior atleta olímpico da história dos Jogos”, conforme Globo Esporte (2008). Esses títulos trazem fama aos atletas e aos seus locais de origem, ao instigarem o interesse das pessoas por sua vida e intimidade.

Símbolos visuais também têm grande destaque dentre os consumidores de lugar, ressaltam Kotler et al. (2006). Desta forma nota-se como uma construção, um acidente geológico ou um sítio arqueológico facilitam a lembrança do local pelo indivíduo. Cristo Redentor, Machu Picchu, Estátua da Liberdade, Lago Titicaca, Muralha da China e Canal da Mancha são alguns exemplos da associação a que símbolos visuais proporcionam aos seus territórios.

Na construção da marca, a emoção é o que faz com esta entre não só na mente como também no coração dos receptores das mensagens emanadas por um lugar, o que potencializa sua persuasão. “O trunfo das marcas bem-sucedidas é associar a emoção que existe no imaginário coletivo à essência do produto”, esclarecem Serralvo et al. (2008). A respeito dos arquétipos em *marketing*, Martins (1995) desenvolve o conceito de que o coletivo social possui, *a priori*, uma representação mental do que cada categoria de produto e serviço significa, bastando ao profissional de *marketing* que a identifique.

A escolha da melhor mídia para se divulgar a imagem formulada dependerá do público-alvo almejado pela localidade e de seus hábitos de consumo. Televisão, rádio, Internet, *outdoor*, jornal, revista, folhetos, mala-direta são veículos que apresentam qualidades e defeitos. O uso ou a mistura ideal deles será ditado pelo consumidor. A retroalimentação do cliente prospectado aos gestores estratégicos é fundamental, de forma que a avaliação das repostas desse grupo aos programas praticados faz parte da gestão de imagem do local.

Logo, o conteúdo que foi apresentado proporciona uma visão ampla do assunto, que exhibe uma diversidade de possibilidades e aplicações na promoção de localidades. Com a teoria em vista, serão observados os desdobramentos práticos do tema na pesquisa de campo realizada em Mato Grosso do Sul. A metodologia empregada, observada adiante, fornece subsídio para a análise e discussão dos dados coletados que se seguem posteriormente.

### 3. MATERIAL E MÉTODO

No presente trabalho adotou-se o modelo qualitativo na busca por informações que atendam os propósitos de pesquisa, por meio de entrevistas na aferição dos dados e se concentra na posição estratégica (neste caso, administrativa) ocupada pelos respondentes (ou na qualidade das informações prestadas), do que simplesmente na quantidade de indivíduos entrevistados.

O estudo se classifica quanto ao seu objetivo como descritivo, no que tange ao “levantamento das características conhecidas dos componentes do fato/fenômeno/processo”, nas palavras de Santos (1999). Nesse contexto, a interpretação de tais informações é realizada considerando-se que “os acontecimentos no âmbito do processo de pesquisa não são desvinculados da vida fora do mesmo”, como relata Gunther (2006).

Por fim, o trabalho se classifica como um estudo de caso segundo Gunther (2006), já que este é “uma investigação aprofundada de uma instância de algum fenômeno”. Assim, os resultados aqui apurados não possuem caráter generalizado por se aplicarem exclusivamente ao caso de Mato Grosso do Sul e às condições aqui descritas.

Para o atendimento dos objetivos específicos foi utilizada a entrevista semi-estruturada com o setor público e privado, com quatro perguntas abertas. As questões correspondem aos objetivos estabelecidos, que fazem alusão a uma ferramenta muito empregada no *marketing*: a análise SWOT (do inglês: *Strength* - forças, *Weaknesses* - fraquezas, *Opportunities* - oportunidades, e *Treaths* - ameaças), consonante a Kotler et al. (2006).

Logo, com relação ao primeiro objetivo específico que se propõe a indicar as forças e fraquezas de Mato Grosso do Sul, os entrevistados foram investigados por meio da primeira pergunta do questionário. A segunda questão aplicada aos respondentes tem por função atingir o segundo objetivo específico, que se refere à identificação das oportunidades e ameaças econômicas ao Estado nos mercados representados pelos gestores aqui entrevistados. Os Estados e regiões que concorrem com Mato Grosso do Sul por investimentos externos, foco do terceiro objetivo, foram levantados por meio da terceira pergunta do questionário aplicado.

O quarto objetivo específico, que visa a identificar e fornecer um indicativo a respeito da eficácia das estratégias governamentais para a promoção e para a atração de capitais externos ao Estado, foi atingido por meio do quarto questionamento feito aos participantes da pesquisa. Contudo, as respostas e os sinais não-verbais dos respondentes proporcionaram subsídios para a satisfação do objetivo central estabelecido e para as conclusões e recomendações apresentadas.

A forma como os dados são coletados diz muito a respeito da validade dos resultados da pesquisa. Conforme fundamenta Cassiani et al. (1996):

Conhecida como abordagem ou como método, trata-se do modo de construir indutivamente uma teoria assentada nos dados, através da análise qualitativa destes e que, agregada ou relacionada a outras teorias, poderá acrescentar ou trazer novos conhecimentos à área do fenômeno.

### **3.1 Delimitação do Estudo**

A pesquisa se limitou, quanto ao aspecto físico, a Mato Grosso do Sul, Estado integrante da região Centro-Oeste da República Federativa do Brasil. Localizado no extremo oeste do país, o Estado faz fronteira com dois países vizinhos, Bolívia e Paraguai, além de cinco Estados da federação: Mato Grosso, Goiás, Minas Gerais, São Paulo e Paraná.

Sem a intenção de propiciar uma comparação político-partidária, visando à compilação de um material exclusivamente didático com vistas a fornecer um documento de base científica, o compêndio limita o período da investigação de janeiro de 1980, um ano após a constituição oficial do Estado, até julho de 2008, esperando assim compreender tempo suficiente para o atendimento dos objetivos de pesquisa.

O estudo teve o intento de identificar, sob a perspectiva do *marketing* de lugares, quais os fundamentos estratégicos para o desenvolvimento econômico no caso específico do Estado de Mato Grosso do Sul. Assim, foram entrevistados representantes de cinco dos oito governos que já estiveram à frente do Estado, desde seu nascimento.

Pelo segmento privado, trinta e uma empresas expressaram seu juízo sobre as questões levantadas no trabalho. Essas organizações são de diversos ramos de atividade, o que revela alguma variação nas opiniões quanto a detalhes nos aspectos investigados. A diversidade encontrada proporciona um maior entendimento sobre o panorama interno e externo ao território estudado.

### **3.2 Critérios de Escolha dos Participantes da Pesquisa**

Esclarece Triviños (1994):

A pesquisa qualitativa, não é, em geral, preocupada com a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para encontrar com as pessoas; tempo dos indivíduos para as entrevistas, entre outras).

Logo, dentre o universo de prováveis respondentes do setor privado que poderiam fazer parte desta pesquisa, os participantes foram eleitos intencionalmente. Adotaram-se alguns critérios de escolha que propiciassem resultados idôneos, representando as opiniões e colocações reais de dirigentes e gestores de empresas de grande participação e influência estratégicas na

economia nacional e internacional. Ou seja, as empresas deveriam estar presentes (com representantes comerciais) em, pelo menos, mais três Estados brasileiros além de Mato Grosso do Sul, não se excluindo aquelas com representações comerciais internacionais. Os requisitos foram:

- a) a organização não pode ter nascido em Mato Grosso do Sul. Essa característica é importante por retratar a visão transmitida pelo Estado fora de seus domínios, na medida em que cria o interesse a atores externos. Isto permite uma avaliação da situação de sua imagem e o levantamento de pontos positivos e negativos que devem ser mantidos e modificados em um futuro planejamento estratégico do lugar;
- b) a instituição precisa, de acordo com seu faturamento, ser considerada de médio porte (BRASIL, 2000), não se excluindo as empresas de grande porte. A relevância deste quesito, aliada à operação da empresa em mais três Estados, reside na influência econômica e comportamental que repercute nos mercados onde essas empresas e suas marcas alcançam, com a conseqüente melhora da imagem de Mato Grosso do Sul na comunidade nacional e internacional;
- c) diversidade no ramo de atividade das empresas elencadas. A diversidade de setores abordados aqui visa a proporcionar uma visão mercadológica ampla, não se restringindo a um único campo de operação. Essa condição implica uma noção abrangente da apreciação do Estado por parte do investidor, revelando as ameaças e oportunidades presentes nas várias facetas do cenário global.

### **3.3 Participantes do Setor Privado**

A seguir são apresentados os participantes da pesquisa que integram o setor privado e o ano em que se instalaram no Estado, organizados pelos ramos de atividade no qual atuam. Para mais informações sobre as empresas e um breve histórico de cada uma, ver Apêndice A.

**. Alimentício**

- Bobs (1998).
- Giraffas (2008).
- MacDonald's (1997).
- Pizza Hut (2005).
- Rei do Mate (2003).
- Subway Restaurant (2007).
- Vivenda do Camarão (2007).

**. Agroindustrial**

- ETH Bioenergia S.A. (2007).
- Votorantim Celulose e Papel (2006).

**. Automobilístico**

- Citroën (2003).
- Fiat (2004).
- Nissan (2001).
- Peugeot (2005).
- Renault (2001).
- Ssangyong (2008).

**. Bancário**

- Banco Bonsucesso (2002).

**. Cosmético**

- L'Oreal (1995).
- O Boticário (2006).



**. Entretenimento e Diversão**

- 100% Vídeo (2007).
- Cinemark (1999).

**. Hotelaria**

- Ibis Hotel (2006).

**. Mercadista**

- Wal-Mart (2008).

**. Telefonia Celular**

- Tim (2002).

**. Transporte**

- Fluviomar S.A. (2005)

**. Varejista**

- Americanas (1968).
- Marisa (1978).
- Polishop (2008).

**. Vestuário e Moda Feminina**

- City Shoes (2008).
- Inovathi (2001).
- Le Lis Blanc Deux Comércio e Confecções de Roupas S.A. (2008).
- Lupo (2004).

### 3.4 Participantes do Setor Público

A administração pública, por sua vez, possui documentos e apresentações que comprovam suas intenções e seu ponto de vista estratégico. No entanto, representantes do poder executivo dos últimos cinco governos (incluídas gestões realizadas pelos mesmos governadores em mandatos diferentes, e excetuando a gestão Ramez Tebet) foram submetidos ao questionário. Os representantes da administração pública competem aos seguintes mandados:

- a) Marcelo Miranda Soares (1979-1980 e 1987-1991): o próprio senhor ex-Governador;
- b) Pedro Pedrossian (1980-1983 e 1991-1995): o ex-Secretário de Comunicação Oscar Ramos e o ex-Secretário de Indústria e Comércio Aldayr Heberle;
- c) Wilson Barbosa Martins (1983-1986 e 1995-1999): o próprio senhor ex-Governador;
- d) José Orcírio Miranda (1999-2006): o ex-Secretário de Governo Paulo Duarte;
- e) André Puccinelli (2007-): o Sub-Secretário de Comunicação do Governo Estadual Guilherme Villalba Zurutuza Filho e a Secretária de Desenvolvimento Agrário da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo Tereza Cristina Corrêa da Costa Dias.

### 3.5 Instrumentos de Coleta

A entrevista às figuras-chave no processo decisório, tanto no âmbito privado quanto público, é o método adotado para se chegar aos resultados do estudo. O questionário foi aplicado pessoalmente de modo a propiciar respostas abertas aos respondentes, o que possibilitou uma verificação mais ampla das visões deles. O Apêndice B apresenta as perguntas aplicadas aos participantes.

O procedimento empregado compreende a entrevista formal semi-estruturada e foi eleito por apresentar

as vantagens de: propiciar oportunidades para motivar e esclarecer o respondente; [...] permitir maior controle sobre a situação e finalmente permitir maior avaliação da validade das respostas mediante a observação do comportamento não verbal do respondente (CASSIANI et al., 1996).

As informações apuradas no setor privado foram confrontadas com aquelas levantadas em âmbito público, exibidas em forma de quadro. Ao final da análise das respostas que caracterizam os objetivos específicos, são apresentadas as diretrizes que apóiam o objetivo central do estudo. Assim, com relação ao primeiro objetivo específico são apresentados dois quadros: um contém as forças indicadas por ambos os setores (privado e público), e outro, as fraquezas descritas por estes.

O segundo objetivo específico é abordado da mesma forma, trocando-se apenas os dados referidos em cada quadro exibido. O primeiro faz alusão às respostas de cunho privado e público em relação às oportunidades econômicas inerentes ao ambiente mercadológico. O outro quadro mostra as opiniões dos gestores no que diz respeito às ameaças presentes no mercado que aí se coloca.

Para a identificação dos concorrentes enfrentados por Mato Grosso do Sul de que trata o terceiro objetivo específico, os juízos dos respondentes são dispostos em forma de quadro, tal como nos objetivos anteriores. Já o quarto objetivo específico é tratado e analisado em forma de texto, visto a pouca variação nas respostas tanto pelo lado privado quanto público. Em todos os objetivos aqui descritos, são realizadas interferências teóricas, no sentido de se propiciar escopo científico no tratamento dos dados examinados.

### **3.6 Limitação do Estudo**

No propósito de responder a questão central sobre a eficiência da estratégia institucional do governo para a promoção e atração de investimentos,

para o Estado de Mato Grosso do Sul, foram eleitas algumas empresas entrantes no Estado de maior influência no mercado onde operam (conforme critérios citados). Ressalta-se que isto pode ter excluído algum respondente também importante e suas opiniões sobre o tema.

Conseguir contato com os gerentes ou responsáveis das empresas que tivessem suficiente autonomia para suprir as dúvidas colocadas pelo estudo foi um dos maiores empecilhos a serem superados. Outro obstáculo diz respeito à dificuldade em encontrar e agendar a entrevista com gestores públicos. Estes, no entanto, mostraram grande disposição em participar do estudo.

## **4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

No capítulo que se segue são apresentadas e examinadas as informações coletadas tanto no setor privado quanto público, em forma de entrevistas e de documentos levantados com tais fontes. No intuito de facilitar a análise dos dados, o capítulo foi dividido em cinco grandes segmentos. O primeiro faz uma breve apresentação de Mato Grosso do Sul e de sua inserção no mercado global.

A segunda parte alude as forças e fraquezas estaduais observadas, tanto do ponto de vista privado quanto público. O terceiro bloco expõe as oportunidades e ameaças para o Estado apresentadas no Brasil e no mundo, e vividas pelas empresas em seus respectivos segmentos. A quarta parte tem seu foco na identificação das possíveis regiões que concorrem com Mato Grosso do Sul por investimentos externos.

A quinta e última fração do capítulo se concentra na eficiência da promoção implementada pelo governo estadual, além de estabelecer diretrizes para seu posicionamento estratégico como localidade que compete internacionalmente por recursos e capital humanos.

### **4.1 Mato Grosso do Sul Ontem e Hoje**

Em 1974, o governo federal, pela Lei Complementar nº 20, estabelece a legislação básica para a criação de novos Estados e territórios, reacendendo a campanha pela autonomia. No dia 11 de outubro de 1977, o presidente Geisel

assinava a Lei Complementar nº 31, a qual criou o Estado de Mato Grosso do Sul com capital em Campo Grande, complementam Gressler e Swensson (1988). No dia 1º de janeiro de 1979 era instalado o Estado de Mato Grosso do Sul, sob o governo de Harry Amorim Costa, segundo Campestrini e Guimarães (1995).

A navegação era o principal meio de transporte por volta de 1900, e Corumbá ocupava lugar de destaque por causa do seu porto, que era a principal entrada para o sul do Estado, e chegou a constituir o terceiro maior porto da América Latina (CORUMBÁ, 2008). O município, que no auge de sua economia tinha a esterlina como moeda corrente, teve 25 bancos internacionais ali funcionando.

Erva-mate, pecuária e minério de ferro foram os meios mais explorados em fins do século XIX e início do XX, além da comercialização dos produtos provenientes desses recursos, descrevem Campestrini e Guimarães (1995). Vários bens entravam e saíam pelos portos de Corumbá e Porto Murtinho, proporcionando o desenvolvimento daquelas cidades e também de outras, como Miranda, Nioaque, Aquidauana, Campo Grande, Coxim e Ponta Porã.

Conforme Gressler e Swensson (1988), por causa da Revolução Federalista, ocorrida no Rio Grande do Sul, vários gaúchos migraram para o sul de Mato Grosso do Sul pela semelhança do clima e das terras. Além disso, a grande circulação de mercadorias atraía muitos estrangeiros aos principais portos locais. Essa imigração acaba por colonizar o Estado e fortalecer o comércio local.

Com o passar dos anos e a instalação da ferrovia, Campo Grande passa a ser o centro comercial da localidade e outras atividades econômicas ganham destaque. O turismo, o gado, a soja, o milho, o algodão e mais recentemente a cana-de-açúcar se sobressaem no cenário regional como grandes e atraentes oportunidades de negócios, o que proporciona também visibilidade para o Mato Grosso do Sul.

Se por um lado o agronegócio e os recursos naturais representam uma parcela importante da economia do Estado, o acesso à tecnologia (nos meios de comunicação, por exemplo) e o desenvolvimento urbano ainda deixam a desejar. Segundo dados de Brasil (2008b), Mato Grosso do Sul conta apenas com três

aeroportos internacionais: um na capital Campo Grande, um na cidade de Corumbá e outro na cidade de Ponta Porã.

No cenário que aí se coloca atualmente, a acessibilidade ou a facilidade de aproximação é fator imprescindível às localidades que pretendem competir mundialmente por visitantes. Nesse contexto estão incluídas as facilidades de acesso a: meios de comunicação (impressos de circulação mundial ou nacional); canais de telecomunicação (Internet, celular, telefones públicos); agências bancárias (em número e variedade); crédito em processos de compra (pagamentos com cartão de crédito).

Kotler et al. (2006) citam o Chile como exemplo de um lugar que se posicionou e se preparou para o mercado escolhido. O país passou por uma reestruturação e, além da revitalização de prédios e o reposicionamento destes como centros comerciais e empresariais, instalou quilômetros de cabos de fibra ótica, mostrando que está apto a receber empresas e pessoas que tenham o foco em tecnologia da informação. Ou seja, os chilenos buscam um nicho de mercado e estão se estruturando para receber essa demanda.

Contudo, a formulação de estratégias para a promoção e conseqüente concorrência de uma localidade com seus pares pelos cinco continentes não pode ser feita de forma amadora. O mercado agressivo que se impõe hoje exige uma resposta rápida e acertada de seus partícipes, sem a tolerância de práticas ingênuas. Qualquer lugar pode ser promovido de modo a obter o máximo de retorno em dividendos. E o *marketing* de lugares é um ponto de partida seguro para isto.

#### **4.2 Forças e Fraquezas Presentes em Mato Grosso do Sul**

Este tópico consolida os pontos positivos (forças) e pontos negativos (fraquezas) inerentes ao Estado, apresentados pelos gestores privados e públicos. Para facilitar o entendimento que cada um dos setores possui a respeito do assunto, serão exibidos dois quadros: um contendo as forças (Quadro 1) e outro as fraquezas indicadas pelos respondentes (Quadro 2). Neles estarão dispostas as opiniões do setor privado e, imediatamente ao seu lado, as opiniões

da administração pública, possibilitando desta forma uma confrontação direta sobre os juízos feitos pelos respectivos atores.

Quadro 1 - Opiniões dos gestores privados e públicos sobre as forças de Mato Grosso do Sul

<b>Forças</b>	
<b>Empresa privada</b>	<b>Administração Pública</b>
Localização estratégica (faz fronteira com dois países da América Latina e com cinco Estados brasileiros).	Localização estratégica (faz fronteira com dois países da América Latina e com cinco Estados brasileiros).
Possui hidrovia navegável em quase toda sua extensão, abrangendo outros Estados e países (corredor de escoamento).	Possui hidrovia navegável em quase toda sua extensão, abrangendo outros Estados e países (corredor de escoamento).
Alto consumo por parte da população (mercado crescente).	Clima: tropical, quente e semi-úmido (temperatura médias/ano de 22°C a 29°C).
Solos férteis	Solos férteis.
Mercado amplo.	Capacidade hoteleira (30.294 leitos).
Concorrência.	Bancos (219 agências).
Infra-estrutura e logística (rodovia, hidrovia, ferrovia e aeroportos).	Infra-estrutura e logística (rodovia, hidrovia, ferrovia e aeroportos).
Clientes fiéis à marca.	Comunicação (9 emissoras de TV, 10 jornais diários e 110 emissoras de rádio).
Renda <i>per capita</i> .	Recursos hídricos abundantes (Aqüífero Guarani)
Recursos hídricos abundantes.	Saúde (125 hospitais, 172 clínicas e 413 unidades básicas).
Ruas largas e limpas.	Energia (3 hidrelétricas).
Governo receptivo à iniciativa privada.	Ensino Superior (5 universidades, 45.000 alunos).
Demanda por produtos e serviços.	Apoio institucional do governo.
Procura por veículos diesel.	Grande extensão territorial.



Quadro 2 - Opiniões dos gestores privados e públicos sobre as fraquezas de Mato Grosso do Sul

Fraquezas	
Empresa privada	Administração Pública
Logística precisa ser otimizada (rodoviários, aéreos, ferroviário e fluvial).	Logística precisa ser otimizada (rodoviários, aéreos, ferroviário e fluvial).
Horário de encerramento do transporte coletivo (é preciso encerrar o expediente para que os funcionários possam tomar a condução).	Infra-estrutura implantada (rodoviário e rede de energia).
Mão-de-obra (escassez, capacitação).	Mão-de-obra (escassez, capacitação).
Imposto alto (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS).	
Localização (frete mais caro).	Abastecimento elétrico.
Falta de empresas do mesmo setor.	

As idéias sobre os aspectos internos do Estado não diferem muito entre governo e empresas. É possível perceber, pelos Quadros 1 e 2, uma discrepância em alguns pontos, como o horário de encerramento do transporte coletivo. O governo não admitia ser esta uma característica que pudesse ocasionar um gargalo para as atividades empresariais locais.

Precisamos encerrar nossas atividades por volta das onze horas, pois temos que deixar a loja arrumada para o dia seguinte e os funcionários precisam tomar a condução por volta das onze e meia. (Jeane de Souza, gerente da Vivenda do Camarão).

São detalhes assim (muitas vezes de caráter subjetivo e não explícitos) que podem pesar na escolha entre um ou outro lugar pelos compradores de lugar. Kotler et al. (2006) afirmam que um representante da organização que está em dúvida entre uns poucos locais finalistas para sua instalação pode realizar visitas surpresas às regiões. Desta forma, consegue avaliar como estas realmente se apresentam, sem as formalidades de uma recepção pública.

O gerente de restaurante do MacDonald's, expressa sua surpresa pela aparência da capital sul-mato-grossense.

Sou de Londrina e tenho viajado por várias cidades do país. Campo Grande é uma das capitais mais bonitas que conheci. Suas ruas são largas, o que nos transmite uma sensação de espaço, grandiosidade. Não sei a que horas os garis fazem a limpeza das vias, mas as ruas são também muito limpas (Antônio Bernardo, gerente do MacDonald's).

Daí a importância da participação popular nas decisões estratégicas. Kunsch (2006) elucida o caráter dinâmico de uma administração de *marketing* eficaz, que imputa todos os componentes da organização a se envolverem ativamente no processo de planejamento estratégico por meio de “um comprometimento comum com as decisões tomadas e uma busca permanente para superar as fraquezas do ambiente interno”. Isto possibilita maior interação e poder de reação da instituição no meio onde está inserida.

A localização de Mato Grosso do Sul, afastado dos grandes centros urbanos localizados na região Sudeste, apresenta-se como uma fraqueza para alguns ramos de atividade. O gerente geral da concessionária Citroën Cláudio Macedo relata a dificuldade da entrega de veículos e peças no Estado por conta da distância, o que acaba elevando o preço do frete. Esta é também a opinião do gerente de operações do Cinemark.

Por estar afastado dos grandes centros, como Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte e Brasília, o frete dos produtos de que necessitamos para nossas atividades fica caro. (Guilherme Jafar, gerente do Cinemark).

Desta forma, a identificação das qualidades e deficiências apontadas pelo público-alvo em relação à organização se coloca como o ponto de partida para uma reestruturação diante das tendências de mercado. Isto ocorre, pois se vive em uma era de produção cujo “foco, anteriormente situado no *produto*, desloca-se para o comprador”, confirmam Duarte e Czajkowski Júnior (2007).

A qualidade de vida se mostra uma atribuição que o Estado possui, e que os gestores mais acostumados à agitação dos grandes centros percebem logo de início. É o que relata a gerente administrativa da 100% Vídeo.

Na capital paulistana se encontra tudo o que se procura, mas é tudo muito longe. A correria do dia-a-dia é estressante. Na capital de Mato Grosso do Sul, as distâncias são menores. A cidade é muito arborizada e com certeza a qualidade de vida aqui é superior do que a de São Paulo. (Ediméia Rabito Chavez, gerente administrativa da 100% Vídeo).

O apoio institucional do governo destacado por ambos os setores (público e privado), é um fato que merece relevância. Isto mostra a receptividade dos gestores políticos em atender as demandas fomentadas pelo mercado, ou seja, há interesse por aqueles em solucionar as ansiedades do empresariado. No entanto, Kotler et al. (2006) dispõem sobre a pró-atividade na pós-venda do lugar onde, depois de estabelecida, a instituição precisa ser consultada a respeito de suas expectativas com relação ao local.

Uma das aptidões destacadas pela administração pública é o número de universidades e alunos de nível superior. Kotler et al. (2006) revelam o interesse das empresas de escala global por profissionais capacitados, e não necessariamente por mão-de-obra barata, como acontecia em tempos passados.

“Dos duzentos funcionários diretos da Votorantim Celulose e Papel aqui em Três Lagoas, cento e cinquenta foram contratados aqui na região”, relata Renato Ottoni, gerente geral da indústria.

Todavia, a infra-estrutura intelectual ou educacional é hoje tão importante quanto a física ou material (canais de escoamento, telecomunicações, entre outras).

As ótimas condições do solo e sua alta produtividade foram salientadas por ambos os setores. Os representantes da ETH Bioenergia S.A. e da Votorantim Celulose e Papel mostraram-se muito satisfeitos com a qualidade do terreno encontrado no Estado.

Nós sabemos que o Mato Grosso do Sul tem regiões de solos maravilhosos, alguns manchados, alguns que são constantes, mas dentro da cultura da cana-de-açúcar, nós procuramos um solo que fosse adequado. (Vitorio Panicucci, engenheiro da ETH)

O gerente geral da indústria da Votorantim Celulose e Papel destaca o nível de produtividade do eucalipto no Brasil.

O Brasil possui a maior produtividade do mundo para o cultivo do eucalipto. Enquanto aqui o primeiro corte é feito em sete anos e são produzidos de 45 a 55 m<sup>3</sup>/ano por hectare, no Canadá, por exemplo, o primeiro corte é feito em 45 anos e são produzidos 7 m<sup>3</sup>/ano por hectare. (Renato Ottoni, gerente geral da Votorantim Celulose e Papel)

Nesse contexto, verificam-se em Embrapa (s.d.) alguns dados da produção e rentabilidade do eucalipto em empresas florestais. O documento traz referências sobre a distribuição das plantações da cultura pelos Estados brasileiros. Mato Grosso do Sul, com uma participação de mercado de 2,7%, coloca-se em sexto lugar, onde Minas Gerais (51,8%), São Paulo (19,4%) e Bahia (7,2%) aparecem nas três primeiras colocações, respectivamente.

Mato Grosso do Sul se mostra bem colocado entre os Estados produtores de eucalipto do país. Ainda mais se forem considerados alguns números atuais, já que a Votorantim Celulose e Papel possui “mais de cento e quarenta mil hectares de florestas plantadas no Estado” desta cultura para uso próprio, segundo Renato Ottoni (VOTORANTIM CELULOSE E PAPEL, 2008). Deste total, cem por cento foram efetivamente produzidos pela empresa, sem prejuízo de áreas nativas.

A mão-de-obra é um problema para respondentes dos dois setores analisados. A gerente da 100% Vídeo deixa claro a dificuldade que encontra na seleção de pessoal.

É muito difícil encontrar pessoas qualificadas mesmo no atendimento a clientes. Não me refiro aqui às técnicas de vendas e de atendimento, mas sim ao mínimo necessário exigido pela função que é o trato ao cliente, perceber as necessidades dos consumidores. (Ediméia Rabito Chavez, gerente administrativa da 100% Vídeo)

A gerente geral do Ibis Hotel também encontrou empecilhos para suprir algumas vagas de que dispunha.

Nós dispúnhamos de duas vagas: uma para auxiliar administrativo e outra para atendimento/balcão noturno. Procuramos três empresas de RH, além de colocarmos anúncios na televisão. Apenas 20 pessoas apareceram para a entrevista aos cargos. (Fabiola Martinhago, gerente geral do Ibis Hotel)

O gerente da Americanas acredita que a população local ainda não esteja ambientada ao ritmo dos centros comerciais do país. São Paulo, por exemplo, possui um volume maior de pessoas e de empresas há muito mais tempo que Mato Grosso do Sul, e os candidatos às vagas disponíveis já se acostumaram a sacrificar o domingo trabalhando.

Enquanto em lugares mais desenvolvidos a população conta com horários mais flexíveis no comércio, os funcionários entram para empresa já considerando a possibilidade de trabalhar em horários e dias não convencionais. Aqui no Estado a cultura das pessoas é outra. Os funcionários ainda estão se adaptando as mudanças exigidas pelo mercado. (Márcio T. Tomaz, gerente da Americanas)

Um dos pontos negativos que mais se repetiu na opinião dos respondentes da iniciativa privada foi a alta alíquota do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), cobrado sobre seus produtos. “O ICMS é um tributo estadual que incide sobre o valor faturado (preço) dos produtos de empresas ao longo de uma cadeia produtiva ou comercial (compra e venda)”, elucida Yoshizaki (2002).

Roberta Capalbo afirma sentir o peso do imposto (ICMS) sobre as operações da Le Lis Blanc Deux (2008). Sendo a empresa originária de São Paulo, a diferença é considerável. Enquanto em Mato Grosso do Sul a alíquota incidente no vestuário é da ordem de 7%, conforme o Decreto nº 11.608, de 14 de maio de 2004 (MATO GROSSO DO SUL, 2004), no Estado paulista o artigo possui isenção do imposto, segundo o Decreto nº 48.042, de 21 de agosto de 2003 (SÃO PAULO, 2003).

Gisele S. Cervieri, da City Shoes (2008), concorda com Capalbo ao afirmar que “o ICMS é alto, e a empresa sente o impacto do tributo no fechamento das contas”.

O tributo aumenta na proporção inversa da importância do produto para o Estado, ou seja, quanto mais Mato Grosso do Sul depende do produto, mais baixo é o ICMS. A carne é um exemplo dessa inversão. Conforme Kempfer e Fernandes (2008), “o governador André Puccinelli anunciou nesta manhã a redução em 25% da alíquota da carne [...]. A justificativa para as medidas é diminuir imposto para ‘salvar empregos’. A alíquota de ICMS cairá de 4% para 3%”.

O gerente de operações do Cinemark concorda com o peso do imposto nas contas da empresa.

A empresa trabalha com muitos produtos que vem de fora do Estado, inclusive de uso interno. O ICMS cobrado no Estado é um dos gargalos enfrentados pelo Cinemark, ainda mais se comparado com o de São Paulo que se mostra em torno de 10% mais barato. (Guilherme Jafar, gerente de operações do Cinemark)

O gerente de vendas de concessionária Peugeot também concorda sobre a influência do ICMS.

Um dos pontos negativos no Estado para a empresa é a substituição tributária, ou seja; o empresário, ao trazer um produto de fora para comercialização local, precisa pagar o ICMS no momento em que este entra em seu estoque, antes que este seja vendido. (Fabiano Escobar Alencar, gerente de vendas de concessionária Peugeot)

A arrecadação do tributo é uma das grandes fontes de renda do Estado. Daí a preocupação da administração pública em reduzir alíquotas. “A arrecadação de ICMS [...] atingiu em outubro um recorde histórico: passou a casa dos R\$ 400 milhões, chegando a R\$ 405 milhões, segundo [...] o governador André Puccinelli. Ele disse, porém, que esperava mais, chegar aos R\$ 435 milhões”, segundo Mathias e Fernandes (2008). O governo reluta em abrir mão de uma porcentagem do imposto em prol da expansão de um ou outro setor.

Que os recursos naturais e as atividades relacionadas a estes, como é o caso do agronegócio, são forças inerentes ao território sul-mato-grossense não é fato novo. Porém, a identificação de outros atrativos presentes no Estado e no mercado no qual este se insere é um dos principais fins deste estudo. Contudo, a apreciação das percepções do empresariado aqui recém-instalado fornece novas e eficientes maneiras de se abordar a promoção institucional do Estado, com vistas ao desenvolvimento econômico deste.

### **4.3 Oportunidades e Ameaças Mercadológicas para Mato Grosso do Sul**

“A governança empresarial é praticada em um contexto em que influem variáveis como mídia, associações de categorias, governos, concorrentes, clientes e mecanismos institucionais que lhe conferem legitimidade”, argumenta Silva (2007). E justamente pelo estímulo que sofre de diversas inconstantes, o mercado (de lugares) exige participantes também dinâmicos que acompanhem suas transformações. No intuito de proporcionar um retrato da cena comercial na qual Mato Grosso do Sul está inserido, os Quadros 3 e 4 trazem convicções apresentadas por atores privados e públicos do Estado.

Mossato (2007) expõe a interação mercadológica entre as localidades do globo com indústrias e empresas, fruto da reestruturação do espaço urbano associada a uma nova dimensão econômica decorrente das transformações que a dinâmica da internacionalização da economia está colocando em curso nas grandes cidades. Fato que propicia um cenário favorável para a promoção de cidades, Estados, países e regiões.

Segundo BBC Brasil (2008),

O panorama para as sete maiores economias do planeta continuou a se deteriorar no mês de agosto, segundo dados divulgados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) [...]. Apenas o Brasil escapou de um declínio no chamado índice composto, ou CLI, que serve como um alerta antecipado para momentos de mudança entre ciclos de expansão e de recessão na atividade econômica.

Quadro 3 - Opiniões dos gestores privados e públicos sobre as oportunidades mercadológicas para Mato Grosso do Sul

<b>Oportunidades</b>	
<b>Empresa privada</b>	<b>Administração Pública</b>
Mercado varejista em expansão.	Aumento da produção industrial.
Demanda crescente por indústrias ambientalmente corretas.	Demanda por biocombustíveis (etanol, biodiesel).
Interesse da indústria em construir a fábrica próxima a floresta (gastos são reduzidos).	Mercado crescente para recursos naturais (mineral, vegetal, turístico).
Brasil possui maior produtividade do mundo em plantação de eucalipto.	Rebanhos vultuosos de bovinos, suínos e aves (aproveitamento de carne e couro).
Co-geração de energia.	Co-geração de energia.
Opção por fornecedores locais.	Agronegócio em expansão (insumos agrícolas, milho, soja, algodão).
Expansão dos trechos navegáveis da hidrovia.	Expansão de florestas plantadas (2 milhões de hectares disponíveis).
Liberação de crédito pelos bancos FCO e FINAME.	Criação do corredor bioceânico.
Renovação de frota automobilística.	

Quadro 4 - Opiniões dos gestores privados e públicos sobre as ameaças mercadológicas para Mato Grosso do Sul

<b>Ameaças</b>	
<b>Empresa privada</b>	<b>Administração Pública</b>
Concorrência.	Produção pouco diversificada.
Mercado dependente do agronegócio.	Mercado dependente do agronegócio.
Desenvolvimento sustentável (estabelecer regras claras para preservação do meio ambiente).	Dificuldade nas fronteiras internacionais (sanidade).
Mercado dependente do funcionalismo público.	Baixa densidade demográfica
Fronteiras (pirataria)	Preservação ambiental.



Essa situação se reflete nas respostas de alguns participantes do setor privado.

“Nossos clientes são seguros, não compram por impulso e, além de fiéis, conhecem o produto que estão comprando”, declara a gerente de vendas da Le Lis Blanc Deux, Roberta Capalbo.

Os entrevistados na pesquisa confirmam essa propensão ao deixarem transparecer certa tranqüilidade em relação às recentes flutuações econômicas. Além do número de oportunidades destacadas ser maior do que o de ameaças, o teor das respostas extingue qualquer dúvida.

É interessante ressaltar que a decisão de abrir a loja da Le Lis Blanc Deux no Estado foi da própria matriz da empresa, e não ocorreu por intermédio de franqueados. Roberta afirma ainda que a recente instalação do estabelecimento faz parte de um programa de expansão da empresa e que, em Mato Grosso do Sul, a concorrência é um ponto positivo para a marca pelo valor agregado percebido pelos clientes.

Enquanto o governo se preocupa perceptivelmente em exibir as atribuições locais favoráveis às indústrias mais tradicionais e aquelas relacionadas ao ramo agropecuário, o varejo mostra sua força e expõe novas perspectivas a serem exploradas na área. Todas as empresas entrevistadas do setor, tanto alimentícias quanto de confecções, revelaram uma forte inclinação de seu mercado à expansão, que não mostra sinais de enfraquecimento.

Conforme informações de Le Lis Blanc Deux (2008),

O setor de comércio varejista brasileiro obteve, em 2006, receita operacional líquida de R\$418,6 bilhões, correspondendo a aproximadamente 18% do PIB daquele ano, segundo o IPEADATA. Entre 2004 e 2006, as vendas do setor varejista representaram crescimento real de 22,6%, ao passo que o PIB brasileiro cresceu 13,1% no mesmo período.

O gerente de loja da Americanas compartilha dessa opinião. Segundo ele, a empresa, há anos instalada no Estado, na década de 2000 sentiu, conforme o faturamento, a oportunidade para aumentar sua participação no mercado local.

No final dos anos 90, o mercado começou a dar sinais de que suportaria outra loja na região. A unidade da empresa instalada no centro de Campo Grande demonstrou um excedente de 50% no faturamento mensal. A Americanas realizou estudo de mercado e vislumbrou a viabilidade de outra unidade, que foi instalada no shopping Campo Grande. (Márcio Teixeira Tomaz, gerente de loja da Americanas)

Outra oportunidade ressaltada diz respeito ao setor automobilístico. O diretor geral da Renault destaca a oportunidade existente na renovação de frota no Estado.

Uma oportunidade interessante em Mato Grosso do Sul é a renovação das frotas existentes no mercado hoje. Tanto no setor público (como conselhos de classe, polícias, secretarias), quanto no setor privado (taxistas). (José Francisco de Oliveira, diretor geral da Renault)

Entretanto, o setor agrícola é uma força não somente em Mato Grosso do Sul, como em várias outras regiões do país. “A corrente de comércio do Estado de Mato Grosso do Sul, no período de janeiro a março/2007, registrou o montante de US\$ 659,2 milhões, que corresponde a 23,31% do total das exportações da região Centro-Oeste e a 1,11% do total do Brasil” (MATO GROSSO DO SUL, 2007), no tocante à balança comercial do Estado do ano de 2007.

Juntos, os dez principais elementos produzidos somam quase noventa por cento (88,8%) das exportações de Mato Grosso de Sul. Destaque para a carne de frango e derivados que lideram o *ranking* de produtos exportados no período. “Carne de frango e seus derivados foram o produto de maior participação nas exportações de MS nesse período e representaram 18,8% do total, seguidos por couros e peles com 18,46% e cereais (milho) com 11,17%” (MATO GROSSO DO SUL, 2007).

O ex-governador do Estado Sr. Wilson Barbosa Martins acentua uma característica da economia sul-mato-grossense: “A economia do Estado cresce lentamente. Porém este crescimento acontece de forma contínua”.

No intuito de proporcionar um melhor entendimento das cadeias produtivas presentes no Estado, o Gráfico 1 ilustra a porcentagem de participação dos dez principais produtos exportados pelo Estado.

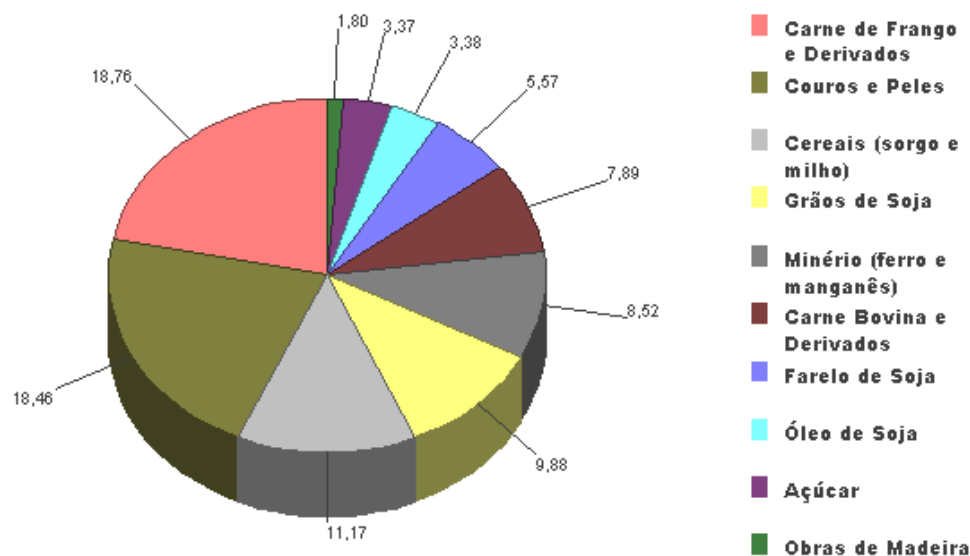


Figura 1. Exportação MS - Participação (%) dos 10 principais produtos.

**Fonte:** Adaptado de MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Desenvolvimento Agrário da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo. Superintendência da Indústria. **Balança comercial de Mato Grosso do Sul:** exportações e importações. jan./mar. 2007/2 maio 2007. Disponível em: <<http://www.sgi.ms.gov.br/pantaneiro/controle/ShowFile.php?id=5550>>. Acesso em: 25 out. 2008

A cadeia de soja e seus derivados é uma das maiores na agroindústria do país. Segundo Abitante (2008),

A produção brasileira de soja em grãos foi de aproximadamente 51 milhões de toneladas métricas na safra de 2004/05, em torno de 2,6% superior ao montante da safra 2003/04, sendo o segundo maior produtor, atrás dos EUA, que obtiveram 78,2 milhões de toneladas na referida safra.

Mato Grosso do Sul soma quase vinte por cento (18,83%) de suas exportações em componentes da cadeia de soja nos três primeiros meses de 2007 (MATO GROSSO DO SUL, 2007).

O álcool e o açúcar são produtos importantes na produção brasileira.

O país é o maior produtor mundial de cana, com uma área plantada de 5,4 milhões de hectares e uma safra anual de cerca de 354 milhões de toneladas. Em consequência disso, também é, naturalmente, o mais importante produtor de açúcar e de álcool. (BRASIL, 2008a).

De janeiro a março de 2007 “a cadeia da carne representou 46,54% do total das exportações no MS” (MATO GROSSO DO SUL, 2007). Esse número contempla as carnes suínas, bovinas e de frangos, além de seus derivados como couros e peles. Só a carne bovina e seus derivados tiveram um índice de participação de 7,89% nas exportações do período. No entanto, é na carne bovina que se concentra uma das maiores forças do agronegócio brasileiro.

Abitante (2008) afirma:

O rebanho bovino brasileiro, em 2004, foi de 170,1 milhões de cabeças, o segundo maior do mundo, representando 16,7% do rebanho mundial, atrás apenas da Índia, que possuía 330,2 milhões de cabeças no mesmo ano. [...] A produção brasileira de carne bovina, em 2004, foi de 8,4 milhões de toneladas [...], o que representa 16,4% da produção mundial, sendo o segundo maior produtor, atrás apenas dos Estados Unidos da América, que produziram 11,2 milhões de toneladas no mesmo período.

Contudo, um elemento que tem ganhado espaço no agronegócio ultimamente e exibe um grande campo de possibilidades é a cana-de-açúcar. Nos anos de 1990 observa-se um aumento na produção nacional de açúcar causado pela desregulamentação nas exportações do produto. Consoante o Instituto Euvaldo Lodi (2005), nessa época as usinas da região Sudeste, principalmente as paulistas, se destacaram no mercado internacional.

A drástica redução de produção de açúcar em Cuba e no México na safra de 2004/05 impulsionou a indústria açucareira da Austrália, da África do Sul e do

Brasil. A pesquisa citada mostra ainda que a quebra na produção de alguns países europeus manteve os preços do produto em alta, o que surpreendeu o mercado, já que a produção brasileira (líder mundial) vinha aumentando sucessivamente.

Em 1997, por causa da abertura de mercado implementada pelo governo federal, a Petrobrás perdeu o monopólio sobre a distribuição de combustíveis, e viu-se a entrada no mercado de distribuidores independentes. O Instituto Euvaldo Lodi (2005) elucida que com isso os compradores de álcool reduziram-se a um pequeno grupo, o que incentivou as usinas a distribuírem elas mesmas o combustível.

Essa conjuntura levou à adulteração do combustível e, conseqüentemente, à perda de credibilidade no setor. Mas a partir de 2003, a tecnologia *flex-fuel* (que permite o funcionamento do veículo tanto com álcool quanto com gasolina) entra no mercado e modifica radicalmente esse ambiente. Os estudos citados revelam que o aumento na procura pelo álcool estimulou a concorrência e reestruturou esse ramo. Porém, existem mais estimulantes às plantações canavieiras.

O biodiesel é outro fator que incita a produção sucroalcooleira. Segundo o Instituto Euvaldo Lodi (2005), “o biodiesel é um substituto do diesel e é produzido a partir da reação de óleos vegetais (soja, dendê, mamona, milho, algodão) com um álcool (metílico ou etílico), na presença de um catalisador”. Assim são necessários 20% de álcool etílico em relação à quantidade de biodiesel produzido.

Em Brasil (2008a) tem-se a informação de que “cada tonelada de cana tem o potencial energético de 1,2 barril de petróleo”. Soma-se a isso o fato de 15% da frota automotiva nacional ser movida pelo etanol. E com a crescente demanda mundial por combustíveis menos poluentes (os chamados combustíveis verdes) abre-se uma grande oportunidade de o Brasil, e Mato Grosso do Sul, melhorar os índices de suas exportações.

E esse crescimento já está sendo previsto. O Instituto Euvaldo Lodi (2005) calcula que até 2010 se tenha uma demanda internacional pelo álcool brasileiro de dez bilhões de litros. Isso significa quintuplicar os valores levantados em 2005,

por volta dos 2,2 bilhões de litros. Logo, é compreensível a euforia no setor sucroalcooleiro, visando, cada vez mais, à expansão.

O governo do Estado vislumbra as possibilidades encetadas pela cultura canavieira. Por intermédio da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo, a administração pública apóia a instalação dessas indústrias. Inclusive nos eventos destinados à promoção local, o governador de Mato Grosso do Sul apresenta as potencialidades para estimular essa imigração, como é o caso do Congresso de Tecnologia na Cadeia Produtiva da Cana-de-Açúcar em Mato Grosso do Sul (CANASUL), que teve sua segunda edição em 2008.

Iniciativa sensata tendo em vista, além do exposto, que o Brasil é um dos pioneiros na regulamentação do uso dessa tecnologia com a Lei nº 11.097, de 13 de janeiro de 2005, que estabelece metas e prazos para introdução do biodiesel na matriz energética brasileira. Segundo informações da Petrobrás (2008), desde janeiro de 2008, a adição de 2% de biodiesel (B2) ao diesel mineral é compulsória, e a partir de julho deste ano esse percentual subirá para 3%, propiciando a ampliação desse mercado.

Contudo, o agronegócio implica não só benefícios, como também ameaças ao mercado que o contém. Nesse sentido, Kotler et al. (2006) explicitam essa condição de produtor de *commodities* agrícolas dos países da América Latina e Caribe, e chamam a atenção para uma maior preocupação com a industrialização desses produtos e a criação de uma infra-estrutura profissional, para a atração de indústrias do ramo.

Há, inclusive, uma preocupação da própria indústria em deslocar sua estrutura para o local onde se faz o cultivo de sua matéria-prima. O interesse se explica pela economia em favor da organização.

“É interessante para a Votorantim Celulose e Papel acomodar sua indústria perto de sua unidade florestal, o que reduz substancialmente nossos gastos”, relata Renato Ottoni, gerente geral da indústria.

Outro perigo decorrente da grande influência da atividade agropecuária no Estado é justamente a dependência deste em outros ramos de atividade.

Se o agronegócio tem problemas e sofre alguma baixa, o comércio é o primeiro a sentir esse impacto e entra queda imediatamente (Gisele S. Cervieri, proprietária da franquia da City Shoes no Estado)

É também o que pensa o gerente de vendas da concessionária Ssangyong, incluindo ainda a dependência local da administração pública.

A influência que o agronegócio e a administração pública possuem na economia do Estado é muito grande. Tanto assim que os empresários da região comemoraram a adiantamento do 13º salário pago aos servidores estaduais. Desta maneira, as empresas locais ficam comprometidas. (Rodrigo Garcia Pedrosa)

Mas essa realidade vem sofrendo mudanças. Conforme informações de MS Industrial (2008), em alguns municípios do Estado, o produto interno bruto (PIB) industrial foi maior do que o PIB agropecuário.

Juntos os 16 municípios – liderados por Campo Grande, Três Lagoas e Dourados – participaram com 72,14% do PIB Industrial contra 20,58% do PIB Agropecuário, e juntas, as indústrias dessas localidades produziram em 2005 R\$ 2,2 bilhões contra R\$ 585 milhões da agropecuária (MS INDUSTRIAL, 2008).

Apesar da necessidade de melhoria da infra-estrutura de transporte do Estado (rodovias, ferrovias, hidrovias e aeroportos), a criação do corredor bioceânico, que ligará o oceano Atlântico ao Pacífico e terá Mato Grosso do Sul no centro de sua rota, fará com que o Estado seja ponto importante no transporte de mercadorias. (Paulo Duarte, ex-secretário de governo da gestão de José Orcírio dos Santos)

Logo, o ambiente empresarial, seja no varejo, na agropecuária, ou na indústria, revela sinais positivos, indicando um ritmo de expansão que parece ainda estar em seu início apesar da crise dos bancos, enfrentada pelas potências da América do Norte e Europa. O planejamento estratégico e o posicionamento se mostram ferramentas importantes nesse âmbito na medida em que resultam em planos de ações a serem utilizados nos possíveis cenários vindouros.

#### 4.4 Estados e Regiões que Concorrem com Mato Grosso do Sul por Investimentos Externos

A globalização da produção e de capitais traz como consequência a intensificação da concorrência, provocando dissolução de segmentos do agronegócio com pouca vantagem competitiva e com menor capacidade de adaptação e acesso aos novos mecanismos de inserção no mercado. (EMBRAPA, 2003)

E não apenas no agronegócio, mas em todos os ramos de atividade onde exista uma oferta maior que a procura, a concorrência constitui um elemento de relevo aos estrategistas de mercado.

Alguns lugares concorrem com Mato Grosso do Sul unicamente por fatores geográficos ou climáticos. É o caso do Estado de Mato Grosso, pela sua cidade ribeirinha Cáceres que, segundo Fábio Delgado (FLUVIOMAR, 2008), “possui posição geográfica privilegiada e acesso à bacia do Prata, o que muito interessa a Fluviomar”, destaca. Outras características da concorrência dizem respeito às condições naturais da localidade.

No sul da Bahia e no Espírito Santo se encontram grandes plantações de eucalipto em decorrência de um de nossos concorrentes, a Aracruz Celulose. (Renato Ottoni, da Votorantim Celulose e Papel)

O Tocantins é uma das únicas regiões onde nossos produtos são tão bem aceitos quanto aqui no Estado. (Gisele S. Cervieri, da City Shoes)

Mato Grosso do Sul tem um potencial de mercado muito grande. Os únicos lugares que possuem esse alto consumo do nosso produto são: Brasília e Paraná. (Joeder Gimenez Pereira, da Subway).

A relação dos principais Estados concorrentes de Mato Grosso do Sul quanto à prospecção de investimentos externos, indicados pelos respondentes, são apresentados no Quadro 5.



Quadro 5 - Relação dos Estados e regiões que concorrem com Mato Grosso do Sul por investimentos externos

<b>Concorrentes</b>	
<b>Empresa privada</b>	<b>Administração Pública</b>
Mato Grosso (Cáceres).	Mato Grosso.
Goiás.	Goiás.
Distrito Federal.	Distrito Federal.
Bahia (sul do Estado).	Bahia.
Espírito Santo.	Minas Gerais.
São Paulo (Ribeirão Preto).	São Paulo.
Paraná.	Paraná.
Rio de Janeiro	Rio de Janeiro.
Santa Catarina	Santa Catarina.
Tocantins.	Rio Grande do Sul.
Paraguai.	

O Paraguai foi apontado por Rodrigo Garcia Pedrosa da Ssangyong (2008) como uma localidade proporcionalmente equivalente a Mato Grosso do Sul em tamanho que pode ser um concorrente na atração de investimentos. Sem embargo, Campo Grande, capital do Estado, sozinha é dona de um PIB de 7,8 bilhões de reais, estimado em 2006 (BRASIL, 2008c). Esse valor é bem superior ao de países vizinhos como Bolívia (10 milhões de dólares) e Paraguai (9 milhões de dólares), segundo United Nations (2007).

Mato Grosso do Sul tem uma característica muito interessante se comparado com o Estado de São Paulo. Principalmente a região de Ribeirão Preto, que é uma região onde encontramos os melhores índices de produção de cana-de-açúcar. (Vitorio Panicucci, engenheiro da ETH)

Em relação à atividade agropecuária, os Estados vizinhos, dentro da própria região Centro-Oeste, fazem frente a Mato Grosso do Sul no tocante aos bens produzidos. No Quadro 6, alguns dados da balança comercial do Estado (MATO GROSSO DO SUL, 2007) elucidam as diferenças entre os produtos exportados por Mato Grosso do Sul e por seus pares.

Quadro 6 - Exportação – Participação dos 10 principais produtos dos Estados da região Centro-Oeste e sua porcentagem em relação ao Brasil de janeiro a março de 2007

	Produtos	Participação (%)					
		MS	MT	GO	DF	CO	BR
1	Carne de frango e derivados	18,76	2,19	9,87	84,42	7,06	2,86
2	Couros e peles	18,46	1,81	5,43	0,00	4,95	1,71
3	Cereais (sorgo e milho)	11,17	3,18	0,61	0,00	3,37	0,55
4	Grãos de soja	9,88	44,01	15,57	0,98	30,85	2,67
5	Minério (ferro e manganês)	8,52	0,00	5,87	0,00	2,82	7,55
6	Carne bovina e derivados	7,89	15,78	32,39	0,00	19,68	3,18
7	Farelo de soja	5,57	16,14	8,78	0,00	12,48	1,61
8	Óleo de soja	3,38	3,43	0,03	0,00	2,37	0,62
9	Açúcar	3,37	0,20	0,58	0,00	0,71	3,74
10	Obras de madeira	1,80	4,33	0,00	0,00	2,67	1,82

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Adaptado de MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Desenvolvimento Agrário da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo. Superintendência da Indústria. **Balança comercial de Mato Grosso do Sul**: exportações e importações. jan./mar. 2007/2 maio 2007. Disponível em: <<http://www.sgi.ms.gov.br/pantaneiro/control/ShowFile.php?id=5550>>. Acesso

Pelo exposto no Quadro 6, percebe-se a influência da carne de frango e seus derivados, dos couros e peles e dos cereais que encabeçam a lista dos produtos mais exportados no início de 2007. No entanto, fator relevante no tocante às exportações é o valor decorrente dos produtos industrializados já que estes, como discutido, são os que possuem maior valor agregado, proporcionando ainda em sua elaboração maior desenvolvimento ao Estado.

“Os produtos básicos responderam por 67,71% do total exportado e os industrializados que são divididos em semi-manufaturados e manufaturados, com

participações de 27,87% e 4,42%, respectivamente, somaram 32,29%” (MATO GROSSO DO SUL, 2007), em relação aos três primeiros meses de 2007. E esses números dizem mais se comparados com os dos Estados vizinhos.

“As exportações de MS apresentam a melhor composição, por valor agregado, quando comparado com os outros Estados da Região CO, pois exporta, percentualmente, mais produtos industrializados e menos produtos básicos” (MATO GROSSO DO SUL, 2007). Esse fato mostra a existência de um núcleo industrial em Mato Grosso do Sul que pode ser potencialmente explorado e expandido.

Todavia, a concorrência entre regiões pela atração de investimentos externos é altamente competitiva, muitas vezes culminando em incentivos fiscais onerosos à localidade. A venda, e também a pós-venda de lugares realizados de maneira planejada têm por objetivo evitar possíveis distorções no processo, tais como o não atendimento das necessidades empresariais no local, principalmente após sua instalação. Os concorrentes são inúmeros, assim como são suas propostas de vantagens ao empresariado insatisfeito.

#### **4.5 Estratégias Utilizadas na Promoção de Mato Grosso do Sul e suas Conseqüências**

Dentre os quatro “Ps” da publicidade (a saber: produto, promoção, praça (distribuição), preço), que fazem parte do composto de *marketing*, segundo Kotler (1999), a promoção é em qual dessas etapas o trabalho irá se deter. Em conseqüência da complexidade envolvida pela temática do *marketing* de lugares e da diversidade de opções abarcada por esta quanto à oferta de uma localidade, o assunto pede uma atenção especial.

O ex-governador Sr. Marcelo Miranda afirma que investimentos em infraestrutura, como forma de atração de empresas ao Estado, eram utilizados largamente em sua gestão. “Naquela época, investíamos muito em infra-estrutura, principalmente em educação, como meio de desenvolvermos a região”, destaca.

Na gestão Pedro Pedrossian, o ex-Secretário de Comunicação Oscar Ramos relata que grandes investimentos em veículos de massa não eram a maneira utilizada para a atração de investimentos ao Estado. “Na ocasião convidávamos jornalistas dos grandes meios de massa para visitarem Mato Grosso do Sul e verem de perto as potencialidades da região”, afirma Oscar Ramos.

O ex-Secretário de Comunicação destaca a participação no processo de divulgação do Estado do ex-Secretário de Indústria e Comércio Aldayr Heberle. Oscar Ramos elogia a eloquência com que o colega era capaz de se dirigir à platéia. Outras ações da gestão Pedrossian foram detalhadas por Aldayr Heberle, que afirma ter visitado várias localidades no intento de potencializar o desenvolvimento de Mato Grosso do Sul.

Internamente, era formada no âmbito governamental uma comissão para apoio das cidades do interior quanto às informações e aos programas de utilidade pública, para que essas localidades pudessem se desenvolver com o que possuíam de melhor.

Externamente, a visita se concentrava em uma platéia diferente.

Reuníamos-nos com representantes das federações da indústria e do comércio de lugares como Santa Catarina, Paraná, entre outras, no intuito de apresentar as qualidades que o Estado possuía, as regiões mais propícias para certos tipos de empreendimentos. Na época foi criado inclusive o ‘Selo de Qualidade MS’ para os produtos que saíam do Estado e eram atestadamente de qualidade.

Foi formada uma comitiva, composta pelo Secretário de Agricultura da época, José Américo Amaral, pelos diretores regionais do Banco do Brasil e da Caixa Econômica, além do governador e de mim. Era feito um diagnóstico do potencial de cada cidade do Estado e então visitávamos o interior, prestando um tipo de ‘assessoria’ as cidades. Reuníamos prefeito, vereadores, empresários, e mostrávamos as possibilidades da região, e os programas do governo disponíveis para cada situação. (Aldayr Heberle, ex-Secretário de Indústria e Comércio)

Na gestão Wilson Barbosa Martins a estratégia era outra. Entre outras ações, a legislação foi alvo dos esforços implementados na busca do desenvolvimento econômico.

Na nossa gestão, procuramos criar uma legislação eficiente, que atendesse às exigências de mercado, que fosse atrativa para as empresas. Isto abrange incentivos fiscais, entre outros dispositivos, que serviram de base para a atual legislação do Estado. (Wilson Barbosa Martins, ex-governador de Mato Grosso do Sul)

O ex-Secretário de Governo da gestão José Orcírio dos Santos cita as ações mais usuais na busca de investimentos externos.

Realizamos missões e participamos de várias feiras específicas, como de turismo e de carne, por exemplo, para apresentarmos as atribuições onde nosso Estado era mais forte. Procurávamos associar o potencial turístico da região à marca do Estado. (Paulo Duarte, ex-Secretário de Governo)

Percebe-se nesses depoimentos uma evolução no modo de operar a divulgação do Estado. Esta acompanha mesmo o desenvolvimento do *marketing* de lugares na América Latina e Caribe. As ações implementadas nas gestões passadas refletem-se na atual maneira de se promover Mato Grosso do Sul. A esse respeito, o Secretário de Comunicação da gestão André Puccinelli fornece mais informações.

Conforme Guilherme Villalba Z. Filho, “o governo procura realizar ações pontuais no intuito de evidenciar os atributos do Estado”.

Isto se traduz no envio de representações a feiras específicas (de carne, de turismo, de couro) nacionais e internacionais e na realização de eventos específicos para propagação e discussão de assuntos de interesse da administração pública, tais como: CANASUL, Salão de Turismo, Festival de Inverno de Bonito e Festival América do Sul, segundo notícias no *site* da imprensa oficial do Estado.

A imprensa do Estado reporta ainda missões institucionais do governo, de cunho nacional e internacional, com o objetivo de divulgar e desmistificar o território sul-mato-grossense ao empresariado. Nesse sentido, o governador do Estado Sr. André Puccinelli encabeça a comitiva e ministra palestras a grupos de gestores privados apresentando o potencial presente no Estado.

A secretária de produção Tereza Cristina Corrêa da Costa Dias apresenta ainda outras maneiras para o desenvolvimento regional.

Para atrair investimentos o Estado dispõe de um programa específico, regulamentado com base na Lei Complementar Estadual n.º93/2001 a qual institui o Programa Estadual de Fomento à Industrialização, ao Trabalho, ao Emprego e à Renda (MS - Empreendedor). (Tereza Cristina Corrêa da Costa Dias, secretária de produção)

Desta forma, por meio de incentivos fiscais, Mato Grosso do Sul pretende garantir um aumento em seu setor industrial.

Os efeitos propiciados por tais medidas não são percebidos diretamente pelos gestores do setor privado. No decorrer dos trinta anos de vida de Mato Grosso do Sul, as ações implementadas por todos os governos importam nos resultados atuais da economia. Tanto ativa como passivamente, o mercado sofre influência da administração pública.

Das empresas pesquisadas apenas duas não quiseram ou não souberam responder qual a influência promocional do Estado na decisão da empresa em se alojar em Mato Grosso do Sul. Todas as demais confirmaram que a deliberação de se estabelecer no Estado se deu por ocasião da expansão de seus mercados ou, por meio de pesquisas de iniciativa própria, reconhecimento de ecossistema propício ao desenvolvimento de suas culturas (negócios), não sofrendo para isso nenhuma indução institucional por parte da divulgação do governo.

O preparo do território, inclusive em âmbito fiscal (pela legislação específica e desburocratização da máquina pública), é um dos fatores acentuados por Kotler et al. (2006) como fundamental para a habilitação da localidade a um maior fluxo de empresas privadas. Aparelhado o lugar às mudanças pretendidas, um plano promocional consistente e estruturado é a medida seguinte na atração de investimentos externos.

Os esforços envidados pelo setor público, como investimento em infraestrutura, atualização da legislação, divulgação externa e interna das potencialidades locais, no intento de angariar empreendimentos e capitais externos ao Estado, são válidos. A adequação da área fiscal, os eventos e as

missões desenvolvidos com o setor privado devem, no entanto, compor um plano maior, com sua concatenação em um projeto abrangente de médio ou longo prazo, para que se proporcione um maior aproveitamento das forças locais. Ademais, essas ações são parte de um composto mais amplo compreendido pelo *marketing* de lugares, como já exposto.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entre as deficiências apontadas, a infra-estrutura, tanto física (com relação à conservação e ampliação dos canais de escoamento da produção e um incremento na estrutura energética) quanto profissional (capacitação), pesou no conceito dos entrevistados. Já o ICMS foi citado por muitos representantes do setor privado, o que não se confirma na opinião do governo.

As oportunidades e as ameaças de mercado apresentadas pelos entrevistados mais uma vez destacam as tendências ligadas aos bens naturais. O crescimento do agronegócio causado pelo aumento na demanda por alimentos e expansão do turismo foram apontamentos freqüentes. Um fato não percebido pelo setor público e amplamente colocado pelo empresariado é a crescente expansão do setor de varejo, seja no vestuário, no ramo mercadista, ou nas atividades das lojas de departamento.

Um perigo indicado por ambos os ramos, privado e público, foi justamente a forte dependência da economia sul-mato-grossense no agronegócio. E, indo além, a secretária de desenvolvimento agrário do Estado Tereza Cristina C. C. Dias destacou a pouca variedade na produção agrícola. Ela faz menção ainda às dificuldades no tocante à sanidade animal, encontradas pelo Estado em suas fronteiras internacionais. A baixa densidade demográfica também é citada pelo grupo governamental como uma preocupação.

Quanto às localidades que fazem frente a Mato Grosso do Sul na concorrência pelo capital externo, Mato Grosso, Distrito Federal, Goiás, Bahia, Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro foram consenso entre empresas e governo.



Tocantins e Espírito Santo e, surpreendentemente, Paraguai, citados pelo setor privado, não foram contemplados pela administração pública, que indicou ainda Santa Catarina e Rio Grande do Sul como possíveis rivais.

Com relação à identificação das estratégias utilizadas pelo setor público no intuito de divulgar e promover o Estado, investimentos em infra-estrutura, reuniões com representantes de classes, missões, participação em feiras e desenvolvimento de eventos em torno de assuntos de interesse foram as ações implementadas. Quanto à eficácia de tais estratégias, verificou-se sua validade ainda que percebida de maneira subjetiva pela iniciativa privada, como quando esta destaca a qualidade de vida local.

Infere-se do estudo que a economia local é movida principalmente pelas atividades agroindustriais, enquanto que o comércio de varejo, com seus diversos ramos de atividade, funciona como um termômetro da situação corrente: se o agronegócio está em situação favorável, existe capital no mercado local e acontece uma expansão perceptível, com a instalação de novas empresas. Quando o setor agropecuário estagna, o comércio sente, e o funcionalismo público (segunda atividade mais rentável do Estado), é que ameniza a crise.

Logo, o governo estadual evolui de forma contínua ao se utilizar dos recursos de que dispõe para a atração de investimentos externos ao Estado. Existem, entretanto, novos meios de se aperfeiçoar os mecanismos de promoção do lugar. O *marketing* de lugares fornece apoio teórico neste âmbito, e pode e deve ser utilizado como tal.

## **5.1 Recomendações**

Com o conteúdo que foi apresentado; no tocante ao problema, à teoria que existe a respeito do assunto, e aos resultados apurados; se torna importante a proposição de soluções a questão central do trabalho. O intuito aqui não é exibir um plano estruturado com as respostas suscitadas pela discussão, mas sim oferecer caminhos possíveis às pendências identificadas pela pesquisa.

Como descrito neste estudo, as estratégias de promoção de Mato Grosso do Sul precisam ser mais perceptíveis em seu objeto de atrair novos empreendimentos. Desta forma, acentua-se a necessidade de o Estado adotar um planejamento estratégico de *marketing* amplo, apoiado em pesquisas abrangentes que possibilitem aos estrategistas do governo conhecer, entre outras minúcias, os mercados mais vantajosos e as possibilidades de o Estado atendê-los.

Um dos primeiros atos a ser implementado no desígnio de se aproveitar a potencialidade local é a determinação de um posicionamento. Duarte e Czajkowski Júnior (2007) consideram “o conceito de *posicionamento* imprescindível para a elaboração de qualquer estratégia de sucesso de *marketing*”. Pesquisas sobre os mercados em ascensão e o relacionamento destes com as forças presentes no Estado (tudo sob o consenso popular) possibilitam a construção de uma imagem e de um conceito atraentes para Mato Grosso do Sul.

Isto resultará na delimitação de um público, ou melhor, de um nicho de mercado a ser explorado. Alguns lugares da América do Sul e do Caribe procuram se diferenciar dos demais determinando uma posição, conforme Kotler et al. (2006): o Chile afirma possuir o melhor acesso à banda larga da América Latina; a Jamaica e República Dominicana disputam a liderança pelo mercado de Call Centers; Costa Rica reivindica destaque na fabricação de microprocessadores; o Panamá (por meio da Zona Franca de Cólón) se posiciona como centro comercial da localidade.

O agronegócio e os setores ligados a ele constituem as principais atividades desenvolvidas em Mato Grosso do Sul. As empresas dependentes dessa atividade-fim identificam e se deslocam pelas melhores regiões para seus negócios. Ultimamente, existe um entusiasmo do setor sucroalcooleiro com Estado. Conforme Paitl (2008), já são quatorze as indústrias instaladas; e esse número deve crescer.

Portanto, o governo pode despender menos energia no setor, já que esse movimento, como acentua Vitorio Panicucci da ETH Bioenergia S.A., decorre das condições climáticas e terrestres do Estado que propiciam grande produtividade à

atividade. Desta maneira, os esforços envidados aqui poderiam ser aplicados à atração e ao fomento de indústrias mais proveitosas ao Estado.

Tomando por base a balança comercial do Estado de janeiro a março de 2007 (MATO GROSSO DO SUL, 2007), podem-se verificar quais são os produtos mais importados por Mato Grosso do Sul. Dentre eles estão: catodos de cobre refinado; fios de poliéster; adubos e fertilizantes; alhos frescos ou refrigerados; fosfato. O gás natural é o produto que ocupa maior porcentagem das importações do Estado, respondendo por 64,92% do total. Excluído o último item, cuja produção depende de reservas locais, todos os outros demonstram a necessidade do mercado local por esses produtos.

Esses bens faltantes na economia sul-mato-grossense são exemplo de áreas que poderiam receber mais incentivos. A atração de indústrias desses setores ao Estado, com toda infra-estrutura necessária em relação à mão-de-obra qualificada, logística, telecomunicações, entre outras, é uma alternativa ao desenvolvimento econômico local que utiliza ainda indústrias que agregam valor aos bens produzidos internamente.

Levantados os pontos fracos e fortes do território, desenvolvem-se estes e minimizam-se aqueles. Conforme demonstrado pela pesquisa, as estradas se traduzem em gargalo na projeção do Estado. Logo, aí está um aspecto que deve ser alvo de ações mais incisivas por parte dos gestores públicos. O terminal intermodal, divulgado pela imprensa oficial do Estado, parece permear essa necessidade. “A intermodalidade é o que se busca e ainda estamos trabalhando para incluir o aeroporto nesse projeto”, afirma o atual governador de Mato Grosso do Sul (PELLEGRINI, 2008).

Na mesma matéria lê-se:

O terminal contará com armazéns gerais, área pavimentada de 6,5 km, um ramal ferroviário de 2,3 km, estacionamento para 290 veículos de grande porte, rede de energia elétrica e iluminação pública, rede coletora de esgoto e rede de captação, armazenagem e distribuição de água potável. (PELLEGRINI, 2008).

Essa ação é um início para uma maior diversificação nos meios de transporte empregados no Estado. Hidrovias, ferrovias e aeroportos só agregam valor à cidade, ao Estado, ao país ou à região se forem utilizados em todo seu potencial.

O imposto sobre a circulação de mercadorias e a prestação de serviços foi objeto do maior número de críticas por parte dos gestores privados ligados ao comércio varejista. Uma redução na carga tributária poderia aumentar o número de estabelecimentos comerciais, o que proporciona maior arrecadação. A atenuação das fraquezas colocadas é um passo importante para a reformulação da imagem de Mato Grosso do Sul.

Quanto às qualidades indicadas, ambos os setores parecem não discordarem muito no quesito. Já no tocante às oportunidades, o varejo deve ser observado com mais cautela pelos gestores públicos. O aquecimento no mercado, citado pelos representantes das empresas varejistas, pode ser acompanhado pela administração pública enquanto suscitador desse crescimento.

Das ameaças levantadas, a única que não foi contemplada na discussão se refere à observância dos preceitos para um desenvolvimento sustentável no Estado. A legislação vigente tem por finalidade a preocupação quanto aos aspectos econômico, social e ambiental, abarcados pelo conceito de sustentabilidade descrito pela Universidade de Brasília (2008). Porém, os cuidados exigidos pela manutenção dos recursos naturais requerem especial atenção por sua maior exposição aos efeitos do progresso.

As leis existem, mas cabe ao poder público executivo desenvolver instrumentos para sua fiscalização. Ao se estabelecer regras claras para o efetivo desfrute das fontes disponíveis na fauna e flora locais além de garantir o não esgotamento destes, tal atitude empresta a conotação positiva de ambientalmente correto ao Estado, o que lhe proporciona uma imagem superior à sociedade e ao empresariado, que pode ter a intenção de associar sua marca ao território.

Os concorrentes destacados no estudo podem servir como estimulantes a Mato Grosso do Sul. É o caso de se examinarem minuciosamente os mercados dessas regiões e analisar seu desempenho econômico nas áreas indicadas.

Desta maneira é possível averiguar quais são e como estão dispostas as vantagens ou desvantagens daquelas em relação ao Estado.

A falta de um planejamento estratégico de *marketing* que norteie as ações governamentais constitui um fator limitador à promoção, à atração de investimentos e ao desenvolvimento do Estado. Sem a concatenação dos planos e dos programas estaduais por meio de um planejamento amplo, que proporcione aos diversos componentes do aparelho público trabalhar na mesma direção e com o mesmo propósito, os esforços despendidos são muito maiores.

Todavia, a elaboração deste estudo objetivou a identificação das essências estratégicas para o desenvolvimento econômico, promoção e conseqüente atração de investimentos a Mato Grosso do Sul. As diretrizes aqui produzidas não tiveram outra intenção que não a de fornecer alternativas, por meio dos resultados obtidos na pesquisa, para se atingir o objetivo central firmado.

As pesquisas subseqüentes, no intento de colaborar com a promoção local e, por conseguinte, com seu desenvolvimento econômico, devem se concentrar na identificação das atividades que melhor preparam o Estado para competir nacional e internacionalmente por investimentos externos rentáveis, e nos públicos-alvo ligados a tais atividades.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

100% VÍDEO. Disponível em: <<http://www.100video.com.br/portal2006>>. Acesso em: 6 dez. 2008.

ABITANTE, K. G. Co-integração entre os mercados *spot* e futuro: evidências dos mercados de boi gordo e soja. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, v.46, n.1, p.75-96,. mar. 2008.

AMA–American Marketing Association. **Glossário de termos de marketing**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/live/mg-dictionary.php>>. Acesso em: 29 out. 2004.

ARDIGÓ, C. M. **Diretrizes de *marketing* para o desenvolvimento econômico sustentado de cidades**: um estudo de caso da cidade de Itajaí–SC. 2002. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis,2002.

BBC BRASIL. OCDE prevê enfraquecimento para economias do G7. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 10 out. 2008. Disponível em: <[http://www.estadao.com.br/economia/not\\_eco257387,0.htm](http://www.estadao.com.br/economia/not_eco257387,0.htm)>. Acesso em: 24 out. 2008.

BELTRÃO, L.; QUIRINO, N. O. **Subsídios para uma teoria da comunicação de massa**. São Paulo: Summus, 1986 (Novas buscas em comunicação, v. 13).

BOB'S. Disponível em: <<http://www.bobs.com.br/bobs/historia.asp>> Acesso em: 5 dez. 2008.

BONSUCESSO. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.bancobonsucesso.com.br/Institucional>>. Acesso em: 6 dez. 2008.

BRASIL. Lei Nº 10.165, de 27 de dezembro de 2000. Altera a Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 dez. 2000. Seção 1, p. 1-3.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. 2008a. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>> Acesso em: 16 jun. 2008.

BRASIL. Ministério da Defesa. **INFRAERO**: aeroportos brasileiros.2008b. Disponível em: <[http://www.infraero.gov.br/aero\\_uf.php?ufi=MS](http://www.infraero.gov.br/aero_uf.php?ufi=MS)> Acesso em: 18 set. 2008.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Contas nacionais número 26**: produto interno bruto dos municípios 2003-2006. Rio de Janeiro, 2008c. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2006/pibmunic2006.pdf>>. Acesso em: 25 dez. 2008.

CAMPESTRINI, H.; GUIMARAES, A. V. **História de Mato Grosso do Sul**. 4. ed. Campo Grande, MS: Papelaria Brasília, 1995.

CASSIANI, S. H. B.; CALIRI, M. H. L.; PELA, N. T. R. A teoria fundamentada nos dados como abordagem da pesquisa interpretativa. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 4, n. 3, p. 75-88,. dez. 1996.

CINEMARK. Disponível em: <<http://www.cinemark.com.br/cinemark/brasil>>. Acesso em: 6 dez. 2008.

CITRÖEN. Disponível em: <[http://www.citroen.com.br/\\_v2/SaibaMais/Brasil.aspx](http://www.citroen.com.br/_v2/SaibaMais/Brasil.aspx)>. Acesso em: 6 dez. 2008.

CITY SHOES. Disponível em: <<http://www.cityshoes.com.br/sobre.asp>>. Acesso em: 7 dez. 2008.

CORUMBÁ. Disponível em: <<http://www.corumba.com.br>>. Acesso em: 12 ago. 2008.

DUARTE, F.; CZAJKOWSKI JÚNIOR, S. Cidade à venda: reflexões éticas sobre o marketing urbano. **Rev. Adm. Pública**, v. 41, n. 2, p. 273-282, abr. 2007.

EFE. Chávez volta a criticar EUA e aconselha reforma constitucional. **O Estado de São Paulo**, 27 set. 2008a. Disponível em: <[http://www.estadao.com.br/internacional/not\\_int249204,0.htm](http://www.estadao.com.br/internacional/not_int249204,0.htm)>. Acesso em: 28 set. 2008.

EFE. China violou os direitos humanos nas Olimpíadas, diz Anistia Internacional. **Folha Online**, 24 ago. 2008b. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/mundo/ult94u437330.shtml>>. Acesso em: 27 set. 2008.

EMBRAPA. **Pesquisa, desenvolvimento e inovação para o agronegócio brasileiro**: cenários 2002-2012. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2003. 92 p.

EMBRAPA. **Produção e rentabilidade do eucalipto em empresas florestais**. Colombo, PR: Embrapa Florestas, [s.d.]. 4 p. (Comunicado Técnico, 83).

ETH BIOENERGIA S.A. 2008. Disponível em:  
<<http://www.eth.com/website/content/default.asp?txtCode=8739648B-662D-6C15-F512-965398E6DFD2>>. Acesso em: 5 dez. 2008.

FIAT. **Institucional**. 2008. Disponível em: <<http://www.fiat.com.br/mundo-fiat/institucional.jsp>>. Acesso em: 6 dez. 2008.

FLUVIOMAR. **História**. Disponível em:  
<<http://www.fluviomar.com/br/sobrenosotros/index.htm>>. Acesso em: 7 dez. 2008.

FOLHA ONLINE. **Turismo**. Disponível em:  
<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/turismo/>> Acesso em: 3 set. 2008.

GIRAFFAS. **História**. Disponível em:  
<[http://www.novositedogiraffas.com/area/index/sobre\\_historia3.php](http://www.novositedogiraffas.com/area/index/sobre_historia3.php)>. Acesso em: 5 dez. 2008.

GLOBO ESPORTE.COM. Michael Phelps consolida título de maior atleta olímpico da história dos jogos. **Globo.Com**, 17 ago. 2008. Disponível em:  
<<http://globoesporte.globo.com/Espportes/Pequim2008/Noticias/0,MUL711518-9823,00.html>>. Acesso em: 7 out. 2008.

GRESSLER, L. A.; SWENSSON, L. J. **Aspectos históricos do povoamento e da colonização do Estado de Mato Grosso do Sul**: destaque especial ao município de Dourados. Dourados, MS: [s.n.], 1988.

GUNTHER, H. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psic.: Teor. e Pesq.**, v. 22, n. 2, p. 201-209, maio/ago. 2006.

IBIS HOTEL. **História**. Disponível em:  
<[http://www.accorhotels.com.br/ibis/pt/con\\_hist.asp](http://www.accorhotels.com.br/ibis/pt/con_hist.asp)>. Acesso em: 7 dez. 2008.

INOVATHI. **História**. Disponível em: <<http://www.inovathi.com.br>>. Acesso em: 7 dez. 2008.

INSTITUTO EUVALDO LODI (IEL). **O novo ciclo da cana**: estudo sobre a competitividade do sistema agroindustrial da cana-de-açúcar e prospecção de novos empreendimentos. Brasília: IEL, 2005.

JAMAICA TRADE AND INVESTMENT. Disponível em:  
<[http://www.jamaicatradeandinvest.org/trade\\_and\\_export](http://www.jamaicatradeandinvest.org/trade_and_export)>. Acesso em: 27 set. 2008.

JORNAL VALOR ECONÔMICO. **Geral**: empresas. 2008. Disponível em:  
<<http://www.valoronline.com.br/valoronline/Geral/empresas.html>>. Acesso em: 3 set. 2008.

KEMPFER, A.; FERNANDES, P. Governo reduz pauta fiscal e alíquota de ICMS da Carne. **Campo Grande News**, 5 nov. 2008. Disponível em:  
<<http://www.campogrande.news.com.br/canais/view/?canal=10&id=239682>>. Acesso em: 5 nov. 2008.



KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10. ed. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. **Rev. Téc. Arão Sapiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. et al. Marketing público: como atrair investimentos, empresas e turismo para as cidades, regiões, Estados e países. Tradução Eliane Kanner. São Paulo: Makron Books, 1994. In: ARDIGÓ, C. M. **Diretrizes de marketing para o desenvolvimento econômico sustentado de cidades**: um estudo de caso da cidade de Itajaí-SC. 2002. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

KOTLER, P. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro. LTC, 1999.

KOTLER, P.; GERTNER, D.; REIN, I.; DONALD, H.. **Marketing de lugares**: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e Caribe. Trad. Ruth Bahr. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; JATUSRIPITAK, S.; MAESINCEE, S. **O marketing das nações**: uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais. São Paulo: Futura, 1997.

KUNSCH, M. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura. **Servei de Publicacions**, Department de Periodisme i de Ciències de la Comunicació, Universitat Autònoma de Barcelona, n. 34, 125-139, 2006.

LARAN, J. A.; ROSSI, C. A. V. Surpresa e a formação da satisfação do consumidor. **RAE Electron.**, v.5, n.1, jan./jun. 2006.

LE LIS BLANC DEUX. Disponível em: <<http://www.lelis.com.br/ri/>>. Acesso em: 29 out. 2008.

LOJAS AMERICANAS. **A empresa**. Disponível em: <<http://ri.lasa.com.br/site/aempresa>>. Acesso em: 7 dez. 2008.

L'ORÉAL. **História**. Disponível em: <[http://www.loreal.com.br/\\_pt/\\_br/group/history](http://www.loreal.com.br/_pt/_br/group/history)>. Acesso em: 6 dez. 2008.

LUPO. Disponível em: <<http://site.lupo.com.br/magazine/>>. Acesso em: 7 dez. 2008.

MACDONALD'S. **Quem somos**. Disponível em: <[http://www.mcdonalds.com.br/institucional/mcdonalds\\_brasil\\_quemsomos.asp](http://www.mcdonalds.com.br/institucional/mcdonalds_brasil_quemsomos.asp)> Acesso em: 5 dez. 2008.

MARISA. Disponível em: <<http://www.marisa.com.br/scripts>>. Acesso em: 7 dez. 2008.

MARTINS, J. **Arquétipos em marketing**: o uso dos arquétipos emocionais na formação da imagem da marca. São Paulo: STS, 1995.

MATHIAS, F.; FERNANDES, P. Arrecadação de ICMS é recorde, mas governo esperava mais. **Campo Grande News**, 5 nov. 2008. Disponível em: <<http://www.campogrande.news.com.br/canais/view/?canal=6&id=239693>>. Acesso em: 5 nov. 2008.

MATO GROSSO DO SUL. Decreto nº 11.608, de 14 de maio de 2004. Altera dispositivos do Decreto nº 6.692, de 10 de setembro de 1992, que dispõe sobre a redução da base de cálculo do ICMS nas operações com peças do vestuário produzidas neste Estado. **Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul**, Campo Grande, MS, 17 maio 2004.

MATO GROSSO DO SUL. Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul. **Turismo**. 4 jul. 2008. Disponível em: <<http://www.turismo.ms.gov.br/templates/apresentacao/componentefixo/gerador/gerador.php?pag=2076&template=19>>. Acesso em: 27 set. 2008.

MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Desenvolvimento Agrário da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo. Superintendência da Indústria. **Balança comercial de Mato Grosso do Sul: exportações e importações**. jan./mar. 2007/2 maio 2007. Disponível em: <<http://www.sgi.ms.gov.br/pantaneiro/controle/ShowFile.php?id=5550>>. Acesso em: 25 out. 2008.

MELLO, S. C. B. de; LEAO, A. L. M. de S.; SOUZA NETO, A. F. de. Uso conjunto de dois modelos cognitivos para a compreensão do processo de escolha do consumidor. **Prod.**, v. 15, n. 1, p. 8-22, jan./abr. 2005.

MOSSATO, D. E. C. **A Internacionalização da economia urbana: uma análise do setor hoteleiro de Curitiba-PR**. 2007. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

MS INDUSTRIAL. Campo Grande. **Revista da Federação das Indústrias de Mato Grosso do Sul**, ano 1, n. 6, [s.d.].

O BOTICÁRIO. **Institucional**. Disponível em: <<http://internet.boticario.com.br/portal/site/institucional>>. Acesso em: 6 dez. 2008.

OHMAE, K. O fim do Estado-nação. São Paulo: Publifolha, 1999. In: ARDIGÓ, C. M. **Diretrizes de marketing para o desenvolvimento econômico sustentado de cidades: um estudo de caso da cidade de Itajaí-SC**. 2002. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

OLIVEIRA, G. C. Potencial turístico e industrial de MS é atraente para portugueses. **Notícias MS**, 2 set. 2008. Disponível em: <[http://www.noticias.ms.gov.br/index.php?templat=vis&site=136&id\\_comp=1068&id\\_reg=40625&voltar=lista&site\\_reg=136&id\\_comp\\_orig=1068](http://www.noticias.ms.gov.br/index.php?templat=vis&site=136&id_comp=1068&id_reg=40625&voltar=lista&site_reg=136&id_comp_orig=1068)>. Acesso em: 3 set. 2008.

OLIVEIRA, P. S. de. **Introdução à sociologia**. 8. ed. São Paulo: Ática, 1994.

PAITL, A. **MS avança para 14 empreendimentos sucroalcooleiros: André participa de inauguração.** Campo Grande, MS: Secretaria de Desenvolvimento Agrário da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo. 21 ago. 2008.

Disponível em:

<[http://www.seprotur.ms.gov.br/index.php?templat=vis&site=118&id\\_comp=567&id\\_reg=39521&voltar=lista&site\\_reg=118&id\\_comp\\_orig=567](http://www.seprotur.ms.gov.br/index.php?templat=vis&site=118&id_comp=567&id_reg=39521&voltar=lista&site_reg=118&id_comp_orig=567)>. Acesso em: 28 out. 2008.

PELLEGRINI, F. Governador se reúne hoje com Exército e Infraero para definir situação do aeroporto. **Notícias MS.** 3 set. 2008. Disponível em:

<[http://www.noticias.ms.gov.br/index.php?templat=vis&site=136&id\\_comp=1068&id\\_reg=40783&voltar=home&site\\_reg=136&id\\_comp\\_orig=1068](http://www.noticias.ms.gov.br/index.php?templat=vis&site=136&id_comp=1068&id_reg=40783&voltar=home&site_reg=136&id_comp_orig=1068)>. Acesso em: 30 out. 2008.

PEREIRA, V. Planejamento urbano e turismo cultural em Belo Horizonte, Brasil: espetacularização da cultura e a produção social das imagens urbanas. In: CONGRESSO VIRTUAL DE TURISMO, 2., 2003, Buenos Aires. **Anais...** 2003.

PERNAMBUCO. **Folha de S. Paulo diz que Indústria de PE é a 3ª que mais cresce.** 1. set. 2008. Disponível em:

<<http://www2.pe.gov.br/web/portape/exibirartigo?companyId=communis.com.br&articleId=11143>>. Acesso em: 3 set. 2008.

PETROBRÁS. Disponível em:

<<http://www2.petrobras.com.br/portal/frame.asp?pagina=/portal/search.asp>>. Acesso em: 16 de jun. 2008.

PEUGEOT. **História.** 2008. Disponível em:

<<http://www.peugeot.com/en/history/the-lion's-story/an-industrial-saga.aspx>>. Acesso em: 6 dez. 2008.

PIZZA HUT. **Institucional.** Disponível em:

<<http://www.pizzahut.com.br/institucional/index.asp>>. Acesso em: 5 dez. 2008.

POLISHOP. Disponível em: <<http://www.polishop.com.br/is-bin/INTERSHOP>>. Acesso em: 7 dez. 2008.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REDAÇÃO TERRA. Jogos acabam em festa com Beckham e Page. **Terra,** 24 ago. 2008. Disponível em:

<<http://esportes.terra.com.br/pequim2008/interna/0.OI3131740-EI10378,00.html>>. Acesso em: 27 set. 2008.

REI DO MATE. **História.** Disponível em:

<<http://www.reidomate.com.br/consumidores/historia.php>>. Acesso em: 5 dez. 2008.

RENAULT. Disponível em:

<<http://www.renault.com.br/Master.aspx?idSecao=149&Column=2>>. Acesso em: 6 dez. 2008.

REZENDE, D. A.; ULTRAMARI, C. Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico-conceitual. **Rev. Adm. Pública**, v. 41, n. 2, p. 255-271, mar./abr. 2007.

SACRAMENTO, I. Q. **Marketing de turismo**: em busca de uma proposta de website para promoção de países como destinos turísticos. 1999. 108 f. Tese (Mestrado em Administração)- Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

SÁNCHEZ GARCIA, F. Buscando um lugar ao sol para as cidades: o papel das atuais políticas de promoção urbana. Revista Paranaense de Geografia, n. 4, 1999. Disponível em: <[www.agbcuritiba.hpg.ig.com.br/Revistas/Rpg3/4fernanda.htm](http://www.agbcuritiba.hpg.ig.com.br/Revistas/Rpg3/4fernanda.htm)>. In: DUARTE, F.; CZAJKOWSKI JÚNIOR, S. Cidade à venda: reflexões éticas sobre o marketing urbano. **Rev. Adm. Pública**, v.41, n.2, p.273-282, abr. 2007.

SÁNCHEZ, F. A reinvenção das cidades na virada de século: agentes, estratégias e escalas de ação política. **Rev. Sociol. Polit.**, n.16, p.31-49, jun. 2001.

SANTOS, A. R. dos. Tipos de pesquisa. In: \_\_\_\_\_. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. cap.2. p.21-31.

SÃO PAULO. Decreto nº 48.042, de 21 de agosto de 2003. Introduz alteração no Regulamento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestações de Serviços - RICMS. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, SP, 22 ago. 2003.

SERRALVO, F. A. (Org) *et al.* **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SHIMP, T. A. Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de *marketing*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. In: SERRALVO, F. A. (Org.). **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SILVA, A. F. B. **City Marketing, empresarialismo turístico e desenvolvimento local sustentável no município de Tamandaré-PE**. 2007. 1 v. 206 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante de Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste)- Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.

SSANGYONG. Disponível em: <<http://www.ssangyong.com.br/>>. Acesso em: 6 dez. 2008.

SUBWAY. Disponível em: <<http://world.subway.com/Countries/frmMainPage.aspx?CC=BRA>>. Acesso em: 5 dez. 2008.

TAVARES, M. C. A força da marca: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998, p. 74-75. In: SERRALVO, F. A. et al. (Org). **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

TIM. Disponível em: <<http://www.tim.com.br/portal/site>>. Acesso em: 7 dez. 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1994. In: ARDIGÓ, C. M. **Diretrizes de marketing para o desenvolvimento econômico sustentado de cidades**: um estudo de caso da cidade de Itajaí–SC. 2002. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

UNITED NATIONS. United Nations Statistics Division. **National accounts main aggregates database**: basic data selection. New York, 2007. In: BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/paisesat/>> Acesso em: 11 out. 2008.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Disponível em: <[http://www.unb.br/temas/desenvolvimento\\_sust/index.php](http://www.unb.br/temas/desenvolvimento_sust/index.php)> Acesso em: 28 out. 2008.

VIVENDAS DO CAMARÃO. Disponível em: <<http://www.vivendadocamarao.com.br/site>>. Acesso em: 5 dez. 2008.

VOTORANTIM CELULOSE E PAPEL. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.vcp.com.br/Institucional/Empresa/default.htm>>. Acesso em: 5 dez. 2008.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação**: avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2007.

YOSHIZAKI, H. T. Y. **Projeto de redes de distribuição física considerando a influência do imposto de circulação de mercadorias e serviços – SP**. 2002. Tese (Livre Docência)- Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - Breve histórico dos participantes do setor privado.

A seguir são apresentados os participantes da pesquisa e o ano em que se instalaram no Estado, com um breve histórico de cada um. Para uma melhor organização estética os respondentes do setor privado foram subdivididos por ramo de atividade.

### **Alimentício**

- Bobs (1998): Robert Falkenburg abriu, em 1952, a primeira loja Bob's, em Copacabana, lançando no Brasil o hot-dog, o hambúrguer, o *milkshake* e o *sundae*. Desde então, o Bob's cresceu e se desenvolveu na comercialização de hambúrgueres e *sundaes*, além do inigualável *milkshake* de *ovomaltine*. Em 1984, a rede iniciou seu sistema de franquias, com a abertura de duas unidades em Vitória, ES. Hoje são 586 pontos de venda em 23 Estados, sendo 526 franquias e 60 próprias (BOB'S, 2008).
- Giraffas (2008): Em 1981 é inaugurada a primeira loja do Giraffas em Brasília, DF com a comercialização de lanches ou comidas rápidas, popularmente chamados de *fast food*. Em 1984, as lojas da empresa passam a funcionar 24 horas por dia. Em 1992, abre sua primeira loja fora de Brasília, em Sobradinho, GO, expandindo em 1994 sua participação para Minas Gerais e São Paulo. Em 2002, a empresa atinge o marco de 100 lojas, culminando em 2008 em 300 lojas e participação em mais de dez Estados brasileiros (GIRAFFAS, 2008).
- MacDonald's (1997): O McDonald's é a maior e mais conhecida empresa de serviço rápido de alimentação do mundo. Presente em 118 países, a rede possui 31,8 mil restaurantes. No Brasil, a rede atualmente possui 1.158 pontos-de-venda, entre restaurantes, quiosques e McCafés, distribuídos em todas as regiões do País, empregando cerca de 34 mil funcionários. Os sanduíches, acompanhamentos, bebidas, sobremesas e itens de cafeteria que compõem a linha de produtos do McDonald's são reconhecidos internacionalmente pelo característico padrão de qualidade da marca (MACDONALD'S, 2008).
- Pizza Hut (2005): Presente em 88 países, a rede conta com mais de 12.000 restaurantes ao redor do mundo e emprega mais de 250.000 funcionários apenas

nos Estados Unidos. No Brasil, são 64 restaurantes distribuídos em diversos Estados. Por dia, 11,5 milhões de pizzas são vendidas para mais de 4 milhões de consumidores da empresa no mundo. A Pizza Hut é uma marca pertencente à Yum! Brands Inc., que é a maior empresa de restaurantes do mundo detentora de cinco marcas reconhecidas internacionalmente: A&W All American Food, KFC, Long John Silver's, Pizza Hut e Taco Bell (PIZZA HUT, 2008).

- **Rei do Mate (2003):** A marca Rei do Mate surgiu no final da década de 1970 na Avenida São João próximo à Avenida Ipiranga, tradicional ponto do centro de São Paulo, SP. O início do *franchising* foi em 1992. Atualmente, a rede conta com 252 lojas em operação, 4 lojas próprias e 248 franqueadas. Os produtos da empresa são: chás, mates, sucos, sanduíches naturais e quentes, lanches, refeições leves (REI DO MATE, 2008).

- **Subway Restaurant (2007):** Com mais de 30.000 locais em 87 países, a marca Subway é a maior franquia do mundo em sanduíches estilo submarino; e se tornou líder internacional no desenvolvimento da indústria de restaurantes de comida rápida. Os restaurantes Subway se aventuraram fora dos Estados Unidos abrindo seu primeiro local na ilha de Bahrain no Meio Oriente em dezembro de 1984. Desde então, o conceito Subway se expandiu por todo o mundo, com restaurantes operando desde a Argentina até a Zâmbia (SUBWAY, 2008).

- **Vivenda do Camarão (2007):** A empresa surgiu com o intuito de oferecer a sofisticação e a qualidade do camarão a um preço acessível. No dia 12 de junho de 1984, no bairro paulistano de Moema, foi inaugurado o primeiro restaurante da Vivenda do Camarão. Uma simples faixa na rua anunciando “CAMARÃO A PREÇO JUSTO” foi suficiente para que se formasse uma fila de clientes esperando para conhecer a grande novidade. A partir de então, o restaurante foi um sucesso, com fila de espera todos os dias da semana (VIVENDAS DO CAMARÃO, 2008).

### **Agroindustrial**

- **ETH Bioenergia S.A. (2007):** Criada em julho de 2007, a ETH Bioenergia atua na produção de etanol, energia elétrica e açúcar. É uma empresa da Organização Odebrecht, líder na América Latina nos setores de engenharia e construção, química e petroquímica, com participação acionária de 33% da japonesa Sojitz



Corporation, empresa multinacional que atua na comercialização de *commodities* (ETH BIOENERGIA S.A., 2008).

- Votorantim Celulose e Papel (2006): A Votorantim Celulose e Papel (VCP), uma das líderes do setor de celulose e papel do Brasil, é hoje o terceiro maior empreendimento do Grupo Votorantim, um dos maiores complexos industriais privados da América Latina. Com investimentos expressivos em pesquisa para o melhoramento genético do eucalipto e a expansão de sua base florestal, a VCP consolida sua posição como uma das mais destacadas empresas no competitivo mercado de celulose e papel (VOTORANTIM CELULOSE E PAPEL, 2008).

### **Automobilístico**

- Citroën (2003): Em 1900, graduado em engenharia pela Escola Politécnica de Paris, André Citroën, usando o aço e investindo todo o seu dinheiro, inicia a sua história no setor automobilístico. Em 1906, ele é convidado para o cargo de diretor-geral de uma fábrica de carros. Em 1912, a sociedade Citroën-Hinstin se transforma em uma sociedade anônima das engrenagens Citroën. Com o fim da guerra em 1920, a oportunidade de transformar a fábrica de munições em uma fábrica de carros dá origem a Citroën. Presente no Brasil desde 1991, com a importação independente de veículos, em agosto de 2000 a empresa inicia suas atividades fabris no Rio de Janeiro, RJ (CITRÖEN, 2008).

- Fiat (2004): Instalada em Betim, MG, desde 1976, a Fiat Automóveis opera atualmente em três turnos com ritmo de produção diária superior a 3.000 carros. Em 2007, o faturamento da Fiat foi de R\$ 22,7 bilhões, 39,6% maior que o obtido no ano anterior, refletindo o maior volume de vendas no mercado brasileiro. A maior empresa do Grupo Fiat no Brasil fechou o ano com 607.598 veículos emplacados. Já as exportações atingiram cerca de 102.609 unidades (FIAT, 2008).

- Nissan (2001): Fundada em 1934 no Japão, presente em mais de 190 países e com 3,5 milhões de carros vendidos em 2007, a Nissan é uma das maiores montadoras do mundo. Desde 2001, ela tem fábrica no Brasil, situada no complexo Ayrton Senna, em São José dos Pinhais, PR. Construída com investimentos de US\$ 100 milhões, a fábrica tem capacidade nominal de 50 mil unidades/ano (NISSAN, 2008).

- Peugeot (2005): A primeira série de veículos da empresa movidos a gasolina foi produzidas em 1891. O crescimento internacional da Peugeot foi marcado pela sua chegada na China em 1985, a inauguração em 2001 da fábrica de Porto Real, no Brasil, que se seguiu a abertura de uma unidade na Argentina (PEUGEOT, 2008).
- Renault (2001): Em 24 de dezembro de 1898, Louis Renault sobe a íngreme ladeira da rua Lepic, em Paris, com sua Voiturette, o que lhe rendeu 12 pedidos de fabricação de veículos. Em 1905, para responder às encomendas de táxis feitas pelas cidades de Paris, Londres e Nova Iorque, a Renault deixa de fabricar veículos artesanalmente para produzi-los em série. Em 1995, o Grupo Renault decidiu pela construção de uma fábrica em São José dos Pinhais, PR. Atualmente a Renault do Brasil conta com cerca de 5 mil colaboradores diretos. A rede comercial alcança 152 pontos de venda em todo o país (RENAULT, 2008).
- Ssangyong (2008): Fundada em 1954 como Hadongwahn Motor Co., a empresa exporta seu primeiro ônibus em 1967. Em 1991, a Ssangyong inicia aliança técnica com a Mercedes-Benz, ocorrendo em 2000 sua internacionalização, expansão da produção, exportação e inovação tecnológica. No Brasil desde 2001, a marca coreana é comercializada pela Districar – Importadora e Exportadora de Veículos Ltda. (empresa do grupo português Tricos SGPS S.A.), com concessionária em todas as capitais do país (SSANGYONG, 2008).

### **Bancário**

- Banco Bonsucesso (2002): O Grupo Bonsucesso é um conglomerado de empresas atuantes no mercado financeiro e no comércio varejista de automóveis, consórcio, corretora de seguros, dentre outros negócios. Em 1992, o Grupo montou o Banco Bonsucesso, para atuar no financiamento de veículos. Após cinco anos foi transformado em um Banco Múltiplo com foco na concessão de crédito. Sua matriz está localizada em Belo Horizonte, MG. Hoje é comandado pela família Pentagna Guimarães (BONSUCESSO, 2008).

### **Cosmético**

- L’Oreal (1995): A empresa está presente em mais de 30 países. Há mais de 60 anos está instalada no Brasil, cuja trajetória no país teve início em 1939, quando o

primeiro agente comercial da L'Oreal, o francês Maurice Bélières, chega ao Rio de Janeiro criando a empresa Maurice Bélières e Cia. Ltda. Em 1959, a L'Oreal se instala permanentemente no Brasil. No mesmo ano é lançada a coloração Imédia, que se tornou o produto líder em vendas da L'Oreal no país. Em 1960, a empresa inaugura no Rio de Janeiro, RJ, sua primeira fábrica no país (L'OREAL, 2008).

- O Boticário (2006): Miguel Krigsner, fundador do Boticário, transformou uma pequena farmácia de manipulação aberta em 1977, no Centro de Curitiba, PR, em uma grande rede de franquia de perfumaria e cosméticos. O grande passo para a futura expansão do negócio foi a abertura da loja, em 1979, no Aeroporto Afonso Pena, que atende Curitiba e Estado. Um ano depois foi inaugurada a primeira franquia O Boticário, em Brasília, DF. Em 1985 já eram cerca de 500 lojas espalhadas pelo Brasil. Atualmente, O Boticário é a maior rede de franquias de perfumaria e cosméticos do mundo, com mais de 2.500 lojas no Brasil e em outros 20 países (O BOTICÁRIO, 2008).

### **Entretenimento e Diversão**

- 100% Vídeo (2007): A empresa iniciou suas atividades em maio de 1986 na cidade de Campinas, SP. A 100% Vídeo expandiu progressivamente o conceito do seu negócio, tendo criado em 1995 o sistema de franquia 100% Vídeo, que contava inicialmente com nove unidades próprias em Campinas e uma em Paulínia, todas no interior do Estado de São Paulo. A partir do final do ano de 1999, a empresa decidiu direcionar totalmente sua atuação para o sistema de *franchising*, tendo convertido todas as suas unidades próprias em franqueadas (100% VÍDEO, 2008).

- Cinemark (1999): A empresa está no país desde 1997, e hoje opera 381 salas em 46 complexos distribuídos em 26 cidades brasileiras. A empresa já vendeu mais de 200 milhões de ingressos, faturou cerca de 330 milhões de reais só em 2007 e deve alcançar um faturamento acima de 350 milhões em 2008. A empresa é uma multinacional com sede nos Estados Unidos - onde é a terceira maior cadeia exibidora do mundo - e está presente em outros 12 países, como México, Canadá, Chile e Argentina (CINEMARK, 2008).

### **Hoteleria**

- Ibis Hotel (2006): Com mais de 745 hotéis em 35 países, Ibis teve seu primeiro hotel na França em 1974. No Brasil, o primeiro hotel foi inaugurado em 1990, na cidade de Fortaleza, CE. Em 1999, foi dado início a um processo de expansão, que resultou em mais de 6.000 apartamentos em mais de 50 unidades na América Latina. A rede Ibis mudou o conceito de hotelaria econômica no Brasil oferecendo um produto de qualidade, sempre bem localizado, com apartamentos modernos, serviços rápidos e práticos e preços acessíveis (ÍBIS, 2008).

### **Mercadista**

- Wal-Mart (2008): Criado na década de 1960 no Estado do Arkansas, nos Estados Unidos, o Wal-Mart vem ganhando mercado em diferentes regiões do mundo. Com sede nos Estados Unidos e 7,2 mil lojas espalhadas por diversas regiões, a rede segue em intensa expansão internacional, com lojas no México (1.020), Japão (394), Reino Unido (352), Brasil (312) e Canadá (298). Atua ainda na China, em vários países latino-americanos e, desde 2007, na Índia. Em todo o mundo, o Wal-Mart opera com 40 bandeiras diferentes. Presente no Brasil desde 1995, é uma das maiores empresas varejistas do país, com faturamento total da ordem de R\$ 15 bilhões em 2007 (WAL-MART, 2008).

### **Telefonia Celular**

- Tim (2002): A empresa começou a operar no Brasil em 1998, com o lançamento do serviço TDMA no Estado da Bahia. Depois, expandiu a Rede TIM TDMA para outros Dez Estados das regiões Sul, Sudeste e Nordeste. Em outubro de 2002 foi o ano de lançamento do serviço GSM com pioneirismo no Distrito Federal e em todo o Centro-Oeste, assim como nos Estados de São Paulo e Rio Grande do Sul. A TIM foi pioneira ao oferecer o primeiro serviço de mensagens multimídia do Brasil e a primeira operadora móvel a atuar em todos os Estados brasileiros. Alcançou, em março de 2008, a base de 32,5 milhões de clientes no Brasil (TIM, 2008).

### **Transporte**

- Fluviomar S.A. (2005): O Grupo Fluviomar é uma companhia de transporte fluvial e marítimo com mais de cinco décadas de experiência nos rios Paraguai,

Paraná, Uruguai e da Prata. Hoje, conta com 29 rebocadores, mais de 290 barcaças e funcionários próprios operando no Brasil, na Bolívia, no Paraguai e na Argentina. No final 2005, suas bases operacionais se expandiram, com a aquisição de grandes empresas da América do Sul, nas regiões de Assunção (Paraguai) e Corumbá (Brasil), ambas as cidades pioneiras na navegação de seu país (FLUVIOMAR, 2008).

### **Varejista**

- **Americanas (1968):** Em 1929, a Lojas Americanas é inaugurada, em Niterói, RJ, por John Lee, Glen Matson, James Marshall e Batson Borger, norte-americanos de nascimento, sob o *slogan*: “Nada além de dois mil réis”. Em 1994 é formada a Wal-Mart Brasil S.A., que une Lojas Americanas S.A. e Wal-Mart Store Inc. Em 1997, a administração das Lojas Americanas decide pela venda total da participação de 40% na Wal-Mart Brasil S. A. para a Wal-Mart Store Inc. (LOJAS AMERICANAS, 2008).
- **Marisa (1978):** Fundada por Bernardo Goldfarb, em 1948, como Marisa Bolsas, a terceira loja do grupo passou a se chamar Marisa Malhas, e então iniciou-se o processo de expansão. Vendendo pronta entrega de estoques de grandes fabricantes, a preços competitivos, ele encontrou o seu nicho e o seu público. A primeira loja em *shopping* foi aberta em 1991 e, hoje, são mais de 202 lojas de norte a sul do País. Somente em *shoppings*, já são mais de 96 lojas (MARISA, 2008).
- **Polishop (2008):** Empresa do grupo Polimport. No mercado há mais de 12 anos, ela é reconhecida pela criação de marcas de sucesso e lançamento de produtos inovadores, em categorias como “Você é especial”, “Qualidade de vida”, “Gourmet”, “Fitness”, “High Tech” e outras. São mais de 90 lojas espalhadas pelo país (POLISHOP, 2008).

### **Vestuário e Moda Feminina**

- **City Shoes (2008):** Estar na moda e ter um preço acessível foi o grande desafio lançado pela City Shoes. A marca carioca surgiu em 1996 com essa estratégia e atingiu uma demanda reprimida de mulheres informadas que queriam acompanhar as últimas tendências da moda. Hoje, a City Shoes se transformou

em uma marca nacional com 66 lojas no Brasil. Atualmente, se concentra mais nas regiões Sudeste (exceção de SP), Nordeste, Norte e Centro-Oeste. Mas em breve estará presente nas principais cidades do Sul e São Paulo (CITY SHOES, 2008).

- Inovathi (2001): Empresa que vende bolsas, malas e acessórios de diversas marcas. Foi fundada em 1999 e possui mais de 25 lojas próprias em dez Estados brasileiros. A matriz está localizada em São Paulo, SP (INOVATHI, 2008).
- Le Lis Blanc Deux Comércio e Confecções de Roupas S.A. (2008): Fundada em 1982, sob o nome Restoque Comércio de Roupas Ltda., por Waltraut Guida e Rahyja Afrange, duas renomadas profissionais do mercado de moda brasileiro. A partir de 1997, a Le Lis Blanc começou a expandir sua rede de lojas para outros Estados do Brasil. Em 2003, a Companhia lançou sua revista, chamada Le Lis Blanc. Em 2005, a empresa adicionou a Linha Casa ao seu portfólio de produtos, visando a diversificar a linha de produtos da companhia, a ampliar o conceito *premium* de sua marca e a reforçar a associação da marca com um estilo de vida desejado e sofisticado (LE LIS BLANC, 2008).
- Lupo (2004): O italiano Henrique Lupo veio para o Brasil com apenas 11 anos de idade e abriu a primeira fábrica em 21 de março de 1921, como Meias Araraquara (nome fantasia). Em 1960 importou máquinas com 474 agulhas para poder produzir meias femininas. Hoje está presente em mais de 15 países, como Guatemala, El Salvador e Estados Unidos (LUPO, 2008).

## APÊNDICE B - Questionários de pesquisa.

Para a realização deste estudo de caso de Mato Grosso do Sul, foram apuradas informações nas empresas do setor privado instaladas no Estado, como também de representantes do setor público estadual. Para a efetiva coleta dos dados foi utilizado o seguinte questionário nas empresas privadas:

1. Quais são os pontos positivos e negativos presentes em Mato Grosso do Sul percebidos pela empresa?

2. Quais são as oportunidades e ameaças econômicas para Mato Grosso do Sul cujo mercado do qual a empresa faz parte apresenta?

3. Quais são as regiões, nacionais ou internacionais, que concorrem (ou concorreram) com Mato Grosso do Sul na escolha pela instalação da empresa?

4. Como ou onde a empresa teve acesso a informações que levantassem seu interesse pelo Estado? O governo estadual teve influência nessa decisão, como agente promocional de Mato Grosso do Sul?

Com a intenção de se obter respostas que possam ser confrontadas com as coletadas neste primeiro questionário, o enfoque das perguntas foi adequado ao ponto de vista dos gestores públicos, culminando, portanto, nas seguintes questões:

1. Quais são os pontos positivos e negativos presentes em Mato Grosso do Sul?

2. Quais são as oportunidades e ameaças econômicas para Mato Grosso do Sul no mercado global?

3. Quais são as regiões, nacionais ou internacionais, que concorrem (ou concorreram) com Mato Grosso do Sul na escolha pela instalação de empresas?

4. Quais as ações realizadas pelo governo estadual com propósito de promover Mato Grosso do Sul e influenciar a decisão do empresariado a se instalar no Estado?