

CARLOS MARCELO ARDIGÓ

**DIRETRIZES DE MARKETING PARA O DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO SUSTENTADO DE CIDADES:
UM ESTUDO DE CASO DA CIDADE DE ITAJAÍ - SC**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre em Administração.
Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-graduação em Administração.
Área de concentração em Políticas e Gestão
Institucional.

Orientador: Carlos Wolowski Mussi, Dr.

**FLORIANÓPOLIS
2002**

CARLOS MARCELO ARDIGÓ

**DIRETRIZES DE MARKETING PARA O DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO SUSTENTADO DE CIDADES:
UM ESTUDO DE CASO DA CIDADE DE ITAJAÍ - SC**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, pela Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. Carlos Wolowski Mussi
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Pedro Carlos Schenini
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr^a. Angelise Valladares
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Antonio Alves Filho
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 19 de dezembro de 2002.

Dedicatória

À minha mulher Patrícia, pelo companheirismo, paciência, compreensão, estímulo e principalmente o amor, que foram fundamentais para que este mestrado e esta dissertação pudessem ser concluídos.

À minha filha Emanuelle, que mesmo tão pequena, soube compreender a minha ausência necessária, e que a cada dia me mostra o verdadeiro sentido da vida.

A meus pais Carlos e Neusa, a quem Deus confiou a guia de meus passos, a vocês que foram espíritos de verdade e justiça, cuja simplicidade e amor lançaram lágrimas que brotaram o futuro de seu filho. A você pai a minha eterna gratidão por mais este sacrifício.

AGRADECIMENTOS

Foram tantas as pessoas que caminharam ao meu lado durante esta trajetória, cada qual auxiliando-me a sua maneira, transmitindo-me sabedoria, conhecimento, cooperação, cordialidade, carinho...

Aos meus irmãos Tânia, Helenir, Miriam e Thiago e aos meus cunhados e sobrinhos, pela presença de espírito.

À Cassilda Ardigó, minha tia-sogra pelo apoio dispensado nos momentos difíceis.

Ao professor Carlos Mussi, pela orientação e amizade durante o transcorrer do trabalho.

Ao professor Antônio Westrupp, pela oportunidade de dividir a sala de aula e socializar seus conhecimentos didáticos e principalmente pela sua amizade.

Aos membros da banca, professores Agelise Valladares, Pedro Carlos Schenini e Antonio Alves Filho, pelo tempo, apoio e recomendações dispensados ao engrandecimento do trabalho.

Aos amigos do mestrado, pelo convívio e pela amizade, em especial ao Gustavo, Walter e Xedes, com os quais tive o prazer de conviver.

Às amigas do mestrado e do NIEPEMO, pela amizade e convivência quase que diária, em especial para Joelma, Susana, Renata e Ana Cláudia.

Aos colaboradores de minha empresa, que de forma responsável souberam responder com presteza aos compromissos delegados durante minha ausência.

À Graziela, funcionária da secretaria, à Silvia, funcionária da biblioteca do CPGA e às mestrandas Shandi, Marciane e Fernanda pela amizade, agradável convívio e constante suporte.

Aos demais professores e funcionários do CPGA, pela atenção e auxílio dispensados.

Cabe também agradecer a todos os participantes da pesquisa, que se mostraram disponíveis e abertos à realização deste estudo.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

Qualquer homem pode tornar-se grande, se realizar as coisas mais simples da vida animado de um forte e sincero desejo de ser útil aos outros, seja qual for sua profissão.

RESUMO

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

Orientador: Carlos Wolowski Mussi

Defesa: 19/12/2002

O presente estudo identificou sob o enfoque do marketing estratégico de cidades, diretrizes para o desenvolvimento econômico sustentável ao município de Itajaí/SC, observando-se suas vantagens competitivas em relação ao contexto catarinense, considerado o ano de 2002, tornando-o pólo receptor e mantenedor de empresas. Como objetivos específicos, procurou-se identificar estratégias de Marketing que foram implementadas pela gestão municipal entre os anos de 1997 a 2001 e seus resultados; verificar organizações que fizeram investimentos importantes neste período, e os motivos que os incentivaram a investir no município; identificar os municípios concorrentes e aliados da cidade; identificar as forças e fraquezas que influenciam no desenvolvimento do município; verificar as oportunidades e ameaças para o seu crescimento econômico; identificar as vantagens competitivas, e posicioná-lo estrategicamente. Para isso desenvolveu-se um estudo de caso da cidade, baseado principalmente sobre os conceitos de Kotler para o marketing estratégico de lugar. Segundo o autor, uma cidade poderá atrair qualquer um dos quatro grandes mercados-alvo: visitantes, moradores e trabalhadores, mercados de exportação e finalmente, de acordo com o propósito do estudo, ser um pólo receptor e mantenedor de empresas. O autor ainda indica que para promover-se economicamente, a cidade deveria fazer uso de três Ps do Mix de Marketing: o produto, evidenciando as vantagens locais; o preço, que abordaria os incentivos fiscais, privilégios, proteções tarifárias entre outros; e por último, a promoção, que disseminaria informações sobre a cidade, desenvolvendo uma imagem favorável a seu respeito. Dentre as principais conclusões, delineou-se algumas diretrizes para a busca de um posicionamento para a cidade de Itajaí, identificando sua situação atual através da observação dos projetos e ações implementados pela atual gestão, bem como seus resultados, observados principalmente à luz da ampliação da oferta de emprego e renda para a população. Ressalta-se que observou-se um aumento na oferta de emprego em relação ao contexto catarinense, porém sem evidências de que isto tenha sido fruto das ações governamentais. Através das empresas selecionadas identificou-se como motivos comuns para seus investimentos na cidade a de ser pólo de municípios circunvizinhos, localização geográfica estratégica e potencial logístico. O reconhecimento das potenciais cidades concorrentes e aliadas favorece o processo estratégico. Na análise das forças e fraquezas, das oportunidades e ameaças referentes a Itajaí denota-se as potenciais vantagens competitivas que o município detém de maneira a posicionar-se com mais nitidez frente ao mercado de empresas, evidenciando grandes possibilidades de um pleno desenvolvimento econômico sustentável, embasado principalmente nas atividades relacionadas às áreas de logística do mercado interno e externo, às atividades turísticas ligadas ao mar e ao porto e a todos os setores relacionados, que inclusive apresentam relativo grau de congruência e complementaridade.

Palavras-chave: Marketing de lugar; Marketing de cidades; desenvolvimento sustentável; vantagem competitiva; posicionamento.

ABSTRACT

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

Orientador: Carlos Wolowski Mussi
Defesa: 19/12/2002

The present study identified, under the cities strategic marketing focus, guidelines that could promote the development of a maintainable economy, for the municipal district of Itajaí/SC, turning it into a receiver and maintainer of business, observing its competitive advantages in relation to the context of Santa Catarina, considering the year for 2002. As specific objectives, it was sought to identify which marketing strategies were implemented by the municipal administration among years of 1997 to 2001 and its results; to verify organizations that made important investments in this period the reasons that motivated them to invest in the municipal district; to identify the competitive and allied municipal districts of the city; to identify the strengths and weaknesses that corroborate for the municipal districts development; to verify the opportunities and menaces for the your economic growth; to identify the competitive advantages, and to position it strategically. For this, a case study was developed on the city, based mainly on the concepts of Kotler for the strategic marketing of the place. According to the author, a city can attract any one of the four great market-objectives: visitors, inhabitants and workers, export markets and finally, in agreement with the purpose of the study, to be a receiver and maintainer of business. The author still indicates that to develop economically, the city should make use of the three Ps of Marketing: the product, that would show the advantages in the local; the price, that would approach the fiscal incentives, privileges; and last, the promotion, that would disseminate information on the local, developing a favorable image it respects. Inside the main conclusions, some guidelines were narrated to look for a positioning for the city of Itajaí, identifying its current situation through the observation of the projects and actions implemented by the current administration, in addition to its results, observing principally the amplification of the employment proposal and income for the population, which an increase was observed in the employment proposal in relation to the context in Santa Catarina, even so, without evidence that this has been the fruit of the governments actions. Through the selected companies identified as having common reasons for its investments in the city the one being pole for the surrounding municipal districts, in a strategic geographical location and having logistical potential. The recognition of the potential competitive and allied cities facilitates the strategies process. In the analysis of the strengths and weaknesses, the opportunities and menaces referring to the city of Itajaí has specified the potential competitive advantages in which the municipal district keeps its current position with more clarity to the front of the market in business, showing greater possibilities of a full maintainable economic development, based mainly in the activities related to the areas of logistics in the internal and external market, and to the tourist activities linked to the sea and the port and all the related sections, that besides, presents a degree of relative consistency and complementarities.

Key-Words: Marketing place; Marketing city; maintainable development; competitive advantage; positioning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fases do marketing de cidades	39
Figura 2. Atores do marketing de cidades	41
Figura 3. Parâmetros essenciais para a competitividade	45
Figura 4. Etapas do planejamento estratégico de cidade	45
Figura 5. Matriz de oportunidades	55
Figura 6. Matriz de ameaças	56
Figura 7. Dinâmica de crescimento e decadência das cidades.....	57
Figura 8. Determinantes da vantagem competitiva nacional	61
Figura 9. Brasão do Município	94
Figura 10. Evolução de emprego e estabelecimentos em Itajaí e SC entre 1997 e 2001.....	97
Figura 11. Relação de empresas que tiveram apoio das leis de estímulo e incentivo fiscal na cidade de Itajaí	103
Figura 12. Grupo III de empresas selecionadas	111
Figura 13. Lista de municípios concorrentes e aliados da cidade de Itajaí	125
Figura 14. Conjunto dos pontos fortes e fracos de Itajaí	135
Figura 15. Conjunto de oportunidades relacionadas para a cidade de Itajaí .	142

Figura 16. Matriz de oportunidades para a cidade de Itajaí	143
Figura 17. Conjunto das ameaças relacionadas para a cidade de Itajaí	147
Figura 18. Matriz de ameaças para a cidade de Itajaí	148
Figura 19. Vantagens competitivas de Itajaí	150
Figura 20. Diamante da vantagem competitiva dos setores relacionados para Itajaí no contexto catarinense	153
Figura 21. <i>Slogans</i> derivados	155

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Evolução do número de estabelecimentos e empregos formais de Itajaí entre 1997 e 2001.....	95
Tabela 2. Evolução do número de estabelecimentos e empregos formais de Santa Catarina entre 1997 e 2001.....	95
Tabela 3. Comparativo do crescimento populacional com a evolução da oferta de empregos formais da cidade de Itajaí	97
Tabela 4. PIB cidades catarinenses	98
Tabela 5. PIB <i>per capita</i> das cidades catarinenses	98
Tabela 6. Retorno do ICMS dos 10 Maiores Municípios de SC - 2000/2001.....	99
Tabela 7. Retorno de ICMS dos 10 Maiores Municípios de SC 2002	99
Tabela 8. Classificação estadual referente ao retorno do ICMS	100
Tabela 9. As 10 maiores cidades de SC com base no VAT 2000/2001	100
Tabela 10. As 10 maiores cidades de SC com base no VAT 2001/2002	101
Tabela 11. Índices comparativos do Brasil, Florianópolis e Itajaí	108
Tabela 12. Classificação de Itajaí no estudo da Exame/Simonsen	109
Tabela 13. Grupo I de empresas selecionadas	110
Tabela 14. Grupo II de empresas selecionadas	110

LISTA DE SIGLAS

AMFRI: Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí.

BANCRI: Banco de Crédito Popular da Foz do Rio Itajaí-Açu.

CDL: Clube dos Dirigentes Lojistas.

FACIESA: Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas.

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia Estatística.

IFES: Instituto Fayal de Ensino Superior.

MTE: Ministério do Trabalho e Emprego.

OBECON: Observatório Econômico – Univali.

SINDIPI: Sindicato das Indústrias da Pesca de Itajaí.

SINE: Sistema Nacional de Emprego.

UNAMI: União das Associações de Moradores de Itajaí.

UNIVALI: Universidade do Vale do Itajaí.

SUMÁRIO

RESUMO	06
ABSTRACT	07
LISTA DE FIGURAS	08
LISTA DE TABELAS	10
LISTA DE SIGLAS	11
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização do estudo	15
1.2 Especificação do problema	17
1.3 Objetivos	19
1.4 Justificativa do estudo	20
1.5 Organização do estudo	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 A cidade e sua evolução	23
2.1.1 A cidade pré-industrial	24
2.1.2 A cidade industrial	25
2.1.3 A cidade pós-industrial	26
2.2 A cidade e sua importância	28
2.3 O Marketing de cidades.....	32
2.3.1 Conceitos básicos do Marketing ao Marketing de cidades	32
2.3.2 Evolução do Marketing de cidades	38
2.3.3 Visão e objetivo do Marketing de cidades	39
2.3.4 Os atores do Marketing de cidades	40
2.4 O processo estratégico.....	43
2.4.1 Os clientes da cidade	47
2.4.2 Concorrentes e aliados	51
2.4.3 Forças e fraquezas das cidades	53
2.4.4 Oportunidades e ameaças para as cidades	54
2.4.5 A vantagem competitiva das cidades	59
2.4.6 Estratégias do Marketing de cidades	65

3	METODOLOGIA	71
3.1	Delineamento da pesquisa	71
3.2	Perguntas de pesquisa	73
3.3	Delimitação do estudo	73
3.4	A escolha dos participantes da pesquisa	74
3.5	Procedimentos e instrumentos para Coleta e Análise dos dados.....	77
3.6	Definição dos termos	78
3.7	Limitações do estudo	80
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	81
4.1	Histórico da cidade de Itajaí e sua evolução	81
4.2	Estratégias de Marketing implementadas pela gestão municipal e resultados	84
4.2.1	Estratégias de Marketing desenvolvidas pela gestão pública municipal de Itajaí entre 1997 e 2001.....	84
4.2.2	Resultados das ações estratégicas desenvolvidas pela gestão municipal	94
4.3	Que organizações fizeram investimentos importantes, segundo a geração de empregos, no período de 1997 a 2001, bem como os motivos que os incentivaram a investir no município	110
4.4	Cidades concorrentes e aliadas de Itajaí	117
4.4.1	Cidades concorrentes	118
4.4.2	Cidades aliadas	121
4.5	Identificação dos pontos fortes e fracos de Itajaí	127
4.5.1	Pontos fortes da cidade de Itajaí	127
4.5.2	Pontos fracos de Itajaí	130
4.6	Identificação das oportunidades e ameaças para a cidade de Itajaí	138
4.6.1	Oportunidades para a cidade de Itajaí	138
4.6.2	Identificação das ameaças para a cidade de Itajaí	143
4.7	Identificando as vantagens competitivas do município de Itajaí - SC e definindo diretrizes ao posicionamento	148
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	156
5.1	Conclusões	156
5.2	Recomendações	160

REFERÊNCIAS	162
APÊNDICES	168
Apêndice A: Roteiro de entrevista com Prefeito e Secretários Municipais	169
Apêndice B: Roteiro para entrevista com representantes da comunidade, formados por instituições classistas, associativos, sindicais e políticos	170
Apêndice C: Roteiro para entrevista com empresários da cidade	171
ANEXOS	172
Anexo 01: Lei N° 3432	173
Anexo 02: Lei N° 3573	176

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do estudo

Neste ambiente globalizado e intensamente competitivo, não só as organizações empresariais, pessoas e outras instituições não empresariais têm a necessidade de apoiar-se em estratégias que possam lhes garantir competitividade e sustentabilidade. Os países, estados e cidades também precisam estabelecer posições que lhes assegurem um lugar neste contexto, podendo assim proporcionar um futuro promissor a seus cidadãos e corporações estabelecidas ou que venham a se estabelecer em seus distritos.

Contudo, esta sustentabilidade econômica de longo prazo, muitas vezes é deixada de lado em nome de necessidades momentâneas. Um exemplo disto é o que ocorreu no Brasil na década de 90, no período pós-abertura de mercado, quando se experimentou uma expansão econômica, recebendo investimentos diretos na implantação de novas empresas. Diante disto, os estados da federação deflagraram uma corrida fiscal, estabelecendo uma concorrência acirrada entre si, com o objetivo de tornarem-se sede destes investimentos.

Neste primeiro momento, as disputas entre estados e cidades tornaram-se situações comuns entre os mesmos, que disputavam estes empreendimentos, colocando à disposição vantagens fiscais e estruturais. Esta guerra fiscal é vista por muitos especialistas e até mesmo pelo governo federal como irregular e prejudicial, causando benefícios apenas em curto prazo, podendo gerar situações deficitárias para as comunidades, cobrando das mesmas o preço dessa irresponsabilidade.

Os locais desenvolveram programas agressivos para atração de empresas, cujos resultados gerais podem causar efeitos contrários e colaterais, pois a busca pelos atraídos tornou-se mais quantitativa que qualitativa (KOTLER, 1993).

Além desta disputa, um outro fator intensamente explorado pelas localidades, é o fato de oferecerem uma mão-de-obra local com baixos salários para estas empresas, sob o propósito equivocado de menores custos de produção. As vantagens puramente embasadas em baixo custo de mão de obra tendem a ser desinteressantes, sendo que os incentivos concedidos às multinacionais para que se

estabeleçam nesses territórios requerentes, principalmente nos países em desenvolvimento, estão se reduzindo atualmente por várias razões.

Primeiramente, os salários não são mais um fator crítico em termos de importância, e a vantagem competitiva de menores salários diminuiu; segundo, os menores custos unitários de mão-de-obra podem ser facilmente compensados por desvantagens como infra-estrutura inferior ou baixa qualidade da mão-de-obra; terceiro, as tecnologias e os métodos de produção avançados têm exigências mais rígidas de qualidade e confiabilidade; e finalmente, a falta de mão-de-obra especializada limita a transferência de operações tecnológicas complexas para os países que possuem este tipo de deficiência, resultando em indústrias atrasadas e com poucas possibilidades de agregar valor ao local (KOTLER, 1997).

Os estados e os municípios têm de perceber que fins fiscais e mão-de-obra barata não são pontos que possam ser vistos como alternativas em longo prazo, quando a pura competição, baseada apenas em fatores econômicos pode deteriorar ainda mais a situação local, estando aquém do desenvolvimento pretendido e ampliando ainda mais as dificuldades da vida moderna nos centros urbanos.

Muitas são as diretrizes tomadas pelos gestores em busca de melhores desempenhos sócio-econômicos para suas cidades, mas a grande maioria delas não têm alcançado seus objetivos. Ao observar as gestões públicas, nota-se que a maioria ainda busca o *lobby* para conquistar maiores orçamentos para seus municípios, quando não, emitem mais títulos de dívidas públicas e criam mais impostos, enquanto outros procuram otimizar seus controles fiscais, cortando custos, desempregando trabalhadores públicos e privatizando serviços.

Se estas estratégias não asseguram bons desempenhos para os lugares em longo prazo, deve-se então buscar alternativas sustentáveis para promover o desenvolvimento dos mesmos, sendo que as possibilidades de sucesso e crescimento duradouro originam-se em posicionamentos estratégicos que viabilizem crescimentos contínuos e consistentes.

Então uma nova ordem surge nesta competição, exigindo dos gestores o estabelecimento de planejamentos estratégicos para as suas cidades, buscando um posicionamento com foco em suas competências e estabelecendo diferenciais baseados num efetivo programa de Marketing.

Essas comunidades devem se preocupar com seu desenvolvimento, fomentando o envolvimento da população e criando planos de longo prazo para uma

completa estruturação de suas cidades. Esta é uma postura de gerenciamento dos locais que deve ocupar o espaço dos métodos de gerência pública atuais, evidenciando novas ações estratégicas e competitivas, objetivando um posicionamento inovador e empreendedor.

1.2 Especificação do Problema

As cidades podem enfrentar dificuldades que afetam seu desenvolvimento; sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, todas estão sujeitas à ação de fatores que influenciam seus desempenhos. Para Kotler (1993), as dificuldades que os lugares enfrentam podem alterar-se em tipo e intensidade, porém são poucas as cidades que não experimentam algum problema. O autor exemplifica citando um caso brasileiro, que apesar de sua especificidade, mostra-se adequado para exemplificar as situações pelas quais passam as cidades. No Rio de Janeiro, vários fatores contribuíram para deflagrar uma má situação que ocasionou perdas sócio-econômicas ao longo de décadas. Primeiro, a perda do *status* de capital do país por volta de 1950; segundo, a perda do poder econômico, com a transferência de sedes financeiras e empresariais para São Paulo; e subseqüentemente a falta de receitas para investimentos em infra-estrutura de apoio ao setor turístico.

Devido a esta profunda urbanização ocorrida no Brasil nas últimas quatro décadas, ocorreram grandes mudanças nas características das cidades brasileiras, transformando-se de um país com uma população em sua maioria rural a uma urbanização quase total. Quando o campo entrou em crise por excesso de gente e falta de oportunidades, começou uma intensa migração rumo às capitais industrializadas. Só nas duas últimas décadas foram 20 milhões de pessoas que se mudaram em busca dos confortos e das oportunidades que esperavam encontrar nas grandes cidades (VEJA, 2001).

A deterioração das cidades e o inchaço de suas periferias, também surgiram como graves problemas enfrentados pelas mesmas, que é evidenciado principalmente nas grandes metrópoles ou megacidades. As cidades brasileiras escreveram um parágrafo inusitado nesta realidade, pois, entre os países mais pobres e em desenvolvimento, do mundo, nenhum possui a taxa de urbanização brasileira, que atualmente está acima de 80% (VEJA, 2001). Nas últimas três

décadas, os aglomerados urbanos de São Paulo e Porto Alegre ficaram cinco vezes maiores, sendo que as estruturas públicas mantiveram-se quase inalteradas.

Para Kotler *et al.* (1993), os problemas estão relacionados à perda de empresas ou outras companhias importantes, migrações de pessoas e negócios para outros lugares, ocasionando queda na arrecadação de impostos, aumento do desemprego e diminuição da capacidade dos governos de investirem, debilitando os serviços sociais, que por consequência geram também problemas com o aumento da delinqüência, criminalidade e o do uso de drogas, sem contar com as doenças relacionadas a essas questões.

Uma outra questão observada pelos autores é a das cidades que são extremamente sensíveis em relação aos ciclos de incremento e declínio dos negócios em que sua economia está centrada, fazendo com que esta economia seja completamente instável, vivendo certos momentos de verdadeiro progresso econômico e outros, de caos quase total.

Há ainda cidades que não possuem problemas fiscais, sendo verdadeiras atrações turísticas e de novos residentes e negócios, porém sofrendo com excesso de poluição, congestionamentos e outros problemas modernos. Surge disto a conclusão de que não é apenas a falta do desenvolvimento que gera problemas, mas também o desenvolvimento desordenado e sem planejamento (KOTLER, 1993).

Para Kotler *et al.* (1993), as cidades possuem suas características próprias, e também seus próprios problemas, e somente com um monitoramento constante de seus desempenhos, é que se pode reconhecer os mesmos. Deve-se mensurar e prever tendências, podendo inverter declínios, experimentar renascimento e revitalizações, evitando que esses problemas tornem-se demasiadamente danosos. O uso do processo de planejamento estratégico e o desenvolvimento dos lugares através do Marketing apresentam-se como ferramentas adequadas para lidar com essa situação.

Para Kemp *apud* Lopes (1998), esta ação é mais do que obrigatória, pois já faz parte do passado os dias em que as situações eram mais previsíveis para os governos locais, as receitas eram crescentes e os gestores podiam simplesmente ajustar os impostos para equilibrar os orçamentos. “O ambiente externo não apresentava desafios, oportunidades e ameaças significativas” (p.45). Os momentos atuais exigem agora outras formas de gestão.

Essa nova postura exige, portanto, práticas diferentes das que se apresentam na maioria dos lugares do mundo, sendo que os municípios brasileiros, incluindo-se também o município questão do estudo, terão um longo percurso a trilhar neste caminho, pois nem sempre o ambiente foi propício, ou nem mesmo foi exigido estas competências de seus gestores.

Assim como as organizações de todos os fins promovem e idealizam seus planejamentos de ações de Marketing, as cidades e estados deverão também promovê-lo, tendo em vista seus pontos fortes como diferenciais competitivos, tornando-se um produto atraente e promovendo o desenvolvimento social, melhorando a qualidade de vida de seus cidadãos.

Diante do exposto, desenvolver-se-á estudo que possibilite alternativas para que a localidade identifique respostas para o seguinte problema:

Como identificar diretrizes para o desenvolvimento econômico sustentado, visando tornar-se pólo receptor e mantenedor de empresas, utilizando os princípios essenciais de Marketing estratégico de cidades, observando-se as vantagens competitivas municipais, particularmente do município de Itajaí, no contexto catarinense, considerado o ano de 2002?

1.3 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é identificar, sob os princípios essenciais do marketing estratégico de cidades, diretrizes para o desenvolvimento econômico sustentado para o município de Itajaí/SC, tornando-o pólo receptor e mantenedor de empresas, observando-se suas vantagens competitivas em relação ao contexto catarinense, considerado o ano de 2002.

Para atender o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos relacionados ao município de Itajaí – SC:

- a) Identificar quais estratégias de Marketing foram implementadas pela gestão municipal no período compreendido entre 1997 e 2001 e seus resultados;

- b) Verificar organizações que fizeram investimentos importantes, segundo a geração de empregos, no período de 1997 a 2001, bem como os motivos que os incentivaram a investir no município;
- c) Identificar os municípios concorrentes e aliados da cidade em questão;
- d) Identificar as forças e fraquezas que influenciam no desenvolvimento do município;
- e) Verificar as oportunidades e ameaças para o crescimento econômico do município;
- f) Identificar as vantagens competitivas do município de Itajaí - SC e definir diretrizes ao posicionamento.

1.4 Justificativa do estudo

O processo de escolha de um tema de estudo está relacionado ao sucesso ou insucesso de toda uma jornada. Diante disto, o pesquisador deve possuir a sinceridade crítica de despir-se de todas as falsas intenções e imergir na busca de um tema que possa ser útil a si e a sua comunidade, de maneira que os resultados alcançados possam significar a conquista de novos horizontes.

O resultado positivo de uma dissertação de mestrado está ligado à escolha do tema. Para Castro (1977, p.67), “uma escolha infeliz pode tornar a tese praticamente inviável, insalvável ou estéril”. Uma boa idéia não é suficiente. A partir do tema deve-se desenvolver um trabalho que vise buscar uma junção da teoria com a realidade, que o autor considera o foco mais fértil para o pesquisador trabalhar. Esta fertilidade implica numa interligação mais densa com as teorias correntes.

O autor define ainda que a pesquisa deve ser original, importante e viável. Original, quando seus resultados surpreendem e mostram novos caminhos. Importante, quando o resultado afeta substancialmente a sociedade e conota avanços para a mesma. E viável, se tendo mensurado os diversos aspectos pertinentes, a pesquisa ainda possa vir a ser realizada.

A realização deste estudo confirma-se ao atender os requisitos básicos apresentados por Castro (1977), sendo original ao pesquisar com base em um estudo de caso, o Marketing estratégico de lugares aplicado à cidade de Itajaí.

Sua importância é evidenciada pelo propósito do Marketing estratégico de lugares, que visa contribuir à promoção, alcance e ampliação do desenvolvimento sócio-econômico das localidades de forma sistemática e sustentada, tendo como objetivo a melhoria da qualidade de vida para seus cidadãos. Outro fator que fortalece a importância é o fato de que o resultado obtido poderá tornar-se fonte para estudos posteriores no mesmo município ou até em outras localidades.

A execução deste projeto se torna possível e viável à medida que se observa sua importância e atualidade, pois nestes novos tempos as necessidades inseridas no contexto da gerência pública mudaram, influenciadas pelas políticas de controle fiscal e maiores exigências por parte dos cidadãos em relação à qualidade de seus gestores, que devem possibilitar formas viáveis e contínuas para promover e manter a saúde econômica de suas localidades, criando alternativas de promoção de sua população.

Itajaí é uma cidade litorânea, situada no quadrante norte do estado de Santa Catarina, que, segundo fontes da Prefeitura Municipal, possui um total de 147.463 habitantes, dos quais 96% residentes na área urbana. É o quinto município em retorno de ICMS do estado, tendo como principais fontes de riqueza, o setor pesqueiro e as atividades portuárias. Contudo, através destas observações preliminares, e não havendo indicação de estudos acadêmicos referentes a este tema de pesquisa, este projeto supre as características citadas por Castro (1977).

Finalmente, o entusiasmo pelo tema se faz necessário, porém o estudo deve ser guiado invariavelmente pela ciência, contribuindo para o avanço do conhecimento. Para o pesquisador, a possibilidade de um estudo acadêmico focado em um tema de relevância social provoca um forte impulso pela busca de resultados que viabilizem e orientem propostas para um melhor desenvolvimento sócio-econômico da comunidade, principalmente quando o mesmo está inserido nela.

1.5 Organização do estudo

A presente dissertação foi estruturada em seis capítulos distintos. A formatação final do trabalho baseou-se nas orientações descritas por Heemann *et al.* (1998).

Assim sendo, o primeiro e presente capítulo constituiu-se na apresentação da contextualização do estudo, na definição do problema de pesquisa, nos objetivos do estudo, na sua justificativa, bem como na descrição de sua organização.

O segundo capítulo, constituiu-se na fundamentação teórica do estudo, dividida em cinco itens. No primeiro, comenta-se sobre a evolução da cidade ao longo da história. No segundo, a importância e o papel da cidade, diante da descentralização do desenvolvimento. No terceiro, apresenta-se a evolução da abrangência do conceito do Marketing. No quarto item, identificam-se os preceitos do Marketing estratégico de lugares. Por fim, delinea-se o processo estratégico para os lugares, observando-se suas principais diretrizes.

No terceiro capítulo, apresentou-se a metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo. No mesmo foi delineado o tipo e as perguntas de pesquisa, a delimitação do estudo, a escolha dos participantes da pesquisa, os procedimentos e instrumentos para a coleta e análise dos dados, a definição dos principais termos utilizados e finalmente, as limitações do estudo.

O quarto capítulo constituiu-se da apresentação e análise dos dados, sendo que o mesmo está dividido em cinco seções. Na primeira, faz-se um breve histórico da evolução econômica e social da cidade estudada. Na segunda seção, apresentam-se as estratégias adotadas pela gestão municipal no período correspondente a janeiro de 1997 a dezembro de 2001, agrupadas conforme conceitos de Kotler, bem como os resultados alcançados pelas mesmas. Na terceira, identificam-se organizações que fizeram investimentos importantes na cidade, quanto a oferta de emprego, a partir de 1997 e os motivos que as levaram a investir no município. Na quarta seção, identificam-se os municípios percebidos como concorrentes e aliados da cidade. Na quinta, são identificados as forças e fraquezas inerentes ao município. Na sexta seção, verificam-se as oportunidades e ameaças que se apresentam no ambiente relativas a Itajaí. Finalmente, relacionam-se as vantagens competitivas da cidade e diretrizes ao posicionamento.

O quinto e último capítulo, compreendeu as conclusões e recomendações resultantes do estudo teórico e prático.

Na seqüência, são apresentados as referências, o apêndice e os anexos utilizados na elaboração do presente estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo deste estudo tem como principal objetivo fornecer subsídios para o melhor desenvolvimento do tema abordado em função da delimitação e dos objetivos estabelecidos. Para tanto os temas abordados partem da identificação da evolução da cidade e de sua importância na sociedade. A seguir, trata-se da evolução do conceito do Marketing, para em seguida entrar especificamente no Marketing de cidades. Por fim aborda-se o processo estratégico do Marketing de lugar, delineado pelos clientes da cidade, pelos concorrentes e aliados, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para as cidades, vantagens competitivas e estratégias de Marketing para cidades com foco no mercado de empresas.

2.1 A cidade e sua evolução

O termo cidade é originado do latim *civitate*, que significa:

Complexo demográfico formado, social e economicamente, por uma importante concentração populacional não agrícola, ou seja, dedicada a atividades de caráter comercial, industrial, financeiro e cultural; povoação de primeira categoria, de maior importância e grandeza; habitantes dessa povoação; a parte mais antiga ou mais central dessa povoação (AURELIO, 1999, p. 469).

Contudo, sua definição é um pouco evasiva, não explicando com total exatidão todo o seu significado prático. Borja (1996, p.85) entende como conceito de cidade algo que vai além de um território onde estão concentrados um importante grupo humano e uma ampla diversidade de atividades. Considera ainda fatores importantes como o espaço simbiótico, denotado pelo poder político e sociedade civil, pelo espaço simbólico, que integra culturalmente e confere identidade coletiva a seus habitantes, tendo um valor de troca no exterior.

Fischer (1996), define-a como o:

Conjunto múltiplo de ação coletiva, elaborada em muitas dimensões, plena de significados, construtora de identidades e identificações, a

cidade é uma megaorganização – real e virtual, concreta e simbólica (FICHER, 1996, p. 14).

Para Lopes (1998), as cidades podem assumir diferentes orientações, através das quais, a integração especializada no espaço de fluxos gera as cidades nódulos, que são centros de produção de bens e serviços integrados à economia global, com poder representativo e significativo em sua abrangência.

Existem diferentes tipos de cidades nódulos, cujos agrupamentos podem dar-se de acordo com sua especificidade, ou seja, a localidade pode apresentar-se como uma cidade nódulo de produção diversificada ou especializada; de poder político; de mercados globalizados com vocações orientadas para o consumo; geradoras de informação, cultura e tecnologia; geradoras de mídia e comunicação; e como geradoras de serviços especializados como medicina. À medida que a cidade nódulo ultrapassa seu estágio inicial, há a grande possibilidade de integração dessas alternativas, podendo constituir-se em cidades de transferência, abrindo mais atividades.

2.1.1 A cidade pré-industrial

A formação das cidades e o desenvolvimento cultural da espécie humana estão intimamente ligados, sendo que há cinco mil anos, quando foram fundadas as primeiras cidades, deu-se início também as primeiras escolas e a escrita, a matemática e a astronomia; atingindo-se um nível de progresso científico que permaneceria praticamente imutável por dezenas de séculos, indo até a Idade Média européia (DE MASI, 2000).

Chatwin *apud* De Masi (2000, p. 72, grifo do autor), cita que:

A cidade, como tal, aparece com assombrosa rapidez no final do quarto milênio a.C., no terreno de aluvião da Mesopotâmia meridional [...] a civilização exige uma hierarquia social e econômica estratificada [...] Daí em diante, a supremacia da cidade (e da civilidade, como derivado de 'viver na cidade') sobre o campo se afirma com prepotência.

Contudo, esta supremacia das cidades também trouxe problemas, que Cesare de Seta e Jacques Le Goff *apud* De Masi (2000) observam ao identificar que desde a Mesopotâmia até a invenção das armas de fogo o panorama que se tinha de qualquer grande centro habitado, provavelmente seria mais ou menos o mesmo:

“altos muros com ameias e portas de acesso bem protegidas” (p. 108); indicando provavelmente a intenção de proteção de algum tipo de violência e luta de classes.

A violência já era um fator que acarretava influências no panorama arquitetônico das cidades, sendo que com a invenção das armas de fogo, entre 1300 e 1500, modificaram radicalmente a dinâmica dos assédios às cidades e também a consistência e formas dos muros, que trocaram as ameias pelos ameioes, tornando-se mais espessos e oblíquos para suportar os tiros dos canhões (DE MASI, 2000).

À medida que o feudalismo foi modernizando a composição das classes e os servos da gleba tomaram o lugar dos escravos, houve momentos de relações mais tênues entre campo e cidade, não havendo mais um feroz e a outra feliz, e sim harmonia que existia igualmente dentro e fora dos muros. Com isto a composição estrutural mudou, fazendo com que as cidades deixassem de ter a função fechada e defensiva, crescendo de forma aberta e interativa, transformando-se no tecido da cidade-província;

[...] Os muros deram lugar a membranas muito mais tênues e porosas, como as vias periféricas; os subúrbios que se multiplicam além dos velhos bastiões e das novas avenidas não são antagonistas, mas complementares à vida dos bairros urbanos. A cidade, transformada em aglomerado, vive como centro da região que a circunda, da qual não pretende ser separada senão culturalmente e sobre a qual exerce uma atração cada vez mais tenaz (DE MAIS, 2000, p.109).

2.1.2 A cidade industrial

De Masi (2000) descreve que até o advento da era industrial a população do planeta não havia atingido um bilhão e nenhuma cidade – excetuando Roma imperial- chegou jamais a ter um milhão de habitantes. Após 1780, experimentou-se um aumento vertiginoso do número de habitantes, e uma crescente concentração de habitantes nos grandes centros.

Num breve período, que engloba poucos decênios, situado entre a transposição da era agrária para a industrial, observou-se uma mudança profunda nas características urbanas da época, onde de um claro predomínio de camponeses espalhados, passou-se a uma concentração de operários e empregados nas cidades. O urbanismo assumiu diferentes trajetórias:

Indo do campo as aldeias, das aldeias pequenas as maiores, das grandes aldeias as cidades, das cidades interioranas as litorâneas, dos centros montanhosos aos vales. Os portos continuaram como pólos de atração, no que também se transformaram as estações ferroviárias e os aeroportos – enfim, todos os pontos que permitem partir ou chegar (DE MASI, 2000, p.147).

Essa nova arrumação demográfica deu-se principalmente devido à posição das indústrias manufadoras, levando a concentração da população e também de outros tipos de serviços, que visavam atender as necessidades da mesma, como saúde e lazer, entre outros. Uma nova conjuntura é percebida:

Partem para a província os produtos das grandes indústrias; nas cidades existem os grandes magazines, os edifícios do poder e da informação. É aqui que pulsa a vida dinâmica da modernidade, é aqui que as pessoas se podem entregar ao consumismo e colher as novidades da criatividade tecnológica e artística [...] Para fora dilata-se a cidade industrial – que vive de interações permanentes com outras cidades – segundo as suas possibilidades topográficas e a sua capacidade empresarial, transformando-se logo em metrópole, em região metropolitana, em megalópole. O crescimento das dimensões urbanas não conheceu um melhoramento na qualidade de vida dos cidadãos [...] enquanto o maquinismo acoitava, a cidade permanecia pré-industrial, não se adequava, não evoluía o bastante, não favorecia a industrialização, não conseguia impor a si mesma uma nova ordem (DE MASI, 2000, p.149).

Uma nova ordem era necessária, sendo pensamento dos urbanistas do início do século XX, encontrar maneiras para lidar com a crise urbana:

[...] sonhavam com uma cidade em que a vida pudesse transcorrer harmoniosa, geométrica e velozmente, com uma rígida destinação das várias áreas, cada uma delas voltada para o desenvolvimento de determinadas atividades e não de outras. A cidade “funcional” substituiu a interfuncional e interclassista. Cada bloco de funções, cada casta e classe teve o seu lugar definido: a zona industrial para produzir, o setor comercial para comprar e vender, o setor burocrático para os negócios político-administrativos, o setor de diversões para o tempo livre (DE MASI, 2000, p.149).

2.1.3 A cidade pós-industrial

Para De Masi (2000), a nova ordem econômica afetou a cara das cidades: não só crescendo quantitativamente, mas experimentando uma profunda transformação qualitativa.

Como na fase industrial se ressentiram da instituição fabril, agora, ao passar de metrópoles para télépolis, ressentem-se da desindustrialização que as transformou em locais privilegiados da produção e do consumo intelectuais [...] transformada em transacional, isto é, sede de trocas e interação de recursos cada vez mais abstratos, resta à cidade, portanto, ser promotora e consumidora dos velhos e novos ritos com que as massas satisfazem suas necessidades comunitárias, (ser um) estacionamento para os novos nômades, fluida e interdisciplinar, densa, poderosa, dinâmica. (p.213).

De Masi (2000) refere-se às Télépolis como o lugar onde a interação dos cidadãos ocorre de forma virtual, com base numa ampla infra-estrutura de meios de comunicação, onde o importante não é o local, mais sim o fluxo, a circulação, a velocidade do processo, sendo esta uma nova perspectiva da cidade.

A figura da cidade, ao longo do tempo, veio se modificando e ajustando-se às necessidades de cada época, ao passo que, ao mesmo tempo em que é modelada por seus cidadãos, também os modela, em um fluxo interativo. Velasco (2001), cita que historicamente as cidades foram constituídas de maneira que pudessem ser centros de transações e comércio. Nas mesmas, as pessoas, no papel de fornecedores e clientes, procuravam se manter próximas umas das outras, para aumentar a eficiência da produção, do transporte e da distribuição de bens e serviços. Nestes novos tempos, as mudanças serão constantes, sendo que para o referido autor, as cidades em 2010 deverão se apresentar nos seguintes formatos:

- a) Pequenas cidades atrairão atividades em escritório, do tipo telemarketing, de menor qualificação, para as quais pagarão salários relativamente mais baixos do que os de uma grande cidade. Também acolherão ocupações que dispensam viagens freqüentes e serviços complementares multidisciplinares. As diferenças em salários e outros custos, entre regiões e cidades, continuarão a ser fatores dominantes de decisão.
- b) Crescimento contínuo de cidades satélites poderá levar à formação de supermegalópoles. Quando situado entre grandes cidades próximas, como o Rio de Janeiro e São Paulo, este conjunto poderá resultar numa única metrópole gigantesca. Durante este processo, as cidades médias e satélites se envolverão numa competição acirrada pelas instalações das empresas.
- c) Em um processo quase *à la carte*, as cidades divulgarão seu cardápio de fatores de diferenciação competitiva, onde cada uma procurará sobressair-se em atributos como menores custos, melhor disponibilidade de mão-de-obra,

de serviços de saúde, nível de educação e escolas, infra-estrutura básica e de comunicações.

As mudanças são inevitáveis, e novos formatos certamente começaram a apresentar-se na cidade do século XXI, pois já são percebidas tendências sobre este futuro. O jornal O Estado de São Paulo, em 17/01/97, registrou na 5ª edição do Ameaças & Oportunidades, a reportagem com a seguinte manchete: “São Paulo perde população para cidades vizinhas”. A capital vem perdendo população para cidades próximas, classificadas como “cidades dormitórios”. Esta é uma primeira fase, onde as pessoas buscam qualidade de vida se deslocando para cidades próximas ao grande centro, porém continuando a trabalhar na cidade central. Num segundo estágio, o próprio emprego é que se desloca.

De maneira geral, a evolução das cidades seguiram e seguirão as dinâmicas das necessidades de seus próprios cidadãos. Segundo Kotler *et al.* (1993), os lugares diferem em suas histórias, culturas, política, liderança e modos particulares de administrar relações privadas e públicas.

Borja (1996) observa que as cidades são e devem ser distintas em suas configurações e em suas atividades. Também devem poder sê-lo em sua organização e em suas capacidades competitivas.

A necessidade deste esforço, o de gerir com competência a cidade, faz justiça a sua importância, pois como denota Kotler *et al.* (1993), os lugares são muito mais do que orçamentos e negócios, eles são pessoas, culturas, herança histórica, recursos físicos e oportunidades.

Neste sentido, a cidade contemporânea passa a ser percebida não mais como coadjuvante, mas como ator principal das mudanças de nossa época. Representa um pólo de articulação entre a sociedade civil, a iniciativa privada e as diferentes instâncias governamentais. Para assumir esta nova postura deverá a cidade ser apresentada de forma mais atraente, funcional e dotada de infra-estruturas modernas. Castells e Borja *apud* Souza (1998).

2.2 A cidade e sua importância

O mundo, de acordo com Ohmae (1999), caminha para uma situação sem fronteiras, percebendo-se cada vez mais a unificação dos países em blocos

econômicos, buscando o compartilhamento e a junção de forças, de maneira que internamente possam alcançar uma maior representatividade na economia global. Por outro lado, também é perceptível que estes mesmos grandes estados nações, não conseguem mais gerir suas várias partes de maneira igualitária, com políticas que consigam apaziguar interesses distintos.

Para Ohmae (1999, p.3),

[...] qualquer que seja a sua raiz, as forças centrífugas agora em ação têm sido vistas, acima de tudo, como enunciados sobre as inadequações dos estilos e dos processos estabelecidos da ordem política, ou seja, como indícios de realinhamentos perturbadores dentro das fronteiras previamente estabelecidas.

Porém, não cabe aqui ir de encontro à tendência dos movimentos dos blocos econômicos, contudo é importante perceber a crescente autonomia local, e a necessidade de apoio a iniciativas que possam auxiliar seus desenvolvimentos. É necessário criar vias comuns onde as comunidades locais não necessitem desafiar as regras do país, e nem o país criar obstáculos para o desenvolvimento individual das mesmas.

É dado recente que a concentração do poder e a responsabilidade pelas diretrizes do desenvolvimento sócio-econômico das civilizações era papel expressivo dos governos centrais, sendo dada pouca relevância aos governos locais. De acordo com Borja (1996), a própria ONU veio reconhecer a importância das autoridades subestatais apenas em 1995, através da conferência de prefeitos realizada paralelamente à reunião da Cúpula Social (Copenhague). Este passo veio reconhecer que era necessário tratar a problemática social (emprego, pobreza, integração sócio-cultural) em nível local.

Para Ohmae (1999), os países não devem ser mais vistos como formas de unidades econômicas individuais, pois em uma mesma nação percebe-se uma combinação heterogênea de territórios, com necessidades e capacidades de contribuição totalmente diferentes.

É por isso que o mundo vem experimentando uma movimentação em relação à importância da função das cidades. Borja (1996) cita os movimentos individuais ocorridos nas principais regiões do mundo que levaram as cidades a tornarem-se protagonistas do desenvolvimento de nossa época:

- a) Na Europa, a recessão econômica dos anos 70 provocou a reação dos governos locais e dos principais atores econômicos e sociais urbanos, que foram além de suas obrigações legais, promovendo estratégias de atração de investimentos, geração de emprego e renovação da base produtiva da cidade;
- b) Na Ásia, este movimento é evidente, resultando na complementaridade entre governos das cidades e um conjunto de agentes econômicos, que se voltam para organizar suas estruturas com o foco no mercado externo;
- c) Nos Estados Unidos, como resultado de políticas do Governo Federal nas gestões Reagan e Bush, houve uma brutal queda dos serviços sociais que atendiam às necessidades mínimas de um terço das populações urbanas, desindustrialização, desemprego nas cidades e queda nas arrecadações dos governos locais. As cidades então, desempenharam um importante papel na mudança política e na economia, reagiram e empreenderam ambiciosos projetos estratégicos, combinando objetivos de crescimento econômico e desenvolvimento urbano.
- d) No Leste europeu, os movimentos cívicos ocorridos nas principais cidades, fomentaram a queda dos sistemas comunistas estatais, e é nelas que tem se constituído não só a organização democrática, mas também a economia competitiva.
- e) Na América Latina, o processo de ampliação do poder local em relação ao desenvolvimento, encontrou barreiras nas políticas de ajuste dos poderes centrais, nas desigualdades sociais e na forte marginalidade herdada, sendo que, a fragilidade do tecido sócio-cultural e o grave déficit de infra-estrutura e serviços públicos contribuíram imensamente para este atraso. Porém, as dinâmicas econômicas (reativação), sociais (participação) e políticas (democratização) têm criado condições para a mudança da importância local.

A descentralização é uma necessidade, pois segundo Ohmae (1999), os países não prosperam uniformemente, e seus setores industriais e regiões de maior desenvolvimento variam, e a competitividade não floresce de maneira igualitária. Muitos países possuem apenas alguns setores industriais com competência de classe mundial, não estando estes difundidos por todo seu território. Porém é prática comum nas gestões centralizadas ou federais, usarem o alto desempenho de determinadas regiões em prol de manter o mínimo público das outras. Esta política,

mesmo parecendo necessária, poderá refletir na falta de investimentos e manutenção das regiões desenvolvidas, em detrimento das em atraso, sufocando as primeiras.

Essa visão descentralizada é recente no ambiente político e econômico brasileiro, e a importância dada ao município como gestor e idealizador de seu desenvolvimento é mínima, estando essas responsabilidades somente ao cargo dos poderes federais e estaduais. Segundo Lamounier (1996), o que se percebia nas lideranças de todas as ideologias até o fim dos anos 80, com relação ao governo municipal, é que este era sinônimo de pulverização e desperdício de recursos, e que o crescimento e o desenvolvimento deveria ser de responsabilidade do governo federal.

Para Porter (2001) é absolutamente essencial que o Brasil absorva a noção de descentralização econômica, sendo impossível para um país de tão grandes proporções ter estratégias centralizadoras. Cada local deve possuir suas estratégias, seu plano econômico, especializações e lideranças fortes. Isto proporcionará um comércio interno intenso e criará pressões competitivas entre os estados. “Empresas de um estado devem competir com as de outro”. Para o autor, deve-se gerar um ambiente competitivo interno, para se ampliar a competitividade externa.

O Brasil sofre com esta cultura centralizadora, e vivenciou esta situação não apenas durante o governo militar, mas sim, já pelo governo imperialista, como também pelo republicano, que tinham como principal objetivo manter a integridade federativa do país. A consolidação deste sistema centralizador deu-se com o processo desenvolvimentista iniciado em 1930, que tinha por função, fomentar a industrialização dirigida pelo poder central.

No período democrático de 1945-1964, o papel do município esteve em questão, porém sem medidas que proporcionassem uma real emancipação do desenvolvimento. Durante os governos militares (1964-1985), a centralização dos recursos e o poder de veto diluíram a possibilidade de eventuais boas intenções pela busca de um desenvolvimento sustentado e idealizado pelos poderes locais.

O grande marco da crescente evidência do poder público local em relação ao desenvolvimento das cidades, deu-se com o início do regime democrático e a evocação favorável à descentralização através da Constituição de 1988. Para Lamounier (1996), o regime democrático e com ele a crescente confiança na

descentralização e o estímulo à participação, foram os ingredientes fundamentais na revolução municipal que começou a configurar no Brasil.

Para Lamounier (1996), um outro fator importante para esta mudança, são as alterações no quadro demográfico brasileiro, que durante este período sofreu grande alteração. Por volta de 1945 tinha-se uma população predominantemente rural, formada por 75% de habitantes rurais e 25% de urbanos, número este que na década de 90 encontrava-se invertido. Esta população urbana necessita, e cada vez mais exige, melhores condições de vida, o que um poder centralizado não poderia suprir.

Para Harvey *apud* Souza (1998), o empreendedorismo urbano, vem assumindo uma posição de destaque no cenário mundial, sendo um movimento de transformações, fazendo com que as regiões urbanas se tornem atores fundamentais e determinantes na posição de competitividade na divisão espacial do consumo.

Este é um novo papel que os municípios brasileiros vêm experimentando em relação às tomadas de decisões para o desenvolvimento em âmbito local, e assumida as responsabilidades, os gestores deverão implementar políticas de gerenciamento estratégico, que possam desenvolver as condições necessárias à manutenção dos mesmos.

2.3 O Marketing de Cidades

Neste item, observa-se os conceitos básicos do Marketing à luz da sua evolução, como filosofia de negócios, denotando-se sua importância em outros tipos de organizações, chegando à especificidade do Marketing de cidades.

2.3.1 Conceitos básicos do Marketing ao Marketing de cidades

O Marketing, mesmo antes de ser considerado ciência, já fazia parte intrínseca nas relações de trocas entre os homens, originadas a partir da convivência em grupo. No Brasil colônia, Gracioso (1997) indica que já se praticava marketing, quando comerciantes da Bahia, Recife e Rio de Janeiro importavam produtos europeus, anunciando-os e vendendo-os a um mercado já existente

naquela época, que demandava por tais mercadorias. Com toda certeza, nem os próprios comerciantes poderiam imaginar que estavam escrevendo, em seu ato de mercadejar, a história do Marketing.

Porém, com as mudanças contextuais ocorridas na sociedade, principalmente nas alterações da era agrária para a era industrial, capitaneada pela primeira e pela segunda Revolução Industrial (que foi a revolução da alta tecnologia aplicada à produção), além da Revolução da Informação, ainda em pleno desenvolvimento, as práticas gerenciais e do Marketing foram desenvolvendo-se e interagindo aos ambientes de cada época.

Gracioso (1997) estabelece um embasamento cronológico no século XX, enfatizando a evolução dos objetivos do marketing nos países desenvolvidos, passando da observação do mercado como um todo até a atenção para a individualidade de cada consumidor.

No período entre 1950 e 1970 o mercado era abordado com estratégias de Marketing de Massa, passando a ter uma abordagem segmentada somente entre os anos de 1970 a 1980. A especificidade do Marketing de nichos teve evidência entre os anos de 1980 e 1990, sendo que, seguindo esta seqüência de observação mais profunda do mercado, o Marketing um a um ou individualizado vem estabelecendo sua importância na última década do século XX.

O conceito de Marketing vem evoluindo e atendendo a estas mudanças. Durante muito tempo prevaleceu como definição, propositadamente genérica, e aprovada pelo *American Marketing Association* apud Gracioso (1997, p.16), que marketing “é a planificação e execução de um conjunto de atividades comerciais, tendo como objetivo final a troca de produtos, ou serviços, entre produtores e consumidores”. No entanto, tal definição perdeu seu valor devido à restrição que fazia ao papel do cliente, colocando-o em segundo plano.

A própria evolução do conceito é percebida quando se observa a definição de Kotler e Armstrong (1994, p.2) que citam Marketing como “o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores”, em relação a que Kotler (1999, p.155) cita como sendo “a ciência é a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”.

O que se observa é uma grande variedade de definições apresentadas por diversos autores, atualmente convergindo de forma convicta para a importância da

representação da figura do cliente. Dentre os vários, Richers (2000, p.5) apresenta uma definição simples sobre o termo, porém englobando substancialmente o verdadeiro sentido atual do Marketing, como “entender e atender o mercado”.

Segundo Kotler (1999), o estudo do marketing, de acordo com as mudanças na evolução da sociedade e também com a evolução da teoria, fundamentando-se em preceitos mais científicos e passou, a partir de 1970, a ser não mais somente orientado para organizações empresariais com fins lucrativos, que lutavam para vender seus produtos e serviços com lucro, mas também as sem fins lucrativos e governamentais, que se depararam com problemas de mercado. Neste novo contexto cita-se:

As universidades competem por alunos; os museus tentam atrair visitantes; as organizações teatrais, cinematográficas e outras desejam conquistar público; as igrejas buscam fiéis, e todas essas organizações procuram angariar fundos [...] Os indivíduos também realizam atividades de Marketing: políticos buscam votos; médicos procuram pacientes e os artistas, celebridade [...] outra idéia é que produtos e serviços não são os únicos objetos passíveis de serem colocados no mercado; pessoas, lugares, idéias, experiências e organizações também são. (KOTLER, 1999, p.11).

Para Aguas (2001), o conceito de marketing ultrapassou o seu uso no contexto tradicional, oriundo do setor empresarial, indo muito além das funções normais relativas a produtos e serviços. Esta abrangência leva a aplicação do marketing a todo o tipo de organizações, sejam lucrativas ou não lucrativas, e a um leque amplo de objetivos para além dos tradicionais bens de consumo e serviços, tais como idéias, pessoas e lugares.

Richers (2000) também corrobora com esta nova visão, ou melhor, com esta ampliação do uso do Marketing, que advém da consequência das repercussões dos movimentos consumidores mundiais alterando o poder da demanda. Esta mudança eleva o Marketing para além da sua aplicação usual, passando a ser usado também por instituições não lucrativas, como indica o autor:

Sob essas influências, o conceito ampliou-se para abranger áreas de ordem macro (como algumas das funções de um Estado moderno ou de uma comunidade), bem como as atividades de organizações que não necessariamente visam lucros financeiros nas suas transações (como igrejas, hospitais ou partidos políticos). (RICHERS, 2000, p. 5)

Inúmeros são os fatores e suas intensidades, sejam eles de ordem tecnológica, social, temporal entre outros, que ao mesmo tempo contribuem e provocam a demanda por novas capacidades, sistemas, habilidades e formas de se lidar com as novas dinâmicas, de maneira que, não se pode mais cometer o erro de achar que a vantagem competitiva de hoje será fonte da vantagem competitiva de amanhã.

Neste novo ambiente, não só as organizações empresariais precisam estar atentas a tais mudanças, mas também os lugares, sejam eles países, estados ou cidades, todos precisam hoje mais do que nunca, de gestores que pensem e ajam estrategicamente, para que possam usufruir uma melhor situação sócio-econômica, com base em setores industriais hábeis e adequados a estes novos momentos. “É o fim daquele velho mundo, nosso conhecido. E seja lá o que garantiu seu sucesso no passado não funcionará no futuro” (PETERS, 1998, p. X).

É pensando neste futuro que se faz necessário que as gestões dos lugares sejam orientadas de maneira diferente dos papéis exercidos atualmente, e que, como as gestões empresariais, estejam pautadas na necessidade de resultados, de forma que possam garantir políticas de desenvolvimento sustentado e de longo prazo. Para Saxenian *apud* Ohmae (1999, p. 91), o verdadeiro papel do estado está em desenvolver políticas que “ajudem as empresas a perceber rapidamente as condições em mudanças e a reagir a elas -, em vez de políticas para proteger ou isolá-las da concorrência ou da mudança externa”.

A partir disto, cabe afirmar que somente ações conjuntas dos poderes públicos e privados poderão dar suporte a essas alterações ambientais. Lopes (1998) afirma que:

Na sociedade em rede, em uma economia globalizada, a competitividade da cidade está intrinsecamente definida pela sua integração econômica global, e este ponto estabelece uma nova realidade entre governos locais e a iniciativa privada.

Borja (1996) corrobora com esta visão e indica que desta situação deve emergir o novo papel exigido das gerências municipais, que precisarão ir além do papel desempenhado a até bem pouco tempo, que era o de prestar serviços públicos mínimos necessários, definição de áreas setoriais e publicidade turística da cidade.

Neste contexto, Pereira (1996) observa que o novo papel dos gestores governamentais é o de facilitador da competitividade internacional, devendo ser mais bem gerenciado para atingir os objetivos da sociedade. Suas limitações são evidentes, porém sua responsabilidade no papel estratégico das políticas públicas frente ao capitalismo é de suma importância, não podendo ser substituída por completo pelas forças do mercado. A gerência pública deve ser vista como uma prestadora de serviços e, portanto, deve utilizar-se dos instrumentos do mercado para garantir eficiência e competitividade.

Para Fischer (1996, p.16), “os governos das cidades defrontam-se com os desafios da economia sustentada, com o resgate da identidade local e com a necessidade de promoção do desenvolvimento”, sendo que, de acordo com a grande similaridade das cidades com as organizações empresariais, os gestores públicos municipais devem fazer uso dos conhecimentos científicos existentes sobre gerenciamento empresarial, em prol da gestão de suas comunidades, pois são fortes os traços de complexidade, diversidade, singularidade, contradição e ambigüidade existente para ambas, indicando para a cidade a aplicação de elementos do discurso contemporâneo sobre as organizações.

As comunidades não devem ser mais simples atores do mercado, em vez disto precisam atuar de forma ativa, como vendedora de bens e serviços, promotora de seus produtos e do valor de seu local. Os locais vêm se transformando em produtos, cujos valores e identidades devem ser planejados e promovidos, com o intuito de evitar a estagnação econômica e até mesmo o declínio (KOTLER *et al.*, 1993).

Esta evolução rápida e profunda da sociedade acarreta inúmeras incertezas e problemas, onde inusitadas oportunidades aparecem em um ambiente altamente competitivo, exigindo a construção de uma nova cidade; não mais a cidade que Lopes (1998) define como acidental, que vai correndo atrás das mudanças, que persegue o sucesso e a competência sem alcançá-los, mas sim como uma cidade intencional, onde o futuro e as competências acontecem como consequência de planejamentos estratégicos, sendo potencializadas as oportunidades e reduzidas as ameaças, desenvolvendo seus pontos fortes e recuperando seus pontos fracos.

Nesta situação, Kotler (2000) sugere que as organizações devem fazer distinções claras do que ele define como marketing reativo, marketing pró-ativo e marketing criativo, sendo o primeiro aquele que apenas desenvolve ofertas para

preencher necessidades declaradas, o segundo, melhor posicionado, vê em um futuro próximo as necessidades que o mercado possa vir a ter, preparando a organização antecipadamente para preenchê-la e o terceiro, que descobre e produz soluções que os clientes não esperavam, as quais respondem com entusiasmo.

Para Borja (1996), o gerenciamento da cidade requer que o governo local tenha competência e meios para agir, em colaboração com outros atores públicos e privados, mas com iniciativa própria, a fim de implantar zonas de atividades empresariais, criar bancos de investimento, estimular a competitividade de empresas públicas e mistas, promover internacionalmente a cidade, buscando investidores e visitantes, desenvolver ambientes propícios para feiras, eventos e convenções, parques industriais e tecnológicos, e assessorar empresários e investidores locais e internacionais.

Estas novas necessidades fazem dos governos municipais, responsáveis diretos pelo desenvolvimento das riquezas das nações, o que para Gaebler (1996) é reflexo de que em um sistema federativo, onde os governos locais, estando mais próximos do povo, oferecem a maior parte dos serviços diretos. A própria experiência, seja observando nações industrializadas ou em desenvolvimento, conota que é no nível do poder municipal, que com freqüência os esforços de reinvenção têm mais êxito, evidenciando a importância de ferramentas gerenciais que possam colaborar com este propósito.

De acordo com Foxa (1998), teve início nos anos 80 um movimento em relação às cidades, convertendo-as em elementos centrais da nova organização social, fazendo com que parte das preocupações de seus gestores fossem com relação à competência, à cooperação entre territórios, o estabelecimento de mecanismos profundos de colaboração público-privada, o desenvolvimento do marketing para os lugares, a preocupação com a qualidade do espaço urbano e especialmente do espaço público, visando a integração social dos cidadãos e especialmente a possibilidade de suas empregabilidades.

Desta forma, os gestores precisam estar sempre monitorando o desempenho de suas cidades, estados, regiões e países, realizando uma constante adequação das estratégias às necessidades dos lugares por eles geridos. Para Kotler *et al.* (1993), pode-se monitorar e prever tendências, inverter declínios, experimentar renascimento e revitalizações, evitando assim problemas danosos,

fazendo uso do processo de planejamento estratégico e desenvolvendo o marketing dos lugares.

Finalmente, esta ferramenta gerencial que se apresenta como um possível caminho para o desenvolvimento das cidades, é o que Kotler e Armstrong (1994, p.463) definem como marketing de lugar, ou seja, são “as atividades empreendidas para criar, manter ou alterar atitudes ou comportamentos em relação a lugares em particular”, proporcionando aos mesmos a alternativa de construírem um futuro melhor.

2.3.2 Evolução do Marketing de Cidades

O desenvolvimento econômico como compromisso do estado e das cidades surgiu em 1970, à medida que a responsabilidade mudou do nível federal para o estadual-local e os recursos para financiar as atividades ligadas ao desenvolvimento mudaram do setor público para o privado. As localidades começaram a elaborar seus próprios programas descentralizados para atender as suas necessidades específicas (KOTLER *et al.* 1993).

Para o autor, não é recente a iniciativa dos locais pelo desenvolvimento econômico, porém somente a partir da década de 80 é que estas atividades foram promovidas pelos gestores de países, estados, regiões e localidades através de uma visão mais ampla de estratégia de marketing. Esta visão buscava criar mercados competitivos, atingir compradores específicos e fazer com que os recursos da comunidade fossem implementados de maneira que respondessem mais precisamente aos anseios dos compradores especializados.

Nesse processo dinâmico, o marketing de cidades surgiu como um processo de integração promissor, que ligava as vantagens competitivas de um local aos objetivos gerais de seu desenvolvimento econômico (KOTLER *et al.* 1993).

O planejamento estratégico de marketing para localidades alterou-se, seguindo a tendência do marketing voltado às organizações, teve seu foco em determinado momento, voltado para o marketing de massa, num segundo estágio ao marketing especializado, e recentemente, a um marketing de nicho, conforme indicado na Figura 1, a seguir.

Para Kotler *et al.* (1993), essas três etapas não se excluem mutuamente, e são reflexos da dinâmica concorrencial vivenciadas pelas localidades, que buscam o desenvolvimento em meio à sofisticação da competição global.

FASES	OBJETIVOS	METODOLOGIA	CONCEITO BÁSICO DE MARKETING
Primeira Geração (Correr atrás de fábricas)	- Empregos de produção	- Atrair fábricas de outros locais	- Custos baixos de operações - Subsídios do governo
Segunda Geração (Marketing alvo)	- Empregos de produção e prestação de serviços nas indústrias-alvo, que estejam crescendo com lucro	- Atrair fábricas de outros locais - Manter e expandir as firmas existentes - Melhorar a infra-estrutura física - Melhorar o treinamento vocacional - Criar parcerias público/privadas	- Custos operacionais competitivos - Adequação da comunidade para indústrias-alvo - Boa qualidade de vida (ênfase na recreação e no clima)
Terceira Geração (Desenvolvimento de Produto)	- Preparo da comunidade para os empregos de maior valor agregado - Empregos na produção e serviços de alta qualidade nas indústrias-alvo, que devem supostamente continuar crescendo no futuro.	- Manter e expandir as firmas existentes - Estimular os empreendedores e os investimentos locais - Recrutar seletivamente instalações de outras localidades - Criar parcerias públicas privadas mais intensas - Desenvolver recursos tecnológicos - Melhorar a educação geral e tecnológica	- Preparado para crescimento na economia mundial contemporânea - Custos operacionais competitivos - Recursos humanos e intelectuais adaptáveis às mudanças futuras - Boa qualidade de vida (ênfase maior no desenvolvimento cultural e intelectual)

Figura 1. Fases do marketing de cidades.

Fonte: Kotler *et al.* Marketing Público (1994, p.83).

2.3.3 Visão e objetivo do Marketing de Cidade

Kotler *et al.* (1993) alerta quanto à possibilidade de confundir o marketing de lugar, com outras ferramentas de gestão governamental, como os orçamentos, que os gestores realizam para calcular custos e receitas esperadas, com os planejamentos de projetos e também com o planejamento a curto e em longo prazo, que visam tomar decisões referentes a finanças, impostos, investimentos, recursos futuros e apuração das necessidades para adequação da infra-estrutura para suprir as demandas futuras.

O autor considera que o planejamento estratégico de marketing de lugar, parte do princípio de que o futuro é extremamente incerto, desafiando a comunidade e seus gestores a planejarem-se como um sistema em atividade, que assimile choques e adapte-se rápida e eficientemente a novos cenários e oportunidades.

Para Kotler *et al.* (1993), o marketing estratégico de lugar, objetiva revitalizar cidades, regiões e nações, desenvolvendo a comunidade para satisfazer suas próprias necessidades. A localidade alcança o sucesso quando um grupo de indivíduos como cidadãos, trabalhadores e negócios produzem satisfação para sua comunidade e turistas; e quando os novos negócios e investidores encontram nela a resposta de suas expectativas.

Para Saraiva e Capelão (1998), a utilização do marketing pelas esferas governamentais, acrescentam uma visão diferenciada, ao focar o cidadão, suas aspirações, manifestações e demandas específicas, mostrando assim, o potencial de adaptação e sobrevivência do estado na realidade atual.

O desafio do marketing de lugar é fortalecer a capacidade de comunidades e regiões, para que se adaptem à esfera comercial variável, ocupem oportunidades e sustentem sua vitalidade. Kotler *et al.* (1993) propõem que a cidade deve buscar um posicionamento estratégico, fazendo do marketing, ferramenta para conquistar seu desenvolvimento de forma sustentada.

Para Kotler *et al.* (1993), o marketing de lugar, no seu conteúdo, visa desenvolver quatro atividades:

- a) Projetar um correto mix de características da comunidade e seus serviços;
- b) Criar uma ambientalização atrativa como incentivo para compradores usuais, potenciais e usuários de serviços e bens produzidos no lugar;
- c) Entregar produtos e serviços locais eficientemente e de modo acessível;
- d) Promover valores e a imagem do lugar, de forma que os usuários potenciais estejam completamente cientes das vantagens distintas do lugar.

2.3.4 Os atores do Marketing de cidades

São muitos os responsáveis pelo sucesso de um Plano Estratégico de Lugar, não se reportando apenas a responsabilidade do gestor local, sendo este apenas um dos atores participantes no processo de promoção local. Na Figura 2 estão identificados os atores principais do Marketing de uma localidade.

ATORES LOCAIS

Atores do Setor Público

1. Prefeito e/ou administrador da cidade
2. Departamento de Planejamento Urbano
3. Departamento de Desenvolvimento Comercial
4. Agência de Turismo
5. Escritórios de Convenções
6. *Bureau* de Informação ao Público
7. Administradores de infra-estrutura

Atores do Setor Privado

1. Agentes Imobiliários
2. Instituições financeiras
3. Câmara do Comércio e outras organizações comerciais locais
4. Indústria de hospedagem e varejo
5. Organizadores de *tours* e agências de viagem
6. Sindicatos
7. Companhias de táxi
8. Arquitetos

ATORES REGIONAIS

Agências regionais de desenvolvimento econômico

Conselhos regionais de turismo

Agentes públicos da comarca e do estado

ATORES NACIONAIS

Chefe do governo

Vários Ministros

Sindicatos Nacionais

ATORES INTERNACIONAIS

Embaixadas e Consulados

Câmaras de Comércio Internacional

Figura 2. Atores do marketing de cidades.

Fonte: Kotler et al. (1994, p. 37).

Na implementação do Plano Estratégico da Cidade todos os atores cumprem papéis importantes para o sucesso do mesmo, porém são os atores locais que detêm as forças para o desenvolvimento do plano. Os atores regionais, nacionais e

internacionais, dividem suas atenções entre as diversas localidades que visam o desenvolvimento, e pleiteiam a ajuda dos mesmos. (KOTLER *et al.* 1993). O presente subitem concentrar-se-á nos atores do setor público e privado locais.

Para Kotler *et al.* (1993), é comum situações em que as atividades do planejamento da cidade e o seu possível plano de Marketing estejam sob responsabilidade dos políticos, o que muitas vezes é assumido devido a grande pressão exercida por parte do setor privado, que exige posturas por parte de seus gestores públicos pela busca de um caminho claro e contínuo rumo ao desenvolvimento sustentável do local.

Para Kotler *et al.* (1993), esta pressão leva a criação de um departamento de planejamento ou agência de desenvolvimento, sob responsabilidade da gestão pública local, que elabora as estratégias e os planos de marketing da mesma. Elas influenciam ou decidem as ações que serão tomadas e que posicionamento a localidade assumirá, focando em um mercado alvo único, ou tendo múltiplas ações para a conquista dos mercados de turismo, indústria ou exportação conjuntamente.

Para o autor, os prefeitos e o setor público sozinhos não conseguirão realizar as mudanças necessárias, sendo preciso a participação dos atores dos setores privados, cujas lideranças terão um papel fundamental na conquista dos objetivos traçados.

Para Kotler *et al.* (1993), o verdadeiro desafio consiste em coordenar todos os grupos de interesses, do setor público e privado, alcançando a coesão dos objetivos e o posicionamento do município, proporcionando maiores chances para o alcance das metas. O que os vendedores de lugares precisam saber, é que não é tarefa fácil alcançar esta coesão, requerendo aí um exercício hábil de liderança por parte de seus gestores. Tanto dentro do governo como na iniciativa privada, encontrar-se-ão objetivos conflitantes e dispersos entre as partes interessadas.

Além destas considerações, é necessário que estas lideranças saibam antes de tudo, que o plano de marketing não envolve apenas aspectos financeiros, mas sim aspectos culturais, históricos, de imagem, de orgulho, e de pessoas, e que esse desenvolvimento precisa ser revertido em prol da população (KOTLER *et al.* 1993).

2.4 O processo estratégico

A gestão de um lugar pode funcionar como uma empresa, beneficiando-se de uma abordagem estratégica de gerenciamento de mercado. Deve-se desenvolver a visão, a missão e as políticas e estruturas que irão dar a direção ao desenvolvimento da economia local. Para Kotler *et al.* (1997):

Assim como as empresas aplicam conceitos e ferramentas de planejamento estratégico para orientar seu curso futuro, os líderes nacionais devem aplicar conceitos e ferramentas estratégicas para guiar o desenvolvimento de sua nação (p.17).

Este desenvolvimento deve estar embasado nos sistemas de informação, planejamento e controle, que permitirão o monitoramento das variáveis deste processo. O objetivo destes sistemas é criar suporte para que o local prepare planos e ações, de acordo com seu posicionamento estratégico, que integrem objetivos e recursos da comunidade com as oportunidades que possam surgir (KOTLER *et al.* 1993).

Para Bryson *apud* Guanais e Fischer (1998) esta posição estratégica é bastante abrangente, devendo-se partir do princípio do planejamento estratégico empresarial, com base no modelo SWOT¹. O planejamento estratégico deve ser um esforço disciplinado para produzir decisões fundamentais e ações que digam o que uma organização é, faz e por que faz, seja ela de que tipo for. Isto deve ser aplicado pelos líderes e gerentes de governos, sejam eles municipais ou estaduais, agências públicas de todos os tipos, organizações que não visem lucro, comunidades, regiões urbanas ou metropolitanas.

Foram-se os tempos em que a competitividade das cidades era dada pela produção de bens e serviços que eram definidos principalmente pelas vocações de seu povo, recursos naturais ou energéticos, estrutura industrial, infra-estrutura logística ou até mesmo, pela força política/militar que mesma exercia (LOPES, 1998).

Kotler *et al.* (1993) corrobora com esta posição e observa que o potencial das cidades não depende tanto de suas localizações, clima e recursos naturais, mas sim dos recursos humanos, de suas habilidades, energia, valores e organização.

¹ SWOT são as iniciais dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities e threats, que significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Para o autor, para um lugar ter sucesso, os gestores devem estar aptos a executar as seguintes tarefas fundamentais:

- a) Interpretar os acontecimentos do macro ambiente;
- b) Entender as necessidades, querências, o comportamento dos eleitores e suas escolhas específicas;
- c) Construir uma visão realista do que o lugar pode ser;
- d) Criar um plano de ação para complementar a visão;
- e) Construir consensos internos e organizações eficientes;
- f) Avaliar continuamente os vários estágios do plano de ação.

Para Lopes (1998) uma situação nova emerge demandando competitividade para as cidades, existindo atualmente fatores de maior universalidade, que são os parâmetros básicos essenciais à competitividade de qualquer cidade ou região, conforme Figura 3 a seguir:

A viabilidade para o planejamento do marketing estratégico de lugar segundo Kotler *et al.* (1993), está focada em quatro importantes fatores de marketing: primeiramente, deve se assegurar serviços básicos, prover infra-estrutura que venha satisfazer as necessidades dos cidadãos, dos visitantes e dos negócios. Segundo, para atrair novos investimentos, negócios e turistas, pode ser necessário investir em novas atrações, visando à melhoria da qualidade de vida no local.

Terceiro, a comunidade precisa comunicar seu melhoramento, suas características e qualidades, deslumbrando sua imagem revigorada. E finalmente, toda a comunidade, através de seus cidadãos, líderes e instituições devem promover uma identidade hospitaleira e entusiástica, de maneira que estes sentimentos possam ser percebidos pelos interessados potenciais.

Para Kotler *et al.* (1997) os lugares devem levar em conta seus fatores e características próprias, pois não há solução única, padrão, que possa ser adotada por todos. Faz-se necessário uma metodologia sistemática, que todos possam empregar para avaliar suas condições atuais, as melhores oportunidades, os pontos fortes e fracos e os caminhos mais promissores disponíveis para alcançar o progresso ou a revitalização econômica.

Parâmetros essenciais para a competitividade	
a) A capacidade de integração do local no espaço global:	Um mundo sem fronteiras;
b) A eficiência do espaço urbano:	Disponibilidade de todos os serviços básicos necessários ao bom funcionamento da cidade, acessíveis à população tanto interna como externamente;
c) A qualificação da infra-estrutura de telemática e de logística:	Estrutura para a geração e fluxo da informação e possibilidade, viabilidade, velocidade no transportes de pessoas e mercadorias;
d) A qualificação dos recursos humanos de forma abrangente, em todos os níveis:	Ofertas ao mercado de trabalho;
e) A disponibilidade de parcerias entre o setor público e privado:	Transparência nas ações e objetivos comuns;
f) Condições de segurança e estabilidade do ambiente econômico, social e político:	Instituições ágeis, representativas, eficazes e eficientes com normas definidas e de longo prazo.

Figura 3. Parâmetros essenciais para a competitividade.
Fonte: adaptado de Lopez (1998).

O planejamento estratégico pode ser feito de várias maneiras: um único departamento do governo pode exercer funções de planejamento estratégico; vários órgãos governamentais unindo forças, recursos e dividindo tarefas e responsabilidades; através da comissão de comitês público/privados; e por fim, por organizações particulares sob a fiscalização pública. Para Kotler (1994). Independentemente da forma como é gerido o processo de planejamento estratégico da localidade, ele passa por cinco etapas que devem responder a cinco perguntas, conforme Figura 4 a seguir:

ETAPAS	PERGUNTAS
Auditoria do local	Como é a localidade hoje em dia? Quais são seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças e problemas mais importantes?
Visão e objetivos	O que os moradores querem que a comunidade seja ou se torne?
Elaboração de estratégias	Que amplas estratégias iriam ajudar a comunidade a atingir suas metas?
Plano de ação	Quais atitudes específicas devem tomar a comunidade para executar suas estratégias?
Implantação e controle	O que a comunidade precisa fazer para garantir uma implantação bem sucedida?

Figura 4. Etapas do planejamento estratégico de cidade.

Fonte: Kotler *et al.* (1994, p.87).

A primeira etapa exige uma análise sistemática das características econômicas/demográficas, seguida de uma tentativa de classificá-la em pontos fortes e fracos para competir e, por conseguinte, de um esforço para associá-las com oportunidades e ameaças, surgindo deste exercício os meios pelos quais a comunidade poderá conquistar seu desenvolvimento sustentado, devendo-se pautar num foco, pois muitos projetos poderão surgir, ocasionando resultados em direções opostas, divergentes e contrárias.

Para assegurar um desenvolvimento contínuo e sustentado, que evidencie as vantagens competitivas da comunidade, é necessário a elaboração de uma visão de futuro, ou seja, os planejadores devem buscar junto à comunidade local, informações a respeito de como esta almeja estar daqui a dez ou vinte anos. Kotler *et al.* (1993) propõe que sejam criadas e debatidas duas ou mais alternativas amplas, que proporcionem promessas e riscos à comunidade, podendo surgir a partir deste exercício, uma visão coerente.

Esse exercício de prospectar o futuro local, fora desenvolvido por Jaraguá do Sul, uma cidade industrial do norte do estado de Santa Catarina, que envolvendo a iniciativa público/privada, vem tentando identificar as melhores alternativas para a localidade. A partir da Carta de Jaraguá (1992) e dos Seminários Jaraguá 2010, a Prefeitura Municipal, as associações e representantes de classes locais, começaram a desenvolver o esforço de proporcionar a Jaraguá do Sul, uma visão, um posicionamento e uma agenda para alcançar o desenvolvimento da cidade. (Agenda 21, 1999).

Para Kotler *et al.* (1993), ter visão é mais do que escolher entre possíveis caminhos para o crescimento; é também se posicionar em relação a assuntos como:

que combinação de empresas faz sentido para a comunidade? Que padrões de urbanização e construção são adequados às mesmas? Os serviços para a comunidade devem ser oferecidos pelo setor público ou privado? E como devem ser financiados os serviços públicos, como tributá-los?

Para o autor, a escolha de uma visão pode ser altamente influenciada pelos valores respeitados pelos cidadãos e pelas autoridades públicas, e quando estes chegam a um acordo quanto à visão, devem estabelecer objetivos e metas específicas. Os objetivos são afirmações referentes ao que um local quer atingir, surgindo a partir disto as metas, que acrescentam magnitude e estabelecem prazos específicos para os mesmos. Os objetivos são apenas direcionais, cabendo as metas a mensuração dos mesmos.

Definidos a visão, as metas e objetivos, deve-se passar ao estágio subsequente, identificando e escolhendo as estratégias para que se alcance as metas estabelecidas. Kotler *et al.* (1993) enfatiza que para cada estratégia possível, precisa-se responder algumas questões, como quais as vantagens que a cidade possui, que possa lhe dar uma possibilidade de sucesso nesta estratégia e se a localidade possui os recursos necessários para a implementação da mesma obtendo êxito.

Definido este estágio, finalmente os vendedores de localidades devem elaborar um plano de ação específico para que as estratégias sejam levadas adiante. Para Kotler *et al.* (1993), o plano de ação deve indicar as atitudes necessárias, quem é o responsável, como a ação deve ser implantada, quanto vai custar e qual o prazo para sua implantação.

A partir deste momento, deve-se criar sistemas para que o plano elaborado seja constantemente avaliado, diagnosticando e averiguando a evolução da comunidade para o qual o mesmo fora desenvolvido. O plano não é definitivo, necessitando um *feedback* contínuo para o aprimoramento do mesmo.

2.4.1 Os clientes da cidade

Empresas conscientes não tentam vender seus produtos ou serviços para qualquer pessoa ou organização, pois correm o risco de terem seus esforços desperdiçados, não tendo seus objetivos alcançados. Kotler (1999) define ser necessidade primordial a definição do mercado-alvo que a organização irá atuar. Ao

identificar, definir e conhecer o cliente potencial da organização, torna-se mais fácil estabelecer estratégias para conquistá-lo, mantê-lo e fidelizá-lo.

Churchill e Peter (2000, p.205) definem mercado alvo como o “segmento específico de mercado que uma organização seleciona para servir”. De acordo com suas competências e perfis, a organização estabelece em que mercado suas ações poderão ser inseridas com o intuito de que surtam efeito.

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 para satisfazer as necessidades do seu mercado. Tendo sido definido o público alvo, pode-se a partir disto identificar suas pretensões, desejos e necessidades.

Para Kotler *et al.* (1993) os lugares devem objetivar o crescimento econômico, porém não deve este ser a qualquer custo. O monitoramento dos usuários do local deverá ser constante, sendo possível a partir desta prática, identificar o comprador potencial desejado ou indesejado, que devem ser buscados, evitados ou não incentivados. Os compradores de locais podem ser representados por uma empresa que se prepara para construir uma fábrica, uma associação comercial organizando um evento, ou uma família decidindo onde passar suas férias, todos estão à busca de um local que possa atender suas expectativas, e no qual sua decisão de compra possa ter o melhor custo benefício.

Segundo os autores, levando-se em consideração as potencialidades do local, e de acordo com o posicionamento estratégico definido, um local poderá atrair qualquer um dos seguintes quatro grandes mercados-alvo: visitantes, moradores e trabalhadores, mercados de exportação e, empresas.

O primeiro formado pelo mercado de visitantes, é constituído por dois grandes grupos: os visitantes a negócios e os que não estão a negócios. Um visita o local para participar de reuniões ou convenções, examinar o local ou para comprar ou vender algo. No outro grupo inclui-se os turistas e os viajantes sem propósito de negócios.

O segundo grande mercado potencial que as cidades podem estabelecer como mercado alvo, são os novos moradores e trabalhadores. O incentivo e estratégias para conquistar este cliente devem estar adequados às necessidades demandadas para força de trabalho que a comunidade precise, seja ela, especializada ou não.

O terceiro mercado alvo potencial, é transformar o local apto a um mercado de exportação, estabelecendo-se como pólo exportador, que é a capacidade de um local de produzir bens e serviços que outros lugares, outras pessoas e empresas, estejam dispostos a comprar (KOTLER *et al.*, 1993).

Borja (1996) nota este mercado alvo como uma excelente alternativa para o desenvolvimento, e exalta que os governos locais devem ter a oportunidade de se internacionalizarem, indo além das tradicionais relações exteriores cumpridas pelos governos nacionais. Para este autor,

As cidades precisam hoje se promover internacionalmente e devem integrar-se em sistemas ou eixos transnacionais, redes, organizações regionais ou mundiais multiplicando seus relacionamentos bilaterais e multilaterais (p.97).

Por último, as cidades podem definir-se como mercado alvo a atração e manutenção de empresas, vendo nesta alternativa, o caminho para a criação de novos empregos para seus cidadãos e geração de receitas para o orçamento de seus governos.

A atração ou manutenção deste mercado pode estar concentrada nos seguintes três tipos: indústria pesada; indústria limpa (*clean*); e pelos empreendedores. Atualmente há uma grande concorrência entre os locais para receberem investimentos deste mercado, porém são nas empresas do grupo das indústrias limpas, formadas pelas empresas de montagem, *high-tech*, prestadoras de serviços, entre outras, que se concentram os maiores assédios (KOTLER *et al.* 1993).

Richers (1996) observa como uma das oportunidades de crescimento econômico para as localidades, o de ser pólo receptor de investimentos internos e externos, devendo os países, estados, cidades e lugares demonstrarem as vantagens comparativas de que dispõem em relação aos seus concorrentes diretos. Cabe aos vendedores de lugar, que são os atores formados pela comunidade local em geral, representados pelos gestores públicos, residentes atuais e organizações estabelecidas entre outros, a identificação desse mercado comprador potencialmente interessado nas vantagens competitivas locais, com o intuito de implementar estratégias conjuntas e de perspectivas condizentes com a missão e os objetivos da cidade, de maneira que possam alcançar os objetivos da mesma, direcionando seus esforços ao mercado alvo corretamente escolhido.

A escolha de um lugar para passar duas semanas de férias, envolve fatores diferentes da escolha de onde estabelecer uma indústria ou realizar uma convenção, porém, de acordo com Kotler *et al.* (1993), independente do tipo específico de escolha, existem elementos comuns, no comportamento do consumidor, para todas as decisões de compra, inclusive quando se refere a um local.

Os compradores de cidades passam pelos mesmos cinco estágios de compra, normais em qualquer outra tipo de transação: iniciando-se pela identificação de problemas, uma necessidade ou uma oportunidade; seguido pela busca de informações, que pode ser realizada através de fontes pessoais, comerciais, públicas ou de vivência; após, ocorre a avaliação das alternativas; seguido pela decisão da compra em si, quando se efetiva o processo; e finalizando, o comprador depara-se com a conduta pós-compra, que poderá lhe trazer o sentimento de satisfação ou insatisfação pela escolha feita.

Para Kotler *et al.* (1993), os compradores de lugares, ou seja, os clientes potenciais das localidades, especificamente as empresas interessadas em locais para sedes de seus empreendimentos usam via de regra, a seguinte sistemática para a classificação e posterior escolha dos municípios sedes de seus negócios: apuram seu ambiente comercial e seus regulamentos, capacidade de sua mão-de-obra, benefícios e infra-estrutura, qualidades de seu sistema educacional e a sua qualidade de vida.

Para os autores há ainda uma forte reação por parte das empresas em relação a suas escolhas, baseadas no apoio e incentivo de isenção de impostos, terra barata, subsídios de infra-estrutura entre outros. Estes incentivos devem ser otimizados de maneira que sejam atraentes aos empreendedores, e possíveis aos cofres públicos e à comunidade.

Segundo Kotler *et al.* (1993), somente entendendo como os compradores identificam suas necessidades, buscam informações, avaliam alternativas, decidem a compra e se comportam após a sua realização, os vendedores poderão ter indicadores de como satisfazer melhor suas necessidades.

Os vendedores de lugares devem então identificar, conhecer e atender as necessidades e os processos de compra pelo que passa o comprador de lugar, para que, desta forma possam ser elaboradas estratégias eficientes de marketing, que atendam a essas expectativas.

2.4.2 Concorrentes e aliados

Assim como é extremamente importante a identificação do mercado alvo, também o é a identificação das cidades concorrentes e das aliadas. Kotler *et al.* (1997) cita que é necessário a identificação dos concorrentes e aliados dos lugares, pois assim pode-se formular e estabelecer estratégias competitivas e cooperativas, adequadas ao desenvolvimento e proteção do mercado. Isto ajudará a formar a consciência de quais lugares são os competidores diretos, observando seus potenciais e concorrendo efetivamente, e com quais poderá unir-se, criando forças com o objetivo de ampliar o crescimento mútuo.

Os lugares devem identificar seus fortes rivais e fazer a partir do conhecimento sobre os mesmos, um exercício de comparação. Para Kotler *et al.* (1993) a definição das vantagens competitivas do local não pode se restringir àquilo que seus gestores consideram adequado ou bom para o lugar, mas sim o que resulta de positivo da comparação com seus principais competidores.

A informação é fonte de vantagem competitiva, e saber dos concorrentes, seus pontos fortes e fracos poderá corroborar intensamente para o sucesso. Porém, cada vez mais o concorrente pode vir de qualquer lugar. Para Peters (1998, p.298, grifo do autor),

Estamos diante de uma explosão de novos concorrentes, de todas as partes. De uma explosão de novos produtos. E todos de ótima qualidade... e agora, a boa qualidade vem igualmente da Malasia e do Brasil e, em grande parte, da China... como vem de San Jose (Califórnia e Costa Rica) e Tóquio, Osaka, Frankfurt e Stuttgart.

Porter (1993, p.657) acredita ser extremamente necessário para obter a competência, ter um total conhecimento do concorrente, principalmente como fator motivador. “Os competidores que mais se aproximam das vantagens competitivas de uma companhia (ou as superam) devem tornar-se o padrão de comparação”. Desta forma esses competidores se tornariam fonte de aprendizagem e fonte motivadora para superação.

Para Richers (2000), a avaliação dos competidores deve ir além das rivalidades, pois ninguém briga numa competição autêntica. Todos desejam melhorar seus posicionamentos e atender mais e melhor o mercado, para tanto

precisam conhecer melhor os competidores, saber de suas forças e fraquezas, diretrizes futuras, flexibilidade e perspicácia.

Os locais devem identificar seus principais concorrentes em cada setor competitivo específico, que podem não ser os mesmos em cada mercado alvo da comunidade. Para o autor, é possível definir três níveis de concorrentes: o concorrente superior, que quando concorre com a comunidade, invariavelmente vence; o de mesmo porte, que divide o número de vitórias com a comunidade; e o fraco, que perde na maioria das vezes. Portanto, as comunidades devem articular ações que possam melhorar seus fatores competitivos, de maneira que possa alcançar e superar, mesmo que em longo prazo, seus concorrentes superiores (KOTLER *et al.*, 1993).

Para Harvey *apud* Souza (1998), a competição interurbana pode ser estabelecida em alguns tipos básicos, que podem ser adotados através de objetivos específicos e/ou combinados:

- a) Exploração de vantagens particulares de mão de obra para a produção de bens e/ou serviços, na divisão internacional do trabalho;
- b) A posição na divisão espacial do consumo através de inovações culturais, equipamentos comerciais e de lazer, novos estilos de arquitetura e de *design* urbano;
- c) Ser sede de comando de organizações privadas ou governamentais;
- d) Competição pela atração de recursos governamentais.

As atuais circunstâncias econômicas possibilitam uma maior mobilidade produtiva e financeira, permitindo uma maior liberdade de localização e denotando a importância para as localidades de evidenciarem suas diferenças e atrativos. Uma guerra de lugares surge pela atração de novos investimentos, capitaneada pelo conjunto de fatores que podem marcar as diferenças locais como: infra-estrutura física e comunicacional, regulação política e social e qualidade de vida. Os agentes das cidades dão grande importância aos usos de técnicas publicitárias e construção criativa de imagens para evidenciar essas diferenças locais (GARCIA, 1999).

Tão importante quanto conhecer seus concorrentes é identificar e conhecer seus colaboradores. Para as cidades, a necessidade de manter parcerias com outros municípios é de suma importância, sejam eles próximos ou distantes, pois objetivos comuns ou complementares podem ser ponto culminante para estratégias conjuntas. Kotler *et al.* (1997, p.163) cita um exemplo interessante da cidade estado

Cingapura, que se aproveita de sua posição estratégica na Ásia, e busca aproveitar-se das oportunidades de desenvolvimento de outras localidades da região.

Se não puder ser o destino final de mercadorias, Cingapura ainda pode ser um lugar de onde embarcá-las. Mesmo que não possa absorver muito mais grandes indústrias dentro de suas próprias fronteiras, pode facilitar e auxiliar a gerenciar operações industriais em local próximo.

Seu governo definiu a localização estratégica de Cingapura como base para sua expansão industrial com valor agregado ainda mais elevado, posicionando-se como centro das rotas marítimas e aéreas da região.

2.4.3 Forças e fraquezas das cidades

Definir oportunidades e ameaças é questão básica para a formatação do planejamento estratégico de lugares, porém é necessário ter a capacidade de aproveitar-se dessas tendências e gerar riquezas. Para isso torna-se importante analisar a situação do ambiente concorrencial em que a cidade está inserida, de maneira que se possa observar as forças e fraquezas de cada componente deste ambiente, avaliando os fatores que possibilitarão o sucesso. Para Kotler *et al.* (1993), enquanto as oportunidades e ameaças são componentes do ambiente externo da cidade, as forças e fraquezas medem os fatores internos, ou seja, sua competência.

Richers (2000) observa que as forças e fraquezas para uma organização são um jogo, onde se defrontam as qualidades e limitações da mesma, em relação aos seus concorrentes diretos. Neste jogo, além da possibilidade de avaliar as posições de cada concorrente, também é o momento propício para identificar a importância de cada qualidade e limitação em relação ao resultado alcançado, além de ver quais poderão levar à obtenção da vantagem competitiva e que decisões deverão ser tomadas para evidenciar as forças e recuperar as fraquezas.

Para Kotler *et al.* (1997), a análise dos pontos fortes e fracos de um lugar dá a amplitude de seu desenvolvimento e indicam as necessidades de um redirecionamento em suas forças e fraquezas, objetivando ampliar seu desenvolvimento futuro.

De acordo com Kotler *et al.* (1993), um lugar precisa identificar quais de suas características representam seus pontos fortes, seus pontos neutros e seus pontos fracos, evidenciando quais são mais ou menos importantes em relação ao que seu mercado alvo demanda.

O autor alerta sobre o cuidado ao interpretar o conceito de ponto forte, pois embora um local possa ter um ponto forte importante, ou seja, uma determinada competência especial, esta não representa necessariamente uma vantagem competitiva, pois este atributo pode não ser importante para o mercado alvo, ou os concorrentes podem tê-la no mesmo nível. O importante seria o local ter uma força relativa maior num atributo importante para o grupo alvo.

2.4.4 Oportunidades e ameaças para as cidades

As cidades também passam por ciclos, assim como qualquer negócio, porém a complexidade desta organização exige um esforço considerado para que se possa delinear perspectivas melhores. Cabe aos gestores das cidades ir além das obrigações legais, buscando um desenvolvimento sustentado evitando o declínio da mesma ou revitalizando-a. Para que isto possa ser efetivado, é necessário que os gestores estejam continuamente observando o ambiente externo no qual suas cidades estão inseridas, identificando as oportunidades e ameaças contidas no mesmo (KOTLER *et al.*, 1993).

Richers (2000, p.42) define oportunidade “como a capacidade de olhar para o futuro em busca de novos nichos de mercado, novas formas de financiamento, novas tecnologias”. Deve-se observar o micro e macro-ambiente, buscando tendências que possam modificar os caminhos para o futuro. As organizações precisam estar preparadas internamente, tornando-se sensíveis para o surgimento de qualquer chance que possa ser investigada e adequadamente usufruída.

A oportunidade do ponto de vista de um lugar, pode ser identificada como o ambiente onde se tem a possibilidade de criar ou adicionar riquezas, sendo que os lugares que tiverem melhores condições para tirar proveito dessas situações, irão gerar o máximo de riqueza, agregando maior valor para si (KOTLER *et al.*, 1997).

Para Kotler *et al.* (1993), todas as oportunidades devem ser avaliadas de acordo com sua atratividade e probabilidade de êxito. Os gestores do desenvolvimento da comunidade devem dar atenção explorando as melhores

oportunidades que são as mais atraentes e com maior probabilidade de êxito; as oportunidades moderadas, ou seja, aquelas que podem ter tanto alta atratividade ou probabilidade de êxito, mas nunca as duas conjuntamente, devem ser controladas; e por fim, as piores oportunidades, ou seja, as que apresentam baixa atratividade e baixa probabilidade de êxito, que devem ser ignoradas (Figura 5).

As ameaças são acontecimentos ou situações que podem alterar as perspectivas, levando os acontecimentos para outros rumos, nos quais geralmente se encontra o insucesso. Kotler *et al.* (1997, p.139), define ameaças como sendo os “desafios criados por certas tendências ou acontecimentos desfavoráveis, no campo econômico, político ou social”, o que ao contrário das oportunidades, poderão levar à perda de riqueza por parte dos lugares.

		Matriz de oportunidades	
		Probabilidade de sucesso	
		Alta	Baixa
Atratividade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

Figura 5. Matriz de oportunidades.
Fonte: Kotler et al. (1997, p.139).

As ameaças também podem ser classificadas de acordo com sua seriedade e probabilidade de ocorrência, conforme Figura 6 a seguir. As ameaças mais importantes são as que podem afetar profundamente o local e possuem grande probabilidade de ocorrer. As ameaças moderadas são aquelas com alto potencial de prejuízo ou grande probabilidade de ocorrência, mas nunca as duas juntas. E por último, as ameaças de menor importância são as de pouca probabilidade de ocorrer e que afetariam pouco a localidade (KOTLER *et al.* 1993).

Para os autores, as comunidades devem elaborar um quadro das principais oportunidades e ameaças apresentadas por uma localidade, surgindo disto sua definição de atratividade geral. Um local ideal é aquele com muitas oportunidades atraentes e poucas ameaças importantes. Um local especulador é aquele com muitas oportunidades, porém também com muitas ameaças. Um local maduro tem

poucas ameaças, porém também lhe surgem poucas oportunidades. E por fim, um local problemático é aquele com poucas oportunidades e com grandes e muitas ameaças.

Matriz de ameaças
Probabilidade de ocorrência

		<u>Probabilidade de ocorrência</u>	
		Alta	Baixa
<u>Grau de seriedade</u>	Alta	1	2
	Baixa	3	4

Figura 6. Matriz de ameaças.
Kotler *et al.* (1997, p.140).

Kotler *et al.* (1993) observam que as cidades também estão sujeitas a dificuldades de cunho interno e externo. Seus problemas internos tanto se referem à falta de infra-estrutura e oportunidades para seus cidadãos e empresas interessadas, como também pela presença dos mesmos quando são geradores de altíssimos impostos, elevando tanto o custo de vida como o custo de investimentos privados. A Figura 7 apresenta a dinâmica de crescimento e decadência de uma cidade, a qual perpassa por uma linha divisória extremamente tênue.

As forças do ambiente externo também interferem no desenvolvimento local, tendo estas um grau de dificuldade maior para que possam ser controladas pelos gestores locais. Tais choques e forças externas são evidenciadas pelas mudanças tecnológicas, competição global, políticas econômicas e alternâncias do poder intergovernamental.

Para Kotler *et al.* (1993) existem outros fatores que surgem como macroevoluções e têm forte influência no desenvolvimento das comunidades, cabendo as mesmas avaliar seus efeitos e tomar medidas para reagir as seguintes transformações: menos recursos de fontes federais e estaduais; forças e regulamentos ambientais interferindo no futuro dos negócios sediados no local; aumento da força dos clientes da comunidade, que não aceitam mais financiar os investimentos, com o aumento de impostos, e exigindo a redução dos mesmos.

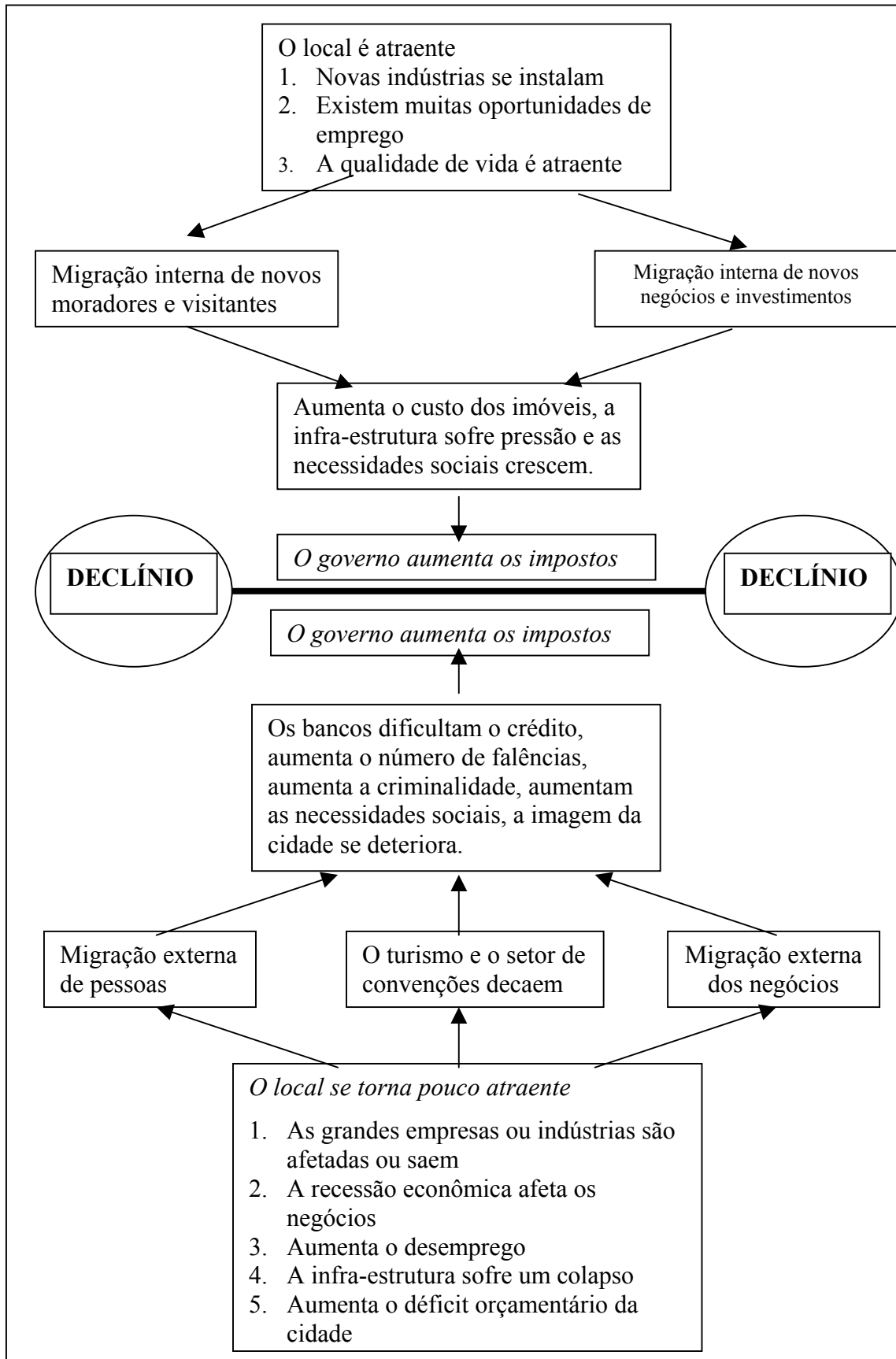


Figura 7. Dinâmica de crescimento e decadência das cidades.

Fonte: Adaptado de Kotler (1994).

Numa amplitude macroeconômica e sob o ponto de vista das nações, Kotler *et al.* (1997) citam as seis principais forças e tendências que atualmente afetam o desenvolvimento dos países; como estes são formados pelo conjunto das cidades, estas forças e tendências têm influência sobre as mesmas, não sendo nem imaginável e nem possível à distinção destes ambientes. Sendo elas:

- a) Interdependência global;
- b) Protecionismo e maior número de blocos econômicos;
- c) Transnacionalização de empresas multinacionais;
- d) Rápidos avanços tecnológicos;
- e) Política de tribalismo conflitante;
- f) Aumento das preocupações ambientais.

Essas influências tanto podem ser consideradas ameaças, como também oportunidades, cabendo aos gestores formatarem estratégias para lidar com esses fatores. O grau de aproveitamento das oportunidades, ou como se lida com as ameaças depende dos recursos inerentes de cada localidade. Kotler *et al.* (1997) cita que um lugar deve dispor de cinco recursos básicos para aproveitar as oportunidades ou defender-se das ameaças, sendo eles expressos pela: cultura, atitudes e valores; coesão social; recursos próprios; organização industrial; e liderança governamental.

A cultura, atitudes e valores despontam como um dos principais fatores que reforçam o desenvolvimento dos lugares. Os cidadãos e organizações podem assumir tanto uma cultura individualista como com um perfil comunitário, com propostas coletivas. Os valores e atitudes também podem interferir no desenvolvimento da nação, com poderes regionais, atitudes nacionalistas, provincianas, poupadoras ou intervencionistas.

Quanto à coesão social, em várias nações coexistem multi-culturas e etnias, que quando divergentes, estão sujeitos a criar conflitos. O sucesso da criação da riqueza de um lugar depende da união desses grupos, da forma como trabalham; em conjunto ou distantes, sendo necessário que seus gestores criem ambientes favoráveis, onde se perceba que os benefícios da coesão social estejam trazendo benefícios de maneira uniforme para todos (necessidade do marketing interno).

Com relação aos recursos próprios, estão divididos em naturais, grandeza populacional e mudanças geográficas, capital físico, tecnologia e infra-estrutura.

Formam um importante complexo de ações conjuntas ou separadas como forte pré-requisito à atração de investimentos.

A organização industrial está dividida em organizações setoriais, grupos industriais, formação de distritos e trocas de cooperação entre organizações e representa um importante aumento da competitividade de qualquer nação.

É necessário que a liderança governamental seja visionária, planeje o futuro, garanta o longo prazo e que venda estas idéias a seus cidadãos e organizações, como também a todo o mercado internacional. Quanto à liderança governamental, existem quatro grandes fatores que podem atrapalhar o desenvolvimento nacional: corrupção, gastos militares excessivos, má alocação de recursos e instabilidade política.

Para Kotler *et al.* (1997), deve-se constantemente ler e verificar as intensidades das oportunidades e ameaças nas forças emergentes globais. As oportunidades aparecem e desaparecem, cabendo aos estrategistas, a formulação de estratégias que tirem proveito da mesma no momento exato, sendo que o casamento destas oportunidades ou ameaças, com os recursos disponíveis, consiste na base para o desenvolvimento da investida estratégica. A possibilidade de antever tais situações antes dos concorrentes, de forma que se possa possibilitar a ação, ocasionará a vantagem competitiva desses lugares em relação às localidades concorrentes. Cada cidade deve mobilizar e moldar constantemente suas capacidades e recursos limitados, porém produtivos, para que estas possam obter vantagens econômicas.

2.4.5 A vantagem competitiva das cidades

Para Churchill e Peter (2000) tem vantagem competitiva aquele competidor que possui a capacidade de ter seu desempenho acima do desempenho de seus concorrentes, em algo que seu mercado consumidor potencial valorize. Portanto o competidor que possui vantagem competitiva no que oferece ao mercado é aquele que oferece maior valor agregado e benefícios aos seus clientes.

Porter (1999) define que a vantagem competitiva de um lugar é criada e sustentada através de um programa altamente localizado. Os diferenciais que cada lugar possui em relação a seus valores nacionais, sua cultura, suas estruturas econômicas, suas instituições e a sua história são fatores que colaboram para o

êxito competitivo da localidade. Porém, a competitividade vai além dos dotes naturais, da força de trabalho ou políticas monetárias do lugar.

Richers (1996) cita como exemplo o Brasil, que tem vantagens competitivas em relação a outros países, e que uma das condições para conseguir convencer as empresas estrangeiras a investirem no país é demonstrando que o Brasil é possuidor destas vantagens, sendo então necessário vender a oportunidade Brasil.

Kotler *et al.* (1997) cita Cingapura, um modelo de economia de mercado já estabelecida, cujo caminho de desenvolvimento seguiu o modelo de intervenção com ênfase no desempenho das exportações, altas taxas de poupança e de investimentos, empresariado dinâmico e alta produtividade de capital e de mão de obra. O exemplo de Cingapura mostra-se relevante, tratando-se de uma moderna cidade-estado que não possui riquezas naturais, a não ser seu porto. Aproveitando-se do mesmo, desenvolveu-se com sucesso, posicionando-se como um entreposto comercial, além de tornar-se uma produtora de alta tecnologia e, cada vez mais um provedor de serviços sofisticados.

A competitividade depende muito da capacidade de inovação e melhorias dos negócios estabelecidos nos lugares. Porter (1999) trabalha lugares com a amplitude de nação, porém a paridade com o espaço reduzido referente às cidades é possível, pois a nação é formada pelas mesmas, e é nestas que as coisas acontecem.

Porter (1999) desenvolve um modelo denominado “Diamante da vantagem competitiva nacional” detalhado na Figura 8, a seguir, no qual indica que a mesma está implicitamente ligada a quatro atributos: condições de fatores; condições de demanda; setores industriais correlatos e de apoio e a estratégia; estrutura e rivalidade das empresas locais, que tanto isolados e/ou como sistemas lapidam o diamante.

O primeiro atributo, as condições de fatores, dizem respeito aos fatores de produção, tais como recursos humanos qualificados; recursos físicos e infraestrutura necessárias para competir em um determinado setor; recursos de conhecimento, ou seja, uma base científica, técnica e de mercado sólida; recursos de capital, entre outros. Os fatores de produção mais importantes para vantagem competitiva são aqueles que envolvem investimentos pesados, sustentados e que sejam especializados, sendo que em certos casos, tais fatores não são herdados,

mas criados dentro das localidades, através de processos que diferem muito entre países e entre indústrias.

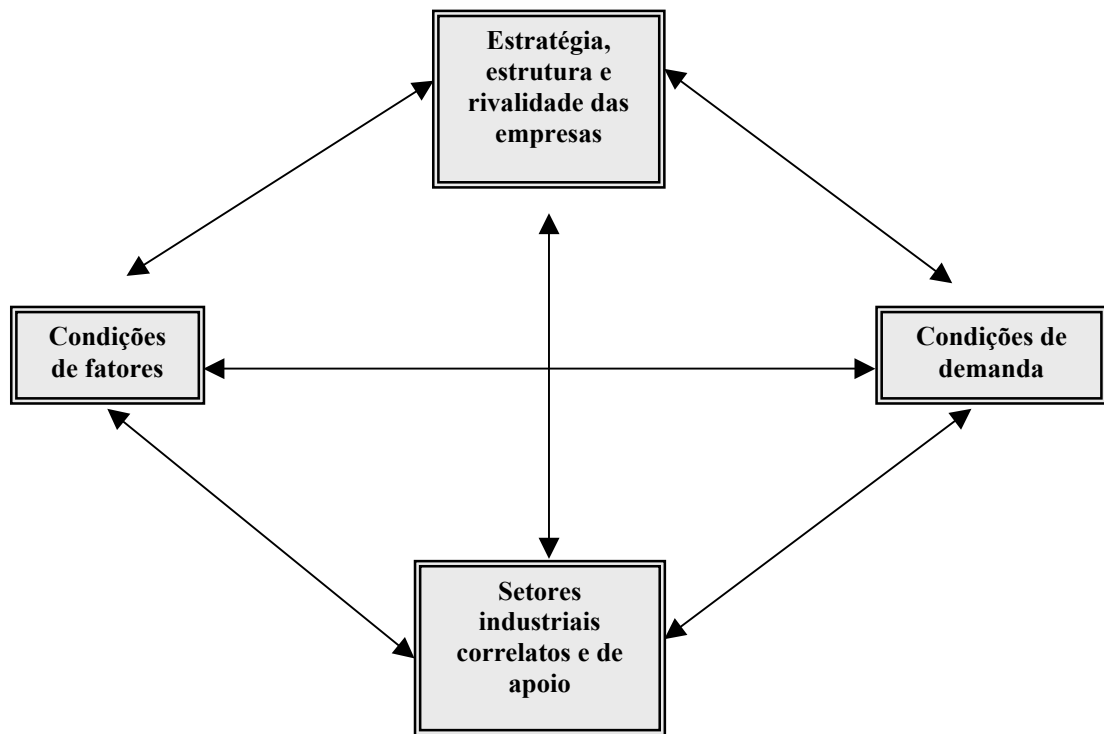


Figura 8. Determinantes da vantagem competitiva nacional.
 Fonte: Porter (1999, p.179).

A vantagem competitiva depende da eficiência e da efetividade com que os fatores são distribuídos e aproveitados. Ela é otimizada pela presença de instituições de classe mundial que criam os fatores especializados e então, continuamente, trabalham para mantê-los atualizados.

O segundo fator, as condições de demanda, dizem respeito à natureza da demanda do mercado doméstico para os bens e serviços do setor, e determina o rumo e o caráter da melhoria e inovação pelas empresas do país. São três os atributos gerais significativos da demanda interna: a composição, ou seja, a natureza das necessidades dos consumidores; o tamanho e o padrão de crescimento da demanda; e os mecanismos pelos quais a preferência interna é transmitida aos mercados externos. A composição da demanda interna determina a forma segundo a qual as organizações percebem, interpretam e reagem às necessidades dos consumidores.

A conquista de vantagem competitiva ocorre em setores nos quais a demanda local proporciona às suas organizações, um panorama mais claro e mais

antecipado das necessidades emergentes, bem como dos compradores. Além disso, compradores mais exigentes pressionam as empresas para inovar mais rapidamente e alcançar vantagens competitivas mais sofisticadas que os concorrentes externos. De fato, o porte acaba sendo menos importante do que o caráter da demanda local. As condições de demanda, assim como as condições de fatores, forçam as organizações a responderem aos desafios.

Terceiro, os setores industriais correlatos e de apoio refletem a importância da presença de indústrias e de fornecedores e demais setores correlatos no país, que sejam internacionalmente competitivos. Tal fato proporciona um fluxo de informações e um intercâmbio tecnológico, que é extremamente benéfico para a inovação e modernização das organizações e do país como um todo. As indústrias correlatas são aquelas nas quais as organizações, ao competirem, podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valor, ou aquelas que envolvem produtos complementares. As de apoio, como o próprio termo revela, são as que proporcionam suporte às organizações principais.

A vantagem competitiva neste caso é fruto das estreitas relações de trabalho entre fornecedores de classe mundial e a indústria. Tais fornecedores auxiliam as organizações no contato com novos métodos e oportunidades de aplicação de novas tecnologias. As organizações, por sua vez, conseguem acesso fácil a novas informações, idéias, conhecimentos e às inovações do fornecedor. O intercâmbio de pesquisa e desenvolvimento e a solução conjunta dos problemas levam a resultados mais rápidos e eficientes, sendo que, é através desse processo que o ritmo de inovações dentro da indústria torna-se mais acelerado.

Por fim, a estratégia, estrutura e rivalidade de empresas apontam as circunstâncias nacionais e o contexto segundo os quais as organizações são criadas, organizadas e dirigidas, bem como qual o tipo de natureza de rivalidade interna que ocorrerá. As metas que as organizações e os indivíduos procuram alcançar, a motivação individual para o trabalho e a presença de rivais locais fortes, constituem pontos fundamentais para a criação de vantagem competitiva. Segundo Porter (1999), a rivalidade doméstica provavelmente é o ponto mais importante do Diamante, sobretudo em função do efeito que o mesmo possui sobre os demais.

São as estratégias governamentais que dão a base para a formação desta vantagem competitiva, que é orientada principalmente a dar suporte e condições às organizações estabelecidas ou que possam estabelecer-se nestes lugares para

aproveitar esta vantagem. Para Porter (1999), o governo não deve nem tanto abrir mão do mercado, e nem tanto tentar direcioná-lo e protegê-lo, mas sim ser o catalisador e desafiante, encorajando ou impelindo as empresas a alcançarem alto nível de desempenho competitivo, pois o autor observa que, não cabe aos governos a criação de setores competitivos, mas sim o papel poderoso de transmissão e ampliação das forças do diamante da competitividade nacional, e completa:

Quando o ambiente nacional possibilita e apoia a acumulação mais rápida de ativos e habilidades especializadas – às vezes, simplesmente em razão do maior esforço e comprometimento – as empresas conquistam a vantagem competitiva. Quando fomenta melhores informações e *insights* contínuos, as empresas conquistam a vantagem competitiva. Finalmente, quando pressiona as empresas no rumo da inovação e dos investimentos, elas não só conquistam a vantagem competitiva, como ainda ampliam esta vantagem ao longo do tempo (PORTER, 1999, p.179).

Para as cidades, a vantagem competitiva está ligada principalmente à competitividade das empresas que nela se encontram ou que ainda venham a se estabelecer. Lopes (1998, p.51) observa que, para se manterem competitivas, as empresas tendem a se concentrar nas cidades que lhes permitam ser mais competitivas em termos globais, conduzindo a um processo crescente de centralização de atividades econômicas e que “na nova sociedade em rede, a cidade precisa estar estrategicamente posicionada, com capacidade de competir com sucesso nos ambientes externos e internos”. É a competência gerando vantagem competitiva.

Tal fator vem assumindo na prática esta relação e um novo panorama físico vem sendo traçado no Brasil. Uma seqüência de estudos realizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE - através do Cadastro Empresarial do Instituto, conhecido pela sigla Cempre, citados por Bacal (2001), demonstra que as regiões brasileiras estão se especializando industrialmente. As indústrias nacionais concentram-se por categorias de uso e avizinham-se, em busca de eficiência, economia e competitividade.

Este novo mapa industrial, desenvolvido a partir de 1996, segundo as denominações adotadas pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas, mostra a seguinte situação: na região Centro-Oeste predomina fábricas de bens não duráveis, destacando-se a indústria alimentícia e o *agrobusiness*. A região Norte notabiliza-se pela produção de bens duráveis, tais como bicicletas e motocicletas e

semiduráveis. Na região Nordeste, concentram-se os bens intermediários, tais como a atividade petroquímica, papelaria e sucroalcooleira, tendo o setor dos semiduráveis surgindo com crescimento considerável. Na região Sudeste estão os bens intermediários, no entanto, com uma participação industrial um pouco menor, estão os não duráveis e a atividade mineradora, siderúrgica e petroquímica. Na região Sul, concentram-se os bens de capital e, em especial, as máquinas agrícolas, principalmente tratores e colheitadeiras. A seguir estão móveis e calçados e, com menor intensidade, alimentos.

Além da competitividade das empresas locais, outro fator que assume relevância na construção da vantagem competitiva local é o fator humano, que assume neste contexto o papel de cidadão. Este deve ser levado a adequar-se as novas necessidades locais, envolvendo-o e motivando-o na conquista dessas diretrizes. Sabendo disto, os gestores municipais devem estar atentos à importância que o fator motivacional tem em relação à população, pois a presença deste pode tanto gerar vantagem competitiva, como a falta dele, danos irreparáveis para a cidade. Para De Masi (2000, p.168):

O desalento generalizado - aquele que chamamos de idéia de "crise" - não está livre de conseqüências danosas para quem o observa: quando um povo ou um grupo tem a sensação de estar em declínio acaba por acelerar o seu curso, pois perde a capacidade de projetar e produzir o próprio futuro.

Kotler *et al.* (1993) corroboram com a importância que este fator assume na construção da vantagem competitiva das cidades, ao indicar que além das evidências de declínio das cidades observadas através da debilidade econômica, medida pela perda de população, alto índice de desemprego, renda e investimentos declinantes, perda de indústrias e outros negócios para outras regiões e déficit orçamentários, há aquelas evidências que resultam da degradação urbana, motivação ou orgulho cívico.

Para Gracioso (1997, p.67) uma sociedade tende a ser mais criativa, interferindo diretamente na criação da vantagem competitiva local, principalmente naquelas áreas mais valorizadas por ela. A busca pela criatividade e formação de diferenciais, inclusive para as localidades, tem ligação direta com o envolvimento dos cidadãos com o rumo e objetivos da mesma, resultando em uma motivação local.

Finalmente, Kotler *et al.* (1993) identifica que os lugares em dificuldades não são somente aqueles cujos negócios primários ou indústrias presentes estejam recuando, mas todos os lugares que pensam que amanhã será igual ao presente. Os recursos e vantagens que certas cidades possuem hoje pode não ser os mesmos que provirão às oportunidades uma década à frente. A construção ou a manutenção da vantagem competitiva deve ser preocupação constante das lideranças municipais.

2.4.6 Estratégias do Marketing de Cidades

Na nova economia mundial, todas as cidades precisam concorrer com seus pares, na busca de vantagens econômicas. Algumas promovem mudanças para conquistar firmas e fábricas, sedes administrativas, capital de investimento, turistas e congressistas, equipes esportivas entre outras opções, todas com propósito de conseguir mais empregos, renda, movimento comercial, investimento e crescimento. As comunidades não são mais simples atores do mercado, em vez disto buscam atuar de forma ativa, como vendedora de bens e serviços, promotora de seus produtos e do valor de seu local. (KOTLER *et al.* 1993).

Para Kotler *et al.* (1993), independentemente do mercado alvo que as localidades planejam conquistar, seja empresas, visitantes e moradores entre outros, suas estratégias de promoção devem partir de quatro amplos caminhos: o marketing de imagem, de atrações, de infra-estrutura e de pessoas.

O primeiro caminho é o Marketing de imagem, que consiste num trabalho de comunicação integrado, de propaganda, publicidade e relações públicas, que identifica, desenvolve e divulga uma imagem positiva e sólida do lugar. Esta estratégia trabalha em cima das características atuais da localidade, sendo que seu custo e eficácia depende extremadamente das condições de sua imagem atual e dos verdadeiros atributos do local.

A imagem de um local é um conjunto de idéias sobre um local, e um determinante básico da forma como os cidadãos e os negócios reagem a um lugar, sendo definida como a soma das crenças, das idéias e impressões que as pessoas têm dele. Elas são produto da mente que tenta processar e identificar a essência de uma série de dados sobre um local (KOTLER *et al.*, 1993).

Para Souza (1998), a imagem é percebida como uma homogeneização interna, doméstica de toda a população local, para sua posterior venda externa, numa forma de identificação local para um posicionamento estratégico.

Harvey *apud* Souza (1988) define como supra-importante o poder da imagem, que assume uma dimensão estratégica na nova concorrência interurbana, quando em um ambiente de extrema competição pode gerar fatores positivos sobre a cidade. “A imagem não só tem um sentido de integração e identidade por si só, mas, para além de tudo isso, assume uma dimensão economicista estratégica fundamental” (p.15). Todo o potencial que a imagem pode suscitar e consolidar torna-se fundamental na escolha do posicionamento estratégico da mesma.

Os atributos das localidades podem proporcionar uma percepção atual que indica uma ampla variação na percepção de imagem das localidades, cabendo aos responsáveis pelo gerenciamento da imagem do local, identificar estas percepções. Kotler (1993) classifica as situações atuais da imagem do local em seis diferentes formas: imagem positiva, com reconhecimento, *glamour*, sonho; imagem pobre, pouca ou nenhuma visibilidade do local; imagem negativa, estigmatizada e rotulada negativamente; imagem mista, mistura de elementos positivos e negativos; imagem contraditória, multi-perspectivas do local; e imagem demasiadamente atraente, ocorrida nos locais que são muito atrativos.

Para Kotler *et al.* (1993), por mais comum que possa parecer este tipo de estratégia, as imagens não são fáceis de ser elaboradas ou mudadas, exigindo pesquisas sobre como o local é percebido por moradores, visitantes, pessoas de outras localidades, identificando a partir disto elementos verdadeiros e/ou falsos, bem como seus pontos fortes e fracos. A imagem a ser divulgada da localidade deve ser de forma que, seus moradores, empresários e outros concordem com uma imagem consensual e que não gere conflito de imagens contraditórias.

Kotler *et al.* (1994) alerta que o desenvolvimento da imagem de um local, não pode ser apenas a da criação de um *slogan*, embora este faça parte importante da comunicação da imagem, ele não é capaz de realizar todo um trabalho de imagem. “A imagem de um local tem de ser válida e transmitida de várias maneiras por diversos canais se quiser ser bem sucedida e se firmar” (p.40).

Para Figueiredo, Corrêa e Lara (2001), a importância do conceito de imagem local, apesar de sua subjetividade, pode ser analisada sob duas perspectivas: a das organizações e a das localidades. A primeira respalda-se no fato de que, cada vez

mais, a imagem local pode se constituir como variável estratégica para as organizações que nela se estabelecem, revelando a partir disto, a origem como um forte atributo. A segunda é evidenciada pela sua importância na elaboração de projetos de localidades que estejam engajadas no processo de estabelecer uma postura pró-ativa para seu desenvolvimento e que necessite trabalhar de maneira estratégica na atração dos mercados alvos interessantes que suportem as suas ações.

A importância do conceito fica evidente quando se analisa o processo das empresas na escolha do local no qual pretendem se estabelecer. É um processo racional que sofre influência em dois momentos pela imagem que o local transmite. Primeiro, na inserção do município como parte integrante daqueles que devem ou não ser avaliados. Num segundo momento, na possibilidade de se constituir como um diferencial capaz de, em algumas situações, decidir, contornar, e superar pequenas desvantagens que, por acaso, uma localidade possa apresentar (PORTER, 1993). Na verdade o que se consolida é que de fato empresas e localidades apresentam uma forte conexão que influencia, de maneira recíproca, as estratégias que pretendem desenvolver.

A imagem de um localidade está implícita aos produtos e serviços de origem local, influenciando como um atributo percebido deste bem, que levará ou não a simpatia do mercado pelo mesmo. Ayrosa (1998) identifica a origem de um produto, como um dos fatores diferenciadores do mesmo, sendo ela considerada um atributo que está relacionado com a imagem percebida pelo local de produção de um determinado bem.

O segundo caminho, denominado de Marketing de atrações, consiste na estratégia de evidenciar um ou alguns tipos de atrativos que possam satisfazer seus moradores e atraia pessoas de fora. Melhorar a imagem não é suficiente para garantir a prosperidade de um local, precisando este de algumas características especiais para satisfazer seu público alvo (KOTLER *et al.*, 1993).

Alguns locais têm a sorte de possuir atrações naturais, outros se beneficiam de uma extraordinária herança de edifícios históricos e outros investem na construção de monumentos famosos. Há ainda as atrações de grande vulto e as que se apresentam de maneira mais discreta, porém de grande repercussão.

Kotler *et al.* (1993) chamam a atenção para a construção de grandes atrativos pelas localidades, cujo empreendimento muitas vezes é de resultado

incerto, demandando altos montantes de recursos, cada vez mais escassos, não proporcionando o retorno desejado, podendo deixar a localidade em situação de risco.

O terceiro caminho consiste na implementação da infra-estrutura básica a um local, que é ponto de partida para as outras estratégias, pois nem a imagem nem as atrações podem dar a resposta completa ao desenvolvimento do local. Um lugar tem que funcionar. Seus residentes, visitantes, investidores e empresários tem que contar com bons meios de transportes, acesso à energia suficiente e barata, educação de qualidade e oportuna para todos, segurança, acesso à água potável e saneamento básico adequado, normas rígidas e adequadas de urbanização e construção, estruturas de lazer, hoteleira e gastronômica. Imagens e atrações não têm força para sustentar um desenvolvimento contínuo e sustentável.

A quarta estratégia consiste nas pessoas, ou seja, a capacidade de um local de vender sua gente, seu potencial, que pode ser evidenciado pela sua hospitalidade, cordialidade, capacidade da força de trabalho, confiabilidade, inovatividade e criatividade entre outras características que possam servir de diferencial para atrair o público alvo condizente com as estratégias do local. Para Kotler *et al.* (1993), ao selecionar mercados-alvo, é necessário que se leve em consideração como o caráter de seus habitantes é sentido pelos outros. A imagem percebida de seus habitantes pode ser influência na decisão de seus mercados alvo. De acordo com o mercado potencial que a cidade buscará atender, deve-se implementar programas que estimulem e mostrem aos seus cidadãos a necessidade de serem mais amigáveis, hospitaleiros, de capacitarem-se, adquirir novas habilidades entre outros.

Para Kotler *et al.* (1993), os gestores das localidades deveriam implementar estratégias de marketing que evidenciassem todas estas questões, iniciando pela infra-estrutura, acrescentando algumas atrações, estimulando a hospitalidade e a habilidade de sua gente e posteriormente divulgando uma imagem diferenciada. Contudo nem sempre é possível estabelecer um plano estratégico que aborde todas essas diretrizes, o que leva muitas localidades a partirem do mais prático, porém, nem sempre levando aos resultados esperados, e podendo pelo contrário, levar a uma situação ainda mais crítica.

Com relação ao foco da presente pesquisa, o mercado de empresas, Kotler *et al.* (1993) dizem que os lugares podem manter e fortalecer sua base econômica de quatro maneiras:

Primeiro, com a manutenção e apoio aos seus negócios atuais, principalmente os desejáveis, que devem ter por parte dos gestores públicos atenção redobrada, pois podem os mesmos estarem sofrendo assédios de outras localidades. Os locais competitivos estão ficando mais ativos no ataque e, conseqüentemente estão elevando o preço nas guerras das licitações.

Em segundo lugar, os gestores de locais precisam projetar planos e serviços para ajudar os negócios existentes a se expandirem, fazendo com que a economia local receba os reflexos da ampliação destes empreendimentos. A localidade pode implementar este tipo de incentivo através de programas de treinamentos para o aperfeiçoamento dos trabalhadores e gerentes, melhorando e adequando a infraestrutura local, oferecendo linhas de créditos em bancos locais e fornecendo comodidades especializadas destinadas a necessidades comerciais específicas.

Em terceiro lugar, facilitando aos empreendedores a abertura de seus negócios, oferecendo condições que atraiam e apoiem empreendimentos locais. Para Kotler *et al.* (1993), os gestores locais devem idealizar políticas de apoio a novos e pequenos negócios, que compreendam a criação e manutenção de agências de treinamento e aconselhamento; estimular as agências de fomentos locais para criação de linhas de crédito para este público; buscar capitais empreendedores e especuladores; e promover instalações para pesquisa entre outras.

Em quarto lugar, um local poderá lançar estratégias agressivas para atrair novas empresas ou empresas de outras localidades para que se estabeleçam em seu território, criando incentivos para convencer as mesmas das vantagens que terão. O desenvolvimento bem sucedido desta estratégia requer políticas que transcendam os incentivos, exigindo investimentos em capital humano, educação e treinamento, infra-estrutura física, regulamentação comercial e ambiental, utilização da terra, recursos naturais, estabilidade fiscal, qualidade de vida e outras considerações.

Kotler *et al.* (1997) indicam que as cidades que buscam atrair novos investimentos poderão fazer uso de três pilares do Marketing de Lugar, ou seja, de três Ps do Mix de Marketing. O primeiro deles seria o produto, seus atributos

diferenciadores, que evidenciariam as vantagens das empresas de investirem no local. O segundo seria o preço, que abordaria os incentivos fiscais, privilégios, proteções tarifárias e mecanismos de preço similares. Por último, o P de promoção, que disseminaria informações sobre o local, desenvolvendo uma imagem favorável a seu respeito.

Para Borja (2000), as cidades competem entre si, precisando assegurar serviços básicos de maneira eficiente, assegurando a receptividade de investidores e talentos com ofertas eficientes desses mínimos públicos, e mais, a imprescindível excelência na qualidade de vida oferecida.

Deve-se pesar que as estratégias de atração de novos investimentos suscitam muitas críticas, pois em muitos casos as comunidades receptoras perdem, devido ao alto custo da oferta feita e as cidades que ficaram para trás também, com efeito da perda dos empregos e da arrecadação (KOTLER *et al.*, 1993).

Segundo o autor, é ideal que as localidades combinem os quatro tipos de estratégia para manter e fortalecer sua base econômica. Deve-se partir da definição dos tipos e mesclas das organizações que irão buscar, escolher pela criação de uma economia diversificada, ou por uma economia baseada em umas poucas indústrias especializadas. Porém por mais desejável que uma diversificação possa parecer, a maioria das localidades não possuem condições de participar deste jogo, definindo-se como lugares adequados a mercados especializados.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo caracterizar os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo, observado o delineamento da pesquisa e seu processo de investigação.

Para Gil (1991), para que um conhecimento se torne científico, este deve apresentar as intervenções mentais e técnicas que permitiram a sua constatação, ou seja, os caminhos que possibilitaram chegar ao conhecimento. Desta forma, são necessárias as apresentações das considerações básicas que nortearam este estudo, facilitando sua compreensão.

3.1 Delineamento da pesquisa

De acordo com Demo (1987), o presente estudo classifica-se como uma pesquisa teórico-empírica, uma vez que busca a junção entre os estudos teóricos e a codificação da face mensurável da realidade social. Pelo fato do Brasil ser um país marcado por fortes desigualdades econômicas, sociais e até mesmo políticas, qualquer pesquisa acadêmica sobre governo e desenvolvimento local, não pode prescindir de estudos empíricos. Somente um estudo empírico pode dissipar o viés da heterogeneidade e contribuir para a discussão das teorias existentes.

Esta pesquisa é qualitativa, caracterizando-se, de acordo com seu objetivo, como uma pesquisa do tipo descritiva, realizada a partir de um estudo de caso, tendo como objeto o município de Itajaí.

O delineamento qualitativo do estudo orienta-se nas entrelinhas dos números econômicos dos balanços municipais, identificando situações que possam guiar a cidade ao desenvolvimento sustentado, observando a vocação implícita aos seus cidadãos e negócios. Para Minayo (2000, p.21), a pesquisa qualitativa nas ciências sociais trabalha com:

O universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A caracterização da pesquisa, quanto ao seu objetivo é descritiva; Santos (1999, p.26) a define como um “levantamento das características conhecidas, componentes do fato/fenômeno/problema”.

Gil (1991) define que a finalidade da pesquisa de tipo descritiva é descrever características de determinada população ou fenômeno ocorrido, ou mesmo a observação de relações entre variáveis, podendo em certos casos, ir além da simples descrição, pretendendo até mesmo, determinar a natureza desta relação.

Mattar (1992) observa que o uso da pesquisa descritiva segue algumas razões, nas quais devem descrever as características de um grupo, estimar a proporção de elementos, numa população específica, que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relações entre variáveis.

Andrade (1997, p.15) indica que, neste tipo de pesquisa, “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles”, ou seja, o pesquisador estuda os fenômenos sem influir nos mesmos. Para o autor, este tipo de pesquisa é largamente utilizado nas pesquisas sociais, entre elas as de levantamento sócio-econômico e mercadológico.

A pesquisa teve como modo de investigação o estudo de caso, que, para Goldenberg (2000, p.33), é uma forma de pesquisa que não se restringe a uma técnica específica, e sim:

Uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos.

O referido autor completa que, com base em diferentes técnicas de pesquisa, o estudo de caso pode recolher o maior número de informações do objeto, mergulhando exaustivamente nos fenômenos de um caso concreto.

Segundo Gil (1996, p.58), o estudo de caso é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Para Chizotti *apud* Barros e Lehfeld (2000), esta modalidade de estudo se volta à coleta e ao registro de informações de um objeto ou vários objetos de pesquisa, quando se elaboram relatórios críticos organizados e avaliados, criando

subsídios para a tomada de decisão em relação a este objeto, podendo ser ele uma comunidade, organização, uma empresa ou outros tipos de objeto.

3.2 Perguntas de pesquisa

A presente investigação definida anteriormente foi realizada com base nas seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Quais estratégias de Marketing foram implementadas pela gestão municipal no período compreendido entre 1997 e 2001 e quais são seus resultados?
- b) Que organizações fizeram investimentos importantes, segundo a geração de empregos, no período de 1997 a 2001, bem como os motivos que os incentivaram a investir no município?
- c) Quais os municípios concorrentes e aliados da cidade em questão?
- d) Quais as forças e fraquezas que influenciam no desenvolvimento do município?
- e) A que oportunidades e ameaças está sujeita a cidade de Itajaí, em relação ao seu crescimento econômico?
- f) Que vantagens competitivas o município de Itajaí - SC possui e quais as diretrizes para o posicionamento?

3.3 Delimitação do estudo

A pesquisa ocorreu na cidade de Itajaí, localizada no litoral norte do estado de Santa Catarina, sendo município pólo da Microrregião da AMFRI (Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí), que é composta além do mesmo pelas cidades de Balneário Camboriú, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itapema, Luís Alves, Navegantes, Penha, Piçarras e Porto Belo.

Segundo o Censo 2000 do IBGE e da Prefeitura Municipal de Itajaí, a cidade tem uma população de 147.463 habitantes e uma área de 304 m², sendo o 5º maior município do estado em retorno de ICMs. De acordo com reportagem do Jornal de Santa Catarina de 27 de junho de 2001, o município tem como principais atividades econômicas a Indústria da Pesca, sendo o maior produtor pesqueiro do Brasil, seu

Porto Mercante, que ocupa o sexto lugar do país em movimentação de contêineres e primeiro porto em exportação do estado, conforme informações do WEB site do Porto de Itajaí. Um outro setor econômico que contribui intensamente para os resultados de arrecadação do município é o do comércio atacadista de combustível (PERFIL DE ITAJAÍ, 2001).

Para efeito deste estudo, com a intenção de se analisar as estratégias adotadas pela gestão municipal, bem como, identificar as empresas que fizeram investimentos importantes na cidade, definiu-se o período a partir de janeiro de 1997 para delimitar temporalmente as pesquisas de dados secundários, sendo esta, uma perspectiva de análise seccional com avaliação longitudinal. Tal período marca o início do mandato da gestão municipal atual, compreendendo o primeiro e segundo mandatos, não envolvendo assim comparativos partidários e políticos.

Neste estudo analisou-se, sob o enfoque do Marketing estratégico de cidades, para o município de Itajaí/SC, diretrizes que possam promover seu desenvolvimento econômico sustentável, tornando-o pólo receptor e mantenedor de empresas, observando-se suas vantagens competitivas em relação ao contexto catarinense, considerado o ano de 2002.

3.4 A escolha dos participantes da pesquisa

Além da análise bibliográfica e documental relacionada ao município, foram colhidas com os representantes sociais relevantes ao tema, informações condizentes ao contexto da pesquisa. Estes agentes sociais foram representados pelos seguintes participantes:

- a) Representantes do poder público: prefeito, secretários municipais e vereadores;
- b) Representantes do poder privado: empresários, diretores e gerentes de organizações privadas;
- c) Responsáveis por Bancos de Desenvolvimento Regionais;
- d) Diretores de Associações Comerciais e Industriais do município;
- e) Diretores e Gestores de Instituições do Ensino superior com sede no município;

- f) Especialistas e Pesquisadores dos assuntos econômicos municipais;
- g) Diretores de Clubes de Serviço e de Grupo de Classes Profissionais;
- h) Organizações não Governamentais (ONG's)

Kotler *et al.* (1993) enfatiza a importância da integração da comunidade. A tarefa inicial para por em prática o marketing estratégico das cidades está em organizar um grupo de planejamento composto de cidadãos, pessoas de negócios, representantes do governo local e regional, indicando desta forma, a importância da escolha do grupo escolhido para participação na pesquisa.

A grande preocupação na escolha destes participantes diz respeito, principalmente, a sua representatividade e qualidade, em detrimento de sua quantidade, pois se tratando de uma pesquisa com delineamento qualitativo, este fator é fundamental. Para Minayo (2000, p.43), “a pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade”, mas, sim, se os representantes sociais escolhidos tem significância na abordagem do problema investigado, e define, “a amostragem boa é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões”.

Triviños (1994, p.132) esclarece que,

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, etc.), o tamanho da amostra.

Para Barros e Lehfel (2000), o estudo de caso pode ser realizado de forma eficaz, apenas tipificando o indivíduo que mais se sobressai numa organização institucional ou comunitária, seja ela centros industriais, comerciais, bairros, hospitais entre outros.

Além de entidades representativas de classes do município, também foram ouvidos empresários ou representantes - diretores ou gerentes - de empresas que, a partir de 1997, fizeram investimentos importantes na cidade, tendo como critério para esta avaliação, a geração de empregos na comunidade. A escolha das empresas seguiu três condições:

A primeira condição, que definiu o primeiro grupo, teve como indicador as empresas que fazem parte das 50 maiores do município, com base no valor adicionado apurado no ano base 2000, e que requereram e receberam os benefícios de incentivos municipais à expansão econômica entre janeiro de 1997 e agosto de 2001, estando ainda enquadradas na categoria de médias e grandes empresas de acordo com a classificação da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC. Especificamente, como segue:

- a) O valor adicionado fiscal é mensurado através do total das saídas, menos o total das entradas de mercadorias/serviços num ano fiscal, sendo apurado através da DIEF (Declaração de Informações Econômico-Fiscais), representando o que as empresas agregam ao produto/serviço no período de um ano fiscal;
- b) De acordo com os incentivos, o município dispõe das leis 3.185/97 e 3186/97 que visam a expansão econômica da cidade, apoiando as empresas que geram empregos e aumento de renda através da instalação ou ampliação das atividades industriais, comerciais e prestadoras de serviços. É propiciado a estes requerentes benefícios fiscais, de terraplanagem e uso do solo;
- c) Quanto ao porte da empresa, a FIESC define-o conforme o número de funcionários que a mesma emprega, sendo considerado como de médio porte as que geram de 100 a 499 empregos, e de grande porte as que têm mais de 500 funcionários.

A segunda condição usada para formar o segundo grupo, levou em conta as empresas que pediram e receberam incentivos fiscais do município entre janeiro de 1997 e agosto de 2001, mesmo que estas não façam parte das 50 maiores, porém que estejam enquadradas como de médio porte de acordo com o critério de avaliação da FIESC, ou seja, que gerem entre 100 e 499 empregos.

Na terceira condição, o grupo foi formado por empresas que iniciaram ou ampliaram seus negócios em Itajaí a partir de 1997, e que especificamente não se enquadram em nenhum dos critérios anteriores, porém podendo possuir uma ou outra característica descrita. Estas foram escolhidas por julgamento do pesquisador por representarem marcas fortes, reconhecidas pela administração pública municipal e comunidade classista local.

3.5 Procedimentos e instrumentos de coleta e análise dos dados

Rudio (2000, p.111) chama de coleta de dados “a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade”, e é a partir desta que se adentra no momento de analisar e interpretar esta realidade. A coleta de dados do estudo se fez em dois planos, o primeiro com base em dados secundários e o segundo com dados primários.

Os dados secundários foram obtidos a partir da análise de documentos como: planos de desenvolvimento do município, leis, projetos, decretos, relatórios, documentos oficiais e outros documentos pertinentes à pesquisa, como jornais e periódicos locais e regionais, sejam de origem pública ou privada. Foram também observados fontes de institutos e organizações como IBGE, SINE, MTE, Ministério da Saúde, ONU, UNICEF entre outros, que mantinham dados sobre o município, sua população e seu desenvolvimento. De acordo com Richardson (1999), a análise documental consiste em uma série de operações que visam o estudo e a análise de um ou mais documentos com a finalidade de descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais os mesmos podem ser relacionados.

A partir dos dados secundários obtidos, foram elaboradas figuras e tabelas comparativas, que envolveram a análise de dados relativos a índices econômicos e sociais referentes ao município em relação ao contexto estadual, referentes ao período da pesquisa. Foram também agrupados dados coletados conforme conceitos sobre o tema abordado.

Os dados primários foram obtidos junto aos participantes da pesquisa, por meio de entrevista semi-estruturada com perguntas abertas. Na entrevista semi-estruturada “há um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser” (LAKATOS e MARCONI, 1991, p.197).

Os participantes da pesquisa foram divididos em três grupos distintos, que tiveram três instrumentos de coleta de dados diferentes, porém com pontos em comum. O primeiro instrumento (Apêndice A) restringiu-se a dar base ao roteiro das entrevistas junto aos gestores públicos municipais, prefeito e secretários. O segundo roteiro (Apêndice B) serviu de base para as entrevistas com os representantes classistas, associativos, sindicais e políticos da comunidade. Por fim, o terceiro

instrumento (Apêndice C) foi o roteiro usado para as entrevistas com os representantes das empresas selecionadas.

Após a coleta dos dados primários e secundários, a próxima etapa do estudo de caso referiu-se à análise e interpretação dos mesmos. Minayo (2000) apresenta uma proposta de análise qualitativa dos dados denominada de método hermenêutico-dialético. O presente estudo teve seu processo de análise e interpretação dos dados orientados por esta proposta e foi composto por três etapas: ordenação dos dados, classificação dos dados e análise final.

A ordenação dos dados é o momento do mapeamento de todos os dados obtidos no trabalho de campo. Na classificação dos dados, com base na fundamentação teórica, foi feita uma leitura exaustiva e repetida dos mesmos, identificando os dados relevantes para o tema. Na análise final, foram estabelecidas articulações entre os dados coletados e os referências teóricas pertinentes ao tema do estudo, respondendo às questões da pesquisa com base em seus objetivos, estabelecendo relações entre o teórico e o empírico.

Minayo (2000), alerta ainda que o pesquisador quando chega a esta fase enfrenta três possíveis obstáculos. O primeiro, é quanto à ilusão que o pesquisador tem com relação aos resultados, percebendo como certo os resultados que se apresentam a primeira vista. Este fato ganha força, quando o pesquisador possui mais familiaridade com o tema proposto. O pesquisador deve redobrar a atenção para evitar as conclusões superficiais ou equivocadas.

O segundo obstáculo a ser dissipado diz respeito ao maior envolvimento do pesquisador com os métodos e técnicas, do que com os resultados presentes nos dados. Por fim, outro obstáculo que necessita ser transposto, é a dificuldade que o pesquisador pode ter em articular as conclusões que surgem dos dados concretos com conhecimentos mais amplos e ou abstratos.

3.6 Definição de termos

Com base na revisão de literatura sobre o assunto em questão segue, a seguir, os termos que serão utilizados nesta pesquisa.

Ameaças: desafios criados por certas tendências ou acontecimentos desfavoráveis, no campo econômico, político ou social (KOTLER *et al.*, 1997).

Cidade acidental: a cidade que corre atrás das mudanças (LOPES, 1998).

Cidade intencional: a cidade onde o futuro e as competências acontecem como consequência do planejamento estratégico.

Cidades nódulos: centros de produção de bens e serviços integrados à economia global, com poder representativo e significativo em sua abrangência. Têm diferentes orientações como poder político, centro industrial entre outros (LOPES, 1998).

Desenvolvimento sustentado: “Crescimento de forma sustentável a longo prazo em termos não apenas econômicos mas também políticos, sociais e ecológicos, mantendo a produtividade dos ecossistemas” (LEAL FILHO, 1993).

Estratégia: criação de uma posição exclusiva e valiosa, devendo ser concreta e palpável (PORTER, 2001).

Marketing de lugar: “atividade empreendida para criar, manter ou alterar as atitudes ou comportamentos em relação a lugares em particular” (KOTER e ARMSTRONG, 1994, p.463).

Oportunidades: ambiente onde se tem a possibilidade de criar ou adicionar riquezas (KOTLER *et al.*, 1997).

Política urbana: “é um conjunto de princípios e critérios para o estabelecimento de medidas no sentido de dirigir o processo de crescimento urbano” (CASTRO *apud* Coutinho, 2001).

Posicionamento estratégico: criação de uma posição competitiva sustentável (PORTER, 2001).

Vantagem comparativa: vantagem em algum tipo de recurso, observado em um comparativo em relação aos concorrentes (KOTLER *et al.*, 1997).

Vantagem competitiva: quando um competidor possui a capacidade de ter seu desempenho acima do desempenho de seus concorrentes, em algo que seu mercado consumidor potencial valorize (CHURCHILL e PETER, 2000).

3.7 Limitações do estudo

Ao se optar pelo estudo de caso de uma comunidade, realizou-se uma profunda análise dos aspectos referentes às ações promovidas nesta comunidade em vista de seu desenvolvimento econômico. Porém, no decorrer do estudo surgiram algumas limitações:

Primeiro, quanto à complexidade da organização, aqui denominada cidade, que devido a sua extensão e singularidade, traz consigo múltiplas facetas e ângulos de análise, surgidas a partir dos representantes envolvidos, com opiniões divergentes. Esta complexidade também está ligada à dificuldade de contato com os gestores públicos municipais, principalmente em ano eleitoral, limitando a disponibilidade dos mesmos.

Segundo, a complexidade das questões relativas ao tema, quando levantadas aos representantes da comunidade, não acostumados às especificidades do planejamento estratégico, surgem generalizações explícitas ao assunto. A possibilidade de criar uma discussão conjunta entre os participantes da pesquisa, através da metodologia de *focus group*, possibilitaria uma maior profundidade da análise e ampliação dos resultados obtidos.

Finalmente, na escolha das empresas participantes buscou-se um maior número de organizações para ampliar a análise dos motivos que as levaram a escolher Itajaí para sede de seus investimentos, porém, nem todas as escolhidas dispuseram-se a conceder a entrevista. Na prática, ao questionar estes motivos estratégicos, requereu-se um perfil diferenciado por parte dos representantes das organizações, responsáveis por estas decisões, que de acordo com suas responsabilidades, tornaram inviáveis as mesmas, limitando o número de empresas participantes. Acredita-se que as entrevistas realizadas, em virtude da sua profundidade e abrangência dos setores, somadas ao material das fontes secundárias e as entrevistas com os outros grupos participantes, possibilitaram a realização da análise empírica desejável.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No presente capítulo, apresenta-se um breve histórico da cidade caso deste estudo, Itajaí, para posteriormente iniciar-se a análise e identificação das estratégias de marketing que foram implementadas na cidade de Itajaí, bem como os seus resultados. Neste estudo, observou-se o período a partir de 1997, quando se iniciou a primeira gestão do atual prefeito municipal, evitando assim comparações partidárias. Segundo, verifica-se empresas que fizeram investimentos importantes na cidade e os motivos pelos quais escolheram Itajaí para sede de seus investimentos. Terceiro, identificam-se os municípios concorrentes e aliados da cidade. Posteriormente identificam-se as forças e fraquezas relativas inerentes ao município. Após, identifica-se às oportunidades e ameaças surgidas no ambiente externo de Itajaí. Finalmente, identificam-se as vantagens competitivas do município e define-se diretrizes para o seu posicionamento.

4.1 Histórico da cidade de Itajaí e sua evolução

Nos países da América, diferentemente dos países do velho mundo, o estágio de evolução não seguiu exatamente da maneira descrita anteriormente por De Masi (2000). Pelas descobertas das terras americanas pelas civilizações europeias terem sido a pouco mais de 500 anos, e como colônias, seus desenvolvimentos eram pautados principalmente pela exploração de riquezas naturais. No caso brasileiro, especificamente, a maioria das cidades atuais foram colonizadas em tempos em que os países europeus já viviam no período pós-revolução industrial, ou melhor, como De Masi (2000) denomina, período da cidade industrial, confirmando-se, assim, os diferentes estágios evolutivos dessas civilizações e suas localidades.

Além da diferente evolução das cidades brasileiras em relação a outros lugares do mundo, era certo, também, que determinadas regiões brasileiras tivessem atenções diferenciadas tanto por parte da coroa portuguesa, subseqüentemente pelo governo imperial, como também pelos governos republicanos, como se percebe até os dias presentes. O certo é que, no princípio,

Portugal jamais poderia ter, de uma hora para outra, colonizado o Brasil por toda sua extensão territorial. Sendo assim, o processo de colonização das terras brasileiras iniciou-se pelo nordeste e sudeste, e mais tarde estendendo-se por outras regiões, atendendo propósitos de segurança estratégica ou logística condizentes com cada época.

Um exemplo é o caso da região hoje denominada Vale do Itajaí que, de acordo com D'Ávila (1982), somente a partir do século XVII surtiu interesse da coroa pela região, quando diversas recomendações foram feitas ao governo colonial no sentido de se promover a colonização das terras do Vale do Itajaí, consideradas férteis e estratégicas para a fundação de colônias. Porém, foi apenas durante o século XVIII, que começou a haver fixação de moradores junto a Foz do Rio Itajaí-Açu, devido às grandes possibilidades provindas da extração de madeiras. Este interesse acontecido somente no século XVIII é confirmado também por Moreira (1995, p.68):

A demanda das terras do Itajaí, no último quartil do século XVIII, decorre, portanto, em grande parte, da relativa facilidade de aquisição, na época, de pequenas e médias propriedades em áreas cultiváveis na desembocadura do grande rio; da existência de um ancoradouro seguro à margem direita do Itajaí-Açu, nas proximidades da confluência com o Mirim com boas oportunidades para o desenvolvimento futuro do comércio fluvial e marítimo, e, ainda, da presença um pouco mais ao norte da manufatura baleeira em Itapocoróia, núcleo concentrador de mão-de-obra assalariada e de intercâmbio para a pequena produção agrícola/pesqueira.

Nesta época a região começou a desenvolver-se, quando seus primeiros moradores estabeleceram-se, aproveitando de seus potenciais naturais, vegetação, rios navegáveis e mar, sendo que, de acordo com D'Ávila (1982), a madeira era extraída e enviada via marítima para Santos e Rio de Janeiro. As riquezas provenientes desta atividade, como também a abundância da pesca, motivaram uma corrida especulatória à região, fazendo com que no começo do século XIX, as terras da Foz do Itajaí estivessem tomadas por diversos sesmeiros².

O autor ainda salienta que, usando os caminhos do mar, no começo do século XIX, intensificou-se o comércio que os moradores faziam com comerciantes de várias vilas do litoral catarinense. Devido a sua excelente posição geográfica, junto a Foz do Rio Itajaí-Açu e dispendo de bom porto, a localidade, desde os

² Cultivadores de terra, que colonizavam a terra para cultivar (Dicionário Universal, 2001).

primeiros tempos de seu povoamento, foi pólo receptor de pessoas das mais diversas etnias e localidades regionais, nacionais e estrangeiras.

Assim, a localidade das terras situadas às margens da foz do Rio Itajaí Açu, que pertencia a Porto Belo foi desenvolvendo-se e, mesmo antes de sua emancipação teve sua parcela de responsabilidade no próprio desenvolvimento da região. De acordo com Moreira (1995), a independência e a abertura dos portos deu espaço para o fomento local, culminado em 1850 pelo momento colonizador da região, que foi responsável em grande parte pela movimentação do até então porto natural, dando impulso à navegação fluvial, resultando na vinda de agentes de intercâmbio à vila portuária, formados por pequenos comerciantes que utilizavam o porto para estabelecer comercialização com o vale colonial. “O porto mostrou desde cedo seu papel fundamental na fomentação e integração do vale”. (p.76)

Na segunda metade do século XIX a cidade se firma e alcança sua emancipação em 15 de junho de 1860. A partir desta época Moreira (1995) cita algumas considerações importantes relativas ao desenvolvimento sócio-econômico do município:

- a) Além de comerciantes e agricultores, a cidade começava a ser povoada por uma nova classe de trabalhadores ligados às funções do porto: remeiros, vendedores de madeira, carpinteiros para o reparo e construção de embarcações, mestres de barco, taifeiros e outros;
- b) A exploração da madeira pelos comerciantes determinava um forte setor de importação e exportação na cidade portuária, onde se vende, armazena e embarca as mercadorias;
- c) Além da exportação de madeira, o crescente desenvolvimento do vale europeu movimentava a economia local, tornando esta, porta de entrada e saída de mercadorias para a região. “Consolida-se, assim, na cidade portuária, a hegemonia da classe dos comerciantes do porto”, que além da importação, “passam também, a exercer a representação de companhias de navegação e instituições bancárias, nacionais e estrangeiras”. (p.92).

Sua posição estratégica como porta do Vale do Itajaí, estando às margens da foz do Rio Itajaí Açu e do Oceano Atlântico e tendo um porto natural, entre outros fatores, foram motivos preponderantes tanto para o seu desenvolvimento ao longo da história, como o é até os dias de hoje. Não é por acaso, que sua principal fonte

de riqueza são os setores ligados a essas atividades, o porto pesqueiro e o porto mercantil.

4.2 Estratégias de Marketing implementadas pela gestão municipal e resultados

O presente objetivo de pesquisa identificou ações estratégicas desenvolvidas pelos gestores municipais, agrupando-as conforme conceito proposto por Kotler et al (1997) e posteriormente verificando os resultados alcançados pelas mesmas.

4.2.1 Estratégias de Marketing desenvolvidas pela gestão pública municipal de Itajaí entre 1997 e 2001.

As ações estratégicas de marketing e o plano estratégico de marketing devem ser extremamente ligados, contudo a existência da primeira não está condicionada ao segundo, sendo que as mesmas podem estar sendo implementadas sem que estejam ligadas a um plano de marketing formalmente implantado. Isto implica com que as estratégias de marketing adotadas aleatoriamente possam estar desorientadas e desligadas de objetivos comuns, desconsiderando assim os princípios básicos do planejamento estratégico de marketing, que para Churchill e Peter (2000), devem estar implícitos à escolha do mercado-alvo, ao posicionamento perante este mercado e à formatação do composto mercadológico para atendê-lo. Além disto, estas ações estratégicas devem contribuir para o alcance de objetivos estratégicos maiores, delineados por uma visão e uma missão orientadoras de um futuro de longo prazo.

As estratégias de marketing são desempenhadas com base no composto mercadológico e têm como objetivo produzir os produtos e serviços que o mercado necessita e deseja, estabelecendo o preço e suas políticas e fazendo com que o produto chegue ao mercado de forma eficiente. E finalmente, estabelecendo a promoção, ou seja, a comunicação de marketing. Desta forma, cria-se valor para o mercado através de uma oferta diferenciada, seja esta um bem, serviço ou até mesmo uma cidade.

No município de Itajaí, apesar das reuniões e fóruns que ocorreram para discutir o planejamento estratégico local e que posteriormente serão citados, atualmente não existe um plano estratégico formalizado, assim como não existe também um Plano de Marketing.

Isto não implica que ações não estejam sendo desenvolvidas na cidade com o objetivo de alcançar prosperidade para a mesma. Para o prefeito municipal da cidade de Itajaí, o Sr. Jandir Belline, a gestão municipal vem desenvolvendo as seguintes ações visando o desenvolvimento econômico do município:

A proposta tem sido aumentar as oportunidades de emprego e renda para os munícipes, incentivar a cultura e as artes e apoiar o embelezamento da cidade. Para isso busca-se a ampliação de áreas destinadas à implantação de novos empreendimentos econômicos no município, implantou-se um sistema de crédito fácil e desburocratizado para micro e pequenas empresas e adotou-se Lei de incentivos fiscais e benefícios econômicos para novos empreendimentos locais.

Estas ações mesmo não fazendo parte de um plano de Marketing, podem ser relacionadas a elementos do composto mercadológico, como produto e preço, através da melhoria da infra-estruturara local e dos incentivos fiscais. O que ocorre é que mesmo sem reconhecer o Marketing Estratégico, atividades de Marketing são desempenhadas na cidade.

Contudo, pela não existência de um plano em nível estratégico ou de Marketing, formalizado e discutido abertamente com a comunidade, os representantes da comunidade itajaiense, formados por representantes classistas, sindicais e associativos, expressam diferentes percepções, que vão desde o desconhecimento total até a generalização diversa a respeito do tema.

De acordo com as entidades que representam e as atividades que desempenham na comunidade local, estes representantes da comunidade expõem a seguir, de forma individual, seus conhecimentos sobre políticas ou planejamentos desenvolvidos no município e criados para impulsionar o desenvolvimento econômico local:

Gean Gern, articulador do Sebrae de Itajaí, identifica como ação implementada pela cidade em busca do desenvolvimento econômico, o Projer Consenso, que é um projeto em parceria da entidade que representa com a Prefeitura Municipal de Itajaí e que tem os seguintes propósitos:

É um programa sócio-econômico que irá servir para uma política de alavancagem econômica do município, sendo composto por um diagnóstico, onde são levantados todas as indústrias, comércio e serviços e domicílios do município, formal ou informal, para se ter um número exato dos mesmos [...] e em cima desses dados a prefeitura irá desenvolver todos os programas referentes à secretaria de indústria e comércio, ou seja, ele irá potencializar as ações através deste diagnóstico, utilizando-o como uma ferramenta para alavancar e complementar as políticas já existentes no município.

A presidente da Associação Comercial e Industrial de Itajaí (ACII), Maria Izabel Sandri, não vê nenhuma política específica para impulsionar a economia do município, exceto as seguintes ações:

[...] foi uma bandeira dessa administração o pólo de desenvolvimento, aquele novo distrito industrial, mas que ainda está em ação judicial. [...] Outra coisa que a gente vê é essa etapa de desenvolvimento do porto, na verdade é, de certa forma uma outra política de desenvolvimento, embora o porto tenha uma administração diferente, a prefeitura atua como gestora.

O presidente do Clube de Diretores Lojistas (CDL) de Itajaí e também presidente do Banco de Crédito Popular da Foz do Rio Itajaí-Açú (BANCRI), Reinaldo Lourenço Inácio, corrobora da mesma opinião, vendo como a única ação a este respeito, a implantação do distrito industrial da Itaipava, que é o Pólo de Desenvolvimento Econômico, porém, que até o presente momento encontra-se parado.

O apresentador do jornal local da Rede Record de Televisão e da Rádio Clube de Itajaí, Graciliano Rodrigues também compartilha do conhecimento restrito das ações estratégicas do município, que está centralizada no pólo industrial denominado Pólo de Desenvolvimento Econômico.

Já o presidente do Sindicato das Indústrias de Pesca de Itajaí (Sindipi), Antonio Momm, como também Renato Ribas, presidente da Câmara de Vereadores de Itajaí identificam como ações estratégicas para impulsionar o desenvolvimento do município, além do já citado Pólo de Desenvolvimento Econômico, que ainda encontra-se em fase de implantação, as políticas de atração de novos empreendimentos definidas através das leis municipais de incentivos fiscais.

Osmar Rogge, administrador da Intersindical e presidente do Sindicato dos Contabilistas de Itajaí indica as seguintes ações estratégicas e políticas de desenvolvimento que estão sendo implantadas na cidade de Itajaí:

A abertura de novos distritos industriais, investimento em infraestrutura, privatização da atividade portuária com conseqüente aumento do volume de movimentação, projeto de empreendimentos científico e turístico, bem como incentivos para investimentos.

O vereador de um partido de oposição, João Vequi, observa que estão sendo desenvolvidas as seguintes ações estratégicas no município e que, no seu entendimento, servem como pontos chaves para o desenvolvimento local:

Em Itajaí há um banco de fomento, um banco público de fomento, chamado Bancri, [...] distritos industriais com áreas específicas para instalação de indústrias [...] e os programas de capacitação dos sistemas S.

Os sistemas S, a que se refere João Vequi, são as instituições Sebrae, Senai, Senac e Sesi, cujas mesmas tem sede em Itajaí.

O presidente do Sindicato dos Estivadores de Itajaí, Saul Silva, acredita na existência de ações estabelecidas para o desenvolvimento local e analisa-as da seguinte forma:

[...] imagino eu que eles devem pensar a cidade como um todo e inclusive com os sindicatos, e se tratando do porto de Itajaí, um porto municipal, evidentemente que isso deve estar atrelado à sociedade, as pessoas, porque estas precisam de emprego e nesse contexto há algumas ações da municipalidade com relação à atividade portuária para que haja um crescimento [...].

O presidente do Sindicato dos Empregados do Comércio de Itajaí, Paulo Ladvig tem ciência da existência de duas políticas adotadas pela gestão municipal para o desenvolvimento econômico local:

[...] A questão portuária, a política do porto e a outra é a reurbanização e revitalização do centro comercial, mas especificamente a rua Hercílio Luz, que também é um projeto que tem o intuito de estar alavancando empregos e outras ações, juntamente com a ação do porto.

Para o diretor da FACIESA da Univali, Ciro Renato Rebelo, como também para Nazareno Schmoeller, economista do Observatório Econômico (OBECON) da Univali, a ação que vem sendo adotada no município para alavancar seu desenvolvimento econômico é o Fórum de Desenvolvimento Regional, que conta com as prefeituras municipais além de outras entidades envolvidas para a discussão

do desenvolvimento regional e por conseqüência, o local. Este fórum não é uma ação dirigida pela prefeitura local, sendo a mesma, apenas mais uma participante das discussões.

O diretor do Instituto Fayal de Ensino Superior (IFES), Vilmar Boni, como também o coordenador do curso de Administração e Turismo da mesma entidade, Tarcísio Tomazoni, e mais o vice-presidente da União das Associações de Moradores de Itajaí (UNAMI), desconhecem sobre a existência oficial de algum planejamento ou ações estratégicas implantadas pela gestão pública municipal, com o propósito de impulsionar o desenvolvimento econômico do município.

Como referido anteriormente, talvez a inexistência de políticas desenvolvidas a partir de um plano estratégico formalizado seja um dos fatores causadores da falta de conhecimento por parte de alguns dos representantes da comunidade a respeito das ações municipais, o que não significa que projetos, ações, estratégias e políticas, inclusive relativas ao Marketing, foram ou estejam sendo desenvolvidas e implementadas pela atual gestão municipal.

Além da opinião dos gestores públicos municipais e da identificação do nível de conhecimento dos representantes da comunidade a respeito das ações estratégicas de Marketing implementadas na cidade de Itajaí, pesquisou-se em fontes secundárias, especificamente nos jornais e periódicos locais e regionais, no período relativo a 1997 até 2001, notícias referentes a ações dessa natureza.

Esta pesquisa foi organizada de modo a identificar ações relacionadas a um dos conceitos de Kotler *et al.* (1997) para Marketing estratégico de lugar, que define que as cidades que buscam atrair novos investimentos devem fazer uso de três dos quatro P's do Marketing, específicos para o Marketing de Lugar, sendo eles o produto, o preço, e a promoção.

No desenvolvimento de estratégias de produtos de um lugar estão implícitos seus atributos diferenciadores, que evidenciam as vantagens das empresas em investirem na cidade. Para o desenvolvimento de estratégias de preços são observadas as ações que abordam os incentivos fiscais, privilégios, proteções tarifárias e mecanismos de preços similares. E no elemento promoção ou comunicação de marketing, identificam-se políticas de disseminação de informações sobre o local, que desenvolve entre outras, uma imagem favorável a respeito da cidade em questão.

Portanto, foram analisadas notícias de ações ou projetos que pudessem, de acordo com este conceito, serem agrupados de acordo com os elementos do composto mercadológico.

Estratégias de Produto:

- a) A Prefeitura Municipal de Itajaí em parceria com a Univali criou um grupo de trabalho para elaboração de projeto para a criação de uma incubadora tecnológica no município, como o objetivo de estimular o surgimento de empreendimentos para atividades econômicas de cunho tecnológico. (ACII Jornal, 1997^b).
- b) Em dois de julho de 1997 foi apresentada ao público a idéia do Plano Estratégico de Desenvolvimento de Itajaí, que deveria ser elaborado através de uma ação conjunta entre a prefeitura municipal, o Sebrae, a ACII e a Univali em comunhão com a sociedade itajaiense. O objetivo central era o de identificar as potencialidades econômicas do município e com base nelas, traçar estratégias de desenvolvimento a médio e longo prazo para a cidade. Na ocasião, o prefeito municipal Jandir Bellini disse que “não havia como promover o desenvolvimento de um município e oferecer melhor qualidade de vida à população sem que houvesse tanto um planejamento quanto à parceria entre as forças representativas da comunidade”. (ACII Jornal, 1997^a). Em Janeiro de 1998 foi lançado o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Município de Itajaí, constituindo-se de programas, projetos e ações, definidos pela comunidade, com o objetivo de redirecionar o município para um novo estágio de desenvolvimento auto-sustentado. (PRODER, 1998).
- c) Foi lançado o Projeto Condomínio de Empresas em Itajaí, que em sua primeira fase deveria se ocupar da escolha do local para sua implantação, para posteriormente selecionar as empresas interessadas em participar do projeto. (ACII Jornal, 1998^d).
- d) Foi criado o Centro Internacional de Negócios (CIN) no município em parceria com a FIESC, com o propósito de dinamizar os serviços relacionados ao comércio exterior, oferecendo um banco de dados catarinense, brasileiro e mundial, permitindo aos empresários com empreendimentos localizados nos municípios da AMFRI, acesso a novas

tecnologias e parcerias internacionais através de um sistema totalmente informatizado. (ACII Jornal, 1998^e).

- e) Com o objetivo de centralizar as atividades industriais do município, a gestão municipal adquiriu terreno para a instalação do Pólo de Desenvolvimento Econômico (PDE). (ACII Jornal, 1998^e).
- f) Em Junho de 1998 foi apresentado a público o Programa Estratégico de Turismo de Itajaí, que visava incrementar o desenvolvimento sustentável do setor na cidade, tendo a sua frente a administração municipal através da Secretária da Indústria, Comércio e Turismo, em parceria com a Univali, a ACII e outros setores organizados da sociedade. O programa tinha como elementos três estratégias consideradas fundamentais para o desenvolvimento da atividade. Primeiro um programa de marketing e eventos, responsável por planejar, conquistar, manter, seduzir e surpreender o turista, sedimentando uma imagem positiva da cidade e de seus respectivos produtos e serviços, divulgando o potencial turístico e promovendo a venda do núcleo receptor nos mercados turísticos, através de projetos específicos e oficinas de negócios turísticos. Segundo, um programa sócio-cultural, ambiental e turístico que objetivava desenvolver a sensibilidade e integrar a população, motivando sua participação, despertando a importância da preservação do patrimônio histórico, cultural e natural e estimulando e assegurando o desenvolvimento das potencialidades turísticas do município. Por último, o programa de ação legal e econômica do turismo, que tinha seu objetivo voltado para trabalhar com a realidade turística de Itajaí e deveria criar projetos alternativos, para identificar fontes financiadoras nessa área de atividades. (ACII Jornal, 1998^a).
- g) O desenvolvimento das atividades portuárias é cada vez mais foco das ações da gestão pública municipal, sendo impossível distinguir as ações para o desenvolvimento do município de Itajaí das do Porto de Itajaí. (Jornal dos Bairros, 1999^a).
- h) Em reunião com empresários locais na sede da ACII o prefeito municipal Sr. Jandir Belline e o secretário da indústria, comércio e turismo divulgaram os trabalhos desenvolvidos na pasta, identificando a importância da mesma no que se refere à ampliação da arrecadação para posterior aporte financeiro em outras áreas de desenvolvimento social na cidade. Na ocasião, o

secretário da indústria, comércio e turismo citou outros projetos de sua área para o desenvolvimento local, como: plano de marketing e a criação de um sistema de crédito com o BADESC a ser administrado por uma ONG, com o objetivo de beneficiar as micro e pequenas empresas. (ACII Jornal, 1999^b).

- i) A Prefeitura Municipal de Itajaí, através da sua Secretária do Desenvolvimento Social deu início a Cooperativa Central das Costureiras de Itajaí (CCCI), buscando criar alternativas de empregos a costureiras desempregadas do município. Numa primeira etapa deveriam cooperar-se 40 mulheres, com uma perspectiva de no futuro próximo chegar a 400 associadas. (Jornal dos Bairros, 1999^b).
- j) A Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo da cidade de Itajaí estabeleceu novos projetos para o desenvolvimento econômico da cidade, através de um diagnóstico das atividades econômicas em conjunto com o Sebrae, SENAI e UNIVALI; com o objetivo de definir um plano de ação de incremento à atividade industrial, tendo como novo foco o desenvolvimento das empresas já estabelecidas na cidade. (Jornal dos Bairros, 2001^a).
- k) É estabelecido um maior estreitamento do intercâmbio entre a cidade de Itajaí e sua cidade irmã, a cidade japonesa de Sodegaura, com o objetivo de aprofundar e aproveitar oportunidades econômicas comuns. (Jornal dos Bairros, 2001^b).

Estratégias de preços:

- a) A Prefeitura Municipal de Itajaí deflagra política de estímulo às empresas, através de duas leis sancionadas em junho de 1997, garantindo o estímulo às empresas instaladas no município e incentivos fiscais aos novos empreendimentos, com o objetivo de fortalecer a economia e gerar empregos. A Lei 3185 que instituiu o Plano de Incentivo Fiscal destinava-se a facilitar a instalação e a ampliação de atividades industriais, comerciais e prestadoras de serviços, prevendo isenção tributária e redução de alíquotas às empresas que pretendiam instalar-se no município e àquelas já existentes, desde que seus investimentos fossem comprovadamente relevantes para a geração de divisas, empregos, renda, e acima de tudo, assegurassem a qualidade de vida da população, através da proteção e conservação ambiental. (ACII Jornal, 1997^c).

- b) A gestão municipal além de suas políticas de incentivos estabelecidas, empenhava-se particularmente em projetos de empresas que potencializavam sua vinda para a cidade. Um exemplo foi o caso da empresa Ford, quando a administração municipal entrou na disputa pela unidade que a montadora pretendia instalar no sul do país. O prefeito municipal colocou junto ao Governo do Estado dois terrenos à disposição da empresa para a instalação da mesma na cidade. Além das disposições existentes na cidade para benefícios e incentivos às empresas, o prefeito municipal demonstrou a possibilidade da criação de lei específica para o caso Ford. A experiência do Porto de Itajaí na movimentação de veículos também foi exposta como fator potencial do local. (ACII Jornal, 1999^a).
- c) Criada a Lei n. ° 3432, de 28 de setembro de 1999 que substitui as Leis 3.185 e 3186, ampliando seus benefícios e instituindo o plano de desenvolvimento econômico e de geração de empregos no município de Itajaí. (ACII Jornal, 2000).
- d) A Prefeitura Municipal de Itajaí, como participante, juntamente com outras prefeituras de municípios que compõe a AMFRI, com o BADESC, Sebrae e outras entidades representativas da sociedade classista regional criaram o Banco de Crédito Popular da Foz do Rio Itajaí (BANCRI), que tinha como objetivo atender micros e pequenas empresas com crédito fácil. (Jornal da Cidade de Itajaí, 2000).

Estratégias de Promoção:

- a) A Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo deu início ao Plano de Exomarketing. A administração municipal desenvolveu um plano de visitas às empresas locais que tinha como objetivo mostrar o que a secretaria estava desenvolvendo no município e também para levantar os problemas enfrentados pela classe empresarial local. A intenção da administração pública era de incluir no programa todas as empresas do município, independente do porte, proporcionando às mesmas, dentro das propostas da secretaria, toda a infra-estrutura necessária para incentivo, garantindo assim a geração de empregos e a possibilidade de ampliação das receitas do município. (ACII Jornal, 1998^c).

- b) A Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo de Itajaí divulgou a cidade através de mala direta endereçada para 928 empresas cadastradas na FIESC e para fornecedores de empresas locais, com mais de 50 funcionários, totalizando mais 1,5 mil correspondências. O objetivo da ação era demonstrar o potencial sócio-econômico do município para empreendedores que pretendiam expandir seus negócios, mostrando que Itajaí tinha as condições necessárias para sediar qualquer empresa. O kit que foi encaminhado era composto pelo perfil sócio-econômico da cidade, contendo as seguintes informações: condições de operação do Porto de Itajaí e do Aeroporto de Navegantes; condições dos distritos industriais; informações da população; condições das redes de ensino; distância dos pólos econômicos; infra-estrutura básica; além da cópia das leis 3185/97 e 3186/97, que previam incentivos e benefícios fiscais para novos empreendedores e empresas já existentes. O secretário da indústria, comércio e turismo da cidade de Itajaí informou que em uma segunda etapa, o programa de divulgação seria ampliado também para outros estados do país, sendo que os contatos com as Federações Industriais e Comerciais dos mesmos, já estavam sendo mantidos. (ACII Jornal, 1998^f).
- c) A Prefeitura Municipal de Itajaí vem promovendo a cidade através de materiais impressos, como *folders* e livros. O primeiro tem como objetivo principal divulgar o potencial turístico da cidade, sua qualidade de vida, sua economia e sua localização estratégica, estando a mesma, em um raio de 100 km de distância, próxima das maiores cidades do estado. O segundo, que além do apoio à cultura do município, demonstra as histórias e potenciais do local. Em todos os materiais impressos a prefeitura municipal identifica o brasão municipal conforme Figura 9 e *slogans* promocionais oficiais como “Mais Itajaí”, “Por mais amor à Itajaí” e “Itajaí faz e faz mais”. Em todos os materiais de divulgação também são encontradas ligações da imagem da cidade com a atividade portuária, divulgando *slogans* como “Itajaí cidade dos encantos”, “Itajaí, porto dos encantos” e “Itajaí, um porto de emoções”.

Além destas ações até aqui relacionadas, outras, como é o caso da ampliação da área portuária, privatização de parte do porto e o embelezamento das

áreas urbanas da cidade, também ganham espaço na atual gestão e também podem ser relacionadas às ações ligadas às estratégias mercadológicas.

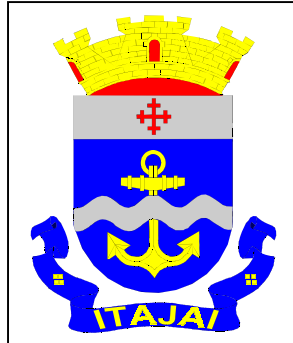


Figura 9. Brasão do Município.

A seguir analisar-se-á o desenvolvimento econômico da cidade de Itajaí, buscando evidências dos objetivos traçados pela atual gestão que os liguem às estratégias aqui identificadas, tendo o ano de 1997 como período inicial desta análise, observado o contexto catarinense.

4.2.2 Resultados das ações estratégicas desenvolvidas pela gestão municipal

Para a gestão municipal de Itajaí, os propósitos da busca pelo desenvolvimento econômico do município estão estabelecidos em ações que visam o incremento e ampliação das oportunidades de emprego e o aumento da renda da população. Desta forma, para efeito deste estudo, os resultados das ações desenvolvidos pela mesma assumem como fator de análise a observação da variação de índices econômicos e sociais, ligados a estes objetivos, comparando os mesmos no período de 1997 e 2001.

Ainda com relação à análise desses resultados, verificou-se a atual situação dos projetos relacionados anteriormente, que foram enquadrados aos elementos do composto, produto, preço e promoção, conforme Kotler *et al.* (1997), como também através das opiniões dos representantes da comunidade e de uma análise dos serviços de classificação de cidades potenciais, feitos pela Exame/Simonsen.

Os números estatísticos noticiados em jornais devem ser interpretados com cautela, porém têm a capacidade de expressar tendências e, portanto, merecem apreciação e atenção, como as que devem ser dadas às mudanças ocorridas no sistema de distribuição de combustível (oleodutos) e na crise da indústria pesqueira,

que com seus reflexos fizeram com que a cidade de Itajaí passasse por um período crítico na base de sua economia, o que refletiu, diretamente, na oferta de emprego.

Em 1997, a economia da cidade de Itajaí era sustentada em três segmentos: o comércio de combustível, a atividade portuária e a pesca. No comércio de combustível, que representava 33% do retorno do ICMS ao município, havia 15 empresas atacadistas e 44 varejistas na cidade, sendo esta atividade, a principal responsável pelo segundo lugar ocupado por Itajaí no ranking de retorno do ICMS, naquele período, ficando atrás apenas de Joinville. A indústria da pesca e seus correlatos, que absorviam grande volume de mão-de-obra e que nas décadas de 70/80 representava 30% da economia itajaiense, respondia, então, por apenas 7% do retorno do ICMS na cidade. (ACII Jornal, 1997^d).

Em julho de 1998, fora divulgado pelo Jornal da Associação Comercial e Industrial de Itajaí, que cerca de 13,5 mil pessoas estavam desempregadas no município. Estes números negativos, conforme estatísticas do Sindicato dos Metalúrgicos de Itajaí e Região foram resultantes, principalmente, das demissões em massa ocasionada pelo declínio da indústria da pesca e conseqüentemente, na indústria da construção naval. (ACII Jornal, 1998^g).

O SINE, Serviço Nacional de Empregos, não possui estatísticas formatadas a respeito destes números, pois os dados de emprego e desemprego relativos às unidades da federação divulgados, ainda são restritos a poucas cidades. Contudo, o Ministério do Trabalho e Emprego disponibiliza informações, de maneira que se possa traçar um parâmetro do número de estabelecimentos e de empregos formais existentes na cidade de Itajaí, na data de 31 de dezembro de 1997 e 31 de dezembro de 2001, comparando-os entre si (Tabela 1) e com o estado de Santa Catarina (Tabela 2).

Nas Tabelas 1 e 2 observa-se que, enquanto no estado de Santa Catarina, o número de estabelecimentos formais no período ampliou-se de 94.499 para 120.564, totalizando uma variação de 27,6%, na cidade de Itajaí houve apenas uma variação de 23,3%, resultantes da diferença entre os 2.965 do ano de 1997 e os 3.657 estabelecimentos no ano de 2001, sendo 4,3% inferior a variação total do estado.

Tabela 1.
Evolução do número de estabelecimentos e empregos formais de Itajaí.

SETOR ECONÔMICO	1997		2001 - Preliminar		Variação Absoluta 1997/2001		Variação (%) 1997/2001	
	Estabel.	Empregos	Estabel.	Empregos	Estabel.	Empregos	Estabel.	Empregos
Extrativa mineral	12	204	9	149	-3	-55	-25,0	-27,0
Industria de transformação	374	4.634	428	6.441	54	1.807	14,4	39,0
Serviços industr. de utilidade pública	4	333	4	573	0	240	0,0	72,1
Construção civil	131	946	113	703	-18	-243	-13,7	-25,7
Comercio	1.201	7.749	1.619	9.875	418	2.126	34,8	27,4
Serviços	1.102	14.048	1.319	15.020	217	972	19,7	6,9
Administração pública	7	999	10	3.855	3	2.856	42,9	285,9
Agropecuária, extr veg., caça e pesca	122	1.450	155	1.868	33	418	27,0	28,8
Outros/ignorado	12	12	0	0	-12	-12	-100,0	-100,0
Total	2.965	30.375	3.657	38.484	692	8.109	23,3	26,7

Fonte: MTE - RAIS/2000 e RAIS/2001(Preliminar) - Relação Anual de Inf. Sociais.

ELABORAÇÃO: Ministério do Trabalho e Emprego - Datamec/FLN.

Consultor Técnico: Osnilo Vieira Filho

Tabela 2.
Evolução do número de estabelecimentos e de empregos formais de Santa Catarina.

SETOR ECONÔMICO	1997		2001 - Preliminar		Variação Absoluta 1997/2001		Variação (%) 1997/2001	
	Estabel.	Empregos	Estabel.	Empregos	Estabel.	Empregos	Estabel.	Empregos
Extrativa mineral	305	4.697	372	5.294	67	597	22,0	12,7
Indústria de transformação	16.654	322.002	21.118	383.803	4.464	61.801	26,8	19,2
Serviços industr. de utilidade pública	319	12.233	350	13.407	31	1.174	9,7	9,6
Construção civil	4.561	35.758	4.861	41.691	300	5.933	6,6	16,6
Comercio	33.853	149.171	45.639	196.968	11.786	47.797	34,8	32,0
Serviços	32.941	239.503	41.759	304.244	8.818	64.741	26,8	27,0
Administração pública	630	146.343	638	163.778	8	17.435	1,3	11,9
Agropecuária, extr veg., caça e pesca	5.032	29.626	5.822	33.943	790	4.317	15,7	14,6
Outros/ignorado	204	408	5	16	-199	-392	-97,5	-96,1
Total	94.499	939.741	120.564	1.143.144	26.065	203.403	27,6	21,6

Fonte: MTE - RAIS/1997 e RAIS/2001(Preliminar) - Relação Anual de Inf. Sociais

ELABORAÇÃO: Ministério do Trabalho e Emprego - Datamec/FLN

Consultor Técnico: Osnilo Vieira Filho

No mesmo período pode-se comparar também o número de postos de trabalho formais existentes em Itajaí em 31 de dezembro de 1997, que eram 30.375, passando para 38.484 empregos formais em 31 de dezembro de 2001, resultando num crescimento de 26,7%, superior em 5,1% ao crescimento total do estado, que passou de 939.741 para 1.143.144 no mesmo período, com um crescimento de 21,6%.

Em Itajaí, segundo estes mesmos dados do MTE, os setores que foram responsáveis por esse aumento foram o da administração pública, com uma variação de 285,9%, sendo criados quase três mil postos de trabalho e o dos serviços industriais de utilidade pública com 72,1%, ao contrário dos números do estado, sendo estes setores os que tiveram os menores índices de variação positiva. Um outro fator é que nenhum setor despontou isoladamente com grandes variações nos números totais de Santa Catarina.

Mesmo tendo sido criado um número menor de estabelecimentos formais na cidade de Itajaí em comparação com o total do estado, a oferta de empregos teve um crescimento relativamente maior no município do que no total catarinense no mesmo período, como pode ser observado na Figura 10.

O índice PEA, que representa o número da população economicamente ativa para uma dada localidade poderia dar indicações mais precisas da taxa de emprego da população e se a economia do município está suprindo o crescimento da demanda por postos de trabalho. Porém, como esses números não estão disponíveis oficialmente no SINE para a cidade de Itajaí, comparar-se-á na Tabela 3 o crescimento populacional estimado de 2001 em relação a 1997, com o crescimento dos empregos formais ocorridos no mesmo período.

O índice de crescimento no número de empregos formais em comparação com o crescimento populacional para o período é expressivamente maior (17,16%), porém não se pode afirmar que isto signifique a existência de uma situação empregatícia ideal, pois a composição da população pode ter se modificado e o número de pessoas na faixa dos economicamente ativos pode estar aumentando mais que o crescimento populacional.

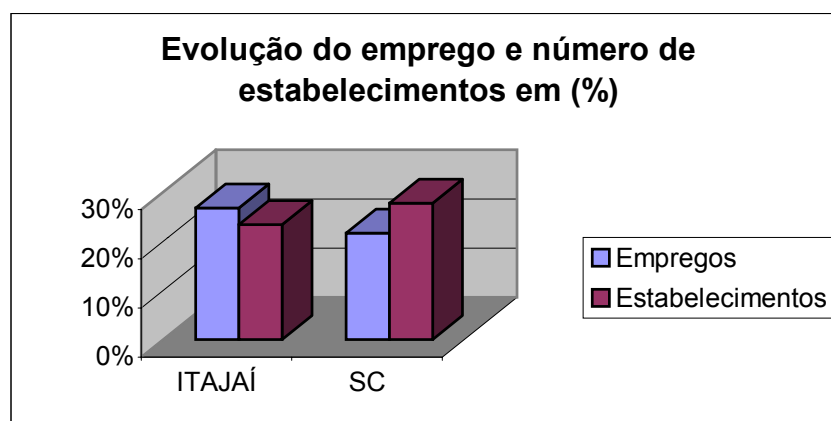


Figura 10. Gráfico de evolução de emprego e número de estabelecimentos em Itajaí e Santa Catarina nos anos de 1997 e 2001.

Tabela 3.
Comparativo do crescimento populacional com a evolução da oferta de empregos formais da cidade de Itajaí.

Variáveis	1997	2001	Variação (%) 1997/2001
Nº de Hab.	138.760	152.000	9,54 %
Nº de empregos formais	30.375	38.484	26,7%

Fonte: Estimativa c/ base no senso IBGE 1996 e 2000 e MTE.

Apesar do crescimento no número de ofertas de emprego no período ter superado o índice catarinense, também não se pode vincular com exatidão a congruência entre este aumento e as políticas de desenvolvimento implementadas pela atual gestão pública municipal, considerando-se, ainda, que praticamente 40 % dos postos de trabalhos criados partiram de setores públicos.

Tendo sido observados os índices relativos à oferta de emprego, um outro objetivo que também é visado pela atual gestão municipal é o aumento da renda da população local. Com o propósito de analisar este fator, neste estudo comparar-se-á o PIB apurado nos anos de 1996 e 2000, observando o crescimento ou não da renda *per capita* da população.

O Jornal da Associação Comercial e Industrial de Itajaí indicava que no ano de 1996, a cidade ocupava o 23º lugar no PIB *per capita* entre as cidades catarinenses, calculados sobre o valor adicionado fiscal. Com 134.942 habitantes, indicados no censo de 1996, a cidade tinha um valor estimado do PIB de R\$ 1.254.960.600,00, resultando numa renda per capita de R\$ 9,3 mil/ano. (ACII Jornal, 1998^h).

Em 2000, dados divulgados pela Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente/SC, indicam que a cidade de Itajaí teve uma pequena evolução no PIB *per capita*, que alcançou o valor de 9,4 mil/ano, passando do 23º lugar de 1996 para o 22º neste período (Tabela 4 e 5), resultando em um crescimento aproximado de apenas 1,17%, o qual não reflete, por si só, um aumento efetivo na renda do munícipe itajaiense. De acordo com o valor total do PIB itajaiense, a cidade é a 4ª maior do estado, indicando que o produto interno bruto global pode estar sendo mal distribuído no município.

Tabela 4.
PIB cidades catarinenses.

PIB GLOBAL	COLOCAÇÃO PER CAPTA	MUNICÍPIOS	POPULAÇÃO CENSO 2000	PIB PER CAPTA	CONDIÇÃO DE EFICIÊNCIA	
R \$ 1,00	SC	MELHOR VALOR (MÉDIA SC)	HAB.	R\$ 1,00/hab	Índice	Nível
-	-	-	-	7.381	-	-
4.201.436.979	6	Florianópolis	341.781	12.293	1,00	Alto
4.058.169.788	21	Joinville	429.004	9.460	1,00	Alto
3.561.545.250	1	Blumenau	261.505	13.619	1,00	Alto
1.386.901.512	22	Itajaí	147.395	9.409	1,00	Alto
1.218.074.274	10	Jaraguá do Sul	108.387	11.238	1,00	Alto

Fonte: IPEA (Pib municipal), Celesc (energia residencial e comercial) e secretaria da fazenda (movimento econômico).

Elaboração: Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente/SC

Tabela 5.
PIB per capita das cidades catarinenses.

POSIÇÃO	MUNICÍPIOS	REGIÃO	PIB GLOBAL	POPULAÇÃO CENSO 2000	PIB PER CAPITA
		HIDROGRÁFICA	R\$1,00	hab	R\$ 1,00/hab
-	MELHOR VALOR (MÉDIA SC)	-	-	-	7.381
1	BLUMENAU	vale itajaí	3.561.545.250	261.505	13.619
2	BRACO DO TROMBUDO	vale itajaí	42.171.830	3.186	13.237
3	BRUSQUE	vale itajaí	985.007.223	75.971	12.966
4	SAO MIGUEL DA BOA VISTA	ext. oeste	24.957.951	2.020	12.355
5	SAO FRANCISCO DO SUL	baix norte	397.438.069	32.261	12.319
6	FLORIANOPOLIS	lit centro	4.201.436.979	341.781	12.293
7	OURO VERDE	meio oeste	28.589.752	2.350	12.166
8	CORDILHEIRA ALTA	meio oeste	35.414.133	3.092	11.453
9	SEARA	rio peixe	179.363.416	15.702	11.423
10	JARAGUA DO SUL	baix norte	1.218.074.274	108.387	11.238
11	JOACABA	rio peixe	264.397.913	24.035	11.001
12	SALTO VELOSO	rio peixe	42.816.362	3.903	10.970
13	VARGEM BONITA	rio peixe	54.437.161	5.143	10.585
14	OTACILIO COSTA	plan lages	145.887.859	13.983	10.433
15	LACERDOPOLIS	rio peixe	22.507.019	2.170	10.372
16	RIO DOS CEDROS	vale itajaí	89.731.649	8.925	10.054
17	VIDEIRA	rio peixe	411.662.890	41.455	9.930
18	PRESIDENTE CASTELO BRANCO	rio peixe	21.098.311	2.160	9.768
19	TREVISO	ex sul cat	30.309.022	3.133	9.674
20	BALNEARIO CAMBORIU	vale tajaí	695.316.159	73.292	9.487
21	JOINVILLE	baix norte	4.058.169.788	429.004	9.460
22	ITAJAI	vale Itajaí	1.386.901.512	147.395	9.409

Fonte: IPEA (Pib municipal), Celesc (energia residencial e comercial) e secretaria da fazenda (movimento econômico).

Elaboração: Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente/SC

Um outro fator significativo para traçar um comparativo da evolução das atividades econômicas da cidade de Itajaí é a observação do retorno do ICMS da mesma em comparação com outros municípios catarinenses, cujos dados estão dispostos na Tabela 6 de 2000/2001 e Tabela 7 de 2001/2002, que demonstram crescimento nos dois períodos e que confirmam a posição assumida por Itajaí desde 1997. (Tabela 8).

Tabela 6.
Retorno do ICMS dos 10 Maiores Municípios de SC - 2000/2001.

Nº	Município	% cresc. S/índice 2000	Índice	Valor
01	Joinville	- 3,31	11,17507	6.705.042,00
02	Blumenau	- 4,59	7,11527	4.269.162,00
03	Jaraguá do Sul	1,60	4,47142	2.682.852,00
04	Florianópolis	- 2,69	3,50852	2.105.112,00
05	Itajaí	2,97	3,47199	2.083.194,00
06	Criciúma	- 1,53	2,43762	1.462.572,00
07	Chapecó	- 2,02	2,31767	1.390.602,00
08	Brusque	3,52	2,30311	1.381.866,00
09	São José	- 3,26	2,20037	1.320.222,00
10	Lages	- 2,77	1,80594	1.083.564,00

Obs: Média mensal do Bolão do Estado R\$ 60.000.000,00

Fonte: Perfil de Itajaí 2002.

Tabela 7.
Retorno de ICMS dos 10 Maiores Municípios de SC 2002.

N.º	Município	% Crescimento	Índice	Valor
01	Joinville	-2,49	10,89642	7.627.494,00
02	Blumenau	-3,33	6,87854	4.814.978,00
03	Jaraguá do Sul	-6,39	4,18581	2.930.067,00
04	Florianópolis	6,77	3,74600	2.622.200,00
05	Itajaí	3,25	3,58491	2.509.437,00
06	Criciúma	-4,45	2,32900	1.630.300,00
07	Chapecó	-1,37	2,28597	1.600.179,00
08	Brusque	-7,24	2,13643	1.495.501,00
09	São José	-4,80	2,09478	1.466.346,00
10	Lages	-0,25	1,80148	1.261.036,00

Obs: Média mensal do Bolão do Estado R\$ 70.000.000,00

Fonte: Perfil de Itajaí 2002.

Tabela 8.
Classificação no contexto estadual referente
ao retorno do ICMS.

Exercício	Índice	Classificação
01/02	3,58491	5º lugar
00/01	3,47199	5º lugar
99/00	3,37190	5º lugar
98/99	3,51431	5º lugar
97/98	3,43333	5º lugar
96/97	3,14792	5º lugar

Fonte: Perfil de Itajaí 2002.

O desempenho das atividades econômicas do município também pode ser avaliado de acordo com o Valor Adicionado Fiscal, que é o total das saídas, menos o total das entradas de mercadorias/serviços num ano fiscal e é apurado através da DIF (Declaração de Informações Econômico-Fiscais). Este índice representa o que as empresas agregam ao produto/serviço no período de um ano fiscal, sendo uma obrigação fazer esta declaração anualmente. Através do valor adicionado de cada empresa é que se tem a dimensão da economia do município. Evidentemente que algumas empresas não fazem esta declaração, todavia estas exclusões não influem decisivamente nas informações da dinâmica econômica do município.

O valor adicionado fiscal da cidade de Itajaí e de outras nove cidades catarinenses são demonstrados na Tabela 9 para o ano de 2000/2001 e na Tabela 10 para o ano 2001/2002. Pode-se observar que o município, mesmo tendo crescido 10,8% em relação ao período anterior, perdeu a 4ª colocação, ficando em quinto lugar.

Tabela 9.
As 10 maiores cidades de SC com base no VAT 2000/2001

POSIÇÃO	MUNICÍPIO	VALOR ADICIONADO
01	Joinville	2.848.366.073,00
02	Blumenau	1.845.882.442,00
03	Jaraguá do Sul	1.108.397.483,00
04	Itajaí	951.173.711,00
05	Florianópolis	893.579.264,00
06	Criciúma	603.408.392,00
07	Brusque	591.871.224,00
08	Chapecó	588.501.519,00
09	São José	525.221.103,00
10	Lages	449.937.097,00

Fonte: Perfil de Itajaí 2002.

Itajaí é uma cidade bem posicionada pela arrecadação, mas com negócios que agregam pouco valor, exigindo mão-de-obra ainda pouco qualificada e salários relativamente baixos, refletindo na renda do cidadão, que, como já visto, teve um aumento menor que 2% entre 1996 e 2000, abaixo dos índices inflacionários, refletindo em perda real, dentro do reflexo da atual situação brasileira, porém estando aquém dos objetivos dos gestores públicos municipais.

Tabela 10.
As 10 maiores cidades de SC com base no VAT 2001/2002.

POSIÇÃO	MUNICÍPIO	VALOR ADICIONADO
01	Joinville	3.319.504.218,00
02	Blumenau	2.028.656.996,00
03	Jaraguá do Sul	1.239.492.577,00
04	Florianópolis	1.219.799.191,00
05	Itajaí	1.054.881.211,00
06	Criciúma	691.320.799,00
07	Chapecó	682.206.867,00
08	São José	638.810.247,00
09	Brusque	587.085.727,00
10	Lages	547.016.002,00

Fonte: Perfil de Itajaí 2002.

Além das observações dos índices econômicos e sociais traçadas até aqui, um outro critério de análise dos resultados das políticas de desenvolvimento adotadas pela atual gestão municipal, foi a observação das presentes situações dos projetos que anteriormente haviam sido citados e que estavam agrupados dentro do composto mercadológico, as quais estão expressas a seguir:

- a) O Projeto de Desenvolvimento Estratégico da cidade de Itajaí (PRODER), não teve continuidade em sua implementação baseada em seus planos de ação, como também não houve novas discussões para o monitoramento e adequação do plano para períodos seguintes. Se tomado como base a existência de um plano estratégico ou um plano de marketing formal, a gestão estratégica para o município de Itajaí é inexistente.
- b) O Projeto Condomínio de Empresas de Itajaí encontra-se em estudos, não tendo sido implantado até o momento.
- c) O Centro Internacional de Negócios (CIN), estabelecido em Itajaí em parceria com a FIESC, opera junto a Secretaria da Indústria, Comércio e

Turismo de Itajaí, apoiando as empresas locais e regionais nas atividades de comércio internacional.

- d) O Pólo de Desenvolvimento Econômico (PDE), encontra-se em ação judicial por motivo de uma liminar que impede a implantação do pólo industrial localizado às margens da Rodovia Antonio Heil. O Processo foi movido por suspeitas de irregularidade na compra do terreno por parte da Prefeitura Municipal de Itajaí, sendo que até o momento nada fora provado estando quase definida a sua liberação.
- e) O Bancri, Banco de Crédito Popular da Foz do Rio Itajaí-Açú foi inaugurado na cidade de Itajaí em 28 de julho de 2000, para apoiar financeiramente micros e pequenas empresas dos municípios que compõe a AMFRI.
- f) O Projeto CCCI (Cooperativa Central das Costureiras de Itajaí), apoiado pela Secretaria do Desenvolvimento Social de Itajaí, assim como outros projetos de cooperativas, como o CIS (Cooperativa Independente de Sacolas) vem apresentando bons resultados financeiros e ampliando a oferta de emprego na cidade. (Jornal de Santa Catarina, 2001).
- g) As Leis 3185/1997 e 3186/1997 de estímulo e incentivo para empresas se instalarem ou ampliarem suas atividades em Itajaí, substituída e ampliada primeiro pela Lei 3432/1999 (Anexo 01) e posteriormente pela Lei 3573/2000 (Anexo 02), vêm, segundo a Prefeitura Municipal de Itajaí trazendo bons resultados à comunidade e geraram entre maio de 1997 e agosto de 2001, conforme Figura 11 mais de 2614 empregos nas empresas abaixo citadas.

Nº	EMPRESA	ATIVIDADE	NÚMERO DE EMPREGOS	BENEFÍCIO REQUERIDO
01	Porto Bello Comércio, Transportes e Armazéns Gerais	Estação Aduaneira do Interior	Não informado	Fiscal
02	Administração e Participações Tacla Ltda	Shopping Center	Não informado	Fiscal
03	Transportes Dalçóquio S.A.	Combustíveis	Não informado	Fiscal
04	Supermercados Xande Ltda	Supermercado	Não informado	Fiscal
05	Metropol Importados	Loja de Importados	Não informado	Fiscal
06	GDC	Indústria de Pescados	1150	Fiscal e Permuta de Área
07	Essene Comércio Internacional	Móveis	100	Fiscal

08	Brasilsul	Vigilância	35	Fiscal
09	Sentinela	Prestadora de Serviços	15	Fiscal
10	Lemag Ind. Ltda	Indústria Mecânica	35	Área 3º Distrito
11	Tecmar	Fornecedora de Navios	40	Fiscal
12	Safos	Distribuidora	75	Fiscal
13	Irmãos Dechamps	Auto Peças	67	Fiscal
14	Vigilância Pedrozo	Prestação de Serviços	71	Fiscal
15	Sulpartner Aduaneira	Comércio Exterior	21	Fiscal
16	Transportadora Sete de Setembro	Transportes	80	Fiscal e Terraplanagem
17	Maghfran	Indústria de Baldes Plásticos	140	Fiscal
18	Madeira Palmeira Exportação	Madeira	22	Fiscal e Terraplanagem
19	Braskarne Comércio e Armazéns Gerais Ltda	Comércio Atacadista de Carnes	270	Fiscal
20	Unimed Litoral SC	Cooperativa de Trabalho Médico	+18	Geração de empregos
21	James Roberto Ferreira	Venda de Acessórios para Motos	01	Microempresa
22	Casa Dias Ind. e Com. Confecções Ltda	Ind. e Comércio de Confecções	02	Empresa Familiar
23	Energy City Ltda	Instalação Elétrica	02	Microempresa
24	Central de Alimentos	Atacadista	70	Área 3º Distrito Industrial
25	Vigilância Pedrozo	Prestação de Serviços	+45	Geração de Empregos
26	Páramo Persianas Ltda	Indústria de Persianas	30	Fiscal e Terraplanagem
27	Ind. Farinha de Peixe Kenya Ltda	Fabricação de farinha de peixe	14	Fiscal
28	Gráfica W3	Gráfica	40	Fiscal
29	Essene Comércio Internacional	Móveis	100	Fiscal
30	Churrascaria Los Libres	Churrascaria	20	Fiscal
31	Regata Comercial Ltda	Concessionária	100	Fiscal e Terraplanagem
32	A & D Embalagens	Embalagens	04	Fiscal
33	Silvana Regina Pollhein Tanelo	Com. Ferragens	02	Fiscal

34	Casa Dias Ind. Com. Confecções Ltda	Comércio de Confecções	02	Fiscal
35	Supercorda Ind. Com. De Cordas Ltda	Indústria de Cordas	Não informado	Área (Doação)
36	Icofa Ind. Com. de Fraldas e Absorventes	Indústria e Comércio	18	Permissão de uso do solo
37	E.H. Obemolas Comércio e Indústria	Assistência Técnica	25	Fiscal
TOTAL DE EMPREGOS GERADOS			2614	

Figura 11. Relação das empresas que tiveram apoio das leis de estímulo e incentivo fiscal na cidade de Itajaí.

Fonte: Secretária da Indústria, Comércio e Turismo de Itajaí.

Muitos dos projetos citados ainda não foram implantados, como o do Pólo de Desenvolvimento Econômico. Outros dificilmente serão, como é o caso do Plano Estratégico de Itajaí, cuja idéia foi engavetada. Uma das poucas ações implementadas e que vêm obtendo resultados são as Leis de apoio e incentivo à empreendimentos, que já contribuíram com mais de 35 empresas na cidade.

Depois de observados alguns dos índices sócio-econômicos da cidade de Itajaí e também a atual situação dos projetos divulgados, procurou-se identificar as percepções dos representantes da comunidade a respeito das ações implementadas pela prefeitura municipal.

Estas percepções das ações, que serão apresentadas a seguir, quase sempre divergentes nos mais diversos setores representativos da comunidade organizada local, encontram coro quase que unânime no que tange à falta de discussões conjuntas para o desenvolvimento destas políticas de incremento:

Osmar Rogge, administrador da Intersindical e presidente do Sindicato dos Contabilistas de Itajaí, define estas ações como “tímidas”, e completa, “existe muita vinculação dos interesses políticos em detrimento às verdadeiras metas de desenvolvimento”.

João Vequi, vereador de um partido de oposição de Itajaí define:

Inicialmente [...] não existe uma relação maior com outras classes setoriais, por exemplo, a dos trabalhadores. Os trabalhadores não participam aqui em Itajaí destas estratégias de busca do desenvolvimento, então, se existem, diria que está muito dicotomizado, elas não estão sendo estendidas a todos os setores da sociedade civil organizada. Deveria haver um trabalho mais abrangente e conjunto com todos os setores da sociedade.

Reinaldo Lourenço Inácio, presidente do CDL e do Bancri corrobora com esta visão, vendo essas ações municipais em busca do desenvolvimento econômico, como ações isoladas.

Ciro Renato Rebelo, diretor da FACIESA da UNIVALI, caracteriza essas ações como “pouco eficazes pela distorção do foco e por problemas de foro político”.

Para Tarcísio Tomazoni, coordenador do curso de Administração e de Turismo do IFES,

O que se vê são atitudes específicas, aparentemente isoladas de um plano estratégico amplo [...] Clara, realmente, é a priorização que o atual governo dá à inserção do PORTO de Itajaí na lista dos internacionalmente competitivos.

Nazareno L. Schmoeller, economista do OBECON - UNIVALI, indica que:

Na verdade são poucas, ou nenhuma estratégia deliberada de desenvolvimento. Cada órgão ou entidade trabalha de forma isolada, cada um com seu ponto de vista, na maioria das vezes discordantes entre si. O poder público tem uma estratégia, os empresários outra, os trabalhadores outra, as entidades (ACII, CDL), quando elaboram estratégias, e deixam de somente fazer lobby, tem outra. Em síntese, não há uma estratégia de desenvolvimento integrada.

Paulo R. Ladvig, presidente do Sindicato dos Empregados do Comércio de Itajaí, tem a seguinte visão a respeito dessas ações estratégicas municipais:

No nosso ponto de vista ela é muito estreita, as pessoas que pensam estratégias para o município, pensam isoladamente, ou seja, é um grupo de pessoas ligadas ao poder que pensam dessa forma estratégica, não existindo uma participação mais ampla dos setores da sociedade que poderiam estar contribuindo nessas ações estratégicas.

Já Antonio Momm, presidente do Sindipi, como também Renato Ribas, presidente da Câmara dos Vereadores de Itajaí, que tem uma visão relativamente diferente dos outros representantes, acreditam que a gestão pública municipal vem desenvolvendo uma boa política de atração de novos empreendimentos, desenvolvida através das leis de incentivo fiscais.

São muitas as formas de verificar o desempenho de um local, sendo que as empresas que procuram por lugares para sediar seus investimentos analisam fontes

diversas de informações. Para Kotler *et al.* (1993) todos os compradores de locais buscam orientar suas decisões com a busca de informações sobre os lugares, e nisto, os serviços de classificação oferecem uma visão rápida de um local e sua posição em relação a outros.

Para o autor, os compradores de lugar não devem confiar excessivamente nessas publicações, porém elas oferecem uma visão inicial das localidades e exercem um autopoder de influência tanto positivamente como negativamente a respeito da imagem do lugar, sendo que estar bem classificado nas mesmas é considerado um fator importantíssimo para as cidades.

No Brasil a Revista Exame publica, desde 1993, edições que buscam evidenciar as melhores cidades para se fazer negócios, investir ou morar. A possibilidade de fazer parte dessas edições, coloca as cidade em evidência nos mercados de negócios nacionais.

A cidade de Itajaí, em 1994, teve a sua melhor colocação entre os 357 municípios brasileiros com população entre 50.000 e 150.000 habitantes, examinados à luz de fatores de mercado, facilidades operacionais e qualidade de vida, tendo ficado em 6º lugar no Brasil e a melhor classificada no estado de Santa Catarina.

Pela importância deste contexto para a análise da situação da cidade, traçou-se um levantamento histórico das colocações alcançadas pelo município nas edições ocorridas a partir de 1997, indicando ainda os critérios de análise adotados pela pesquisa. Em seguida, na Tabela 11 é apresentado o resumo das quatro edições publicadas a partir de 1997 com a classificação nacional e estadual da cidade de Itajaí.

Na edição de Exame 03/12/1997, foram analisados os municípios brasileiros com população entre 50.000 e 350.000 habitantes, num total de 462 municípios, que são considerados de porte médio. Foram avaliados municípios que receberam investimentos privados importantes nos três anos anteriores, observando-se o efeito multiplicador destes investimentos. A estes investimentos deveriam estar aliados fatores como: aumento da população acima da média nos anos 90 e outros fatores considerados importantes pelas empresas na hora de escolher por uma cidade, ou seja, qualidade de mão-de-obra e de vida, logística de distribuição de produtos, residências com energia elétrica e com água encanada, leitos hospitalares disponíveis (por mil habitantes), número de crianças e jovens matriculados no

primeiro e segundo grau, frota de veículos, terminais telefônicos (por mil habitantes), agências bancárias, entre outros fatores. Entre as trinta melhores classificadas ficaram dois municípios catarinenses: Balneário Camboriú em 14º lugar e Jaraguá do Sul na 16º posição. Itajaí não aparecia na lista dos classificados, que neste caso eram apenas 30 municípios.

Na edição de Exame em 16/12/1998 foram avaliados 101 municípios brasileiros, levando-se em consideração aspectos como a disponibilidade de vôos diários, número de agências bancárias, quartos na rede hoteleira, indicadores de qualidade de vida como nível educacional da população, leitos hospitalares e saneamento básico. Entre as trinta melhores classificadas ficaram dois municípios catarinenses, Joinville em 22º e Florianópolis em 24º. A cidade de Itajaí não estava presente nesta classificação.

Em Exame de 03/05/2000, foram avaliados os municípios brasileiros com população acima de 100.000 habitantes em 1999, resultando um total de 222 cidades para uma classificação das 100 melhores. Foram analisados dados como tamanho da população, potencial de consumo, qualidade de vida, grau de escolaridade da força de trabalho, localização geográfica em relação aos maiores centros consumidores e segurança pública. Este último item vem adquirindo importância para as empresas em suas tomadas de decisões na hora da escolha pela melhor cidade para se instalarem. Nesta edição duas cidades catarinenses estavam entre as 10 melhores; Florianópolis em 3º lugar e Blumenau em 9º lugar. Entre as 100 melhores, além de Florianópolis e Blumenau, Jaraguá do Sul ficou em 13º, Joinville em 19º, Criciúma em 27º, São José em 37º, Lages em 49º e Chapecó em 55º lugar. A cidade de Itajaí ficou com a 35ª colocação no Brasil, sendo a 6ª entre as cidades catarinenses.

Na edição de 12/12/2001 de Exame, mantiveram-se os critérios de escolha da edição anterior, o que possibilitou traçar comparativos do desempenho dos municípios ao longo das edições. Dos 5507 municípios brasileiros, foram selecionados 234 que tinham populações acima de 95.000 habitantes, segundo o censo 2000 do IBGE. Os fatores observados para a escolha dos 100 melhores municípios indicados levaram em consideração aspectos relevantes ao ambiente dos negócios, como: tamanho do mercado, infra-estrutura disponível, facilidades operacionais como a proximidade dos grandes mercados consumidores, qualidade de vida e tendência dos investimentos. Nesta edição Santa Catarina teve novamente

dois municípios entre as 10 primeiras colocações, Florianópolis assumindo a 2ª colocação e Blumenau mantendo-se em 9º lugar. Entre as 100 melhores estão ainda Jaraguá do Sul em 18º, Joinville em 19º, Criciúma em 37º, São José em 49º, Chapecó em 83º e Lages em 85º. O município de Itajaí que na edição anterior havia ficado em 35º lugar, caiu para a 57ª posição e em relação ao contexto estadual passou da 6ª para a 7ª posição.

Na Tabela 11 é demonstrado o quadro comparativo resultante da pesquisa da Exame/Simonsen, da situação do Brasil e de Florianópolis, que é a melhor cidade catarinense classificada. Os dados da cidade de Itajaí são apresentados com base em fontes do IBGE, Ministério da Saúde e Prefeitura Municipal de Itajaí.

Tabela 11.
Índices comparativos do Brasil, Florianópolis e Itajaí.

Classif. /	DEMOGRAFIA							CONSUMO		
	Pop.total 2000 mil/hab	Cresc.Pop De 96/00 (% a .a.)	Domicilio por classe social					Frota de V Em mil un.	Bancos Número de agências	Cons.Ener Em Kwh p/ hab.
Local			A1 + A2	B1 + B2	C	D	E			
Brasil	169591	1,6	4,6	17,6	30,9	33,7	13,2	29076	16190	491
Fpolis	331,8	5,2	15,1	32,3	29,9	16,8	5,8	130	64	764
Itajaí	147,5	2,3	1,9	5,7	15,5	37,2	39,7	44,5	16	578

Classif. /	ESTRUTURA EMPRESARIAL			EDUCAÇÃO E ESCOLARIDADE			SAÚDE	
	Empresas p/ramo de atividade			Matrícula (alunos/mil hab.)			Mortal.Inf.	As.Hosp.
Local	Coml.	Indl.	Serv.	Pré	Fundamet	Médio	Mortes p/ mil nac.viv	Leitos p/ mil/hab.
Brasil	50,50%	16%	33,50%	26	210	53	35,6	2,9
Fpolis	37,10%	7,90%	54,70%	26	176	67	8,8	3,6
Itajaí	47,50%	4%	48,50%	32	176	54	24,4	3

Fonte Brasil e Fpolis: Fonte Revista Exame, 2001.

Fonte Itajaí: Perfil Itajaí/Censo 2000-IBGE/Ministério da Saúde

Como visto, segundo os critérios de classificação das cidades mais expoentes para negócios da Exame/Simonsen, a cidade de Itajaí vem apresentando declínio em suas posições (Tabela 12), perdendo relativa relevância no contexto estadual e nacional.

Tabela 12.
Classificações de Itajaí no estudo da Exame/Simonsen.

EDIÇÃO	CLASSIFICAÇÃO NACIONAL	CLASSIFICAÇÃO ESTADUAL
1997	Não é classificada entre as trinta mais	-
1998	Não é classificada entre as trinta mais	-
2000	35 ^a	6 ^a
2001	57 ^a	7 ^a

Fonte: Revista Exame, 1997, 1998, 2000 e 2001.

Conclui-se desta forma a análise das estratégias implementadas pela gestão municipal e seus resultados para o município de Itajaí. De acordo com os objetivos propostos, a seguir identificam-se organizações que fizeram investimentos importantes na cidade e os motivos que os levaram a escolher Itajaí para sede de seus investimentos.

4.3 Que organizações fizeram investimentos importantes, segundo a geração de empregos, nos período de 1997 a 2001, bem como os motivos que os incentivaram a investir no município.

Para uma comunidade, a geração de empregos por parte da iniciativa privada toma real importância por contribuir com a diminuição dos males sociais como o desemprego e conseqüentemente a violência, drogas, prostituição entre outros. Sejam profissionais liberais, autônomos, empresas individuais, micros, pequenas, médias ou empresas de grande porte, desde que criem oportunidades de emprego e renda, e sejam social e ecologicamente éticas, todos estão contribuindo para a diminuição das defasagens sociais, devendo assim ser consideradas como importantes do ponto de vista sócio-econômico.

Para a realização do estudo foram estabelecidos três critérios para a escolha das empresas, conforme citado no capítulo 3, da metodologia do estudo, quando

dentre os 4597 pedidos de alvará de abertura requeridos à Prefeitura Municipal de Itajaí no período de 01 de janeiro de 1997 a 31 de dezembro de 2001, resultaram em três grupos distintos, e que são definidos a seguir.

De acordo com o primeiro critério identificaram-se as seguintes empresas conforme Tabela 13:

Tabela 13.
Grupo I de empresas selecionadas.

Empresa	Ramo de atividade	Posição entre as 50 maiores	Valor adicionado	Número de empregos gerados
GDC Alimentos S/A	Indústria de Pescados	5 ^a	34.202.946,00	1150
Seara S/A	Alimentos Comércio Atacadista de Carnes	10 ^a	21.843.646,00	270
Maghfran Containers Ltda	Indústria de baldes plásticos	20 ^a	9.098.475,00	140

Fonte: Critérios de Seleção.

De acordo com o segundo critério identificou-se a seguinte empresa constante na Tabela 14.

Tabela 14.
Grupo II de empresas selecionadas.

Empresa	Ramo de atividade	Número de empregos gerados
Essene Comércio Internacional	Indústria de Móveis	100

Fonte: Critérios de seleção.

As empresas que formam o terceiro grupo, de acordo com o terceiro critério são apresentadas na Figura 12.

Empresa	Ramo de atividade
Angeloni	Supermercado
Adm. E Participações Tacla Ltda	Shopping Center
Lemag	Ind. Eletromecânica
Muffato Atacadista	Atacadista de Alimentos
Páramo Persianas Ltda	Indústria de Persianas
Quimivale. Ltda	Ind. Química

Figura 12. Grupo III de empresas selecionadas.

Desta forma, tendo sido identificado as empresas, buscou-se através de entrevistas junto ao corpo diretivo das mesmas, captar os motivos que os fizeram escolher a cidade de Itajaí como sede de seus investimentos, sejam eles alocados para a abertura de seus negócios na cidade ou ampliação dos mesmos que aqui já existiam.

As empresas GDC Alimentos S/A, Seara Alimentos S/A, Maghfran Containeres Ltda, escolhidas de acordo com o primeiro critério, a Essene Comércio Internacional, escolhida através do segundo critério e a Quimivale Ltda, listada a partir do terceiro critério, após inúmeras tentativas para que fossem marcadas as entrevistas com o corpo diretivo responsável, se tornaram em vão, impossibilitando a busca de informações primárias com as mesmas.

Contudo as empresas que se mostraram disponíveis ao trabalho, devido à abrangência dos setores e relevância que têm na comunidade itajaiense possibilitaram um delineamento profundo, útil e representativo das opiniões em relação aos questionamentos requeridos aos mesmos.

Muito mais do que a identificação das empresas, a importância da identificação dos motivos que levam uma empresa a escolher um entre várias opções de lugares para se tornar sede de seus negócios, deve estar presente. Ao observar os motivos de um conjunto de empresas, agrega-se ao conhecimento dos gestores do local, indícios que poderão ser usados para reafirmar as políticas existentes ou redirecionar o desenvolvimento de novas estratégias para a conquista de outros negócios e investimentos.

Nas entrevistas com os representantes das empresas selecionadas, estes foram questionados com relação a que fatores consideraram como relevantes para a escolha de Itajaí como sede de seus negócios e investimentos:

Para Mário Sérgio Magalhães, diretor comercial e proprietário da Lemag Industrial Ltda, após o fechamento da empresa que trabalhava em Itajaí e transferência da mesma para São Paulo, ele e seus sócios resolveram ficar estabelecidos na região para iniciarem seu próprio negócio. Para ele “os fatores mais relevantes para a escolha da cidade, foram os incentivos de impostos e a proximidade do Porto”.

No caso da empresa Páramo Persianas Ltda, uma franquia industrial, que no início de suas atividades era sediada em Itajaí, e que posteriormente por exigência

de seu master-franqueador deslocou-se para Curitiba, a sócia-proprietária Sandra Zarin descreveu os fatores da seguinte maneira:

[...] começamos a sentir a diferença de facilidade de mão de obra daqui com relação à lá. Com as grandes empresas, Audi, por exemplo, a mão de obra lá começou a ficar mais cara e como essas empresas absorvem um grande número de pessoas, ficava mais difícil conseguirmos uma mão-de-obra boa para nós, e como em Itajaí a gente sempre teve grande facilidade, resolvemos de novo transportar tudo para cá, compramos o terreno e construímos aqui [...] Um outro fator que contribuiu muito para isso foi a estrada, na época que nós fomos para lá, era aquela coisa complicada, e hoje nós temos carros de entrega e daqui para Curitiba são duas ou duas horas e meia, podendo fazer duas entregas semanais e nós não temos grandes problemas, porque com a duplicação da estrada fica muito mais fácil. Resumindo, localização, logística, mão de obra e facilidade de locomoção, foram os motivos de nossa escolha.

Com propósitos semelhantes, o diretor administrativo da Muffato Atacadista, David Guilherme Muffato salienta:

Bom, o que nos trouxe à Itajaí, em primeiro ponto foi à questão da localização da cidade, ela é um pólo, centraliza bem o estado; o nosso interesse era entrar bem forte aqui no litoral, e alcançar Curitiba, o litoral paranaense e pegar a região de Blumenau. Então foi feito um estudo, juntamente com a prefeitura e se chegou à conclusão de que realmente Itajaí era o melhor ponto para nossa entrada.

Para Robertson Pereira, diretor da Administradora e Participações Tacla Ltda, proprietária do Itajaí Shopping:

Os fatores relevantes que nos levaram à escolha de Itajaí foram primeiro, a posição estratégica da cidade. Nós consideramos Itajaí como um pólo regional que engloba não só a própria cidade, mas Brusque, Piçarras, Navegantes, Itapema, Porto Belo, Balneário Camboriú, Camboriú. Em segundo, as atividades da cidade, existindo uma grande perspectiva de crescimento, com o próprio desenvolvimento do porto e outros fatores da própria economia regional como a atividade pesqueira. Finalmente, dentro deste prisma e considerando que nesse pólo não existia um centro comercial voltado para o segmento de shopping, o grupo Tacla acreditando na economia não só de Santa Catarina, mas da região assumiu esse compromisso. Esses foram os motivos básicos da criação e estruturação do Itajaí Shopping na região.

Silvio Lummertz Silva, diretor de expansão do Angeloni lista os seguintes fatores como responsáveis pela escolha da cidade para a expansão da rede:

O crescimento da cidade conforme dados do censo IBGE 2001. A capacidade da cidade de crescer e de ser uma das 10 maiores de SC. As mudanças ocorridas no mercado de supermercados da cidade.

Essas mudanças referem-se às crises ocorridas com o seu maior concorrente catarinense, o Grupo Vitória, que tinha como sede a cidade de Itajaí.

Fatores como o de ser pólo regional de municípios circunvizinhos, proximidade e facilidade no acesso a outros, e potencial logístico, são preponderantes nas respostas de quase todos os entrevistados responsáveis pelas empresas. Com o intuito de confirmar estes fatores, buscou-se identificar se na tomada de decisão para escolha do município sede dos seus negócios ou investimentos, houve a influência da proximidade a algum município, e se isto se mostrou como um fator relativamente importante para essas empresas.

No que diz respeito a essa proximidade, Mário Sérgio Magalhães, da Lemag Industrial Ltda salienta que “teve uma influência importante na decisão o fator da proximidade do aeroporto de Navegantes”. Aeroporto este que se situa a 4 km do centro de Itajaí, estando prestes a uma internacionalização e que atualmente ocupa a terceira colocação entre os aeroportos da Região Sul em movimentação de cargas entre exportação e importação.

No caso da Páramo Persianas Ltda, de acordo com Sandra Zarin, a empresa além de atender o mercado local e regional, atende a demanda de outro estado, o Paraná, concentrando-se na região da grande Curitiba, sendo que o fator de proximidade assume a seguinte importância:

Na realidade pela centralização de Itajaí em termos de local, como nós atendemos o estado inteiro e mais a grande Curitiba, Itajaí está num ponto estratégico pela facilidade de locomoção e transportes, contando com muitas transportadoras, talvez por causa do porto. Existi uma facilidade grande e realmente isto foi levado em conta, é a proximidade dos nossos dois grandes mercados, Florianópolis e Curitiba.

David Guilherme Muffato da Muffato Atacadista observou nesta situação um fator preponderante:

[...] o fator principal até não foi o incentivo fiscal e ajudas em obras, porque por Joinville nos já estaríamos lá por esse incentivo; eles iriam nos ceder terrenos, terra planagem, quinze anos de liberação de impostos, e aqui em Itajaí não foi tanto assim, porém nós paramos

e analisamos a localização. Estando em Joinville você está mais próximo de Curitiba, mas começa a ficar mais longe de Blumenau, Florianópolis [...] Então a melhor opção era Itajaí.

Para a definição da localização do Shopping Itajaí, este fator também assume importância, e neste ponto, Robertson Pereira da Administração e Participações Tacla Ltda é taxativo:

Sem dúvida, Navegantes, Itapema, Brusque, Piçarras, Bombas, Bombinhas, Balneário Camboriú, Camboriú constituíram-se num fator importante, para que no conjunto, fizéssemos a escolha da região pólo e automaticamente isso influenciou a opção pela cidade de Itajaí.

Já no caso do Angeloni, segundo Silvio Lummertz Silva, este não foi considerado um fator importante, que tenha influenciado a escolha da cidade para estabelecimento de uma loja da rede.

Novamente, os entrevistados quase que unanimemente consideram importantíssimo a localização privilegiada e proximidade aos grandes centros consumidores catarinenses e até em relação a outros estados, constituindo-se em facilidades logísticas e de acesso.

Contudo para confirmar a importância destes pontos levantados em relação a outros fatores, foi questionado aos representantes destas empresas, se as mesmas escolheram a cidade para sede de seus negócios investimentos influenciadas por alguma ação estratégica ou promocional implementada pela gestão municipal. Para Kotler et al (1993), alguns gestores públicos, entre outras estratégias, fazem uso de uma política de apoio e incentivos fiscais para tentarem conquistar negócios e investimentos para seus locais. Os representantes dessas empresas apresentaram opiniões diferentes a respeito dessa situação.

No caso da Lemag Industrial Ltda, a escolha por Itajaí, de acordo com Mário Sérgio Magalhães, não foi incentivada exatamente por uma ação do poder público municipal e sim com “o objetivo de resgatar a mão de obra”, que permaneceu na cidade após a transferência para São Paulo da empresa em que ele e seus sócios trabalhavam anteriormente, e que deixara força de trabalho especializada na cidade.

Para Sandra Zarin da Páramo Persianas Ltda, o apoio oferecido pela gestão municipal quase surtiu efeito contrário:

[...] infelizmente o que eu tenho para colocar sobre isso, é que a prefeitura fez muitas promessas, mas não cumpriu nenhuma. Na época eles ofereceram um terreno na Itaipava, mas nós chegamos à conclusão de que lá não seria o ideal, pela dificuldade de transportes de funcionários e porque também prometeram e demoraram em agilizar.[...] Então compramos esta área e fomos atrás de aterro e terraplanagem, que também foi prometido e não foi cumprido [...] realmente a única coisa que nós tivemos foi uma facilidade em termos de IPTU, que foi dado isenção por aproximadamente cinco ou 10 anos. Boa vontade não adianta, eu acho que tem que ter conhecimento político.

Para Silvio L. Silva do Angeloni, a escolha por Itajaí não foi influenciada por nenhuma ação estratégica ou promocional da gestão municipal local, apesar de ter encontrado nos órgãos municipais apoio e atendimento ao empreendimento.

Já no caso da Muffato Atacadista, segundo Dávid Guilherme Muffato estas ações existiram e foram fatores importantes para a tomada de decisão da escolha do local para sua empresa:

[...] a Prefeitura Municipal de Itajaí descobriu pela amizade que há em comum, e entraram em contato e nos convidaram para vir para que a cidade fosse apresentada. Estando aqui, mostraram todos os pontos que nós ainda não havíamos percebido que é a localização da cidade, a estrutura, a facilidade de entrada e saída de dentro da cidade e isso mudou totalmente nossa idéia [...] Também, além do fator da localização de Itajaí, nós tivemos um apoio da prefeitura quando viemos para cá. No atacado antigo que era no centro da cidade, foi facilitado com alguns impostos, e depois com a obra nova, tivemos alguns incentivos na hora da terraplanagem, e impostos.

A empresa Administração e Participações Tacla Ltda, do Shopping Itajaí, de acordo com seu representante, Robertson Pereira, também encontrou apoio nas ações da prefeitura local:

[...] não houve uma estratégia promocional propriamente dita, houve sim condições fornecidas pela administração municipal, devidamente aprovada pela câmara de vereadores, que nos possibilitaram, por exemplo, a isenção do IPTU, que já é um fator positivo não só de redução de custos, mas também de benefícios aos lojistas do condomínio em geral [...] estão isto também nos incentivou a construção do shopping em Itajaí.

A percepção que se tem ao diagnosticar e analisar os motivos com que fizeram com que estas empresas escolhessem Itajaí para sede de seus negócios e investimentos, está implícito em fatores inerentes às potencialidades do município, mas do que pelas próprias ações da gestão pública municipal, que apesar de sua

existência, teve importância pouco relevante para estas empresas analisadas, e que em um dos casos, quase que se tornou motivo de desinteresse.

Conclui-se desta forma a identificação das empresas que fizeram investimentos importantes, bem como os motivos que as levaram a escolher a cidade de Itajaí como sede de seus investimentos. A seguir identificaremos as cidades concorrentes e aliadas de Itajaí.

4.4 Cidades concorrentes e aliadas de Itajaí

Para estabelecer um posicionamento ideal para a cidade de Itajaí, é necessário identificar seus municípios concorrentes e aliados, podendo-se assim formular e estabelecer estratégias competitivas ou cooperativas, adequadas ao desenvolvimento e proteção do mercado. Isto ajudará a formar a consciência de quais lugares são os competidores diretos, observando seus potenciais e concorrendo efetivamente com os mesmos, e também, com quais poderá unir-se, criando forças com o objetivo de ampliar o crescimento mútuo. (Kotler *et al.* 1997).

Para identificar os municípios que fazem parte destes dois grupos, o dos municípios concorrentes e dos aliados, buscou-se através de entrevistas com a Prefeitura Municipal de Itajaí e com os representantes da comunidade itajaiense, formados pelas entidades classistas, sindicais, associativos entre outros, conhecer suas percepções a respeito, primeiro da concorrência, e segundo, das necessidades de ações aliadas com outras cidades, além de identificar quais seriam estes que os mesmos consideraram como integrantes dos dois grupos.

Com o objetivo de ampliar essa percepção, questionou-se também com os representantes das empresas anteriormente citadas, buscando identificar se estes consideraram outras cidades para sediar seus investimentos.

4.4.1 Cidades concorrentes

A atual situação econômica mundial traz consigo uma alta competitividade, o que não é diferente para as cidades, e a avaliação dessas competidoras deve ir além das rivalidades, pois todas as comunidades desejam melhorar seus

posicionamentos e atender mais e melhor seus cidadãos, fazendo-se necessário obter um conhecimento profundo das potencialidades de seus competidores.

Quanto aos municípios competidores, perguntado aos gestores da prefeitura municipal se estes tinham conhecimento de quais municípios concorrem diretamente com a cidade de Itajaí e em que situações isto acontecem, a secretária da indústria, comércio e turismo, Rogéria Santos de Gregório assim o declarou:

Itajaí concorre com todos os municípios de seu porte, tanto a nível regional quanto nacional. Isto, porque o bem estar de uma população depende de uma boa qualidade de vida, e uma boa qualidade de vida passa necessariamente pela oportunidade de emprego e renda para toda a população local.

Esta posição da Prefeitura Municipal de Itajaí denota a consciência dos gestores públicos municipais com relação à existência da concorrência entre municípios, contudo não define com quais municípios a cidade realmente concorre. A falta de definição pode ser vista como reflexo da falta de posicionamento mercadológico e competitivo para a cidade, que perde foco ao definir de forma ampla seus competidores.

A cidade deve identificar seus fortes rivais, e fazer a partir do conhecimento sobre os mesmos, um exercício de comparação. Para Kotler *et al.* (1993) as comunidades devem articular ações que possam melhorar seus fatores competitivos, de maneira que possam alcançar e superar, mesmo que em longo prazo, seus concorrentes superiores. É praticamente impossível, se não dispendioso articular ações sem a definição clara de quem são os rivais.

Com relação às definições e as percepções no que concerne à concorrência entre as cidades, os representantes da comunidade itajaiense tem opiniões diferentes sobre a competição entre os municípios, e de quais seriam os principais competidores de Itajaí.

Maria Izabel Sandri, presidente da ACII salienta:

Existe sim uma concorrência entre municípios [...] eu sempre cito Balneário Camboriú pelo turismo, embora eles corram em disparada nesse sentido, onde sempre tiveram governantes arrojados, com as loucuras deles, e essas loucuras às vezes dão certo. O empreendedor às vezes tem que ter um pouco dessa loucura, ele tem que ser arrojado. [...] Com outros municípios não, nós estamos próximos de Navegantes, com o porto, mas Navegantes tem um desenvolvimento muito lento e constante.

Para Osmar Rogge, administrador da Intersindical e presidente do Sindicato dos Contabilistas de Itajaí, a concorrência entre as cidades é real:

Balneário Camboriú, Brusque, Blumenau, Joinville, Florianópolis, Curitiba, num primeiro momento, por questões normais de interesse de cada administrador em buscar atrair para o seu município os melhores investimentos. Num segundo plano, por tradições decorrentes da própria colonização. E por fim, pelas forças políticas mais atuantes. Esses municípios vendem uma imagem institucional do município de maneira muito forte.

Vilmar Boni, diretor do IFES e Tarcísio Tomazoni, coordenador dos cursos de Administração e Turismo do IFES acreditam na concorrência entre as cidades e definem o escopo desta como sendo as demais cidades portuárias catarinenses, pois consideram uma concorrência natural à principal atividade econômica do município.

Saul Airoso da Silva, presidente do Sindicato dos Estivadores de Itajaí corrobora com esta visão de concorrência com as cidades portuárias, sendo que em sua opinião, devido à atividade que está ligada, tem-se a percepção de que porto e cidade assumem o mesmo caráter:

Tanto portos como municípios concorrem entre si. Não há a menor dúvida que cada qual vai buscar o seu desenvolvimento e o seu caminho, o porto de São Francisco tem projetos enormes lá, sendo um porto marítimo, também com uma distância pequena da BR 101 e do eixo de produção de Santa Catarina e do Sul do Brasil, portanto ele é o grande competidor de Itajaí por excelência.

Já Paulo R. Ladvig, presidente do Sindicato dos Empregados do Comércio, não acredita que Itajaí concorra com as outras cidades portuárias, pois acha que cada porto tem suas características distintas, e salienta:

Eu acho que existe concorrência com Balneário Camboriú pela parcela que ela tem no turismo. Concorre com Brusque pela sua parcela que ela tem em indústrias de confecções, então nesse aspecto Itajaí tem essa concorrência, porém hoje não tão forte como no passado, porque hoje Itajaí tem uma prioridade maior ao porto, então a tendência turística ficou um pouco de lado, a tendência industrial ficou um pouco de lado e essa concorrência hoje é um pouco menor.

Também com base de setores econômicos, Ciro Renato Rebelo, diretor da FACIESA da UNIVALI, define da seguinte maneira os concorrentes da cidade de Itajaí:

Os potenciais concorrentes do município de Itajaí são: Balneário Camboriú, no setor de serviços (turismo, comércio) e setor imobiliário; Brusque, no setor de confecções e no setor de serviços (comércio e turismo rural); Blumenau, no setor de serviços (comércio, turismo/hotelaria).

Antonio Mello, vice-presidente da UNAMI destaca:

Eu vejo que Itajaí concorre mais diretamente com Balneário Camboriú na questão do comércio. A cidade perdeu bastante nesta área, ou seja, no comércio de lojas, de confecções e a própria questão de serviços. E também Brusque, que tem um produto já mais definido, que é o têxtil. Itajaí também produz bastante nessa área, só que está faltando espaços de comercialização para mostrar esses produtos, e Brusque já tem isso.

Gean Gern, articulador do Sebrae de Itajaí comenta:

Itajaí é a maior cidade de nossa região e a concorrência entre os municípios, com absoluta certeza existe, considerando o comércio de Balneário Camboriú, com horários e público alvo diferentes. Estamos trabalhando esse ponto com a prefeitura municipal com o objetivo de internalizar o turismo, ou seja, na parte econômica nós temos como concorrer com os municípios vizinhos, pois muitos deles trabalham aqui em Itajaí, aproveitam os benefícios do nosso município. Porém, na parte turística eu vejo que há uma grande rivalidade entre Itajaí e Navegantes, Penha, Piçarras e Balneário Camboriú.

Antonio Momm, presidente do Sindipi e Renato Ribas, presidente da Câmara dos Vereadores de Itajaí, não especificam cidades concorrentes, mas acreditam que Itajaí concorra com todos os municípios de seu porte, tanto em nível regional quanto nacional.

Alguns representantes da comunidade não crêem na disputa concorrencial entre cidades, ou então acreditam que Itajaí não tenha concorrência. Os mesmos definem suas opiniões a respeito do assunto como segue:

João Vequi, vereador de um partido de oposição, que não acredita na existência de concorrentes para a cidade esclarece sua opinião:

Eu entendo que a nossa cidade, por estar localizada num pólo, e sendo o centro desse pólo, é uma cidade que está acima, em níveis

de arrecadação, população e capacidade potenciais. Ela está bem acima das outras cidades circunvizinhas. Eu vejo que Itajaí não têm concorrentes.

Reinaldo Lourenço Inácio, presidente do CDL e do BANCRI vê o nível de concorrência entre os municípios da região de maneira bastante amena, onde os mesmos mais se ajudam do que concorrem.

A percepção de Nazareno L. Schmoeller, economista do OBECOM da UNIVALI não é muito diferente, analisando a situação da seguinte forma:

Não vejo muita concorrência entre os municípios. Itajaí é o mais dinâmico da região da AMFRI, juntamente com Balneário, e a ele cabe tomar as iniciativas. Por exemplo, se caso Navegantes quiser também ter um porto, talvez seja um contra-senso. Para eles seria melhor investir no aeroporto, que é a atividade mais importante do município.

Não é diferente a opinião de Graciliano Rodrigues, apresentador do jornal local da Rede Record de Televisão e da Rádio Clube de Itajaí, que acredita que na região, Itajaí não concorra com nenhuma outra cidade.

Identificou-se, até o momento, as cidades concorrentes de Itajaí. A seguir serão identificadas, segundo as percepções dos participantes da pesquisa, as cidades que são consideradas, pelos mesmos, como municípios aliados.

4.4.2 Cidades aliadas

Para as cidades, a necessidade de manter parcerias com outros municípios é de suma importância, sejam eles próximos ou distantes, pois objetivos comuns ou complementares podem ser ponto culminante para estratégias conjuntas. Com isso a discussão das regiões metropolitanas ganha força, pois os gestores públicos municipais começam a observar a verdade no velho ditado “a união faz a força”, evidenciado-se nisto uma nova postura gerencial.

Ciente dessas necessidades a Prefeitura Municipal de Itajaí, vem desenvolvendo as seguintes políticas inerentes a este contexto:

Itajaí está engajada em um projeto de implantação de uma Região Administrativa com os municípios limítrofes e que mantém maior similaridade em suas economias. Também participa da Associação

dos Municípios da Foz do Rio Itajaí-Açú, juntamente com outros dez municípios existentes nas proximidades da Foz do Rio Itajaí-Açú.

Esta região administrativa refere-se à implantação da região metropolitana que possivelmente teria a cidade de Itajaí como sede central. No caso da Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí-Açú, denominada AMFRI, que define a Microrregião que compreende além de Itajaí, outros 10 municípios, sendo eles: Balneário Camboriú, Camboriú, Navegantes, Penha, Piçarras, Luiz Alves, Itapema, Porto Belo, Ilhota e Bombinhas.

Quando o assunto é parcerias com outros municípios, normalmente remete-se a cidades próximas, porém, uma outra faceta da comunhão de forças, também desenvolvida pela cidade de Itajaí, é um estreito relacionamento com Sodegaura, no Japão, município com o qual são viabilizados intercâmbios culturais, educacionais e econômicos. As duas cidades são denominadas cidades irmãs. (Jornal dos Bairros, 2001^b).

Os representantes da comunidade itajaiense, entidades classistas, sindicalistas, associativas entre outras, reconhecem unanimemente a necessidade de Itajaí aliar-se a outros municípios para obter um desenvolvimento econômico conjunto, e definem suas opiniões a respeito de com quais cidades Itajaí deveria estabelecer parcerias:

Vilmar Boni, diretor do IFES e Tarcísio Tomazoni, coordenador dos cursos de Administração e Turismo do IFES acreditam que devem ser formadas alianças estratégicas com os seguintes municípios:

Com Navegantes, para viabilizar a ampliação da atividade portuária.
Com Balneário Camboriú, para aproveitar a imensa quantidade de turistas que visita a cidade, para que possamos fomentar nosso turismo.

Para Maria Izabel Sandri, presidente da ACII, as alianças entre os municípios são sempre bem vindas, de maneira que os municípios deveriam prestar serviços em áreas afins e complementares, e salienta:

Em ações que o outro município esteja buscando para si, deve aliar-se para aproveitar canalizando numa mesma ação ajudar o outro e a si próprio. Pela proximidade isso só soma, não adianta concorrer e buscar soluções sozinho, sendo que quanto mais forças melhor, ganhando a cidade e a região. No caso nós temos a AMFRI, e através dela devemos trabalhar a região. O aeroporto de

Navegantes, ele não é só de Navegantes, ele atende a toda região [...] e todos os municípios devem se unir para conquistar avanços para o aeroporto.

Gean Gern, articulador do Sebrae de Itajaí analisa a aliança da seguinte forma:

O município de Itajaí tem um potencial turístico muito grande e será trabalhado num futuro próximo, onde temos áreas importantes a serem aproveitadas e integradas para trazer as pessoas para cá, para que todos ganhem, em nível de turismo, de indústria, tendo espaço e estrutura para receber essas pessoas.

Renato Ribas, presidente da Câmara dos Vereadores de Itajaí, Antonio Momm, presidente do Sindipi e Graciliano Rodrigues, apresentador do jornal local da Rede Record de Televisão e da Rádio Clube de Itajaí, vêem como potenciais municípios aglutinadores para parcerias, as cidades que compõe a AMFRI.

Ciro Renato Rebelo, diretor da FACIESA da UNIVALI, cita Balneário Camboriú como um bom exemplo para possíveis ações para o desenvolvimento comum e enfatiza:

[...] os municípios em parcerias poderiam desenvolver projetos para divulgação e realização de eventos, que pela proximidade e características de suas atividades econômicas, seriam exploradas em conjunto, reduzindo os investimentos e ampliando consideravelmente as possibilidades de sucesso, além de oferecer vantagens comparativas em suas especialidades.

Antonio Melo, vice-presidente da UNAMI, acredita que Itajaí poderia ter parcerias importantes com municípios da região, tanto no que diz respeito ao turismo como em outras áreas e define:

Nós poderíamos estar desenvolvendo parcerias com Navegantes, Balneário Camboriú, Blumenau e Brusque, pois se têm condições de trabalhar de forma articulada com esses municípios tanto na questão turística, como no desenvolvimento de espaços para comercialização e explorando mais a proximidade com a BR 101 que é um corredor de grande fluxo de pessoas.

Para João Vequi, vereador de um partido de oposição de Itajaí, a cidade já é um pólo fomentador do desenvolvimento da região, e poderia através de um planejamento integrado com as cidades vizinhas implementar políticas que trouxessem resultados positivos para todos. Exemplo disto são as cidades

litorâneas, que possuem características próximas a Itajaí, como Piçarras, Penha, Navegantes, Balneário Camboriú, Itapema entre outras.

Parceria e integração são peças chaves no desenvolvimento das cidades, segundo Paulo R. Ladvig, presidente do Sindicato dos Empregados do Comércio, que analisa:

[...] já está sendo discutido a respeito da região metropolitana, que corresponderia a quase toda essa região da AMFRI, eu acho que a necessidade, ou seja, um município complementa o outro. Balneário Camboriú tem o desenvolvimento voltado todo ao turismo, mas não é voltada à indústria, ou seja, o que se consome em Balneário Camboriú, do ponto de vista do comércio, tem de vir de algum lugar, vem de Brusque, Blumenau, e esta integração entre os municípios teria que existir até pela própria sobrevivência dos mesmos. Se você analisar de Balneário Camboriú a Bombinhas, eles são estritamente turísticos, de Blumenau a Brusque, eles são estritamente industriais, e Itajaí está nessa Ilha e com o porto que é a nossa âncora, mas tem que estar trabalhando nisso para tentar unificar essas economias e crescer enquanto uma região metropolitana.

Nazareno L. Schmoeller, economista da OBECON da UNIVALI enfatiza:

[...] o Fórum Regional pode ser o aglutinador dos interesses e planos regionais de desenvolvimento. Itajaí concentra os principais órgãos de pesquisa e entidades com capacidade para levar a frente o projeto, como é o caso da Univali, Epagri, Sede da Amfri, Cepsul/Ibama, Intersindical, etc.

Como resultado das indicações para os grupos, dos municípios concorrentes e aliados, feitas tanto pela Prefeitura Municipal, como pelos representantes da comunidade, são identificadas as cidades apresentadas na Figura 13.

É fato que os municípios caminham atualmente para uma integração de interesses, que culmina em regiões pólos, micro regiões e regiões metropolitanas, porém seria imaturo pensar que, mesmo reunidos em fóruns e entidades aglutinadoras, seus gestores, munícipes e outros representantes não procuram observar os interesses de suas próprias cidades.

A competição existe, é real e tem que ser encarada e monitorada com firmeza, porém os competidores não devem ser destruídos, pois muitos dos municípios citados, indicados pelos entrevistados, ocupam lugar nas duas listas. Ao mesmo tempo em que em determinados setores concorrem com Itajaí, em outros devem ser observados como aliados incondicionais.

MUNICÍPIOS CONCORRENTES	MUNICÍPIOS ALIADOS
Balneário Camboriú	Municípios que compõem a AMFRI: Balneário Camboriú, Camboriú, Itapema, Ilhota, Porto Belo, Luis Alves, Navegantes, Penha, Piçarras e Bombinhas.
Brusque	Blumenau
Blumenau	Brusque
Joinville	Todos os Municípios que possuam empresas que movimentem cargas pelo Porto de Itajaí
Florianópolis	
Curitiba	
São Francisco do Sul	
Imbituba	

Figura 13. Lista de municípios concorrentes e aliados da cidade de Itajaí
Fonte: Dados primários

Este é o exemplo do município mais citado nas duas situações, Balneário de Camboriú, principalmente no aspecto turístico. É necessário entender que esta cidade tem como vocação praticamente única, a de ser uma cidade turística, e o tem aproveitado bem. Já Itajaí deve aproveitar a proximidade desse pólo turístico brasileiro e encontrar seu próprio posicionamento, diante de suas características únicas, integrando-se no contexto, dentro de sua realidade.

Ainda com relação aos municípios competidores e aliados, com o objetivo de ampliar esta análise, identificou-se junto às empresas que fizeram investimentos na cidade, quais os outros municípios que foram cogitados para serem sedes de seus investimentos, além de Itajaí:

Para Mário Sérgio Magalhães, da Lemag Industrial Ltda “em função das dificuldades de apoio da Prefeitura para doação de terreno, procuramos os municípios de Navegantes e Balneário Camboriú”, que eram vizinhos de Itajaí e as empresas que se situam nas mesmas podem usufruir praticamente das mesmas vantagens de estarem em Itajaí.

No caso da Páramo Persianas Ltda, segundo Sandra Zarin também foram cogitadas outras cidades,

[...] e por incrível que pareça nós pensamos em Pomerode, porque lá em termos de mão de obra, acreditávamos que era uma boa opção, por causa da colonização alemã, temos uma idéia de que são criteriosos, caprichosos. Nós fomos a Pomerode, visitamos a Prefeitura e tivemos uma recepção e apoio incrível, eles nos levaram para ver o terreno e nos ofereceram uma série de benefícios e nós

só não ficamos lá por causa da estrada, da 470, que seria difícil de escoar a produção, pois é mais complicado. Itajaí realmente está numa localização privilegiada, estando muito próximo da BR, de Blumenau, de Joinville e Florianópolis [...] Na época Pomerode estava com um plano, eles precisavam de 600 empregos e estavam abrindo para empresas até aquele limite de vagas. [...] a área oferecida era muito boa, bonita inclusive e com mata natural.

Para a expansão das atividades da Muffato Atacadista para Santa Catarina, segundo David Guilherme Muffato, foram cogitados dois outros municípios antes de Itajaí:

O primeiro plano foi Joinville, também por questão política e de amizade do meu pai, que é o presidente do grupo, com o prefeito de lá. E Florianópolis, por uma questão estratégica, por ser capital e principal cidade. [...] Nisso, a Prefeitura Municipal de Itajaí descobriu pela amizade que há em comum com várias pessoas dentro da prefeitura, entraram em contato e nos convidaram para vir para que a cidade fosse apresentada. Estando aqui, mostraram todos os pontos que nós ainda não havíamos percebido, como a localização da cidade, a estrutura, a facilidade de entrada e saída de dentro da cidade e isso mudou totalmente nossa idéia.

Para os representantes do Angeloni e do Shopping Itajaí, outras cidades não foram cogitadas para a implantação de seus empreendimentos, pois suas atividades exigem certos fatores para a escolha, a exemplo da demanda do mercado local.

De acordo com os representantes das empresas, foram citadas as cidades de Balneário Camboriú, Navegantes, Joinville, Florianópolis e Pomerode, que com exceção desta última, já eram listadas na relação anteriormente citada. Estas indicações confirmam a importância de se manter um monitoramento constante das mesmas, observando-se suas estratégias de promoção do local.

Contudo estas empresas optaram pela cidade de Itajaí, devido a aspectos já relacionados, e que posteriormente serão aprofundados na análise das forças e fraquezas da cidade e identificação de suas vantagens competitivas.

Concluí-se então a identificação das cidades que devem ser observadas como potenciais concorrentes e aliadas de Itajaí. De acordo com os objetivos propostos, a seguir identificaremos os pontos fortes e fracos para o município.

4.5 Identificação dos pontos fortes e fracos de Itajaí

A identificação dos pontos fortes e fracos da cidade de Itajaí possibilitaram o reconhecimento de aspectos inerentes às suas potencialidades e defasagens, o que pode resultar num diagnóstico de suas competências.

Pesquisou-se, conjuntamente, à Prefeitura Municipal de Itajaí e os representantes da comunidade itajaiense, a respeito de suas opiniões individuais e representativas das entidades que dirigem, relativas às forças e fraquezas que os mesmos reconhecem na cidade, que poderiam por um lado impulsionar o seu desenvolvimento econômico, ou por outro, inviabilizá-lo. Também foram ouvidos os representantes das empresas que fizeram investimentos importantes na cidade e a respeito de suas opiniões referentes a este mesmo assunto.

4.5.1 Pontos fortes da cidade de Itajaí.

Para Kotler (1999), pontos fortes ou forças descrevem fatores internos da organização, cujos variáveis podem ser ajustadas pela administração, de forma que se possa garantir a obtenção de vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Os gestores públicos municipais da cidade de Itajaí consideram como indicadores potenciais para o desenvolvimento econômico da cidade as seguintes forças e capacidades específicas da mesma:

A forte vocação marítima, o clima ameno durante todo o ano, a alta qualidade de vida, o fato de viver em uma cidade de médio porte podendo dispor de todas as comodidades de uma cidade grande em um raio de 100 km, elevado padrão de vida e alta qualidade em todos os níveis de ensino.

Os representantes da comunidade itajaiense descrevem assim suas opiniões a respeito deste aspecto:

Para Gean Gern, articulador do Sebrae de Itajaí:

O município de Itajaí é geograficamente muito privilegiado, e num raio de 100 km nós estamos nos maiores centros do estado de Santa Catarina, grande pólo da indústria e comércio [...] a distância do centro de Itajaí à BR não chega a 5 km, o acesso é muito privilegiado, temos o porto, o aeroporto, enfim, toda a estrutura da cidade está colocada numa disposição muito favorável para novos

negócios e para o desenvolvimento dos que já existem aqui no município.

Osmar Rogge, administrador da Intersindical e presidente do Sindicato dos Contabilistas de Itajaí descreve que os pontos fortes de Itajaí são o de ser uma cidade portuária, de ter economia diversificada, com um grande centro de formação acadêmica e de uma geografia favorecedora.

Tarcísio Tomazoni, coordenador do curso de Administração e de Turismo do IFES e Vilmar Boni, diretor do IFES, vêem a vocação para o comércio exterior como uma força evidente da cidade, dada a existência de um porto internacionalmente reconhecido. Observam ainda o setor pesqueiro e suas atividades relacionadas como um forte potencial de destaque do município.

Para Ciro Renato Rebelo, diretor da FACIESA da Univali, Itajaí têm como pontos fortes suas atividades relacionadas com:

A pesca, o porto, a agricultura, o comércio, o transporte de cargas, pequenas indústrias, setor de construção e reparos navais, o setor atacadista, o setor de serviços como bares, restaurantes e turismo.

João Vequi, vereador de um partido de oposição, observa que a cidade tem grande potencial nas atividades ligadas ao turismo, a pesca e o comércio e define:

[...] Itajaí é uma cidade localizada geograficamente num ponto bastante estratégico, que abrange um número considerável de moradores se considerá-la como um pólo junto às cidades circunvizinhas. Transporte, porto, prestação de serviço incluindo aí o ensino em todos os níveis [...].

Saul Airoso da Silva, presidente do Sindicato dos Estivadores de Itajaí indica como importantes forças locais a indústria naval, com seus estaleiros de porte médio, construindo desde pequenas embarcações até navios, com suas habilidades e capacidades natas, a própria indústria pesqueira, além da beleza natural da cidade.

Para Paulo R. Ladvig, presidente do Sindicato dos Empregados do Comércio, um dos fatores mais importantes é o geográfico:

Eu acho que Itajaí está numa posição estratégica, margeada pela BR 101, aeroporto [...] e faz fronteira com cidades conhecidas nacionalmente e mundialmente; a exemplo de Balneário Camboriú.

Renato Ribas, presidente da Câmara dos Vereadores e Antonio Momm, presidente do Sindipi vêm como uma das grandes forças da cidade devido à sua geografia local, as atividades ligadas às questões marítimas, como pesca e porto e as atividades ligadas à cadeia produtiva dessas atividades básicas. Um outro ponto levantado por ambos é a posição estratégica da mesma, estando entre as maiores cidades catarinenses.

Reinaldo Lourenço Inácio, presidente do CDL e do BANCRI, como também Antonio Mello, vice-presidente da UNAMI e Graciliano Rodrigues, apresentador do jornal local da Rede Record de Televisão e da Rádio Clube de Itajaí corroboram também com o fator localização estratégica como principal ponto forte da cidade, sendo que Graciliano Rodrigues ainda completa sua indicação com o fato da cidade ter um grande potencial na construção naval, na pesca, no porto e ainda na UNIVALI.

Nazareno L. Schmoeller, economista do OBECON da UNIVALI define como pontos fortes os seguintes fatores:

Penso que a universidade seria um dos principais fatores, porém, os setores, liderados por um empresariado mais dinâmico, como são, o caso do porto, comércio atacadista de alimentos e combustível, indústria de alimentos e a Petrobrás, seriam em síntese as principais forças inovadoras.

Com o objetivo de aprofundar a questão referente aos pontos fortes relativos ao município, os representantes das empresas que fizeram investimentos na cidade de Itajaí, que já haviam relatado os motivos que os levaram a escolher a cidade para sede de seus investimentos, foram questionados sobre o que estes reconheceram como capacidades e forças específicas de Itajaí.

No caso da Muffato atacadista, David Guilherme Muffato descreve os seguintes fatores:

Itajaí é uma cidade que está em pleno desenvolvimento. Ela teve um desenvolvimento muito rápido, depois estagnou por um período e agora de uns três ou quatro anos para cá começou a desenvolver-se novamente. São várias coisas na cidade, até a própria privatização do Porto, que é uma coisa muito positiva para a cidade. Eu como atacadista, vendo para pequenos supermercados e pessoal de cesta básica e distribuidores que atendem os navios; então uma coisa leva à outra, se entrar mais navios no porto, as vendas aumentam. [...] O desenvolvimento da cidade está em ascensão e fora só se fala em Itajaí.

Mário Sérgio Magalhães, da Lemag Industrial Ltda define como ponto forte para a cidade de Itajaí, a receptividade e hospitalidade de seu povo.

Na Páramo Persianas Ltda, segundo Sandra Zarin, os cidadãos itajaienses também foram fundamentais, em relação à mão-de-obra, que foi herdada de uma outra empresa da cidade, que produzia painéis elétricos, deixaram trabalhadores adequados às necessidades requeridas pela sua empresa. Para a empresária, um outro fator importante é a valorização dos imóveis que está ocorrendo na cidade: “Nós achamos interessante investir aqui [...] Itajaí está em franco crescimento, sendo uma cidade que tem muito potencial para se desenvolver”.

Silvio L. Silva do Angeloni, define que seu grupo reconheceu na cidade como pontos fortes sua localização geográfica em relação ao sistema viário do estado, o porto, a proximidade do aeroporto e o turismo.

Para Robertson Pereira, da Administração e Participações Tacla Ltda, a atividade portuária é o grande ponto forte da cidade e completa:

O porto de Itajaí hoje desfruta de uma posição das mais satisfatórias e é um dos principais do país. Na atividade pesqueira, Itajaí é o principal centro pesqueiro nacional. As distribuidoras de combustível são um outro fator preponderante, e tudo isto evidentemente são forças que levam a maturar todas essas variáveis e que sem dúvida nenhuma são aspectos e condições que nós reconhecemos na cidade de Itajaí. Somando-se, isto tudo nos leva a crer que estamos no caminho certo e a cidade de Itajaí tende a crescer tranquilamente.

Identificou-se até o momento as percepções dos participantes da pesquisa sobre suas percepções a respeito dos pontos fortes da cidade de Itajaí. A seguir identifica-se com base nas opiniões dos mesmos as indicações a respeito dos pontos fracos do município. Em seguido ambos serão apresentados num quadro resumo.

4.5.2 Pontos fracos de Itajaí

Os pontos fracos ou fraquezas segundo Kotler (1999), descrevem fatores internos e de domínio da organização, caracterizados como alguma defasagem ou deficiência da mesma, que devem ser observados ou ajustados, de maneira que se possa anular ou ao menos minimizar seus efeitos em comparação com os concorrentes.

Com relação à Itajaí, a Prefeitura Municipal reconhece como fraquezas e deficiências específicas da cidade, que podem atrapalhar o desenvolvimento local, os seguintes aspectos:

A área portuária, embora esteja sendo bem aproveitada, tem restrições ao seu crescimento em função do baixo calado junto ao canal do rio. A sede administrativa do município está no extremo leste de seu território, espremido entre o Rio Itajaí-Açú ao Norte, Balneário Camboriú ao sul, A BR 101 à Oeste e o Oceano Atlântico à Leste. A possibilidade de crescimento restringe-se para o Oeste, mas há o impeditivo da existência da BR 101, com grande fluxo de automóveis e caminhões.

Para os representantes da comunidade itajaiense, são muitos os pontos fracos do município, observados como defasagens potenciais e que poderiam atrapalhar o desenvolvimento da cidade, nos quais a gestão pública local deveria dar ampla atenção para liquidá-los ou minimizá-los.

Para Gean Gern, articulador do Sebrae de Itajaí os pontos fracos assumem as seguintes situações:

[...] Não há definição exata de um pólo industrial no município, [...] para trazer a força da indústria para o município num lugar específico para ele [...] A malha viária do porto é outro problema que talvez impactue muito no desenvolvimento da cidade, principalmente na parte do comércio. No meu ponto de vista, o ideal seria isolar uma dessas avenidas de acesso para os veículos pesados que serão cerca de 3000 veículos circulando por dia. [...] e também os bolsões de pobreza.

Nazareno L. Schmoeller, economista do OBECOM da UNIVALI, define como principais pontos fracos da cidade “a falta de integração política entre os setores e entidades, aliados é claro, a sérios problemas como o tráfico de drogas e roubos diversos”.

Reginaldo Lourenço Inácio, presidente do CDL e do BANCRI corrobora com a questão da falta de parcerias entre os poderes públicos e a sociedade privada, vendo isto como um grande problema. Dois outros pontos que o mesmo salienta são a concentração da economia da cidade apenas nas atividades portuárias mercantes e a grande dificuldade no sistema viário, que não privilegia a entrada das pessoas na cidade, o que dificulta o fluxo de visitantes.

A questão viária que dificulta o acesso dos visitantes na cidade também é levantada por Paulo R. Ladvig, presidente do Sindicato dos Empregados do Comércio que explica:

[...] Itajaí deveria melhorar os problemas de acesso. Se analisarmos que para entrar na cidade tem que atravessar a cidade inteira e para sair é necessário passar somente por uma rua, algo está errado. Do ponto de vista do planejamento urbano isto está errado, ou seja, você tem que facilitar a entrada e dificultar a saída, para que as pessoas na saída conheçam a cidade toda. Em Itajaí isto é inverso, ou seja, dificulta-se a entrada e facilita-se a saída; [...] a questão viária da cidade é deficitária.

Um outro fator considerado deficitário para Paulo R. Ladvig é a falta de uma definição clara de qual é a principal característica da cidade, ou seja, a indefinição da imagem que Itajaí quer e deve informar.

Ainda com relação às deficiências de acesso, Saul Airoso da Silva, presidente do Sindicato dos Estivadores de Itajaí também vê os problemas viários da cidade como um grande entrave no seu desenvolvimento e completa:

[...] Nos últimos 40 anos foram poucas as estradas criadas em Itajaí para facilitar o acesso à cidade. [...] Um outro problema, que não é só de Itajaí, mas do Brasil, é que acabaram com as ferrovias [...] A principal fonte econômica de Itajaí é o porto, e em relação a outros portos concorrentes, é um porto fluvial e sem ligações ferroviárias.

De acordo com Graciliano Rodrigues, apresentador do jornal local da Rede Record de Televisão e da Rádio Clube de Itajaí a cidade possui as seguintes fraquezas que deveriam ser consideradas:

Submissão, eu acho que nosso povo é bom e acolhedor, mas ele se sente nivelado por baixo [...] temos que ir a busca, temos que estudar, reciclar e para isto temos a universidade: UNIVALI. Quer melhor pólo de desenvolvimento geral para uma cidade que uma universidade? [...] Nós temos o poder de capacitação, mas não temos o poder de mudança de imagem, de achar que açoriano é assim mesmo, é ribeirinho, é papa-siri, é manezinho. Nós não vivemos mais nesse tempo. [...] Faltam também maiores e melhores espaços para ampliação e recepção de empresas.

Antonio Mello, vice-presidente da UNAMI, observa como fraquezas da cidade a falta de planejamento e arrojo do setor público para coordenar o desenvolvimento econômico local, além da:

[...] Baixa qualificação da mão de obra existente [...] entidades, como sindicatos e associações, enfraquecidas em nível de município; até pela própria política econômica do país. [...] temos que buscar a reversão desse quadro e o município tem o papel importante de estar apoiando as iniciativas que partem destas entidades. Há falta de apoio às pequenas empresas, tanto que hoje se tem uma grande produção em Itajaí de vários tipos de produtos de pequenas empresas, mas não existe um local onde elas possam demonstrá-los e comercializá-los. Há também a falta de áreas de lazer e rede hoteleira, por exemplo, nos finais de semana Itajaí não apresenta oferta para as pessoas.

João Vequi, vereador de um partido de oposição e também professor da rede de ensino municipal, estadual e particular, acredita que, apesar do sistema de ensino da cidade satisfazer a muitas estatísticas, apresenta-se como um ponto fraco para o município, porque o ensino médio está sucateado. Além deste fator, João Vequi amplia sua percepção com os seguintes pontos:

Outro fator que também vejo como defasagem é a questão de um planejamento com ação integrada com todas as entidades representativas [...] falta esse fomento por parte do poder executivo municipal, para fazer esta discussão, de tratar metas e discutir programas para o desenvolvimento da cidade. Também considero subaproveitado o potencial da localização estratégica, onde várias empresas de Santa Catarina utilizam o porto de Itajaí, porém suas indústrias não estão aqui, pois faltam programas de incentivo e fomento para o desenvolvimento econômico para a atração dessas indústrias.

Vilmar Boni, diretor do IFES e Tarcísio Tomazoni, coordenador do curso de Administração e de Turismo do IFES citam como pontos fracos a imagem que é sempre veiculada na mídia em função das estatísticas negativas pertinentes às drogas, pelo consumo e tráfico e aos casos de incidência de AIDS, que podem inibir investimentos e deslocamentos de mão-de-obra qualificada.

Para Osmar Rogge, administrador da Intersindical e presidente do Sindicato dos Contabilistas de Itajaí, a cidade carece de uma representação política que esteja realmente focada com objetivos de desenvolvimento econômico. Além disto, um outro fator pertinente é a “colonização açoriana, com uma cultura que inibe o desenvolvimento em novas indústrias, e devido a isso se tem uma percepção negativa com relação à mão-de-obra local”.

Renato Ribas, presidente da Câmara dos Vereadores de Itajaí e Antonio Momm, presidente do Sindipi, diagnosticam como pontos fracos do município a pouca possibilidade de ampliação da área portuária, que está sufocada pelo mar,

pelo rio e pela cidade, esta última que também tem seu desenvolvimento restringido pelo próprio porto e pela existência da BR 101, que cruza a mesma em seu lado oeste.

Ciro Renato Rebelo, diretor da FACIESA da UNIVALI, enumera as seguintes fraquezas potenciais existentes no município:

Falta de uma política definida para exploração do potencial turístico e informações sócio-econômicas confiáveis do município, política de incentivos à implantação de novos empreendimentos, segurança pública, [...] tratamento de marketing sobre os combates às doenças infecto-contagiosas principalmente à AIDS, deficiências do setor imobiliário e poucos locais para o desenvolvimento de atividades culturais e práticas desportivas.

Os mesmos representantes das empresas que relataram suas observações a respeito dos pontos fortes relevantes do município, inclusive sendo potenciais motivadores de seus investimentos, definem agora as seguintes deficiências e fraquezas que devem ser melhoradas para que a cidade venha desfrutar de um desenvolvimento econômico mais efetivo.

Para Mário Sérgio Magalhães da Lemag Industrial Ltda a cidade tem deficiência em mão-de-obra, pois devido à indústria da pesca ser uma das principais atividades econômicas do município, a mesma está voltada principalmente para atender estas atividades, não estando capacitada e qualificada para outras atividades especializadas de outros tipos de setores.

Dávid Guilherme Muffato, da Muffato Atacadista, acredita que a cidade tem deficiência, se comparada a outros municípios, na questão dos incentivos fiscais, que deveriam ser melhorados para que se igualem a de outras cidades próximas.

Para Silvio L. Silva do Angeloni os pontos que deveriam ser melhorados para impulsionar o desenvolvimento econômico local são os “sistemas viários do centro da cidade que merecem uma revisão, assim como uma melhoria na rede de hotéis e a renovação do comércio em geral”.

Sandra Zarin da Páramo Persianas Ltda, observa como um problema potencial, no seu caso em específico, a falta do cumprimento das promessas referentes ao plano de incentivo fiscal, que pode gerar descrédito na gestão pública municipal. Além disto, Sandra Zarin relata outros fatores considerados como deficiências locais:

Outra coisa que eu sinto falta é em suporte técnico, por exemplo, na área de informática. Gostaria de alugar as máquinas, mas não há oferta para isso; outro ponto é a Internet, pois precisamos estar sempre conectados, e pelo menos aqui ainda não existe Internet a cabo, está apenas começando. [...] Há falta também de cursos direcionados a nossas necessidades. Outro fator é a segurança, hoje estou preocupada com a falta de segurança na cidade.

No caso específico da Administradora e Participações Tacla Ltda, proprietária do Shopping Itajaí, Robertson Pereira, não vê deficiências que pudessem atrapalhar o desenvolvimento econômico da cidade, e conseqüentemente nos negócios de sua empresa.

Algumas opiniões relatadas a respeito dos pontos fortes e fracos, tanto pela Prefeitura Municipal de Itajaí, como pelos representantes da comunidade itajaiense e também pelos representantes das empresas investidoras, são comumente diagnosticadas por vários dos entrevistados, porém outras são restritas à opinião de apenas um, que observam à luz da entidade que representam ou dos problemas ou forças que interferem nos interesses das organizações que estão à frente.

Na Figura 14 são apresentados, conjuntamente, os fatores citados pelos entrevistados, como pontos fortes e fracos potenciais do município, organizados de forma a demonstrar primeiramente aqueles que mais se repetiram.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atividades portuárias (porto comercial, píer turístico e atividade de apoio ao porto). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de integração entre os setores públicos e entidades privadas representativas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Localização geográfica privilegiada e estratégica (100 km das principais cidades catarinenses, com porto, aeroporto e rodovias importantes de ligação estadual e federal). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilidade de crescimento da cidade apenas para além BR 101, que é um corredor com grande fluxo de automóveis e caminhões.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atividades inerentes ao setor pesqueiro (captura e indústrias pesqueiras e navais) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tráfico de drogas e roubos diversos. Problemas de segurança pública.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indústria e serviços de reparação naval ativa (estaleiros para construção de navios e embarcações para pesca, e passeio). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldade no sistema viário de acesso para visitantes e turistas e acesso ao porto.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centro de formação acadêmica / universitária (duas instituições de ensino 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restrições de crescimento da área portuária.

superior, sendo uma delas a UNIVALI, que é a maior universidade particular de Santa Catarina).	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Setor atacadista de alimentos e combustível competitivo (sede das maiores empresas atacadistas de alimentos de Santa Catarina e do maior ponto distribuidor de combustível do estado) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de programas de apoio e fomento para o desenvolvimento e atração de novas empresas ou ampliação das existentes, ou falta de divulgação a respeito dos programas existentes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proximidade aos grandes centros catarinenses (consumidor e produtivo) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixa auto-estima do cidadão Itajaiense, que se sente submisso, pois carrega a falsa imagem de que população açoriana, papa-siri, não é um povo de índole empreendedora.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proximidade do Aeroporto de Navegantes (4 km do centro da cidade) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixa qualificação da mão-de-obra existente e falta de cursos preparatórios para aperfeiçoamento da mão-de-obra local.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acesso e proximidade à BR 101 (corta a cidade e tem três trevos de acesso) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faltam áreas de lazer, esporte e cultura.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economia diversificada (porto, atividades pesqueiras, indústria naval, centro universitário, comércio atacadista de alimentos e combustível e comércio forte). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rede hoteleira e comércio deficitário
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vocação para o comércio exterior (empresas de serviços de suporte e apoio a atividades de exportação e importação) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indefinição de uma imagem padrão de identificação da cidade.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agricultura (sede da Epagri) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restrições de aprofundamento do calado do porto que é fluvial, para recebimento navios de maior porte e falta de uma ligação ferroviária ao porto.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comércio forte e diversificado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ . Restrições de áreas maiores e melhores para a recepção e ampliação de empresas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transportes de cargas (frota rodoviária) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de planejamento e arrojo do setor público e de representação política com foco no desenvolvimento econômico local.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta qualidade de vida 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bolsões de pobreza.

▪ Pequenas indústrias	▪ Sindicatos e associações enfraquecidos.
▪ Petrobras (sede administrativa e de apoio às plataformas de petróleo)	▪ Falta de apoio a pequenas empresas, que deveriam ter um local para poderem comercializar e demonstrar seus produtos.
▪ Cidade pólo de um aglomerado urbano (AMFRI)	▪ Falta de definição do pólo industrial e ausência nas áreas industriais existentes de sistemas de baixo custo para acesso 24 horas na Internet. (infra-estrutura).
▪ Belezas naturais	▪ Concentração da economia da cidade nas atividades portuárias mercantes.
▪ Fronteira com Balneário Camboriú (potencial turístico)	▪ Potencial de localização estratégico subaproveitado.
▪ Serviços de gastronomia e turismo	▪ Grande fluxo de veículos pesados circulando nas áreas urbanas da cidade.
▪ Receptividade e hospitalidade da população	▪ Imagem negativa veiculada sobre estatísticas de AIDS e drogas.
▪ Mão-de-obra barata e disponível	▪ Falta de política definida para exploração do potencial turístico.
▪ Valorização imobiliária	▪ Falta de informações sócio-econômicas confiáveis no município.
▪ Turismo	▪ Deficiências no setor imobiliário.
▪ Clima ameno durante todo o ano	▪ Falta de agilidade e precisão no cumprimento dos incentivos concedidos pelas leis de apoio e isenção fiscal
	▪ Falta de serviços especializados de apoio e locação de hardware.

Figura 14: Conjunto dos pontos fortes e fracos de Itajaí.

Fonte: Dados primários.

De acordo com Kotler et al. (1993), um local não tem de corrigir todos os seus pontos fracos ou mostrar todos os seus pontos fortes, até porque alguns destes aspectos podem não ser tão relevantes, sendo que os gestores e responsáveis pelo marketing da cidade devem sim, examinar com mais profundidade os pontos fortes e fracos da cidade que mais dizem respeito ao seu mercado alvo e que podem afetar o comportamento de escolha dos mesmos, de forma positiva ou negativa.

Para Richers (2000) as forças e fraquezas para uma organização são um jogo, onde se defrontam as qualidades e limitações da mesma, em relação aos seus concorrentes diretos. Porém, como a cidade de Itajaí não possui um mercado alvo

definido, portanto, não têm total ciência de quais cidades são exatamente suas concorrentes, implicando na necessidade futura de um aprofundamento comparativo com seus principais competidores, evidenciando suas principais forças e fraquezas.

Concluí-se desta forma, a identificação das forças e fraquezas para o município de Itajaí, seguindo-se posteriormente a identificação das oportunidades e ameaças para o mesmo.

4.6 Identificação das oportunidades e ameaças para a cidade de Itajaí

Quando a tarefa é analisar o ambiente interno, observando-se os pontos fortes e fracos da cidade em questão, a realidade é mais facilmente percebida no cotidiano das atividades que os sujeitos participantes da pesquisa se ocupam. Porém, quando o objetivo é a observação do ambiente externo e as oportunidades e ameaças que dele surgem, seu grau de complexidade aumenta, pois tal atividade exige níveis de prospecção e definição de cenários, que em muitos casos vão além das tarefas habituais desempenhadas pelos sujeitos da pesquisa, não tão habituados com as facetas das atividades de planejamento, muito menos, quando esta se refere ao de uma cidade.

Estas oportunidades e ameaças são variáveis externas, surgidas no macroambiente e, portanto, de difícil controle por parte dos gestores, porém de imprescindível acompanhamento. Isto implica numa necessidade de um constante olhar para fora, de maneira que se possa monitorar o ambiente para adaptar-se a ele constantemente, aproveitando as melhores oportunidades e evitando ou minimizando as ameaças.

Nesta etapa coube identificar, junto aos gestores públicos do município de Itajaí, bem como, com os representantes da comunidade itajaiense, suas percepções quanto às ameaças e oportunidades que surgem diante da cidade de Itajaí e que devem ser avaliadas e monitoradas.

4.6.1 Oportunidades para a cidade de Itajaí

Segundo Kotler *et al.* (1994), “a oportunidade é uma arena para ações na qual o local tem uma chance bastante razoável de obter uma vantagem competitiva”. Para tornar esta chance concreta os gestores da cidade devem montar estruturas que lhes facilitem a observação dessas oportunidades, de maneira que as mesmas, de acordo com o potencial do município, possam ser aproveitadas e usufruídas de maneira que impulse o desenvolvimento econômico local.

No que se refere à observação do ambiente para a identificação de oportunidades que a cidade de Itajaí poderia aproveitar, com o objetivo de ampliar e melhorar o seu desenvolvimento econômico, os gestores públicos municipais descreveram que, aparentemente, não há oportunidades claras, para as quais o município poderia desenvolver políticas com o intuito de aproveitá-las.

Os representantes da comunidade itajaiense, formada por entidades classistas, sindicais, associativas e políticos, ligados as suas atividades, destacam a seguir suas percepções de oportunidades, que segundo os mesmos, se fossem aproveitadas pela cidade, poderiam fortalecer o desenvolvimento econômico local.

Gean Gern, articulador do Sebrae de Itajaí, observa que os pontos fortes indicados sobre o município, por ainda não terem sido profundamente aproveitados, apresentam-se como oportunidades a serem aproveitadas e esclarece:

Eu volto a reiterar o privilégio da localização do município; nós temos a universidade que é um centro tecnológico importantíssimo e que deve ser usada no aprimoramento dos recursos humanos a serem utilizados nos projetos; o próprio porto e a expansão do aeroporto [...] e o aproveitamento do porto para fins turísticos.

Para Maria Izabel Sandri, presidente da ACII, a oportunidade se apresenta em forma de oportunidade turística para Itajaí, no caso desta aproveitar-se da proximidade as cidades turísticas de Balneário Camboriú e Penha, realizando neste meio a construção do museu oceanográfico na cidade.

Osmar Rogge, administrador da Intersindical e presidente do Sindicato dos Contabilistas de Itajaí indica que Itajaí deveria aproveitar-se mais de sua localização estratégica e facilidade de acesso aos principais centros do país.

Esta visão é compartilhada por Antonio Mello, vice-presidente da UNAMI, e também por João Vequi, vereador por um partido de oposição, que vêem ainda grandes oportunidades a serem geradas pela excelente localização do município,

principalmente no que se refere ao grande fluxo de turistas que passam por Itajaí rumo a outros locais.

Paulo R. Ladvig, presidente do Sindicato dos Empregados do Comércio acredita que pelas vantagens que a cidade possui, principalmente a respeito da sua localização estratégica, deve fazer disto uma bandeira referencial, projetando-a além de suas fronteiras habituais e lançando-a para empresas que vêem nesta posição, grandes oportunidades para si próprias.

Vilmar Boni, diretor do IFES e Tarcísio Tomazoni, coordenador dos cursos de Administração e de Turismo do IFES acreditam que as oportunidades nas quais a cidade deveria empenhar-se seriam as atividades da indústria da pesca e a do turismo, pois são duas atividades que a cidade detém forças específicas, sendo as mesmas grandes demandantes de mão-de-obra.

Segundo Antonio Momm, presidente do Sindipi, a natural ligação com o mar ainda não está completamente aproveitada, e completa:

Embora exista grande atividade pesqueira e atividades do porto, ainda podemos tirar proveito do mar através da implantação de marinas e piers para atração de iates e barcos de passeio, que impulsionariam o turismo marítimo e estimulariam a prática de esportes náuticos para toda a região. Poucos são os municípios do Brasil que reúnem tal vantagem, e os que o fazem são deficientes na infra-estrutura em terra - estaleiros, mão-de-obra gabaritada para a faina embarcada e profissionais capacitados para a construção e reparos de embarcações - quesitos em que Itajaí destaca-se positivamente.

Renato Ribas, presidente da Câmara dos Vereadores também corrobora com esta idéia e acrescenta uma outra oportunidade potencial:

[...] refere-se ao turismo de negócios, onde Itajaí, pela posição estratégica e facilidade via marítima, aérea e terrestre, apresentaria vantagens inquestionáveis.

Para Ciro Renato Rebello, coordenador da FACIESA da UNIVALI são várias as oportunidades potenciais que a cidade de Itajaí têm para usufruir:

Potencial turístico da região com o melhor aproveitamento dos pontos turísticos como o Museu Oceanográfico, Morro da Cruz, Morro do Farol, Farol da Barra, Píer de pesca e de atracação de navios passageiros, construção da rodovia interpraías, com reurbanização da Praia Brava e com acesso à Balneário Camboriú, exploração do turismo rural, reorganização do parque da Marejada,

etc; proximidade de meios de escoamento da produção como porto, aeroporto, BR 101, rodovias regionais; comercialização dos produtos da pesca através da reforma do mercado público e criação de uma bolsa de pescados; maior desenvolvimento do setor imobiliário, principalmente com oferta de moradia para estudantes universitários; [...] maior aproveitamento do setor metal-mecânico com as empresas de construção naval; elaboração do projeto de canalização do gás de forma a ser aproveitado comercialmente por empresas e abastecimento de veículos; [...] a internacionalização do aeroporto de Navegantes; ampliar e melhorar a interligação ao município de Navegantes, como mercado consumidor e para futura expansão.

Saul Airoso da Silva, presidente do Sindicato dos Estivadores de Itajaí, observa o porto em si, como uma grande oportunidade para a cidade, pois acredita que o porto não é atividade fim, mais meio, devendo ser visto como grande alavanca para a economia da cidade e estar ligado a várias outras atividades na cidade além das mercantis, sejam elas comerciais, culturais e de lazer.

Para Reinaldo Lourenço Inácio, presidente do CDL e do BANCRI, a cidade deve aproveitar-se melhor das atividades atuais, sendo que o mesmo vê como um grande potencial o turismo, que poderia conjugar-se com mais intensidade às atividades do porto.

O turismo, de acordo com Nazareno L. Schmoeller, economista do OBECOM - UNIVALI, se apresenta realmente como uma boa oportunidade para colaborar com o desenvolvimento econômico de Itajaí, porém, esta atividade local não tem um empresariado dinâmico e de visão, o que prejudica tal possibilidade. Contudo, o mesmo vê grandes possibilidades em outros dois aspectos:

[...] a estrada de ferro que ligaria o oeste com o litoral e que se ligaria com a malha ferroviária nordeste, integrando o porto de Itajaí com o de São Francisco, que se implantado realmente e efetivamente seria de um benefício ímpar para a região. Uma ponte para ligação com Navegantes também se constituiria num fator importante para o desenvolvimento local, pelo lado do aeroporto e também pelo aspecto turístico, especificamente o Beto Carreiro.

Estas observações devem ser analisadas com mais profundidade com o propósito de identificar as que merecem ser abordadas pela cidade, pois segundo Kotler *et al.* (1993), todas as oportunidades devem ser avaliadas de acordo com sua atratividade e probabilidade de êxito. Os gestores da comunidade devem explorar as melhores oportunidades que são as mais atraentes e com maior probabilidade de êxito; controlando as oportunidades moderadas, ou seja, aquelas que podem ter

tanto alta atratividade ou probabilidade de êxito, mas nunca as duas conjuntamente; e por fim, ignorando as piores oportunidades, ou seja, as que apresentam baixa atratividade e baixa probabilidade de êxito.

De acordo com esse posicionamento teórico e baseando-se nas declarações dos participantes da pesquisa, é apresentado (Figura 15) o resumo das oportunidades para a cidade de Itajaí, resultando posteriormente na matriz de oportunidades (Figura 16).

Lista de oportunidades para a cidade de Itajaí

- ✓ Ampliação dos negócios ligados ao melhor aproveitamento da localização estratégica da cidade;
- ✓ Criação de centros tecnológicos em parceria com a universidade local;
- ✓ Criação e manutenção de negócios mais eficientemente em parceria com a universidade;
- ✓ Tornar-se pólo turístico, aproveitando-se da proximidade e do fluxo de pessoas nas cidades turísticas de Balneário Camboriú e Penha;
- ✓ Construção do Museu Oceanográfico;
- ✓ Criação de uma indústria de lazer ligada às atividades marítimas, tirando maior proveito do mar, rio e atividades navais instaladas;
- ✓ Ampliação dos negócios da indústria da pesca;
- ✓ Turismo de negócios;
- ✓ Internacionalização do aeroporto de Navegantes;
- ✓ Crescimento da indústria naval impulsionando setores interligados;
- ✓ Ampliação da ligação entre as cidades de Itajaí e Navegantes;
- ✓ Ligação das cidades litorâneas próximas através da Rodovia Interpraías;
- ✓ Aproveitamento do porto para atividades de lazer, cultura, comércio e turismo;
- ✓ Ligação ferroviária, definindo o sistema intermodal;

Figura 15. Conjuntos das oportunidades relacionadas para a cidade de Itajaí.
Fonte: Dados primários.

Os responsáveis pela gestão da cidade devem aproveitar as oportunidades que estiverem ligadas e ao alcance das forças do município e direcionadas às necessidades dos mercados-alvo escolhidos para a mesma e que tenham maior probabilidade de sucesso e atratividade.

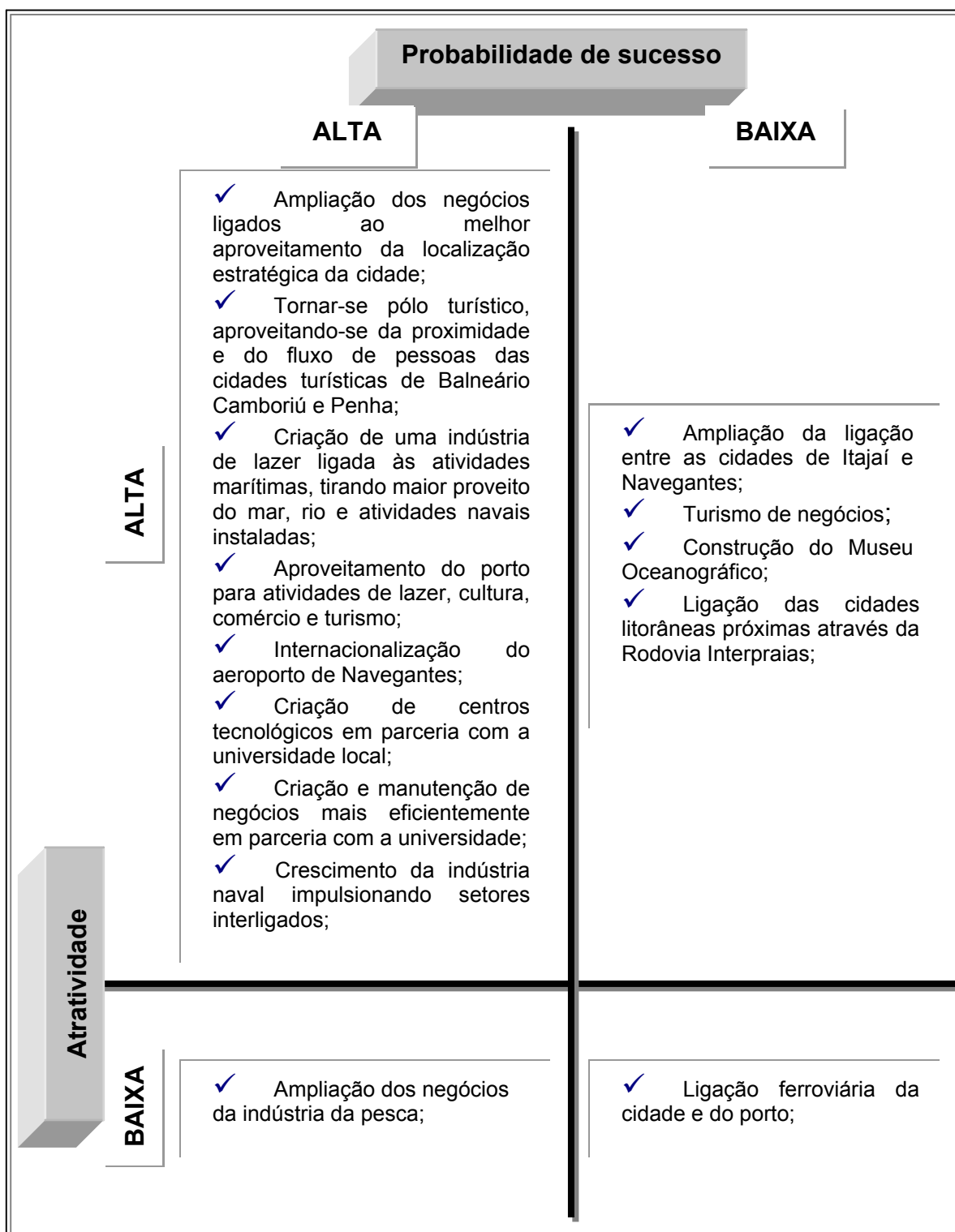


Figura 16. Matriz de oportunidades para a cidade de Itajaí.
Fonte: Dados primários.

4.6.2 Identificação das ameaças para a cidade de Itajaí

Para Kotler *et al.* (1997) as ameaças devem ser vistas como desafios criados por certas tendências ou acontecimentos desfavoráveis no ambiente

externo, que poderiam levar, na ausência de uma ação defensiva, à deterioração das riquezas do local. Com o objetivo de se antecipar a estas tendências, que podem atrapalhar ou inviabilizar o desenvolvimento econômico da cidade, a comunidade e os gestores devem fazer o monitoramento de forma constante, a fim de evitar a estagnação ou até mesmo o declínio do município.

Com relação a estas observações ambientais para a identificação das ameaças que a cidade de Itajaí pode sofrer, os gestores públicos municipais descreveram da mesma forma como o fizeram a respeito das oportunidades, indicando que aparentemente não há ameaças claras nas quais o município deveria desenvolver políticas e estratégias, com o intuito de enfrentar os problemas de ordem econômica que as mesmas poderiam acarretar.

Os representantes da comunidade itajaiense não corroboram com esta visão dos gestores locais e, indicam de acordo com suas percepções, possíveis problemas que a cidade poderá enfrentar no macroambiente, caso não sejam desenvolvidas formas de evitar tais ameaças e que certamente trarão prejuízos ao desenvolvimento econômico local e à comunidade de maneira geral.

Para a presidente da ACII, Maria Izabel Sandri, os responsáveis pelo desenvolvimento da cidade devem estar atentos à possibilidade da perda do Museu Oceanográfico para outra cidade. Quanto à atividade portuária, deve-se observar as possibilidades de implantação do Porto de Navegantes, como também a modernização do Porto de São Francisco. Completa sua opinião definindo:

[...] se visualiza a possibilidade do porto em Navegantes, que se concretizar será uma ameaça, porque quanto ao terminal de exportação, a via de acesso é a mesma para ambos. O porto de São Francisco ao modernizar-se muito mais poderá ter preços mais competitivos e atrativos para o armador aportar.

Antonio Momm, presidente do Sindipi e Renato Ribas, presidente da Câmara de Vereadores de Itajaí vêem como ameaça ao desenvolvimento local, a possibilidade de acontecer devaneios de forte conotação politiqueria, com interesses próprios e que poderiam fazer com que a cidade não acompanhasse o desenvolvimento nacional e mundial.

Para Antonio Mello, presidente da UNAMI, a cidade deve preocupar-se principalmente com os movimentos migratórios da região e esclarece: “por estar no

meio de muitos municípios turísticos, acaba atraindo muita gente de fora, e às vezes acaba prejudicando o próprio pessoal que já estava estabelecido”.

Osmar Rogge, administrador da Intersindical e presidente do Sindicato dos Contabilistas de Itajaí acredita que a cidade está sujeita a ameaças que basicamente estão ligadas à “falta de um planejamento macro e de longo prazo, que tem provocado atrofia na ocupação dos espaços geograficamente de importância para o desenvolvimento”.

Para Nazareno L. Schmoeller, economista do OBECON – UNIVALI, as ameaças se apresentam nas formas de “desunião, desintegração e falta de projetos de desenvolvimento, aliados ao aumento da violência, do tráfico de drogas e AIDS”.

Esta situação também é percebida por Tarcísio Tomazoni, coordenador dos cursos de Administração e de Turismo do IFES, como também por Vilmar Boni, diretor do IFES, que vêem as ameaças se apresentando através de problemas relacionados à questão das drogas e outros fatores inerentes a ela, que de acordo com o primeiro são percebidos através da “violência exacerbada e certamente boa parte dos casos de contaminação pelo HIV”, e que certamente devem ser observados e combatidos.

O problema dos bolsões de pobreza e o aumento da violência e criminalidade na cidade também são problemas que João Vequi, vereador de um partido de oposição diagnostica ao observar o ambiente. Para ele, estes são problemas que devem ser vistos também como ameaças para o desenvolvimento econômico da cidade de Itajaí.

Ciro Renato Rebelo, diretor da FACIESA da UNIVALI, também observa o problema referente às drogas, segurança pública e AIDS, como fatores potenciais que podem atrapalhar o desenvolvimento econômico de Itajaí, sendo este último de forte conotação negativa, pelas notícias que são veiculadas na mídia nacional sobre o município, prejudicando sua imagem. Além destes fatores, o mesmo alerta também para a estadualização do Porto de São Francisco, que poderá deixar o mesmo mais competitivo.

Com relação às ameaças relacionadas às atividades portuárias, o que conjuntamente afeta a economia local, pois o porto e as suas atividades correlacionadas são hoje uma importante força motriz para o desenvolvimento econômico da cidade, Saul Airoso da Silva, presidente do Sindicato dos Estivadores

de Itajaí alerta para que os gestores locais monitorem as possíveis mudanças que podem ocorrer nas atividades portuárias e esclarece:

A modernidade náutica de exportação e importação da marinha mercante traz com ela os chamados *hardports*, ou seja, os portos concentradores de carga, [...] Como se buscam diminuir custos, haverá a possibilidade de existirem portos concentradores de cargas, aonde os grandes navios chegarão com carga máxima e descarregarão em um só porto, para depois ir para os portos menores, que efetuarão apenas os trabalhos de cabotagem, com carga somente na costa brasileira. [...] se nós não tivermos equipamentos iremos perder com isso.

Paulo R. Ladvig, presidente do Sindicato dos Empregados do Comércio também considera como ameaça direta a questão portuária, que tem força para definir o futuro econômico da cidade. Porém sua preocupação se refere à privatização ou terceirização do porto.

Todos os problemas indicados merecem avaliações mais profundas e um monitoramento constante, mas segundo KOTLER *et al.* (1993), as ameaças também podem ser classificadas de acordo com sua importância, observando o grau de seriedade e probabilidade de sua ocorrência. As mais importantes são aquelas que podem afetar profundamente o local e possuem grande probabilidade de ocorrer; as moderadas são aquelas com alto potencial de prejuízo ou grande probabilidade de ocorrência, mas nunca as duas juntas; e por último, as ameaças de menor importância são as de pouca probabilidade de ocorrer e que afetariam pouco a localidade.

De acordo com este critério e baseado nas declarações dos participantes da pesquisa, é apresentado o resumo das ameaças para a cidade de Itajaí (Figura 17), resultando posteriormente na matriz de ameaças (Figura 18).

Lista de ameaças para a cidade de Itajaí

- ✓ Perda do museu oceanográfico para outra localidade.
- ✓ Implantação de um porto na cidade vizinha de Navegantes.
- ✓ Modernização e estadualização do Porto de São Francisco.
- ✓ Interesses próprios acima dos interesses públicos.
- ✓ Tendência migratória receptiva devido à proximidade com municípios turísticos.
- ✓ Mau aproveitamento dos espaços urbanos geograficamente importantes para o desenvolvimento econômico local.
- ✓ Desunião, desintegração e falta de projetos para o desenvolvimento econômico local.
- ✓ Aumento da violência, criminalidade e tráfico de drogas.
- ✓ AIDS e a imagem negativa que acarreta para a cidade.
- ✓ Aumento dos bolsões de pobreza.
- ✓ A criação dos hardports.
- ✓ Terceirização do porto de Itajaí.

Figura 17. Conjunto das ameaças relacionadas para a cidade de Itajaí.
Fonte: Dados primários.

Finalizando, Kotler *et al.* (1993) indica que os responsáveis pela cidade devem elaborar um quadro com as principais oportunidades e ameaças que se apresentam para o local, de onde pode surgir uma definição de sua atratividade geral. Um local ideal é aquele com muitas oportunidades atraentes e poucas ameaças importantes. Um local especulador é aquele com muitas oportunidades, porém também com muitas ameaças. Um local maduro tem poucas ameaças, porém também lhe surgem poucas oportunidades. E por fim, um local problemático é aquele com poucas oportunidades e com grandes e muitas ameaças.

Seguindo estas indicações teóricas baseadas nas informações coletadas com os participantes da pesquisa entrevistados, verifica-se que a cidade de Itajaí tem condições ideais para um pleno desenvolvimento econômico, onde se apresentam muitas oportunidades atraentes e um número relativamente pequeno de ameaças que poderiam dificultar seu desenvolvimento.

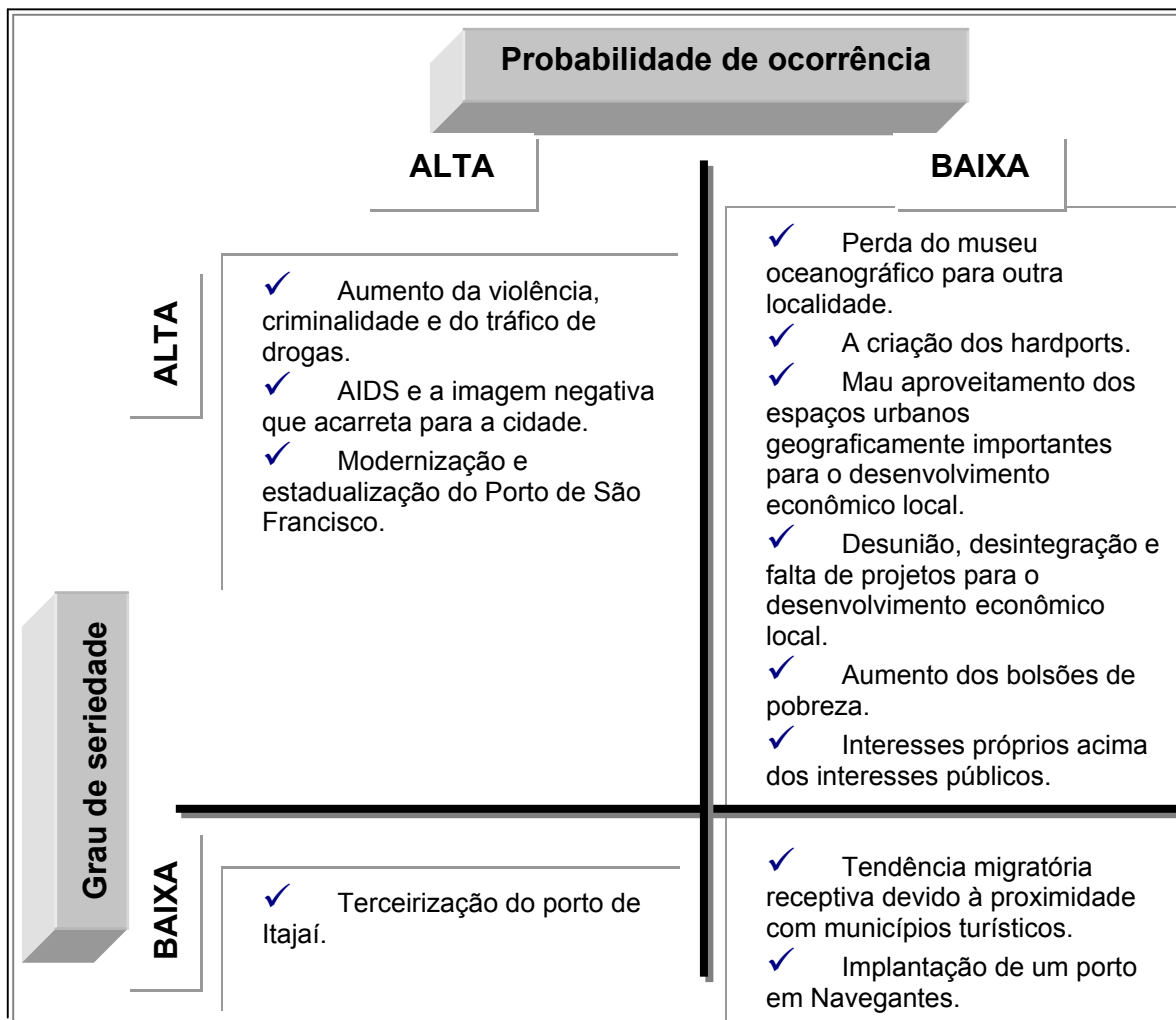


Figura 18. Matriz de ameaças para a cidade de Itajaí.
Fonte: Dados primários.

Conclui-se assim a identificação das oportunidades e das ameaças inerentes ao ambiente externo que a cidade de Itajaí está inserida. Com base nos objetivos propostos, a seguir identificam-se as vantagens competitivas da cidade de Itajaí e diretrizes ao seu posicionamento.

4.7 Identificando as vantagens competitivas do município de Itajaí – SC e definição de diretrizes ao posicionamento.

As cidades devem definir claramente seus mercados-alvo, para posteriormente posicionarem-se estrategicamente embasadas em sólidas vantagens competitivas perante as localidades competidoras. Elas devem evidenciar suas

forças relativas que sejam maiores que a de seus concorrentes e seus atributos mais importantes para o mercado pretendido.

A identificação das vantagens competitivas de um local deve partir da análise de seus pontos fortes, porém tendo a consciência de que determinadas competências especiais não levam necessariamente à obtenção da vantagem competitiva, pois certas forças podem ter pouca relevância para o mercado alvo ou então, as localidades concorrentes podem tê-las no mesmo nível.

Além disto, segundo Kotler *et al.* (1993), as localidades precisam de habilidades para transmitir e divulgar eficientemente suas vantagens competitivas, não bastando apenas ter qualidade e ser um lugar atraente, deve-se transmitir a qualidade específica de um local, criando um posicionamento habilidoso para os públicos de interesse.

Para a cidade alvo deste estudo, Itajaí, além do levantamento dos seus pontos fortes, já indicados anteriormente, ampliou-se a questão das vantagens competitivas identificando-as primeiramente junto aos gestores da Prefeitura Municipal de Itajaí e segundo, com os representantes classistas, associativos e sindicais, suas percepções específicas a respeito dessas competências, as quais os mesmos consideram como importantes e que deveriam ser evidenciadas e divulgadas aos interessados em investir na cidade, em comparação aos municípios competidores.

Como a cidade não possui definição de um mercado alvo específico, sua posição é definida de forma ampla, sendo que os gestores públicos municipais a explicitam da seguinte forma:

Esta questão deve ser analisada e respondida caso a caso, de acordo com o que os investidores têm a oferecer em termos de benefícios econômicos e bem estar da população. A administração municipal preocupa-se em trazer para o município empreendedores que tenham o bem estar da população como uma das metas finais na instalação do empreendimento em questão.

Esta visão generalista, não é corroborada com os representantes da comunidade, que indicam na Figura 19, de acordo com suas percepções, as vantagens competitivas que deveriam ser evidenciadas para promover e posicionar competitivamente a cidade de Itajaí, frente aos municípios que anteriormente os mesmos já haviam considerado como competidores diretos do município.

NOME E CARGO	VANTAGEM DIAGNOSTICADA
Maria Izabel Sandri – presidente da ACII	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Porto melhorado;</i> ✓ <i>Boa proximidade do aeroporto.</i>
Antonio Momm – presidente do Sindipi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Ligação com o mar;</i> ✓ <i>Excelente acessibilidade terrestre aos maiores pólos econômicos do país;</i> ✓ <i>Existência de um porto municipalizado;</i> ✓ <i>Acessibilidade ao aeroporto;</i> ✓ <i>Ensino de qualidade em todos os níveis;</i> ✓ <i>Boa qualidade de vida.</i>
Osmar Rogge – administrador da Intersindical e presidente do Sindicato dos Contabilistas de Itajaí	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Infra-estrutura;</i> ✓ <i>Incentivos fiscais.</i>
Vilmar Boni – diretor do IFES e Tarcísio Tomazoni – coordenador dos cursos de Administração e de Turismo do IFES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Proximidade de grandes centros industriais, de consumo e turísticos;</i> ✓ <i>Duas instituições de ensino superior proporcionando mão-de-obra qualificada.</i>
Ciro Renato Rebelo – diretor da FACIESA da UNIVALI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Posição geográfica privilegiada com acesso terrestre, aéreo e marítimo;</i> ✓ <i>A Universidade propiciando ações de desenvolvimento social;</i> ✓ <i>Acesso ao mar;</i>
Renato Ribas – presidente da Câmara dos Vereadores de Itajaí	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Ligação com o mar;</i> ✓ <i>Ligação terrestre com os maiores pólos econômicos do país;</i> ✓ <i>Existência de um porto municipalizado;</i> ✓ <i>Proximidade com o aeroporto;</i> ✓ <i>Ensino de qualidade;</i>

	✓ Qualidade de vida.
João Vequi – vereador por um partido de oposição	✓ Natureza; ✓ <i>Porto</i> ; ✓ Pesca.
Nazareno L. Schmoeller – economista do OBECOM – UNIVALI	✓ Infra-estrutura; ✓ <i>Localização geográfica</i> .
Saul Airoso da Silva – presidente do Sindicato dos Estivadores de Itajaí	✓ <i>Eficiência do porto</i> ; ✓ <i>Alta qualidade da mão-de-obra dos trabalhadores do porto</i> .
Paulo R. Ladvig – presidente do Sindicato dos Trabalhadores do Comércio.	✓ <i>A maior universidade privada de Santa Catarina</i> ; ✓ <i>Porto</i> .

Figura 19. Vantagens competitivas de Itajaí.
Fonte: Dados primários.

Observando-se a Figura 19, nota-se (grifo) grande evidência na percepção dos participantes da pesquisa quanto às vantagens do município inerentes ao porto e atividades ligadas a ele, ao aeroporto e à localização estratégica, considerado os mercados consumidores e produtores, além do grande fluxo de pessoas que passam pela cidade, com destino aos municípios turísticos próximos e também relativos à Universidade.

Estas evidências, paralelamente, estão muito relacionadas às indicações de pontos fortes da cidade, e por conseqüência aliadas as principais oportunidades que se apresentam no ambiente para o município como: ampliação dos negócios ligados ao melhor aproveitamento da localização estratégica da cidade; tornar-se um pólo turístico aproveitando-se da proximidade e do fluxo de pessoas das cidades turísticas de Balneário Camboriú e Penha; criação de uma indústria de lazer ligada às atividades marítimas, tirando maior proveito do mar, rio e atividades navais instaladas; aproveitamento do porto para atividades de lazer, cultura, comércio e turismo; a internacionalização do aeroporto de Navegantes; o crescimento da indústria naval impulsionando setores interligados; e parcerias com os centros universitários ampliando negócios e apoiando projetos tecnológicos.

Emerge desta interligação grandes possibilidades relativas a mercados-alvo relacionados às áreas de logística no mercado interno e externo, a atividades

turísticas ligadas ao mar e ao porto e a todos os setores relacionados, que inclusive apresentam relativo grau de congruência e complementaridade.

Observados estes mercados-alvo potenciais, denotado pelas opiniões dos participantes da pesquisa, avaliar-se-á as forças competitivas inerentes ao município para este setor, segundo o modelo do Diamante da Vantagem Competitiva Nacional, de Porter (1999).

Segundo o autor, a vantagem competitiva está ligada a quatro atributos, sendo eles as condições de fatores, condições de demanda, setores industriais correlatos e de apoio e a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas existentes, que tanto de forma isolada ou sistêmica, lapidam a competitividade de um lugar. Para a cidade de Itajaí, relativos ao contexto catarinense, o conceito delinea o formato do diamante demonstrado na Figura 20 e explicado a seguir.

Com relação às condições de fatores relativos à Itajaí, os recursos humanos qualificados próprios às atividades anteriormente citadas, são predominantes na cidade, cuja vocação histórica está ligada a estes setores. Quanto aos recursos de conhecimento científico, técnico e de mercado, as instituições de ensino superior instaladas disponibilizam cursos de Comércio Exterior, Turismo, Logística, Oceanografia, Administração entre outros que atendem a esta demanda. Além disto, a cidade é sede de entidades de pesquisa como o CTTMAR, Ibama, Epagri entre outros e de entidades de formação técnica como SENAI e SENAC, que vem conjuntamente solidificar estas condições, inclusive transformando-as em conhecimento de mercado, aplicado aos negócios. Quanto aos recursos físicos, a cidade está bem posicionada e adequada às atividades indicadas, favorecidas pela sua geografia. Contudo, ainda com relação às condições de fatores, surgem as necessidades de melhorias em infra-estrutura e recursos de capital, que precisariam de políticas de investimento e apoio direcionadas à ampliação das atividades deste setor.

Quanto às condições de demanda, a mesma não está restrita à capacidade local, estando a cidade estrategicamente bem localizada no centro de grandes mercados consumidores e industriais, no meio da maior concentração populacional de Santa Catarina, sem contar o fluxo sazonal das cidades litorâneas mais próximas e dos estados do Paraná e Rio Grande do Sul. Há ainda todo parque fabril exportador e importador das regiões do vale e do norte catarinense.

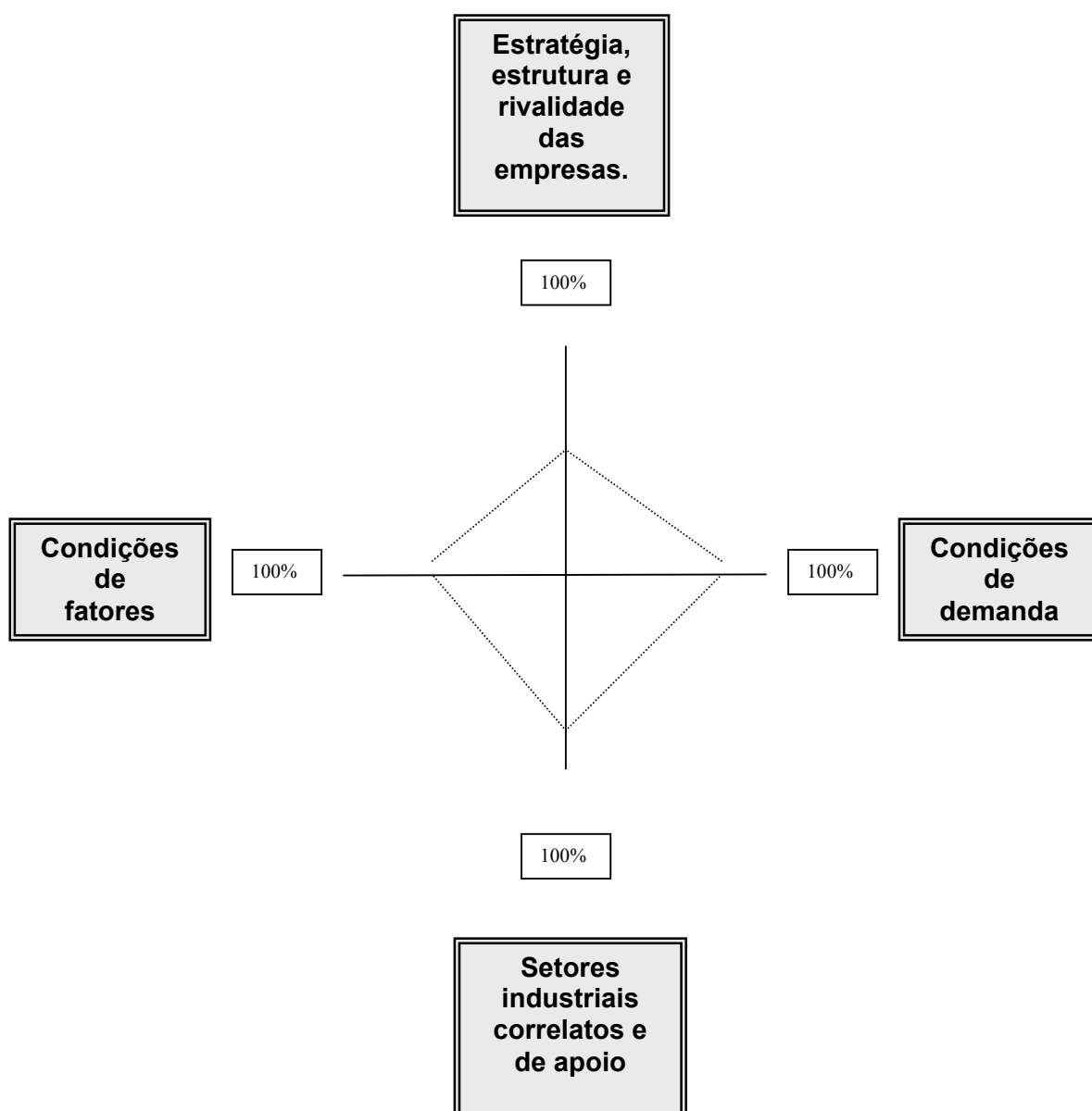


Figura 20. Diamante da vantagem competitiva dos setores relacionados para Itajaí no contexto catarinense.

Fonte: Dados primários.

Os setores correlatos e de apoio também estão dispostos de maneira a lapidar o diamante e confirmar as vantagens competitivas da cidade. O município tem a segunda maior frota de caminhões *per capita* entre as dez maiores cidades do estado, quinze caminhões a cada mil habitantes (Detran), como não conta com transporte ferroviário tem apoio do transporte terrestre, tem um porto extremamente competitivo, proximidade com um aeroporto que ocupa a terceira colocação da região sul em movimentação de cargas importadas e exportadas, uma indústria

naval ativa e possui uma grande quantidade de armadores, agenciadores e despachantes de competitividade internacional, além de outros fatores que confirmam tais capacidades. É também sede da ADAC (Associação dos Distribuidores e Atacadistas Catarinenses) e das maiores empresas distribuidoras do estado.

Por fim, com relação à estratégia, estrutura e rivalidade das empresas locais, que evidenciam alta competitividade e motivam setores relacionados, a cidade conta com um empresariado local competente, nos setores atacadistas, logísticos e ligados ao porto, sendo que tais atividades dão sinais claros de vitalidade e eficácia. A universidade também tem seu destaque garantido, sendo a maior instituição particular de ensino superior do estado. Já as atividades do setor turístico sofrem de relativa inércia por parte das empresas e setor público, fazendo com que não seja aproveitado todo o potencial local. Estas atividades tornam-se efetivamente importantes para a cidade, quando, a partir do momento em que haja uma concentração de empresas nesses setores, competindo entre si, elevam a eficiência do setor.

Para Porter (1999) este é o ponto do diamante mais importante, sobretudo sobre o efeito dominó que impulsionaria os outros fatores, sendo que as estratégias governamentais deveriam estar dispostas a dar ênfase a estas competências, não como protetora, mas sim como facilitadora e orientadora dessas atividades junto ao setor privado.

Confirmadas estas atividades como forças locais, nas quais a cidade pode diferenciar sua oferta em relação a dos municípios concorrentes, surgem diretrizes que podem levá-la posteriormente a implementação de um posicionamento estratégico adequado, evidenciando-a em termos regionais, nacionais e internacionais, como um local adequado a estas atividades, através de uma imagem que transmita seus benefícios e atributos exclusivos e faça com que a cidade se destaque em relação às cidades rivais. Kotler *et al.* (1993) salienta que este posicionamento deve ser feito com base na realidade local e no desempenho real de todos os fatores referentes a este posicionamento.

Para o autor a imagem da cidade deve ser elaborada utilizando instrumentos eficazes para esta realização. Os *slogans*, frases, além de símbolos visuais e eventos são ferramentas importantes para confirmar esta imagem. Um bom *slogan*

oferece a plataforma a partir da qual a imagem de uma localidade pode ser ampliada e construída.

Um dos slogans utilizados, de forma tímida, pela atual gestão municipal, “**Itajaí, um porto de emoções**”, tem potencial para consolidar esta imagem e posicionamento estratégico, sendo uma plataforma adequada a diversas situações (Figura 21) que podem ser construídas para evidenciar as forças e as vantagens competitivas da cidade, ligadas às referidas atividades.

Itajaí, um porto de emoções e trabalho.
Itajaí, um porto de conhecimento.
Itajaí, um porto de eficiência.
Itajaí, um porto seguro para seus negócios.

Figura 21. Slogans derivados.

Este caminho evidenciado pelas atuais vantagens competitivas da cidade, não significaria o abandono de outras atividades desempenhadas no município, mas sim um foco estratégico que a cidade em seu conjunto, formado pelos gestores públicos municipais, entidades privadas, universidades e outros deveriam assumir para ampliar o desenvolvimento econômico do município e que certamente irradiaria forças para os demais setores, que compartilhariam dos resultados alcançados.

As diretrizes para o posicionamento devem ser vistas como possíveis alternativas a serem seguidas pelas políticas de desenvolvimento local, de maneira que os gestores públicos e as demais entidades locais possam evidenciar uma identidade comum para o município perante seus mercados-alvo, facilitando a percepção dos mesmos frente a uma imagem consensual da cidade.

Concluem-se desta forma a apresentação e a análise dos dados empíricos da presente dissertação. Terminado o presente capítulo, seguem-se, no próximo, as principais conclusões e recomendações advindas do estudo realizado.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No presente capítulo, estruturado em dois tópicos distintos, apresentam-se as conclusões e as recomendações advindas da análise dos resultados do estudo. No primeiro, seguem-se as principais conclusões obtidas de acordo com os objetivos geral e específicos anteriormente apresentados e a análise dos dados empíricos. No segundo, com base na vivência do estudo, são feitas algumas recomendações.

5.1 Conclusões

Concluída a identificação das estratégias de marketing desenvolvidas pela gestão municipal, destaca-se que o município de Itajaí não possui formalmente idealizado um plano estratégico, tampouco um plano de marketing para a cidade. Porém, foram identificadas ações e projetos desenvolvidos no período histórico no presente estudo, que puderam ser agrupados, de acordo com o conceito de Kotler et al (1997), dentro do composto mercadológico para uma localidade, quando são evidenciadas estratégias ligadas ao produto, preço e promoção.

Talvez a inexistência de políticas desenvolvidas a partir de um plano estratégico formalizado seja um dos fatores determinantes da falta de conhecimento, por parte de alguns dos representantes da comunidade, a respeito das ações municipais, evidenciando a falta de definições conjuntas do poder público, privado e comunidade para um direcionamento das políticas de desenvolvimento do município.

Cabe ainda salientar que, independente da formalização do plano estratégico de Marketing para a cidade, os gestores públicos municipais possuem objetivos claros em suas ações, como o aumento da oferta de emprego e renda da população itajaiense. Diante disto, observa-se que o número de postos de trabalho na cidade no período analisado cresceu proporcionalmente mais que o crescimento da população e também mais que a média do estado de Santa Catarina. Porém, quanto ao aumento da renda a mesma situação não se confirmou, tendo tido um aumento de apenas 1,17 % no mesmo período.

Com relação a estes resultados, referentes às ofertas de emprego no período, destaca-se o fato que praticamente 40 % dos postos de trabalhos criados,

segundo dados do MTE, partiram de setores públicos, indicando a impossibilidade de se vincular com exatidão a congruência entre o aumento da oferta de postos de trabalho e as políticas de desenvolvimento implementadas pela atual gestão pública municipal.

De maneira geral, algumas das ações identificadas e relacionadas ao composto mercadológico, não passaram de projetos e não foram implantados. Contudo, é importante deixar claro que a atividade econômica da cidade vem atingindo bons índices, fazendo com que a mesma venha se mantendo entre as cinco principais cidades do estado.

Com relação à observação dos resultados das ações desenvolvidas pela gestão municipal, procurou-se estender além dos índices ligados aos objetivos traçados pelos gestores, evidenciando-se também a percepção da comunidade itajaiense através dos representantes da comunidade, de como estes vêem as ações para o desenvolvimento municipal. Observou-se que em sua grande maioria, os participantes da pesquisa percebem as mesmas como tímidas e restritas ao porto.

Procurando observar os resultados nos mais diversos ângulos, verificou-se o desempenho obtido pela cidade nos estudos feitos pela Exame/Simonsen, nos quais constatou-se que a cidade vem perdendo evidência no cenário nacional e estadual, ao longo do período analisado, perdendo posições no ranking.

Sob o propósito de identificar os motivos específicos que levaram algumas empresas a escolherem Itajaí como sede de seus investimentos, analisaram-se as cinco empresas selecionadas dentre os 4597 pedidos de alvará de abertura concedido pela Prefeitura Municipal de Itajaí no período referente ao estudo, diagnosticando como motivos principais para os entrevistados: o de ser pólo regional de municípios circunvizinhos, proximidade e facilidade no acesso a outros e potencial logístico.

Concluindo, para estas empresas, quase que unanimemente, a localização privilegiada e proximidade aos grandes centros consumidores catarinenses e até em relação a outros estados, constituindo-se em facilidades logísticas e de acesso, se confirmaram como pontos fundamentais para a escolha.

Perante estes aspectos, a percepção que se tem ao diagnosticar e analisar os motivos que fizeram com que estas empresas escolhessem Itajaí para sede de seus negócios e investimentos estão implícitos os fatores inerentes às potencialidades do município, mais do que pelas ações da gestão pública municipal,

que apesar de sua existência, teve importância pouco relevante para a decisão das empresas analisadas, e que em até um dos casos, quase se tornou motivo de desinteresse.

Estas observações completam as conclusões anteriores, quando os representantes da comunidade indicavam timidez nas políticas de fomento desempenhadas pela gestão pública com relação a políticas de apoio a recepção e manutenção de empresas na cidade.

Relativo à identificação dos municípios concorrentes e aliados da cidade de Itajaí, pôde-se constatar que esta visão de mercado é reconhecida quase que unanimemente por todos os participantes da pesquisa como necessárias, porém o reconhecimento de com quem realmente a cidade concorre e disputa os investimentos diretos é pouco, ou quase que inexistente, principalmente por parte dos seus gestores públicos municipais.

Porém, de acordo com a análise proposta para o estudo foram identificados os seguintes municípios como concorrentes potenciais da cidade de Itajaí, sendo os mesmos: Balneário Camboriú, Brusque, Blumenau, Joinville, Florianópolis, Curitiba, São Francisco do Sul e Imbituba. As cidades consideradas como potenciais aliadas são: os municípios que compõem a AMFRI, Balneário Camboriú, Camboriú, Itapema, Ilhota, Porto Belo, Luis Alves, Navegantes, Penha, Piçarras e Bombinhas, além de Blumenau, Brusque, e todos os municípios que possuam empresas que movimentem cargas pelo Porto de Itajaí.

Concluiu-se que os mesmos municípios podem ser vistos como aliados ou concorrentes, dependendo do setor em que se analisa a situação, sendo imprescindível o reconhecimento dos mesmos nas definições estratégicas futuras e conjuntas.

Com relação à identificação das forças potenciais do município em questão, observou-se a unanimidade dos pesquisados quanto às atividades portuárias (porto comercial, píer turístico e atividade de apoio ao porto), à localização geográfica privilegiada e estratégica (100 km das principais cidades catarinenses, com porto, aeroporto e rodovias importantes de ligação estadual e federal), às atividades inerentes ao setor pesqueiro (captura e indústrias pesqueiras e navais), à indústria e serviços de reparação naval (estaleiros para construção de navios e embarcações para pesca, e passeio), ao seu centro de formação acadêmica / universitária (duas instituições de ensino superior, sendo uma delas a UNIVALI, que

é a maior universidade particular de Santa Catarina, e o IFES), e o setor atacadista de alimentos e combustível, que são extremamente competitivos (sede das maiores empresas atacadistas de alimentos de Santa Catarina e do maior ponto distribuidor de combustível do estado).

Quanto à identificação das fraquezas respectivas ao município, foram apresentados vários aspectos a respeito desta questão, dentre os quais: a falta de integração entre os setores públicos e entidades privadas representativas, a possibilidade de crescimento da cidade apenas para a margem oeste da BR 101, os problemas de segurança pública, as dificuldades no sistema viário de acesso para visitantes e turistas e acesso ao porto, as restrições de crescimento da área portuária, a falta de programas de apoio e fomento para o desenvolvimento e atração de novas empresas ou ampliação das existentes, ou falta de divulgação a respeito dos programas existentes, a baixa auto-estima do cidadão Itajaiense, que se sente submisso, pois carrega a falsa imagem de não possuir índole empreendedora, ligada à cultura açoriana e também quanto à imagem negativa que se origina da veiculação em âmbito nacional de estatísticas de AIDS e drogas.

Com relação às oportunidades que se apresentam para o município, apresentadas de acordo com a percepção dos participantes da pesquisa, aquelas que têm uma maior probabilidade de sucesso e alta atratividade são: a ampliação dos negócios ligados ao melhor aproveitamento da localização estratégica da cidade, tornar-se pólo turístico, aproveitando-se da proximidade e do fluxo de pessoas das cidades turísticas de Balneário Camboriú e Penha, criação de uma indústria de lazer ligada às atividades marítimas, tirando maior proveito do mar, rio e atividades navais instaladas, aproveitamento do porto para atividades de lazer, cultura, comércio e turismo, a internacionalização do aeroporto de Navegantes, a criação de centros tecnológicos em parceria com a universidade local, criação e manutenção de negócios de forma mais eficientemente em parceria com a universidade e crescimento da indústria naval impulsionando setores interligados.

No que se refere às ameaças apresentadas para o município pelos participantes da pesquisa, consideradas como de maior risco, ou seja, aquelas que tem o maior grau de seriedade e maior probabilidade de ocorrência estão: o aumento da violência, criminalidade e do tráfico de drogas, a AIDS e a imagem negativa que a mesma acarreta para a cidade e a modernização e estadualização do Porto de São Francisco, que pode torná-lo mais competitivo que o Porto de Itajaí.

Diante deste conjunto de oportunidades e ameaças apresentados para o município, concluiu-se com base nas indicações teóricas, que a cidade de Itajaí têm condições ideais para desenvolver-se economicamente, onde existem oportunidades atraentes e um número pequeno de ameaças que poderiam atrapalhar seu desenvolvimento, porém que se monitoradas, podem vir a ser revertidas e amenizadas com ações realistas.

Observados os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças para a cidade de Itajaí, identificam-se evidências da possibilidade que emerge da interligação relativa a mercados-alvo relacionados às áreas de logística no mercado interno e externo, a atividades turísticas ligadas ao mar e ao porto e a todos os setores relacionados, que inclusive apresentam relativo grau de congruência e complementaridade, indicando as vantagens competitivas inerentes a cidade, aplicadas inclusive no modelo diamante de Porter (1999).

No que tange estas vantagens, concluiu-se que a cidade deveria posicionar-se claramente, confirmando estas atividades como forças locais, nas quais pode diferenciar sua oferta em relação a dos municípios concorrentes, como a de um lugar adequado para as mesmas, implementando um posicionamento estratégico ideal que a evidencie em termos regionais, nacionais e internacionais.

Através dos objetivos específicos apresentados, conclui-se sob o enfoque do marketing estratégico de cidades, a identificação das diretrizes que podem vir a auxiliar na promoção do desenvolvimento econômico sustentável, através da definição da cidade como pólo receptor e mantenedor de empresas ligadas às áreas diagnosticadas, observadas as vantagens competitivas detidas pela cidade de Itajaí.

5.2 Recomendações

Um dos principais problemas e ameaças diagnosticadas na pesquisa é a imagem negativa relativa as estatísticas veiculadas sobre a AIDS no município, anunciadas constantemente em audiência nacional. Porém, a cidade é um dos principais centros de tratamento da doença no país, com programas premiados, mais pouco divulgados, que deveriam inclusive ajudar a reverter tal quadro, baseados num efetivo plano de relações públicas. A cidade tem diversos cursos universitários nas áreas da saúde, tais como Medicina, Enfermagem, Odontologia,

Nutrição, Farmácia e Bioquímica entre outros, além de laboratório farmacêutico universitário e poderia evidenciar-se como centro de referência no tratamento da doença, inclusive tendo como meta a conquista de laboratórios privados ligados à questão.

A posição estratégica da cidade, bastante evidenciada pela pesquisa, deveria ser um diferencial intensamente trabalhado em programas de conquistas por empresas, aproveitando-se da proximidade dos principais centros consumidores e fabris do estado. Mesmo sendo a 7^a cidade do estado e a 55^a na classificação nacional dada pela pesquisa Exame/Simonsen, sobre as melhores cidades para se fazer negócios, ela está situada no centro do eixo que liga quatro das 20 melhores nacionais. Desperdício centrar-se numa delas..., estabeleça sua empresa entre elas, aporte em Itajaí.

Um outro fator a ser destacado, é que o marketing neste contexto público é visto de maneira equivocada e subestimada, como sendo única e exclusivamente responsável pelas atividades de comunicações relativas ao local ou órgão referenciado. Esta constatação também não é muito diferente nos setores privados. Caberia então, à associação ou órgãos responsáveis pela disseminação do marketing como ciência e até pelas instituições de ensino superior, a exemplo da American Marketing Association, um efetivo programa de conscientização e desmistificação dos verdadeiros conceitos e filosofia desta ciência.

O marketing no contexto de localidade mostra-se ainda como um tema pouco explorado, evidenciando várias possibilidades de estudos futuros, ampliados a estudos de casos de outros municípios, de micro regiões e regiões metropolitanas. O tema destaca-se pela sua importância na atualidade, possibilitando às localidades a busca de melhores oportunidades para seus cidadãos, através de ferramentas já testadas pelas organizações empresariais.

Outra possível recomendação seria o da criação de um prêmio, que destacasse as melhores cidades, no uso das melhores práticas relativas ao marketing estratégico de lugares, disseminando o tema e incentivando os gestores a empenharem-se no desenvolvimento de planos e ações estratégicas de marketing relativas a todo o composto mercadológico, impulsionado melhores dias para as suas comunidades.

REFERÊNCIAS

ACII promoveu reunião com prefeito de Itajaí e secretariado. **ACII Jornal**, Itajaí, 1ª quinzena de agosto/1999^b, p. 6-7.

ADMINISTRAÇÃO portuária e municipal caminham juntas. **Jornal dos Bairros**, Itajaí, 24 a 30 de junho/1999^a, p. 8.

AGUAS, Paulo. O destino turístico cidades. Disponível em: <http://www.valq.pt/esght/revista/ver_3/doc2_3htm> Acesso em : 15 jun. 2001.

ALTERNATIVAS de crescimento. **ACII Jornal**, Itajaí, 2ª quinzena de julho/1998^g, p. 9.

ANDRADE, M. M. A pesquisa científica. In: _____. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. cap.1. p. 11-36.

As 100 melhores cidades para se fazer negócios. **Exame**, São Paulo, ano 35, n. 25, p. 48-82, dez. 2001.

As melhores cidades para se fazer negócios. **Exame**, São Paulo, ano 32, n. 26, p. 24-72, dez. 1998.

As melhores cidades para se fazer negócios. **Exame**, São Paulo, ano 34, n. 9, p. 77-110, maio 2000.

As pequenas notáveis. **Exame**, São Paulo, ano 26, n. 19, p. 22-30, set. 1994.

AYROSA, E. A. T. Imagem de país: uma escala para avaliar atitudes relativas a países. In: XXII ENCONTRO DA ENANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. Anpad, 1998. 1 CD-ROM.

BACAL, Cláudio. A indústria traça mapa de especialização no Brasil. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 5 de fev. 2001, p. A-4.

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BORJA, Jordi. As Cidades e o Planejamento Estratégico: uma Reflexão Européia e Latino Americana. In: FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996. p. 79-99.

BORJA, Jordi. Não adianta copiar. In: LAHÓZ, A. Grandes decisões: como transformar as metrópoles brasileiras em lugares que atraíam novos negócios, gerem empregos e ofereçam qualidade de vida. **Exame**; São Paulo, ed.723, Ano 34, n.19, 20 set.2000. p. 202-203.

CASTRO, C.M. A escolha do tema. In: _____. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. cap. III. p.55-80.

CHURCHILL JR., J.; PETER, Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

CIDADE. In: Dicionário Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

COMBUSTÍVEL, nova alavanca da economia itajaiense. **ACII Jornal**, Itajaí, edição especial/1997^d, p. 16.

COUTINHO, M. de M. Notas sobre a participação cidadã na gestão pública na área de desenvolvimento urbano da cidade do Rio de Janeiro (mar. 1998 a dez. 1999). **RAP**, Rio de Janeiro, v.35, n.3, p. 229-234, mai./jun. 2001.

CRÉDITO beneficia micro. **Jornal da Cidade de Itajaí**, Blumenau, 22/03/2000, n. 56, p. 4.

D'ÁVILA, Edison. **Itajaí: O Começo da História**. 2 ed. Itajaí: Berger Gráfica e Editora, 2001.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora da UnB, 2000.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1987.

FERREIRA, J. O.; SCHMOELLER, N. L. **PRODER- Plano estratégico de desenvolvimento do município de Itajaí – SC**. Itajaí: SEBRAE-ACII-PMI-UNIVALI, 1998. 64 p. Relatório técnico.

FIGUEIREDO, M. P. de; CORRÊA M. L.; LARA, J. E. A importância da Imagem na estratégia local: um estudo na cidade de Belo Horizonte. In: XXV ENCONTRO DA ENANPAD, 2001, Campinas. Anpad 2001. 1 CD-ROM.

FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão contemporânea**: cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1996. p. 9-23.

FOXA, Manuel de Forn y. Introdução. In: LOPES, RODRIGO. **A cidade intencional**: o planejamento estratégico de cidades. Rio de Janeiro: Mauad, 1998. p. 13-16.

GAEBLER, Ted A. Prefácio. In: FIGUEIREDO, R.; LAMOUNIER B. **As cidades que dão certo**: experiências inovadoras na administração pública brasileira. Brasília: Editora MH Comunicação, 1996. p. 9-10.

GARCIA, F. E. S. Buscando um lugar ao sol para as cidades: o papel das atuais políticas de promoção urbana. **Revista Paranaense de Geografia**, Paraná, n. 4, p.12-24, 1999.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing**: o sucesso em cinco movimentos. São Paulo: Atlas, 1997.

GUANAIS, F. C.; FISCHER T. Entre planos, projetos e estratégias: o caso Rio sempre Rio. In: XXII ENCONTRO DA ENANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. Anpad 1998. 1 CD-ROM.

HEEMANN, A. *et al.* **A roupagem do texto científico**: Estrutura, citações e fontes bibliográficas. Curitiba: IBPEX, 1998.

INCUBADORA tecnológica em Itajaí. **ACII Jornal**, Itajaí, 2^a quinzena de agosto/1997^b, p. 9.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Cidades@. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/ufs/perfil2.php?codmun=420820>> Acesso em: 03 jun. 2001.

INTEGRAÇÃO traz bons resultados. **ACII Jornal**, Itajaí, edição especial/2000, p. 10-11.

ITAJAÍ lança plano estratégico de desenvolvimento do município. **ACII Jornal**, Itajaí, 2^a quinzena de junho/1997^a, p. 5.

ITAJAÍ oferece benefícios para a Ford instalar uma fábrica no município. **ACII Jornal**, Itajaí, 1^a quinzena de maio/1999^a, p. 8.

JARAGUÁ DO SUL. **Agenda 21**. Versão Preliminar. Jaraguá do Sul, Prefeitura Municipal de Jaraguá do Sul, 1999.

KOTLER, Philip *et al.* **Marketing Places** : Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

KOTLER, Philip *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.

KOTLER, Philip *et al.* **O Marketing das Nações**: uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais. São Paulo: Futura, 1997.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1994.

LAHÓZ, A. Grandes decisões: como transformar as metrópoles brasileiras em lugares que atraiam novos negócios, gerem empregos e ofereçam qualidade de vida. **Exame**; São Paulo, ed. 723, Ano 34, n.19, 20 set.2000.

LAMOUNIER B. Uma bela revolução. In: FIGUEIREDO, R.; LAMOUNIER B. **As cidades que dão certo**: experiências inovadoras na administração pública brasileira. Brasília: Editora MH Comunicação, 1996. p.207-214.

LANÇADO programa estratégico de turismo em Itajaí. **ACII Jornal**, Itajaí, 1ª quinzena de junho/1998^a, p. 6-7.

LEAL FILHO, J. G. **Inovação institucional e desenvolvimento sustentado**: Estudo de caso das experiências de planejamento do desenvolvimento nos municípios de Palhoça e São Bonifácio em Santa Catarina. Florianópolis, 1993. 43 f. Projeto de Pesquisa (Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

LEIS municipais garantem incentivos fiscais. **ACII Jornal**, Itajaí, 2ª quinzena de abril/1998^e, p. 11.

LOPES, RODRIGO. A Cidade Intencional: o planejamento estratégico de cidades. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

MAIS empregos em Itajaí. **Jornal dos Bairros**, Itajaí, 22 a 28 de outubro/1999^b, p. 3.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisas de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

MINAYO, Maria C. de S. (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MOREIRA, Sônia M. T. **Porto de Itajaí**: Da Gênese aos Dias Atuais. Florianópolis, 1995. 270 f. Dissertação (Mestrado em Geografia)- Departamento de Geociências, Universidade Federal de Santa Catarina.

O Estado de São Paulo. Ameaças & Oportunidades. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, jan. 1997, Especial, 5. ed.

O novo mapa do dinheiro. **Exame**, São Paulo, ano 31, n. 25, p. 132-161, dez. 1997.

OHMAE, Kenichi. **O fim do Estado-nação**. São Paulo: Publifolha, 1999.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 120, n.1, p. 7-41, jan./abr. 1996.

PEREIRA, Marilúcia. Faltam pesquisas para avaliar crise da pesca. **Jornal de Santa Catarina**. Blumenau, 27 jun. 2001. Jornal da cidade de Itajaí, n. 120, p.3.

PETERS, Tom. **O Círculo da Inovação**. São Paulo: Editora Harbra, 1998.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition**: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. O ritmo ainda é lento. Revista Veja, São Paulo, ed. 1729, n. 48. p.11-15, dez. 2001.

PORTO DE ITAJAÍ (Itajaí). Histórico do Porto. Disponível em: <<http://www.portoitajai.com.br/hist.htm>> Acesso em: 08 ago. 2001.

PREFEITO de Itajaí volta de Sodegaura e fala sobre possíveis parcerias entre as duas cidades. **Jornal dos Bairros**, Itajaí, 09/nov/2001^b, n. 235, p. 7.

PREFEITURA de Itajaí deflagra política de estímulo a empresas. **ACII Jornal**, Itajaí, 2^a quinzena de junho/1997^c, p. 9.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAJAÍ(PMI). Informações Gerais de Itajaí. Disponível em: <<http://www.itajai.com.br/perfil/gerais.htm>> Acesso em : 08 ago. 2001.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAJAÍ. **Perfil de Itajaí 2000**. Itajaí, 2001.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAJAÍ. **Perfil de Itajaí 2001**. Itajaí, 2002.

PRIMEIRO condomínio de empresas de Itajaí deve estar funcionando ainda este ano. **ACII Jornal**, Itajaí, 1^a quinzena de abril/1998^d, p. 4.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RICHERS, Raimar. **Surfando as ondas do mercado**. 5. ed. São Paulo: RR&CA Editora, 1996.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

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.

SARAIVA, L. A. S; CAPELÃO, L. G. F. A utilização do Marketing como estratégia de melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão: um estudo de caso sobre

a perspectiva organizacional na esfera pública. In: XXII ENCONTRO DA ENAMPAD, 1998, Foz do Iguaçu. **Enanpad 98**. 1 CD-ROM.

SECRETARIA da Indústria, Comércio e Turismo dá início a plano de exomarketing. **ACII Jornal**, Itajaí, 1ª quinzena de abril/1998^c, p. 9.

SECRETARIA da Indústria, Comércio e Turismo divulga Itajaí. **ACII Jornal**, Itajaí, 1ª quinzena de julho/1998^f, p. 3.

SECRETÁRIO Flávio Furtado apresenta novos projetos voltados à indústria, comércio e turismo em Itajaí. **Jornal dos Bairros**, Itajaí, 23/fev/2001^a, n. 201, p. 8.

SESMEIRO. In: Dicionário Universal. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/DLPO/>> Acesso em: 15 ago. 2001.

SETORES organizados da sociedade elaboram plano estratégico de desenvolvimento. **ACII Jornal**, Itajaí, 2ª quinzena de julho/1998^h, p. 8.

SOUZA, M. T. A. de. Iniciativa econômica local, imagem e territorialidade: os casos de Fortaleza e Recife. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 7-42, nov./dez. 1998.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1994.

VEJA. O cerco da periferia. São Paulo: Editora Abril, v. 34, n. 3, jan. 2001. 130 p. Especial.

VELASCO, Sérgio D. Cidades 2010 – Sob novos Formatos. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/futuro/temporaria/fut_cenarios.htm#cidades2010> Acesso em: 15 jun. 2001.

ZOTZ, Werner. **Itajaí**: portos dos encantos. Florianópolis: editora Mares do Sul, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A

Roteiro de entrevista com Prefeito e Secretários Municipais.

1. Existe um plano estratégico formalizado para a cidade de Itajaí?
2. Há um plano de marketing formalizado para a cidade?
3. Existem ações estratégicas formalizadas para alavancar e apoiar o desenvolvimento econômico do município? Quais? Existem resultados mensuráveis destas ações?
4. Existem ações estratégicas formalizadas com o objetivo de trazer, fortalecer ou reorientar atividades ou iniciativas empresariais no município?
5. Existem estratégias/iniciativas para atrair e conquistar especificamente determinado tipo de indústria e/ou negócio?
6. Quais as forças e capacidades específicas da cidade, que os gestores consideram indicadores potenciais para o desenvolvimento econômico do município?
7. Quais as fraquezas e deficiências específicas da cidade, que os gestores indicam como defasagem potencial que podem atrapalhar o desenvolvimento local?
8. Há alguma estratégia para minimizar esses fatores?
9. Há oportunidades no ambiente que sendo aproveitadas pelo município, poderiam lhe propiciar um melhor e maior desenvolvimento econômico?
10. Há alguma estratégia para aproveitar estas oportunidades?
11. Há ameaças no meio ambiente, que se não desviadas e observadas, poderiam acarretar problemas para o desenvolvimento econômico municipal?
12. Há alguma estratégia para evitar estes problemas?
13. Atualmente, existem ações comuns que visam o desenvolvimento econômico em conjunto com outros municípios? Quais municípios? Quais ações? Existem resultados mensuráveis destas ações?
14. Há conhecimento a respeito de quais municípios concorrem diretamente com Itajaí em suas ações estratégicas no que diz respeito ao seu desenvolvimento econômico? Quais são os municípios? Em que frentes estes concorrem?
15. Quais as vantagens importantes em relação a outros municípios que Itajaí tem para oferecer aos investidores empresariais, para que esta se torne uma forte candidata a se tornar sede destes empreendimentos?
16. Qual a visão que a gestão pública almeja para o futuro econômico do município?
17. Há algum tema central, *slogan*, entre outras ferramentas promocionais que identifiquem o posicionamento estratégico desejado?

Apêndice B

Roteiro para entrevista com representantes da comunidade, formados por instituições classistas, associativos, sindicais e políticos

1. Você ou sua entidade têm ciência de alguma política ou planejamento para impulsionar o desenvolvimento econômico do município? Quais?
2. Como são vistas as ações estratégicas municipais em relação à busca pelo desenvolvimento econômico da cidade?
3. Os gestores públicos municipais promovem parcerias com as demais entidades de classes e setores privados do município, visando a discussão do desenvolvimento econômico sustentado da cidade?
4. Que representações devem estar envolvidas para a discussão das políticas e estratégias destinadas a impulsionar o desenvolvimento econômico local?
5. Quais as forças e capacidades específicas da cidade, que podem ser fatores motivadores potenciais para o desenvolvimento econômico do município?
6. Quais as fraquezas e deficiências específicas da cidade, que podem ser indicadas como uma defasagem potencial para o desenvolvimento econômico local?
7. Há oportunidades que poderiam ser aproveitadas para fortalecer o desenvolvimento econômico do município?
8. Há ameaças, que se não observadas e acompanhadas, podem acarretar problemas para o desenvolvimento local?
9. Você ou a entidade reconhece que os municípios concorrem entre si pela busca do desenvolvimento econômico? Com quais municípios Itajaí concorre? Por quê?
10. Quais vantagens importantes em relação a estes municípios indicados, poderia Itajaí oferecer para os interessados em investir no município?
11. Você ou a entidade reconhece que o município de Itajaí pode aliar-se a outros municípios na busca pelo desenvolvimento econômico? Com quais municípios a cidade poderia ter parcerias estratégicas? Por quê?
12. Frente à concorrência com outros municípios, qual posição estratégica o município deveria assumir?
13. Que tipo de negócios e/ou setores industriais você percebe como adequados ao desenvolvimento do município, nos quais este deveria centrar forças?
14. Qual a visão que você ou a entidade tem a respeito do futuro econômico de Itajaí?

Apêndice C

Roteiro para entrevista com empresários da cidade.

1. Quais os fatores relevantes que levaram a escolha de Itajaí como sede de seus negócios/investimentos?
2. A empresa elegeu Itajaí como sede de seus negócios/investimentos em função de alguma ação estratégica ou promocional da gestão municipal?
3. Na tomada de decisão para a escolha da sede de seus negócios/investimentos, foram levados em consideração outros municípios para sediar os mesmos? Quais municípios?
4. Na tomada de decisão, houve a influência da proximidade a algum município? Quais? Foi um fator relativamente importante?
5. Que capacidades e forças específicas vocês reconheceram na cidade de Itajaí?
6. Que deficiências e fraquezas vocês reconhecem na cidade, que devem ser melhoradas para que esta possa ter um desenvolvimento econômico mais efetivo?
7. Para sua empresa, estar situado em Itajaí, tem algum significado estratégico, ou agrega valor a seu produto/serviço? Comente.
8. Para o seu negócio/setor, a imagem percebida do município tem influência e associação com a imagem percebida de sua empresa ou produto/serviço no mercado? Quais?
9. Qual a visão que sua empresa tem a respeito do futuro econômico do município de Itajaí?

ANEXOS

Anexo 1

LEI Nº 3432, DE 28 DE SETEMBRO DE 1999

INSTITUI PLANO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E DE GERAÇÃO DE EMPREGOS NO MUNICÍPIO DE ITAJAÍ, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

JANDIR BELLINI, Prefeito Municipal de Itajaí. Faço saber que a Câmara Municipal de Itajaí votou e aprovou, e eu sanciono a seguinte Lei.

CAPÍTULO DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º - O Plano de Desenvolvimento Econômico e de Geração de Empregos tem por objetivo estimular o desenvolvimento econômico e geração de empregos no Município de Itajaí, através da instalação ou ampliação de atividades industriais, comerciais e prestadoras de serviços no Município.

§ 1º - O Plano reveste-se de incentivos fiscais e benefícios econômicos nos limites previstos nesta Lei, concedidos às empresas de natureza industrial, comercial ou prestadora de serviços que pretendam instalar-se no Município ou às já instaladas que venham a ampliar suas instalações e/ou atividades.

§ 2º - Excepcionalmente, os benefícios constantes da presente Lei poderão ser estendidos a projetos e empreendimentos de real interesse do Município e não expressamente consignados nesta Lei, desde que devidamente analisados pelo Poder Executivo e autorizados pelo Poder Legislativo.

Art. 2º - Esta Lei não permite a eliminação da livre concorrência, do cooperativismo e do associativismo.

CAPÍTULO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS

Art. 3º - Considera-se, para efeitos dos estímulos de que trata esta Lei, os empreendimentos que se enquadram nas condições abaixo especificadas:

- a) serem pessoas jurídicas de direito privado, legalmente constituídas, em pleno gozo de seus direitos;
- b) atenderem às exigências constantes do Plano Diretor do Município, em especial ao meio-ambiente;
- c) serão excluídas as empresas que, após a concessão dos benefícios previstos nesta Lei, alterarem a sua atividade originária sem a devida anuência do Município, através de parecer exarado pela Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Turismo.

CAPÍTULO III DOS INCENTIVOS FISCAIS E BENEFÍCIOS ECONÔMICOS

Art. 4º - Consideram-se incentivos fiscais a serem concedidos nos termos da presente Lei:

I - isenção do Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU, pelo período máximo de 05 (cinco) anos, a contar da data do início de suas atividades, como definido no projeto;

II - isenção da Taxa de Licença para execução da obra;

III - isenção do Imposto Sobre Serviços - ISS, pelo período máximo de 05 (cinco) anos, na forma do inciso I;

IV - isenção da Contribuição de Melhoria que for realizada, após o enquadramento da empresa à presente Lei, pelo mesmo período de tempo fixado nos incisos I e III;

V - isenção da Taxa de Licença para Localização e Verificação de Funcionamento Regular de Estabelecimento, pelo período máximo de 05 (cinco) anos, a contar do início das atividades;

VI - isenção do Imposto Sobre Transmissão de Bens Imóveis - ITBI, na aquisição do imóvel destinado à implantação de empreendimento econômico enquadrado nesta Lei;

VII - remissão de dívidas ativas, inscritas ou não;

VIII - isenção total de impostos e taxas para empresa familiar;

IX - isenção parcial de tributos para microempresas.

Art. 5º - Consideram-se benefícios econômicos a serem concedidos nos termos da presente Lei:

I - a realização, por parte do Município, dos serviços de terraplanagem e preparo do solo na área a ser edificada, devendo o beneficiário arcar com os custos do combustível;

II - possibilitar a construção de acesso ao local destinado à implantação da empresa e a participação, em até 50% (cinquenta por cento), nos custos de pavimentação;

III - a participação, na forma da confecção de projetos para ocupação do solo, linhas de transmissão de energia, água e telefonia;

IV - a participação na cessão de professores para a realização de cursos de capacitação de mão-de-obra, na sede da empresa ou onde a Secretaria Municipal de Educação destinar;

V - o acompanhamento da tramitação do projeto, a ser procedido pela Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Turismo, junto às demais Secretarias Municipais, órgãos ambientais, estaduais e federais; e

VI - a devida articulação, junto a instituições de ensino e pesquisa, objetivando o acesso das empresas aos recursos tecnológicos disponíveis.

CAPÍTULO IV DA REMISSÃO DE DÍVIDAS ATIVAS

Art. 6º - Poderá o Chefe do Poder Executivo Municipal conceder remissão de dívidas ativas, inscritas ou não, relativas ao Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU, bem como às taxas respectivas, incidentes sobre imóveis voltados à exploração comercial ou industrial, que por qualquer motivo estejam com suas atividades paralisadas definitivamente ou para aqueles cuja paralisação deu-se por força de moratória judicial ou decretação de falência.

Parágrafo único - Estando em curso cobrança judicial de impostos ou taxas objeto da remissão, o beneficiário obriga-se a liquidar as custas judiciais incidentes.

Art. 7º - A remissão somente será concedida para o caso de reativação de atividades empresariais que importem em investimento e geração de empregos no Município, sempre precedida de autorização legislativa.

§ 1º - O benefício de remissão será concedido nos casos de arrematação ou adjudicação judiciais e em processos de compra e venda, obedecida sempre a reativação de atividades que importem em geração de empregos e no incremento de atividade econômica no Município.

§ 2º - A Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Turismo emitirá parecer sobre a conveniência da aplicação do benefício de que trata este Capítulo.

Art. 8º - Os beneficiados com o estabelecido no presente Capítulo deverão, no prazo máximo de 02 (dois) anos, proceder à construção e posterior doação ao Município de equipamento social, como creche, posto de saúde, centro de convivência ou obra similar, ou à doação de equipamentos didático-pedagógicos, para utilização na Rede Municipal de Ensino.

§ 1º - O projeto do equipamento social a que se refere este artigo deverá ser submetido à aprovação, por parte da Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Urbano, dentro do prazo máximo de 90 (noventa) dias, a contar da data de concessão do benefício, sob pena de cassação do mesmo e posterior cobrança judicial.

§ 2º - O custo da obra do equipamento didático-pedagógico de que trata este artigo deverá corresponder a, no mínimo, 20% (vinte por cento) do valor da dívida remida.

§ 3º - Poderá o Município, de acordo com o interesse público e às suas expensas, proceder a eventuais complementações ou adequações das obras e aquisições realizadas na forma definida pelo parágrafo anterior.

CAPÍTULO V DOS BENS IMÓVEIS

Art. 9º - Poderá o Chefe Poder Executivo doar, em forma de benefício econômico, áreas de terras integrantes do Pólo de Desenvolvimento Industrial, objetivando a instalação de empreendimento econômico que vise à geração de empregos e incremento da atividade econômica no Município, ou que de qualquer forma estejam voltadas à prestação de serviços comunitários e de utilidade pública.

Parágrafo único - Não será permitida mais de uma doação para o mesmo beneficiário ou grupo econômico a que pertença ou que tenha coincidência de sócios.

Art. 10 - As doações de que trata o artigo antecedente deverão ser precedidas:

- a) de requerimento da parte, instruído com o projeto, nos termos do parágrafo único do art. 12 da presente Lei, dirigido à Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo do Município;
- b) de parecer exarado pela mesma Secretaria;
- c) de plano de Lei submetido à Câmara de Vereadores.

Art. 11 - Nas escrituras de doação que serão outorgadas constará, obrigatoriamente, o compromisso do beneficiado em iniciar a implantação das obras no prazo máximo de 06 (seis) meses, sob pena de reversão do imóvel ao patrimônio público.

§ 1º - Reverterá também à propriedade do Município o imóvel que, pelo período de 06 (seis) meses após a conclusão das obras, estiver com suas instalações ociosas, sem direito à indenização pelo investimento e obras edificadas, que passam a integrar o patrimônio público municipal.

§ 2º - Se a empresa beneficiada não cumprir na sua totalidade o projeto apresentado, bem como os seus propósitos inicialmente manifestados, o Município deverá exercer o seu direito de reversão do imóvel.

§ 3º - O empreendimento deverá gerar o número de empregos constantes do projeto, segundo o plano aprovado pela Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Turismo, no prazo máximo de 18 (dezoito) meses, contados da data da escritura pública de doação.

CAPÍTULO VI DOS PROCEDIMENTOS NECESSÁRIOS PARA ENQUADRAMENTO

Art. 12 - A solicitação da empresa interessada nos benefícios econômicos e incentivos fiscais de que trata a presente Lei deverá ser instruída com o respectivo projeto.

Parágrafo único - O projeto de que trata esta Lei constará de:

- I - estudo de mercado;
- II - tamanho e localização do empreendimento;
- III - orçamento da receita e despesa;
- IV - cronograma de implantação;
- V - número de empregos a serem gerados;
- VI - detalhamento sobre ciclo produtivo; e
- VII - certidões negativas de tributos municipais, estaduais e federais.

CAPÍTULO VII DAS EMPRESAS FAMILIARES E MICROEMPRESAS

Art. 13 - As empresas familiares, como tal aquelas cujas atividades são desenvolvidas exclusivamente por membros de uma mesma família, sem contratação de empregados, passarão a ser isentas de todas as taxas e impostos municipais, excluída a de coleta do lixo. Parágrafo único - A isenção do IPTU inserida no caput do presente artigo será efetivada mensalmente, para o caso de sede locada, ou anualmente, para as empresas com sede própria, e valerá apenas para o imóvel onde a empresa desenvolve suas atividades e enquanto ali permanecer.

Art. 14 - As microempresas, como tal consideradas as que possuem o máximo de 05 (cinco) empregados, provado com registro nas respectivas CTPS s, passarão a ser isentas das Taxas de Licença de Localização e Verificação de Funcionamento Regular de Estabelecimento. Parágrafo único - Quanto à isenção de impostos municipais, passarão a gozar de isenção parcial, à base de 50% (cinquenta por cento) das respectivas incidências.

CAPÍTULO VIII DOS INCENTIVOS PARA FINS DE GERAÇÃO DE EMPREGOS

Art. 15 - As empresas instaladas no Município que queiram beneficiar-se dos incentivos de que trata a presente Lei, quanto à isenção do IPTU e ISS, poderão fazê-lo desde que comprovem o incremento da contratação de mão-de-obra.

Parágrafo único - O incremento de contratação de mão-de-obra será considerado como o resultado positivo determinado pela quantidade de empregos existentes em 31 de dezembro menos aqueles constantes de 01 de janeiro do mesmo ano.

Art. 16 - Fica limitado em 70% (setenta por cento) o valor da isenção de que trata o artigo antecedente.

Art. 17 - Para fins de concessão da isenção de que trata o presente Capítulo, a cada 10 (dez) empregos gerados corresponderá 5% (cinco por cento) de isenção direta.

Art. 18 - Os benefícios de que trata este Capítulo serão concedidos sem caráter de direito adquirido, e valerão para o restante do exercício em curso ou para o exercício subsequente, a critério do contribuinte.

Art. 19 - Fica o chefe do Poder Executivo autorizado a baixar todos os atos necessários ao bom e fiel cumprimento da presente Lei.

Art. 20 - Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAJAÍ, 28 DE SETEMBRO DE 1999.

JANDIR BELLINI Prefeito Municipal

Anexo 02

LEI Nº 3573

ALTERA A REDAÇÃO E ACRESCENTA DISPOSITIVOS NA LEI Nº 3.432, DE 28 DE SETEMBRO DE 1999.

JANDIR BELLINI, Prefeito Municipal de Itajaí. Faço saber que a Câmara Municipal de Itajaí, votou e aprovou, e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - É acrescido no art. 4º da Lei nº 3.432, de 28 de setembro de 1999, parágrafo único: Parágrafo Único - A soma anual dos incentivos fiscais e benefícios econômicos concedidos nos termos da presente Lei, não excederá a cinco milhões de reais.

Art. 2º - O art. 9º da Lei nº 3.432 de 28 de setembro de 1999, passa a vigorar com a seguinte redação:

Art.9º - Poderá o Chefe do Poder Executivo alienar, em forma de benefício econômico, áreas de terras integrantes do Pólo de Desenvolvimento Industrial, objetivando a instalação de empreendimento econômico que vise à geração de empregos e incremento da atividade econômica no Município, ou que de qualquer forma estejam voltadas à prestação de serviços comunitários e de utilidade pública.

Art. 3º - É acrescido no art. 9º da Lei nº 3.432, de 28 de setembro de 1999 os §§ 1º, 2º e 3º, revogando o parágrafo único:

§ 1º - O preço do metro quadrado de áreas que se trata no caput é de R\$ 1 (um real).

§ 2º - O beneficiado poderá pagar o imóvel alienado em até 12 (doze) parcelas mensais e sucessivamente, a contar da escrituração pública respectiva.

§ 3º - Não será permitida mais de uma alienação para o mesmo beneficiado ou grupo econômico a que pertença ou que tenha coincidência de sócios.

Art. 4º - O art. 10 da Lei nº 3.432, de 28 de setembro de 1999, passa a vigorar com a seguinte redação:

Art. 10 - As alienações de que trata o artigo antecedente deverão ser precedidas:

a).....

b).....

c).....

Art. 5º - O art. 11 da Lei nº 3.432, de 28 de setembro de 1999, passa a vigorar com a seguinte redação:

Art. 11 - Nas escrituras de alienação que serão outorgadas constará, obrigatoriamente, o compromisso do beneficiado em iniciar a implantação das obras no prazo máximo de 06 (seis) meses, a contar da escrituração pública de alienação, sob pena de reversão do imóvel ao patrimônio público, com perda das parcelas já pagas em favor do Município.

Art. 6º - No § 3º do artigo 11 da Lei nº 3.432, de 28 de setembro de 1999, onde se lê escritura pública de doação, leia-se escritura pública de alienação .

Art. 7º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAJAÍ, 14 DE DEZEMBRO DE 2000.

JANDIR BELLINI Prefeito Municipal