

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Roberto Padilha Moia

**MARKETING DE CIDADES: variáveis para avaliar o grau de
orientação para Marketing**

**São Caetano do Sul
2019**

ROBERTO PADILHA MOIA

**MARKETING DE CIDADES: variáveis para avaliar o grau de
orientação para Marketing**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

São Caetano do Sul
2019

FICHA CATALOGRÁFICA

MOIA, Roberto Padilha

Marketing de cidades: Variáveis para avaliar o grau de orientação para marketing.
/ Roberto Padilha Moia. – São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São
Caetano do Sul, 2019.

175f. il.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti.

Tese (Doutorado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul,
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.

1. Administração 2. Marketing de Cidades 3. Processo de Troca 4. Cidadão-
Cliente 5. Cidades e Regiões 6. Orientação para o Mercado I. Minciotti, Silvio
Augusto II. USCS - Programa de Pós-Graduação em Administração III. Título.

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Prof. Dr. Marco Sidnei Bassi**

**Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa
Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro**

**Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração
Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva
Prof. Dr. Milton Carlos Farina – Vice-gestor**

Tese defendida e aprovada em 15/03/2019 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti – USCS

Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani - USCS

Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim - USCS

Prof. Dra. Ana Akemi Ikeda – FEA/USP

Prof. Dr. Jeroen Johannes Klink - Universidade Federal do ABC

Dedico este trabalho aos meus queridos pais, Dorival e Aracy, ao meu irmão Renato
(in memoriam), a minha querida esposa Rosemary e, aos meus filhos Luana e
Lucas.

Agradecimentos

Agradeço aos professores do Programa de Pós-graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e a todos os funcionários que contribuíram para viabilizar a realização da pesquisa de Doutorado.

Em particular, gostaria de expressar minha mais sincera e profunda gratidão ao meu orientador Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti pela forma precisa com que me conduziu durante a pesquisa.

Agradeço aos amigos que, direta ou indiretamente, sempre apoiaram minha caminhada até agora. Em especial Alexandre Formigoni que foi a pessoa decisiva para que eu iniciasse essa empreitada. Ao irmão de coração Ênio Fernandes Rodrigues que sempre me apoiou nas decisões tomadas. Ao sempre amigo Caio Flávio Stettiner que me aturou durante o desenvolvimento dessa pesquisa, sempre com um incentivo. A Telma Regina Bueno pelo apoio e revisão desse trabalho.

Agradeço à Deus que sempre iluminou meu caminho, permitindo que eu fizesse escolhas, mesmo que difíceis, assertivas, garantindo a paciência necessária para atravessar essa longa jornada até aqui.

Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você estará fazendo o impossível. (São Francisco de Assis)

RESUMO

MOIA, Roberto Padilha. **Marketing de Cidades: variáveis para avaliar o grau de orientação para Marketing**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, SP, 2018.

Há muito tempo a iniciativa privada vem utilizando-se de instrumentos capazes de avaliar se as empresas estão ou não orientadas para o mercado. As organizações privadas tem a sua disposição alguns métodos que facilitam essa avaliação. Porém, não se observa essa mesma disposição na esfera pública. Não foi encontrada na revisão bibliográfica nenhum instrumento capaz de avaliar o grau de orientação das administrações públicas para Marketing das Cidades e Regiões. Tanto na administração privada como na pública, é importante que se faça essa avaliação. No caso da pública, a utilização de um instrumento capaz de fazer essa avaliação poderá auxiliar na melhoria da relação entre a administração pública e o seu público-alvo, ou seja, os atores envolvidos nessa relação. A presente pesquisa teve como objetivo identificar os parâmetros e variáveis para avaliação do grau de orientação das administrações públicas para Marketing das Cidades e Regiões. Para essa identificação foi utilizado como referência alguns modelos de orientação para as organizações privadas. Como procedimento metodológico, após a identificação dos parâmetros e variáveis, foi utilizado o método do júri de especialistas onde onze especialistas julgaram se eles eram adequados ou se necessitavam de ajustes. A contribuição trazida para a academia foi a validação de parâmetros e variáveis capazes de avaliar o grau de orientação para Marketing das Cidades e Regiões.

Palavras-chave: Marketing de Cidades e Regiões, Orientação para Marketing, Processo de troca, Juri de especialistas.

ABSTRACT

MOIA, Roberto Padilha. **Marketing of Cities: variables to assess the degree of orientation to Marketing**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, SP, 2018.

For a long time the private initiative has been using instruments capable of assessing whether or not companies are oriented to the market. Private organizations have at their disposal some methods that facilitate this evaluation. However, this same provision is not observed in the public sphere. We did not find in our bibliographic review any instrument capable of evaluating the degree of orientation of the public administrations for Marketing of Cities and Regions. In both private and public administration, it is important that this assessment be made. In the case of the public, the use of an instrument capable of doing this evaluation may help improve the relationship between the public administration and its target audience, that is, the actors involved in this relationship. The present research had as objective to identify the parameters and variables for evaluation of the degree of orientation of the public administrations for Marketing of the Cities and Regions. For this identification, some orientation models for private organizations were used as reference. As a methodological procedure, after the identification of parameters and variables, the expert jury method was used where eleven experts judged whether they were adequate or needed adjustments. The contribution made to the academy was the validation of parameters and variables capable of evaluating the degree of orientation for Marketing of Cities and Regions.

Keywords: Cities and Regions Marketing, Marketing Orientation, Exchange Process, Expert Jury.

Lista de Figuras

Figura 01 – Fundamentos da Administração Pública voltada para o cidadão.....	29
Figura 02 – Mapa do Processo de Troca.....	36
Figura 03 – Níveis do Marketing de Cidades.....	50
Figura 04 – Evolução do Conceito de Marketing de Cidades.....	51
Figura 05 – Fluxo de Orientação de uma Empresa para Marketing	56
Figura 06 – Mapa Mental da Imagem de Santiago no Mercado Espanhol.....	65
Figura 07 – Objetivos e Princípios Inspiradores do Plano Estratégico de Turismo de Santiago.....	66
Figura 08 – Modelo de Orientação para o Mercado segundo NARVER e SLATER.....	81
Figura 09 – Antecedentes e Consequências da Orientação para o Mercado.....	85
Figura 10 – Os Elementos de uma Orientação para o Mercado.....	92
Figura 11 – Parâmetros da Orientação para Marketing de Cidades.....	96

Lista de Quadros

Quadro 01 – Passos para implementação de um Programa de Administração Pública voltado ao cidadão.....	30
Quadro 02 – Comparativo Marketing Social x Tradicional.....	40
Quadro 03 – Semelhanças entre Marketing para empresas e para Cidades.....	52
Quadro 04 – Principais participantes do Marketing de Cidades e regiões.....	60
Quadro 05 – Os principais atores locais	61
Quadro 06 – Questões significativas para o Futuro do Marketing de Cidades.....	67
Quadro 07 – Resumo das Perspectivas de Marketing de Lugar.....	74
Quadro 08 - Autores e seus trabalhos citados em artigos científicos.....	78
Quadro 09 – Questões do Modelo Shapiro para avaliar a orientação para o mercado.....	79
Quadro 10 – Questões avaliadas pelo Modelo Narver e Slater.....	82
Quadro 11 – Antecedentes e Consequências da Orientação para o Mercado.....	86
Quadro 12 – Escala Markor.....	87
Quadro 13 – Itens Avaliados pelo Modelo Deshpandé; Farley; Webster.....	89
Quadro 14 – Parâmetros Encontrados nos Modelos Pesquisados.....	95
Quadro 15 – Relação Parâmetros x Variáveis para Orientação para Marketing de Cidades.....	97
Quadro 16 – Abordagem Qualitativa e Quantitativa.....	99
Quadro 17 – Roteiro enviado aos Especialistas.....	101
Quadro 18 – Síntese do Perfil dos Especialistas.....	111
Quadro 19 – Variável 1.1: Foco em Oportunidades Competitivas.....	119
Quadro 20 – Variável 1.2: Realização de Pesquisa de Mercado.....	121
Quadro 21 – Variável 1.3: Entendimento das mudanças no comportamento do público-alvo.....	122
Quadro 22 – Variável 1.4: Grau de conhecimento de inovação tecnológica.....	124
Quadro 23 – Variável 1.5: Manutenção de estratégias a partir de informações e tendências de mercado.....	126
Quadro 24 – Variável 1.6: Planejamento de metas/ objetivos/ ações.....	127

Quadro 25 – Variável 2.1: Atendimento aos propósitos estabelecidos aos serviços públicos.....	129
Quadro 26 – Variável 2.2: Conhecimento acerca das opiniões dos públicos-alvo.....	130
Quadro 27 – Variável 2.3: Entendimento das necessidades do público-alvo.....	132
Quadro 28 – Variável 2.4: Criação de valor para o público-alvo.....	133
Quadro 29 – Variável 2.5: Utilização de dados secundários referentes à Cidade e Região.....	135
Quadro 30 – Variável 2.6: Conhecimento das Cidades e Regiões Concorrentes.....	136
Quadro 31 – Variável 2.7: Diferencial Competitivo da Cidade.....	138
Quadro 32 – Variável 3.1: Fornecimento de Informações Rápidas ao Mercado.....	140
Quadro 33 – Variável 3.2: Disseminação da Informação.....	141
Quadro 34 – Variável 3.3: Pós-Atendimento.....	142
Quadro 35 – Variável 3.4: Valores e Crenças da Administração Pública.....	144
Quadro 36 – Variável 3.5: Capacidade de manter e incentivar o relacionamento com os <i>Stakeholders</i>	145
Quadro 37 – Variável 3.6: Infraestrutura.....	147
Quadro 38 – Variável 3.7: Capacidade de implementação de planos de Marketing.....	148
Quadro 39 – Variável 4.1: Participação de todos os envolvidos na tomada de decisões.....	149
Quadro 40 – Variável 4.2: Métricas para a satisfação dos públicos-alvo.....	151
Quadro 41 – Variável 4.3: Integração Funcional.....	152
Quadro 42 – Variável 4.4: Comprometimento da Administração Pública.....	153
Quadro 43 – Variável 4.5: Formulação de Políticas Públicas.....	154
Quadro 44 – Variável 4.6: Execução de Ações Estratégicas.....	156
Quadro 45 – Variável 4.7: Taxas de Crescimento.....	157
Quadro 46 – Variável 4.8: Direcionamento e sistematização de processos organizacionais.....	158
Quadro 47 – Escolhas dos especialistas por Variável Analisada.....	161
Quadro 48 - Parâmetros e Variáveis para auxiliar a administração pública a medir o Grau de Orientação para Marketing.....	162

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	27
1.1 Problema de Pesquisa e Obetivo.....	34
2. REFERENCIAL TEÓRICO	35
2.1 O Marketing Social Precedendo o Conceito de Marketing de Lugares.....	38
2.2 Marketing de Cidades.....	47
2.2.1 Conceito de Marketing de Cidades.....	47
2.2.2 Evolução do Conceito de Marketing de Cidades.....	49
2.3 Diferenças entre Marketing de Cidades e Marketing Público.....	53
2.4 Público-Alvo do Marketing de Cidades.....	59
2.5 Exemplos de Marketing de Cidades.....	63
2.6 O Futuro do Marketing de Cidades.....	67
2.7 Avaliação do grau de orientação para marketing (GOM).....	77
2.7.1 Modelo de Orientação para o Mercado.....	77
2.7.1.1 Modelo SHAPIRO.....	79
2.7.1.2 Modelo NARVER e SLATER.....	81
2.7.1.3 Modelo KOHLI e JAWORSKI.....	83
2.7.1.4 Modelo DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER.....	89
2.7.1.5 Modelo DAY.....	91
2.7.2 Identificação de Parâmetros e Variáveis Aplicados às Cidades.....	93
3. MÉTODO	99
3.1 Método do Júri de Especialista.....	108
3.2 Perfil dos Especialistas.....	111
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO	118
4.1 Resultados Obtidos.....	118
4.1.1 Resultados do Parâmetro 1: Capacidade de Entendimento do Mercado.....	118
4.1.1.1 Variáveis do Parâmetro 1.....	119
4.1.2 Resultados do Parâmetro 2: Orientação para o Público-Alvo.....	128
4.1.2.1 Variáveis do Parâmetro 2.....	128
4.1.3 Resultados do Parâmetro 3: Capacidade de Atendimento.....	139
4.1.3.1 Variáveis do Parâmetro 3.....	139
4.1.4 Resultados do Parâmetro 4: Desempenho Organizacional.....	149

4.1.4.1 Variáveis do Parâmetro 4.....	149
5. CONCLUSÃO.....	160
REFERÊNCIAS.....	169
ANEXO A – Roteiro Enviado aos Especialistas.....	175

1. INTRODUÇÃO

A partir dos anos 80, era perceptível que havia pouca ou nenhuma orientação da administração pública focada nas necessidades e demandas do cidadão ou sociedade como um todo (DEMO; PÊSSOA, 2015). Foi a partir daí que países que formavam a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) começaram a concentrar esforços, para uma reforma administrativa gerencial da administração pública, pautada pelos princípios da nova gestão. Na década seguinte, essa reforma foi seguida também pelo Brasil. Surgiu assim o modelo de administração pública gerencial que tinha como foco a administração pública voltada para o cidadão, cujo objetivo principal era o de atender às demandas por serviços públicos da sociedade com uma qualidade superior (COUTINHO, 2000). A mudança do modelo de administração na gestão pública brasileira, que até o final dos anos 80, era predominantemente patrimonialista e burocrático, possibilitou aos gestores públicos experimentarem um modelo gerencial capaz de ouvir as demandas da sociedade e nortear suas ações orientadas para o bem estar da sociedade (FERREIRA, 2012).

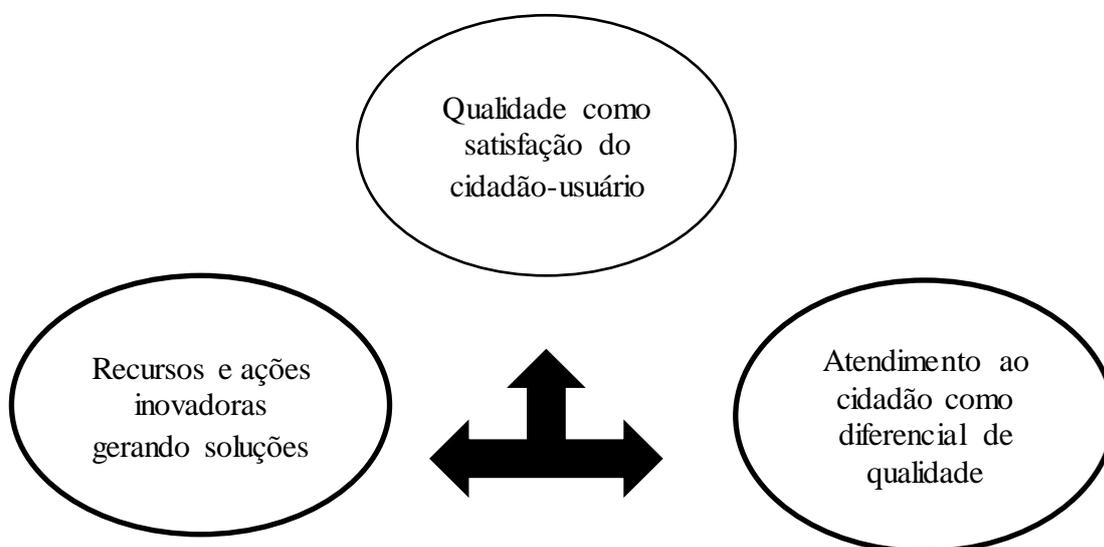
Essa nova administração pública adotava metodologias, baseadas na visão gerencialista, tendo como objetivo a busca pela modernização da gestão pública utilizando ou adaptando modelos amplamente utilizados pela gestão da iniciativa privada. Esse movimento direcionou o serviço público, orientando-o para o cidadão, descentralizando a administração com foco na promoção, de forma igual, das políticas públicas. A busca pelos seus direitos, pelo bom atendimento da administração pública e pela qualidade dos serviços pressionou os gestores a adotarem a administração pública orientada para o cidadão (DEMO; PÊSSOA, 2015). Com isso, cada setor da administração pública precisou adotar requisitos que conduzem a uma estrutura diferenciada para que às cidades possam focar seus processos e esforços no cidadão e na sociedade como um todo (SARAIVA; CAPELÃO, 2000).

A administração privada foi à fonte inspiradora para que a administração pública desenvolvesse o modelo gerencial. Isso ocorreu principalmente, pela baixa qualidade do atendimento ao cidadão, que, via de regra, estava insatisfeito com o atendimento dado pelo setor público. No caso da administração pública, há uma distinção fundamental da administração privada, uma vez, que a prioridade é a defesa do interesse público. Dessa maneira, a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade passa a ser o principal papel da administração pública (COUTINHO, 2000).

A necessidade de um olhar sobre os cidadãos como clientes foi resultado da evolução da Nova Gestão Pública (BRESSER PEREIRA, 1999). Porém, os administradores públicos têm adotado ações, muitas vezes pontuais e não integradas, com o objetivo de desenvolver uma administração mais focada no cidadão, com tentativas de melhorar o atendimento aos cidadãos e a prestação de serviços públicos. Apesar dessa falta de sincronia das ações, a importação do termo cliente para o setor público resultou em um progresso para a cidadania, uma vez que, ao atender as necessidades, a administração pública passou a seguir a orientação voltada para o cliente. Porém, ainda há um longo caminho para que o conceito de cliente, utilizado pelo setor privado, possa ser ajustado ao setor público (LARA; GOSLING, 2016). Vale ressaltar, que independente do cliente, ser ou não usuário de serviços públicos específicos, a sociedade como um todo deve contribuir e obter benefícios da administração pública. (COUTINHO, 2000).

Com a utilização de práticas inovadoras de gestão pública há a possibilidade de mudançano modo de relacionamento entre governo e cidadão, sendo que, em muitos casos, os administradores públicos vêm utilizando o termo “cliente” (DEMO; PÊSSOA, 2015). O primeiro passo, então, deve ser o de identificar quem é o cliente, ou seja, quem são as pessoas que usufruem os serviços públicos. Para que a reforma gerencial da administração pública possa conquistar uma melhoria nos índices de satisfação, é necessário que os cidadãos sejam vistos também como clientes. Uma visão focada no cliente leva ao desenvolvimento de serviços que superam as expectativas dos cidadãos, validando assim, a soberania do usuário. Porém, os usuários, de qualquer serviço, buscam encontrar soluções para seus problemas com tranquilidade e rapidez, sem se importar como será a operacionalização do serviço. Isso é responsabilidade da administração pública, que deve estar voltada para atender às necessidades do cidadão por meio desses serviços (COUTINHO, 2000).

Figura 01 – Fundamentos da Administração Pública voltada para o cidadão



Fonte: Coutinho (2014, pág. 49)

A figura 01, destaca três elementos fundamentais para uma administração pública voltada para o cidadão. O primeiro é a garantia de que a qualidade do serviço prestado deve sempre ser medida pelo grau de satisfação do cidadão-usuário. O segundo remete para a necessidade de se empregar corretamente os recursos e ações inovadoras na solução que possibilitem a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos pelo setor público. Por fim, o terceiro elemento, diz respeito, ao diferencial que a administração pública busca criar ao oferecer serviços com uma qualidade, notada pelo cidadão, superior ao que vinha se oferecendo anteriormente (COUTINHO, 2000). Dessa maneira, será mais viável a aproximação do Estado com os cidadãos, que ao reconhecerem a melhoria do desempenho e da qualidade na prestação de serviços públicos, poderão verificar que a administração pública está direcionando esforços de gestão para uma orientação voltada para ele. O foco passa a ser no cidadão como cliente ou como consumidor dos serviços públicos oferecidos pelo poder público (FERREIRA ET. AL, 2012).

Isso tem forçado a administração pública a buscar instrumentos de mercado para que possa medir e orientar seus esforços para garantir a eficiência de suas respectivas gestões. A pressão é para que a ênfase seja dada sobre o atendimento das necessidades dos seus cidadãos, aqui entendidos como clientes, por meio de,

programas de gestão pública que tornem a máquina pública mais barata, ágil e inovadora (SILVA, 1994). Em síntese, além de orientada para o cidadão, ela deve contemplar também a obtenção de resultados, descentralizando a gestão, exigindo também uma mudança na estratégia de gerência (SARAIVA; CAPELÃO, 2000). O papel do administrador público, a partir dessa orientação, é o de implementar uma variedade de programas que possam enriquecer, melhorar, manter, modificar ou criar serviços que possam atender às necessidades das cidades e regiões (FLOREK, 2011). Em complemento, ele também deve fomentar a utilização de instrumentos que permitam a troca de experiências, de difusão da informação, entre outros, para que possa ter êxito ao colocar em práticas os conceitos do novo modelo administrativo voltado aos usuários dos serviços oferecidos pelas cidades (COUTINHO, 2014).

De acordo com o quadro 01, para que a administração pública possa direcionar suas ações com uma visão orientada para Marketing de Cidades, ela precisa contemplar também seus cidadãos e a sociedade em que ele está inserido.

Quadro 01 – Passos para implementação de um Programa de Administração Pública voltado ao cidadão

01	Incentivar a formação de uma cultura administrativa centrada no cidadão.
02	Promover mais liberdade de escolha aos cidadãos, aumentando as opções de serviços.
03	Buscar apoio e sustentação política no Congresso, na Presidência, nos Ministérios ou nas Secretarias, nos Estados e Municípios.
04	Dispor de lideranças, formais ou informais, em todos os níveis, tanto nas altas gerências administrativas quanto dentro das organizações.
05	Planejar cautelosamente o novo programa de serviço, no curto, médio e longo prazo, e realizar um projeto piloto para experiência e eventuais ajustes.
06	Consultar <i>stakeholders</i> , isto é, indivíduos ou grupos que tenham interesse no desempenho do sistema ou organização.
07	Investir no treinamento de pessoal e no capital tecnológico e logístico da organização.

08	Criar parcerias baseadas na unificação de objetivos, igualdade de influência sobre as decisões, divisão equânime do reconhecimento pelo trabalho desenvolvido e nivelamento das políticas de recursos humanos.
09	Compartilhar informações sobre requerimentos tecnológicos e equipamentos de comunicação entre parceiros.
10	Divulgar e explicar as inovações planejadas, esclarecendo exhaustivamente como os cidadãos podem utilizar o novo serviço e contribuir para o seu aperfeiçoamento.
11	Segmentar a base de cidadãos-usuários em grupos para identificar suas expectativas quanto a tempo e modelos de atendimento. Em alguns casos, ao invés disso, o engajamento dos cidadãos deve ser concebido em termos da comunidade como um todo.
12	Estabelecer padrões de qualidade no atendimento com base nas expectativas dos cidadãos, e compará-los com a eficiência e eficácia dos serviços já oferecidos.
13	Medir a satisfação e percepções dos cidadãos, promovendo RSP feedbacks por meio de uma maior variedade de instrumentos de consulta, e tendo alguém formalmente responsável e treinado em metodologia de pesquisa.
14	Monitorar constantemente a implementação do projeto, fazendo os ajustes necessários.
15	Comunicar os resultados obtidos à sociedade, às organizações e a outros departamentos do governo.

Fonte: Coutinho, 2000, págs. 68 e 69.

Como se vê, essa orientação para Marketing deve levar em consideração a formação de uma cultura administrativa centrada no cidadão, considerado como cliente. Também a formação de lideranças que sejam capazes de aplicar uma gestão orientada para o cliente é essencial. Outro ponto essencial é entender os interesses dos *stakeholders* nas cidades e regiões. Pensando no Marketing aplicado às cidades

e regiões, é necessário entender as necessidades dos clientes e, para que isso possa acontecer, a melhor estratégia é a adoção de instrumentos que sejam capazes de monitorar e medir se a administração pública está orientada para o Marketing de Cidades e Regiões.

A referência de modelos já validados na iniciativa privada é um primeiro passo para que se possa desenvolver uma abordagem que permita identificar se uma cidade ou região está voltada para atender as necessidades de seus cidadãos. Nesse sentido, optou-se por utilizar como referência cinco modelos já testados pelo mercado empresarial como ponto de partida: os modelos desenvolvidos por SHAPIRO (1988), NARVER; SLATER (1990), KOHLI;JAWORSKI (1990, 1993), DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER (1993) e, DAY (2001).

Em função de importantes diferenças entre a administração privada e a pública, para o desenvolvimento de nossa pesquisa, decidiu-se como primeiro passo identificar parâmetros e variáveis, inerentes à administração pública, a partir dos modelos pesquisados. Após essa identificação, a próxima etapa foi a sua validação junto a um júri de especialistas. Uma das principais funções do júri de especialistas é justamente a validação de instrumentos para que posteriormente possam ser utilizados com o seu aval (DAVIS, 1992; MEYER;BOOKER, 2001; CRISTO, 2003; SAMPIERI ET. AL, 2006; PINHEIRO ET.AL, 2013), com o mesmo rigor de outras metodologias (LIMA, 2014). Dessa maneira, tem-se condições de disponibilizar parâmetros que possam auxiliar também o segmento público na medição da orientação para Marketing, no âmbito do desenvolvimento de Cidades e Regiões.

As pesquisas e estudos acadêmicos já vêm explorando, há algum tempo, as questões ligadas às empresas privadas que atuam no mercado para verificar se elas são capazes de compreender, atrair e manter seus clientes mais importantes. Todo esse material contribuiu significativamente para o desenvolvimento das empresas e, principalmente, para a melhora do atendimento aos seus clientes. Atualmente, pode-se encontrar estudos sobre vários avanços no desenvolvimento e inovação das empresas privadas colaborando para que elas cresçam de maneira sustentável e contínua em seus mercados de atuação. Quem sai ganhando com todo esse processo são as empresas, seus clientes e, por extensão, a sociedade como um todo.

Porém, não se percebe a mesma intenção de aplicar essas metodologias de administração, na gestão das cidades e regiões. O mesmo ganho em eficiência que se observa nos estudos sobre empresas privadas, não se vê com muita frequência na

esfera da administração pública. Na realidade, há muita resistência em aplicar práticas de Marketing na administração de Localidades, Cidades e Regiões. É provável que o mau uso que se faz do termo “Marketing” em várias situações, particularmente na política, seja responsável por esse afastamento das aplicações das boas técnicas propostas pelo Marketing. Da mesma maneira, que empresas privadas precisam estar orientadas para seus clientes, as cidades e regiões também precisam adaptar suas estratégias para atender as necessidades de seus munícipes, visitantes e investidores, aqui considerados seus clientes ou usuários dos serviços prestados pela sua administração.

Quando se fala em grau de orientação para o mercado, no caso da administração pública, são consideradas as expectativas do munícipe. O foco deve ser o grau de preocupação com as necessidades desses cidadãos. A administração pública deve tratá-lo como cliente, uma vez que ele paga pelos serviços utilizados, através dos impostos, taxas e contribuições. Além do mais os serviços públicos também enfrentam a concorrência, como no mercado privado. Como exemplo, a iniciativa privada, nos campos da saúde, educação, segurança, também exerce um papel de concorrência com os serviços públicos, tal qual ocorre com os serviços prestados por outros municípios vizinhos, ou não. O cidadão passa a avaliar e decidir, em muitos casos, por qual serviço irá optar, ou, no limite, em qual município vai se instalar. Daí a necessidade do desenvolvimento de ferramentas que possam auxiliar a administração pública a atender as necessidades dos munícipes e demais públicos clientes (ou públicos-alvo).

Durante a revisão bibliográfica não se encontrou nenhum estudo que apresentasse parâmetros que fossem aplicados para medir o grau de orientação das administrações públicas para Marketing das Cidades e Regiões. Sendo assim, fica praticamente inviável a alguma administração pública mencionar que está voltada para atender as necessidades de seus clientes e/ou usuários, se não há nenhum método ou ferramenta que possa medir isso. A métrica é sempre uma forma de quantificar alguma informação relevante para a gestão de recursos nas empresas, tanto quanto na administração pública.

1.1 Problema de pesquisa e objetivo

Com amparo na revisão bibliográfica inicial, identificou-se que o principal problema a ser estudado refere-se à falta de parâmetros e variáveis que possam orientar a Administração de Cidades e Regiões a medir o grau de orientação dessas localidades para Marketing. A partir desse levantamento chegamos ao problema que nossa pesquisa irá procurar responder: *Quais parâmetros e variáveis, inerentes à administração pública, contribuem para avaliar o grau de orientação das administrações públicas de cidades e regiões para Marketing?*

O objetivo geral desse trabalho foi identificar os parâmetros e variáveis para avaliação do grau de orientação das administrações públicas para Marketing das Cidades e Regiões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

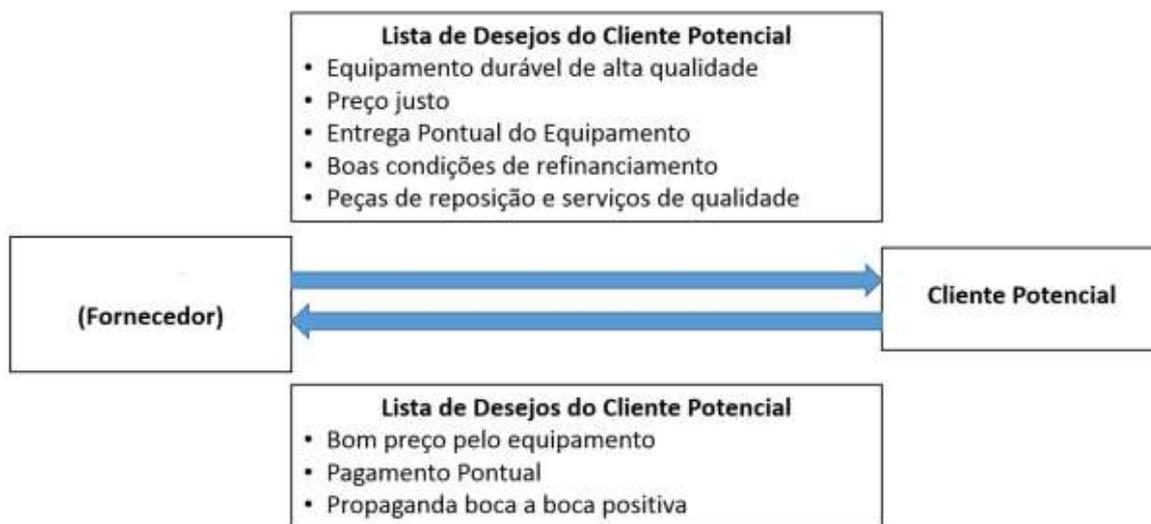
A aplicabilidade do conceito de Marketing já está difundida entre a sociedade. Entre as principais aplicações do Marketing, BAUTZER (2006) menciona que o Marketing se aplica a bens, serviços, eventos e experiências, pessoas, lugares, organizações, informações e ideias. Quanto às definições de Marketing apresentadas por diversos autores, praticamente todas são decorrentes do conceito defendido por KOTLER (2000) e reiterado por KOTLER & KELLER (2012), no qual os autores mencionam que entre essas definições devemos estabelecer distinções sobre o papel que o Marketing desempenha sobre a sociedade e o papel desempenhado pela gestão do Marketing. A partir desse pensamento, os autores apresentam duas definições complementares sobre o conceito de Marketing.

“O Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de Marketing é a de suprir necessidades”. (KOTLER & KELLER, 2012, pág. 3)

“Marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si”. (KOTLER & KELLER, 2012, pág. 4)

A partir dessas afirmações, conclui-se que o Marketing é um processo social e que deve levar em consideração os indivíduos envolvidos em um processo de troca. Também pode-se concluir que essas definições têm como foco principal do Marketing a administração do processo de troca, sendo assim, o seu conceito central parte da importância de garantir o bom desempenho das partes envolvidas nos diferentes processos de troca. Quanto à constatação da prática de troca na história da humanidade, ela está presente na vida do homem desde a economia de subsistência, passando pelo estágio do mercado centralizado, quando se trocavam os excedentes de produção, pelo surgimento do dinheiro como unidade de valor até chegar aos dias de hoje, em que, embora o processo de troca seja mais complexo em sua essência, o conceito básico é o mesmo (HONORATO, 2004).

FIGURA 02 – Mapa do Processo de Troca



Fonte: Adaptado de Kotler (2000, pág. 35).

Conforme a figura 02, o processo de troca estabelece a relação entre os clientes e as empresas, sendo que nele há uma gestão dessa troca. Se por um lado o cliente tem o desejo de adquirir bons produtos e serviços, do outro lado, o fornecedor também tem o desejo de receber um pagamento justo e pontual, validando o conceito de troca. Dessa maneira, os profissionais de Marketing se envolvem na gestão da troca de diferentes tipos de produtos: bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (KOTLER & KELLER, 2012). Os processos de troca transcendem as transações puras e simples (SLONGO & MÜSSNICH, 2005). Essa atividade deve trazer benefícios sustentáveis para os envolvidos nesse processo.

“Traçando rapidamente um paralelo, o conceito de Marketing está inevitavelmente ligado à noção de troca. O valor pode ser definido como a relação entre o que se recebe – benefícios que podem ser, entre outros, funcionais ou emocionais – e o que se oferece – custos, que podem ser monetários, de tempo, de energia ou psicológicos. A troca efetua-se apenas se as partes envolvidas considerarem que obtêm benefícios, superiores – ou ao menos iguais – aos custos. Nesse sentido, a troca é um processo de criação de valor, porque só se efetua se ambas as partes ficarem em situação melhor”. (MINCIOTTI & SILVA, 2011, pag. 332)

A importância do conceito de troca no Marketing é defendida por muitos autores, pois ele se tornou fundamental para definição dos objetivos de Marketing. A partir daí a essência do Marketing reside no princípio da troca – atividade na qual duas ou mais partes dão algo de valor umas às outras para satisfazer suas necessidades (OLIVEIRA & IKEDA, 2005). A troca, então, passou a ser o conceito central do Marketing, envolvendo a obtenção de algo desejado e oferecendo algo em troca (KOLTLER & KELLER, 2012). Portanto, o ato da troca, em si, corresponde a dar ou receber algo de valor, que pode ser um produto ou serviço, em troca por outra coisa de valor, como por exemplo o dinheiro (LOVELOCK & WRIGHT, 2001). Todos esses processos de troca, são naturalmente reconhecidos e apreciados, principalmente, em função de apresentarem maior valor percebido do ponto de vista do cliente (SLONGO & MÜSSNICH, 2005). O início de um processo de troca se dá a partir do momento que um indivíduo percebe uma necessidade latente e procura por produtos e serviços que a possa atender. Esse indivíduo busca trocas que gerem valor para ele, que tragam algo que ele reconheça como importante e capaz de atender às suas necessidades desde as mais básicas até as mais complexas.

Para um melhor entendimento do significado do Marketing aplicado às cidades e regiões, adota-se como conceito central que:

“Marketing é o conjunto de técnicas que tem por objeto aprimorar o processo de troca e por objetivo melhorar a performance da organização em termos de resultados, através da satisfação das necessidades e expectativas de benefícios das partes envolvidas no processo de troca”. (MINCIOTTI, 1993)

“Um ponto de diferenciação do processo de troca objeto da ação de Marketing para o setor privado e de Marketing para cidades e regiões é que, enquanto no setor privado o sucesso significa a obtenção de lucro, crescimento e perpetuidade, no setor público ele significa o atendimento ao interesse público”. (BRESSER PEREIRA, 1999)

“É possível transferir os instrumentos de gerenciamento privado para o setor público, mas de forma limitada. Pode-se descentralizar, controlar por resultados, incentivar a competição administrada, colocar o foco no cliente, mas a descentralização envolve o controle democrático, os resultados desejados devem ser decididos politicamente, quase-mercados não são

mercados, o cliente não é apenas cliente, mas um cliente-cidadão revestido de poderes que vão além dos direitos do cliente ou do consumidor. Com a explicitação dessas diferenças e o aumento da autonomia e da responsabilização que os dirigentes estão assumindo no âmbito da reforma, o controle de qualidade na administração pública ganhou legitimidade e tornou-se a estratégia gerencial oficial para a implementação da reforma". (Bresser Pereira, 1999, pág. 8)

O Marketing sempre foi uma área voltada para o mundo dos negócios. Entretanto, nos últimos tempos, ele vem fazendo parte do planejamento das organizações públicas, porém de forma lenta. Isso muito em função da relutância de alguns agentes públicos em adotar ferramentas de Marketing. O mau entendimento da abrangência do conceito de Marketing pode ser uma das justificativas para isso. Outro fator está na grande maioria da literatura de Marketing estar direcionada para organizações privadas, com fins lucrativos, o que dificulta a aceitação por parte de outros setores de atividades. Por outro lado, a cultura de gerenciamento e estratégia vem ganhando força no setor público. Essa cultura tem afetado a maneira como o governo vem trabalhando às demandas da sociedade, buscando o aumento da eficiência e do atendimento das necessidades dos cidadãos-clientes (FERREIRA, ET. AL, 2012).

Uma vez definido o conceito de Marketing, pode-se partir para a construção do conceito central de Marketing de Lugares verificando como ocorre o processo de troca, em situações, muitas vezes, que não envolve uma relação monetária diretamente, onde o foco da troca está em atender às necessidades específicas da sociedade em geral, visando buscar o bem comum aos públicos-alvo de uma determinada localidade.

2.1 O Marketing Social Precedendo o Conceito de Marketing de Lugares

Para que se possa compreender melhor o conceito de Marketing de Lugares é necessário uma melhor compreensão de sua origem. Diversos são os autores que realizaram seus estudos voltados para o Marketing sob o aspecto social (MINCIOTTI, 1983; SILVA; MINCIOTTI, 2005, ZENONE, 2006, KOTLER; LEE, 2011, ARAUJO,

2011). Esses autores apresentaram o conceito de Marketing Social como uma ferramenta voltada a atender necessidades específicas da sociedade e, também, algumas lacunas não atendidas pela gestão pública. O Marketing Social atua buscando promover a melhoria de causas sociais que interferem no desenvolvimento de uma sociedade, criando uma imagem voltada para a valorização das pessoas que nela estão inseridas.

A origem do Marketing Social se deu na década de 70 quando os especialistas em Marketing Kotler e Levy (1969), preocupados em ampliar o conceito de Marketing propuseram a aplicação sua aplicação para causas e questões sociais, apresentando as primeiras abordagens conceituais do que se denominou Marketing Social (SILVA; MINCIOTTI, 2005). Há mais de quatro décadas, o foco de atuação do Marketing Social é contemplar os objetivos sociais desejados pela sociedade. Ele é uma disciplina que, apesar desse tempo todo, ainda traz desafios sob o ponto de vista filosófico e ético, pois algumas de suas aplicações nem sempre estão voltadas para aspectos puramente sociais, se confundindo com a aplicação do Marketing Tradicional (SCHNEIDER; LUCE, 2014).

Isso ocorre porque o Marketing Social é considerado um segmento do Marketing focado nas questões sociais, exatamente como ocorre em outros segmentos de atuação do Marketing (DONOVAN; HENLEY, 2010). Na realidade o Marketing Social critica a aplicação do Marketing Tradicional, pois este incentiva o consumo desenfreado por parte do consumidor, no curto prazo, sem a preocupação dos impactos sociais ou ambientais de longo prazo, resultado das estratégias agressivas do Marketing Tradicional (ZENONE, 2006).

As principais diferenças entre o Marketing Tradicional e o Marketing Social, conforme o quadro 02, evidenciam que, enquanto o Marketing Tradicional se preocupa com as necessidades individuais e privadas, o Marketing Social se dedica a causas públicas e sociais, a coletividade e ao bem comum. Outro aspecto é o foco de atuação: enquanto o Marketing Tradicional se dedica a oferecer bens e serviços ao mercado, o Marketing Social procura trabalhar a transformação da sociedade por meio da mudança de comportamentos e atitudes dos cidadãos (MINCIOTTI, 1983).

Quadro 02 – Comparativo Marketing Social x Tradicional

MARKETING TRADICIONAL	MARKETING SOCIAL
Tem por objetivo satisfazer necessidades conscientes, visando propiciar lucro e/ou prazer individual.	Objetiva desenvolver programas para satisfação de necessidades nem sempre percebidas pela comunidade (causas e ideias sociais). Essas ideias são quase sempre desarranjos sociais, gerados pela satisfação exclusiva das necessidades individuais.
Não leva em conta a comunidade, mas, apenas, o indivíduo integrante de seu segmento.	Tenta adequar os indivíduos a uma conduta, hábito ou padrão comportamental que melhor satisfaça as necessidades identificadas como causas ou ideias sociais.
Comercializa produtos ou serviços geralmente muito agradáveis ao consumidor.	Promove ideias ou programas que combatem, muitas vezes, atitudes ou comportamentos considerados agradáveis pelo público alvo, embora inconvenientes, se analisados mais amplamente: programa de combate ao fumo.
A identificação da motivação de um consumidor em relação a um produto é facilmente obtida.	Os assuntos objeto das pesquisas são frequentemente complexos e de abordagem subjetiva. É muito difícil, por exemplo, saber que fatores e em que grau de intensidade motivariam um fumante a deixar de fumar.
O mercado pode ser dividido em tantos segmentos quantos convenham à empresa. E para cada	Convencionou-se que as causas ou ideias sociais devem ser acessíveis igualmente a todos os cidadãos. Isso dificulta, embora não exclua, a

segmento será desenvolvido um composto de Marketing específico.	utilização do processo de segmentação.
As bases para segmentação estão bem identificadas e existe metodologia conhecida e eficiente para a obtenção dos dados necessários à segmentação.	Dada a complexidade dos objetivos dos programas de Marketing Social e também pela sua enorme carga de subjetividade e inconsciência dos indivíduos em relação aos mesmos, é muito difícil obter dados que permitam segmentar especificamente.
O processo de segmentação consiste em identificar grupo (s) de indivíduos que efetiva ou posteriormente, querem o produto/ serviço.	Segmentar consiste em identificar grupo (s) de indivíduos que precisam do “produto” (ideia, novo hábito, comportamento, etc) seja porque não o querem, seja porque não o conhecem, não sabem utilizá-lo ou simplesmente por rejeitarem a ideia de seu uso.
O produto apresenta geralmente uma concepção simples, fácil e claramente identificável por seus consumidores.	A concepção do “produto” é complexa e de difícil percepção por parte dos indivíduos alvo.
Os produtos são escolhidos entre várias opções de estratégia de produtos.	Existem poucas opções para formar a estratégia de produto.
O objetivo da estratégia de preço é maximizar a lucratividade da organização.	O objetivo da estratégia de preço é minimizar os custos e eliminar barreiras, facilitando, assim, a adesão de indivíduos à ideia ou causa social.
Existe controle sobre quase todos os custos parciais que incidem no custo total de um produto em relação ao qual se esteja estabelecendo o preço.	Não há controle sobre os custos parciais que um indivíduo deva assumir até o atingimento do objetivo final proposto.
Existem abundantes meios para colocação do produto no mercado	Dada a característica abstrata dos “produtos” é complexa a adoção dos

(canais de distribuição) em relação aos quais também há condições favoráveis de controle e acesso.	canais de distribuição, e normalmente não há boas condições de acesso e muito menos de controle.
No desenvolvimento da estratégia de comunicação há poucas restrições quanto aos apelos utilizados.	Existem muitas restrições quanto ao tipo de mensagem a utilizar no processo de comunicação.
O custo de comunicação envolvido em um projeto é todo absorvido no custo do produto.	O alto custo de veiculação nas mídias horizontais e verticais torna frequentemente proibitivo seu uso pelo não profissional e Marketing Social.
A comunicação persuasiva de um produto, mesmo que atinja segmentos de não consumidores, não acarreta problemas significativos, além do desperdício financeiro.	Quando determinada ideia ou proposta de ação é percebida por pessoas contrárias à sua concepção ou prática, desencadeia-se uma campanha contrária, o que dificulta sobremaneira a eficiência da comunicação. Ex: aborto, feminismo, controle da natalidade, etc.
A comunicação persuasiva é feita através de mensagens curtas e eficientes. Ex: Beba Coca-Cola; Seguro Como a Mão do Papai, etc.	Porque normalmente o objetivo implica uma alteração de hábito ou comportamento, as mensagens são muito longas e explicativas, o que as torna incompatíveis com os veículos de comunicação de massa. Para adaptar-se, quase sempre ficam pouco persuasivas.
As organizações lucrativas são bem estruturadas e levam em conta o Marketing na elaboração de seu desenho organizacional.	As entidades que promovem causas sociais raramente são organizadas e em sua frágil estrutura quase nunca o Marketing é considerado.
Nas organizações lucrativas o Marketing é planejado e executado.	Nas entidades não lucrativas o Marketing é um acaso.

As organizações lucrativas possuem profissionais com formação favorável à prática de Marketing.	Nas entidades que tentam implantar programas sociais, seus dirigentes frequentemente não têm formação favorável ao entendimento do que seja administração gerencial e muito menos de Marketing.
Os projetos são acompanhados e seus resultados avaliados. Isso passa a integrar o know-how da organização.	Os recursos destinados a Marketing são tão pequenos que já é difícil implementar um programa de Marketing, quanto mais controlar e avaliar seus resultados; tarefa essa que sairia tão onerosa quanto a implantação do programa em si.

Fonte: MINCIOTTI, 1983, págs. 55/56.

O foco do Marketing Tradicional é garantir que a relação de troca seja lucrativa para os envolvidos, empresa e consumidor, enquanto que no Marketing Social, deve ocorrer uma mudança planejada sob a perspectiva da troca. Nesse sentido, é necessário que se estabeleça a meta desejada pelas partes envolvidas, uma vez que cada parte tem o seu interesse próprio, enquanto as empresas visam o lucro, os governos e instituições sociais procuram atender os interesses da sociedade. O Marketing Social tem por objetivo calibrar esses interesses para que possam ser atendidos de tal maneira que nenhuma das partes seja prejudicada (SILVA; MINCIOTTI; GIL, 2013). Na visão de muitos especialistas, o Marketing Social é considerado como uma atividade que, para garantir os resultados com equilíbrio para a sociedade, deve ser conduzido ou introduzido por organizações sem fins lucrativos, agências ou pelo setor público (KOTLER; LEE, 2011). Essas organizações precisam focar os interesses dos consumidores e da sociedade em uma visão de longo prazo (ZENONE, 2006).

O conceito de Marketing Social remete a um pensamento fortemente amparado na relação da recompensa ou punição por bons ou maus comportamentos, tendo como referência, questões legais, econômicas e coercivas. Por isso, muitos profissionais de Marketing Social devem adotar uma conduta onde não se deve prometer qualquer tipo de benefício direto ou um retorno imediato que incentive a

mudança ou adoção de mudança nos comportamentos propostos pelas ações de Marketing (KOTLER; LEE, 2011). Isso significa que não há garantias de resultados para as ações de Marketing Social baseadas apenas na mudança de comportamentos. Portanto, a conceituação do significado do que é o Marketing Social é imprescindível para um profissional que deseje atuar nessa área.

Muitos são os esforços para que se possa definir o termo Marketing Social, em função da confusão existente entre os conceitos referentes às diversas temáticas que envolvem o Marketing e a sociedade (SCHNEIDER; LUCE, 2014). A aplicabilidade do Marketing Social deve ter como foco o pensamento diferenciado para a composição do escopo dos projetos sociais, mesmo que a estrutura do planejamento das ações de Marketing recorra ao composto utilizado pelo Marketing Tradicional: produto, preço, promoção e ponto de venda (ARAÚJO, 2011). É aceitável a utilização de conceitos, estratégias e técnicas do Marketing Tradicional em causas sociais (SILVA; MINCIOTTI, 2005). Nesse caso, o processo de aplicação de Marketing trabalha no sentido de vender um comportamento esperado, utilizando as mesmas técnicas e princípios também utilizados pelo Marketing Tradicional (KOTLER; LEE, 2011).

No Marketing Social o desenvolvimento e a implementação de campanhas com maior probabilidade de êxito, deve incorporar princípios, conceitos e ferramentas focados principalmente em mudanças sociais (DONAVAN; HENLEY, 2010). Ele deve ser utilizado para o planejamento de políticas ou programas que envolvam projetos sociais que contemplem às causas públicas (ARAÚJO, 2011). O principal objetivo do Marketing Social é identificar e auxiliar na resolução de determinados problemas sociais, sem o apelo comercial como foco principal. Parte-se do pressuposto, que para solução de problemas sociais, os profissionais de Marketing não podem vislumbrar a obtenção de lucro oriundo dos indivíduos atendidos pelas estratégias de Marketing Social (SILVA; MINCIOTTI, 2005).

É importante ressaltar que a sociedade é a principal beneficiária das estratégias de Marketing Social. Deve haver sempre um ganho para a sociedade, sendo que, a maior preocupação é a escolha de segmentos que representem necessidades reais da sociedade, prevalecendo o foco social, a capacidade das estratégias em atingir o público certo e a aceitação da mudança de uma realidade por parte dos envolvidos (KOTLER; LEE, 2011). Por outro lado, não se deve confundir o Marketing Social com filantropia, o seu grande objetivo é o de criar uma imagem positiva das instituições para seus clientes internos e externos, acionistas e comunidade em geral, por meio

de estratégias de negócios direcionadas para a realização de ações sociais beneficiando toda a sociedade (ZENONE, 2006). Esses benefícios devem estar relacionados com o bem-estar da comunidade, caso contrário, não é Marketing Social (DONAVAN & HENLEY, 2010).

Quando são desenvolvidas ações de Marketing Social, o foco deixa de ser no público-alvo e passa a ser no público-adoptante, onde se pode ter uma melhor compreensão da necessidade desse público na adoção de novos processos comportamentais e atitudinais buscando melhorar a sua qualidade de vida, remetendo um processo participativo e integrativo para o desenvolvimento de um projeto social. O ponto de partida para se aplicar o Marketing Social deve ser a identificação das necessidades sentidas e que devem ser estimuladas e nos desejos que possam ser realizáveis ou não dos adotantes de projetos sociais (ARAÚJO, 2011). Com isso, o Marketing Social influencia comportamentos que tem como intenção gerar um benefício positivo para a sociedade. O foco está na venda de um comportamento atual ou preferido de um determinado mercado e os benefícios percebidos a partir desse comportamento (KOTLER; LEE, 2011).

O bem-estar de uma sociedade é uma preocupação recente e que vem sendo incorporada pelas estratégias de Marketing como um diferencial primordial. Esse bem-estar conduz as ações sociais de empresa e instituições e as relações estabelecidas entre elas (ZENONE, 2006). O desenvolvimento do mix de Marketing Social deve levar em consideração a inserção do público-adoptante valorizando a participação ativa das pessoas nos processos que tem por objetivo a transformação social. Dessa maneira, surgem novas oportunidades a serem atendidas na sociedade, ressaltando as necessidades sentidas e estimuladas por ela e, os desejos possíveis ou não de serem realizados. Com isso, os adotantes das práticas sociais têm melhores condições de compreensão das necessidades da comunidade, das pessoas técnicas envolvidas, dos financiadores e outros atores que possam atuar direta ou indiretamente no projeto (ARAÚJO, 2011).

O entendimento das questões sociais é facilitado pelo Marketing Social, dando origem a novas metodologias e estratégias para interação entre empresas, entidades e sociedade, ou seja, o Marketing Social assume um papel de gerenciamento do processo de transformação social (ZENONE, 2006). Esse gerenciamento deve seguir os princípios e técnicas do Marketing Social e utilizar profissionais que tenham algum tempo de influência sobre a gestão das principais causas sociais que envolve o bem-

estar de uma sociedade (KOTLER; LEE, 2011). A necessidade desses profissionais se deve justamente em razão dos planejadores e técnicos que trabalham com os problemas sociais terem muita dificuldade em encontrar e analisar as causas e consequências desses problemas. Entre essas dificuldades estão a falta de tempo para desenvolver o planejamento, as condições dos *stakeholders* envolvidos e os prazos, que em muitos casos, são pequenos para se obter os resultados esperados das ações sociais (ARAÚJO, 2011).

Para que se possa garantir o cumprimento das ações sociais de acordo com o que o Marketing Social, fica latente a necessidade da definição de agendas que contemplem o mix de Marketing Social, ou seja, os 6Ps do Marketing Social: público-adotante, pessoas, produto, preço, promoção e ponto de distribuição. Esse "Ps" devem ser pensados não apenas com uma visão mercadológica, onde necessariamente estão vinculados a produtos e serviços mais tangíveis, mas como ferramenta de otimização de ações e recursos para governos, empresas e sociedade em geral. A aplicabilidade desse mix de Marketing Social pode ocorrer em diversas causas sociais, entre elas, educação, saúde, comportamento ético-político, justiça social, desenvolvimento regional, entre outras (ARAÚJO, 2011). É justamente pela dificuldade no planejamento e implementação de ideias que possam colaborar com o bem-estar da sociedade, que o Marketing Social atua na alteração ou na influência do comportamento e das atitudes dos indivíduos dentro de uma sociedade (SILVA; MINCIOTTI, 2005).

Para que o processo de mudança nos comportamentos e atitudes possa ocorrer é fundamental a escolha do pessoal correto para possam realizar a gestão das causas sociais. Não é somente o conhecimento técnico que é necessário, mas sim a capacidade de liderança frente a projetos que envolvam causas sociais. A adoção de equipes multifuncionais para gestão dos projetos de Marketing Social que consigam articular com mediadores e parceiros nas ações deve contemplar competências técnicas, humanas e relacionais. Dessa maneira, o planejamento e a execução do Marketing Social valoriza as regiões onde esses projetos são implantados, bem como, a sociedade em geral (ARAÚJO, 2011).

Quando se pensa na evolução do Marketing Social interagindo com outras áreas como, por exemplo, o Marketing de Cidades e Regiões, fazemos a associação de três ramificações: o Marketing Convencional voltado para produtos, o Marketing de Serviços e o Marketing Público. Essa associação contribui com técnicas, métodos,

ferramentas e conceitos próprios de cada um deles. Porém, a combinação das definições e métodos dessas três ramificações nem sempre é tão simples. No caso específico do Marketing de Cidades e Regiões a ramificação do Marketing que tem maior aderência e consistência é o Marketing de Serviços, uma vez que as regiões, formadas principalmente por um grupo de cidades, deve focar seus esforços na prestação de serviços (ELI; ERAN, 2012).

2.2 Marketing de Cidades

Como vimos até aqui, a aplicação de Marketing às causas e ideias sociais foi importante para que se considerasse a possibilidade de aplicar Marketing a outras circunstâncias onde a troca estivesse presente. Um exemplo são as transações que ocorrem entre as cidades ou regiões e seus diversos públicos-alvo, tais como seus habitantes, seus visitantes, turistas, empresários, investidores, outras instâncias de governo, imprensa, entre outros.

2.2.1 Conceito de Marketing de Cidades

O processo de troca, objeto do Marketing voltado para bens, produtos e causas sociais, também pode ser aplicado para às cidades e regiões. O conceito de Marketing para Cidades e Regiões tem como foco principal o desenvolvimento e crescimento dessas localidades. Porém, a literatura vem utilizando diversos termos para falar de Marketing aplicado a Cidades e Regiões, contudo, apontando para o mesmo significado. Entre os termos utilizados foram encontrados os seguintes: Marketing de Cidades (ALMEIDA, 2004), Marketing de Lugares (KOTLER & KELLER, 2012; OCKE & IKEDA, 2014), Marketing Territorial (FERNANDES & FERNANDES, 2006; GAIO & GOUVEIA, 2007), Marketing Urbano (PEIXOTO, 2000), Marketing Territorial e de lugares (PETROSKI, 2013), Marketing de Localidade, de Cidades e Territorial (MINCIOTTI & SILVA, 2011). O que se pode constatar é que independente de qual for

a terminologia, o seu significado está relacionado à aplicação do conceito do processo de troca entre a cidade com os habitantes locais, consumidores (ou clientes), organizações e investidores, que tem o intuito de gerar valor às partes, assim, envolvidas – ou *stakeholders* (MINCIOTTI & SILVA, 2011).

Alguns autores validam todas essas nomenclaturas e a designam como *Place Marketing* (FERNANDES & FERNANDES, 2006; GAIO & GOUVEIA, 2007; PETROSKI, 2013). Vale destacar que a aplicação de Marketing ao desenvolvimento de cidades e regiões ganhou notoriedade como Marketing de Cidades na década de 1980. A partir daí os autores passaram a apresentar seus conceitos sobre o tema.

O Marketing Urbano é um elemento que interfere no jogo concorrencial intercidades reduzindo ou aumentando as possibilidades que elas têm de sair-se bem nesse jogo. O Marketing Urbano não deixa, a este nível, de ser um instrumento importante das ações que visam garantir o alcance de objetivos estratégicos. (PEIXOTO, 2000, pág. 119)

O Marketing aplicado às cidades é uma área de utilização do Marketing, com crescente importância para o desenvolvimento e crescimento de cidades, regiões, países, no limite de qualquer lugar. É o processo de gestão que é desenvolvido nas cidades para atender à satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações. (ALMEIDA, 2004, pág. 9)

Marketing de Lugares significa projetar um lugar de modo que satisfaça às necessidades de seus mercados-alvo. Ele é bem-sucedido quando os cidadãos e as empresas estão insatisfeitos com suas comunidades e quando as expectativas dos visitantes e dos investidores são atingidas. (KOTLER & KELLER, 2006, 148)

O Marketing Territorial utilizado ao serviço da concepção, gestão e promoção dos lugares com o objetivo de aumentar a atratividade junto de públicos internos e externos, as estratégias utilizadas pelos lugares para posicionar e comunicar os seus atributos podem apresentar-se como um instrumento precioso ao serviço da estratégia territorial. (GAIO & GOUVEIA, 2007, pág. 27)

O Marketing de Lugar é conceituado a partir de ângulos diferentes e há, evidentemente, diferentes pontos de vista e abordagens na literatura devido a seu caráter multidisciplinar. A maioria dos estudos nesse campo de pesquisa busca conceituar Marketing de Lugar com referência ao desenvolvimento urbano das regiões e usa o conceito para denotar atividades desenvolvidas para o fortalecimento da

atratividade e competitividade de um lugar com foco em mercados externos. (OCKE & IKEDA, 2014, pág. 672)

O Marketing de Cidades consiste em utilizar ferramentas do Marketing para enfrentar o desafio do crescimento no âmbito de lugares atraindo investimentos, moradores e visitantes, demonstrando como as comunidades e as regiões podem competir na economia global e desenvolver-se. (CERETTA, FROEMMING, 2016, pág. 68)

Para esse estudo, adotou-se como denominação o termo Marketing de Cidades, uma vez que, o foco dele está no grau de orientação das administrações das cidades para Marketing. Quando se fala do Marketing de Cidades, um dos grandes equívocos dos gestores é acreditar que sua aplicação se dá apenas na captação de turistas e visitantes, o que não é verdade, pois esse pensamento restringe a atuação do Marketing em outras atividades como o bem-estar da comunidade local, os investimentos no aumento da geração de renda, entre outras. O Marketing de Cidades deve ser um processo contínuo de desenvolvimento local que envolva todos os cidadãos, tanto na esfera pública, como na esfera privada, com o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos das pessoas e organizações (Scherer et al, 2017). O ponto de partida mais relevante é a identificação e a promoção de interesses da cidade, por meio de uma combinação de políticas inovadoras da cidade e estratégias de Marketing (Vasilec, 2016).

2.2.2 Evolução do Conceito de Marketing de Cidades

Para que a cidade consiga implementar essa combinação, ela deve compreender quais são os níveis do Marketing de Cidades. Conforme a figura 03, esses níveis podem ser divididos em três: mercados-alvo, fatores de Marketing e grupos de planejamento. No primeiro nível a cidade deve analisar a composição do mercado-alvo, que pode ser composto por turistas, investidores, exportadores, novos moradores, empresas, fábricas, entre outros. Definido quem são os mercados-alvo, a cidade deve analisar o segundo nível, os fatores de Marketing que influenciam os mercados-alvo, entre eles, a infraestrutura da cidade, os atrativos, a imagem e a qualidade de vida, além, das pessoas envolvidas no desenvolvimento da cidade. Por fim, no terceiro nível, temos os grupos que ajudam no planejamento do Marketing das

Cidades. Esse grupo é composto pelos cidadãos, os empresários e a gestão pública local. A partir da integração desses três níveis é que a cidade está apta a desenvolver os planos de Marketing, as ferramentas de diagnóstico, a sua visão estratégica e a execução das ações necessárias para a efetiva implementação do Marketing de cidades.

Figura 03 – Níveis do Marketing de Cidades

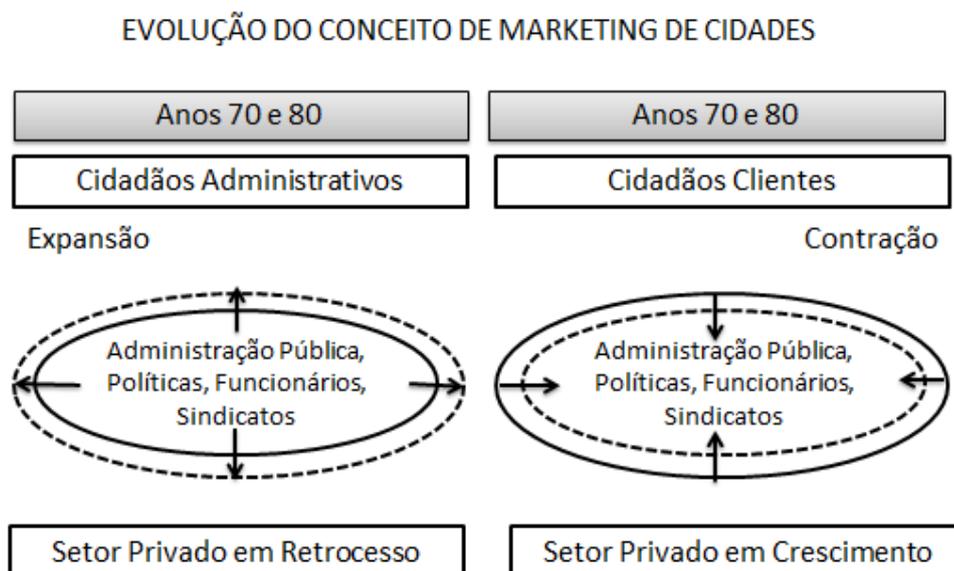


Fonte: Kotler, Gertner, 2002.

Para que as cidades possam organizar esses níveis, ela precisa compreender o cenário em que está inserida. O novo milênio apresenta novos desafios para as cidades, que podem recorrer ao Marketing de Cidades para enfrenta-los. Isso pode acontecer a partir da aplicação dos conceitos e ferramentas semelhantes àqueles já testados no setor empresarial, que trabalham há mais tempo com a orientação para Marketing. Essa orientação deve sempre contemplar o público-alvo, os concorrentes, a integração e a funcionalidade da administração, além do planejamento de longo prazo (Azevedo et. al, 2010, p. 80).

A evolução do conceito de Marketing de Cidades, também foi influenciando nessa orientação. Na figura 04, podemos identificar que a orientação para Marketing de Cidades foi evoluindo com o passar dos tempos. Enquanto que nas décadas de 70 e 80 o Marketing de Cidades focava seus esforços nos cidadãos administrativos, na década seguinte esse foco passou a ser nos cidadãos clientes. Na visão focada no cidadão administrativo, a administração pública e as políticas públicas eram expandidas para os cidadãos sem a preocupação de avaliar se aquilo era ou não importante ou significativo para eles. Nesse período o setor privado estava em retrocesso. Na década de 90, com a contração da influência da administração pública sobre os cidadãos e a ampliação do setor privado, os cidadãos começaram a exercer uma influência maior sobre a gestão das cidades, sugerindo e cobrando a implantação de políticas públicas de acordo com suas necessidades e, não mais de acordo com a vontade dos gestores públicos.

Figura 04 – Evolução do Conceito de Marketing de Cidades



Fonte: AZEVEDO et al, 2010, p. 53

Em síntese, o Marketing de Cidades é um processo contínuo que envolve todos os cidadãos (KOTLER ET. AL., 2006). As atividades desenvolvidas de Marketing devem considerar que os lugares, cidades e regiões têm necessidade de desenvolver um planejamento estratégico de Marketing a par daquele que tem sido desenvolvido para os produtos nas empresas ao longo dos anos. Contudo, estes processos são bem mais difíceis pois são aplicados a espaços territoriais, onde um grupo vasto de atores interagem e onde as dinâmicas são mais importantes do que aquelas que verificamos nas empresas (FERNANDES & FERNANDES, 2006).

Um dos pontos que precisa ser melhor entendido, é a identificação das semelhanças entre o Marketing aplicado nos setores privado e público. Primeiro é importante ressaltar que ambos devem observar os cenários em que estão envolvidos e as mudanças que influenciam suas decisões, entre elas, o desenvolvimento tecnológico, que permitam apresentar novas metodologias na melhoria do atendimento dos públicos envolvidos, buscando uma maior eficiência e inovação. No quadro 03, são apresentados alguns aspectos na utilização do Marketing pelos setores privado e público, que se assemelham. Com relação a quem são os proprietários do “negócio”, no setor privado são os acionistas, já no caso do setor público, os cidadãos, as empresas e as demais organizações fazem a vez dos acionistas.

Quadro 03 – Semelhanças entre Marketing para empresas e para Cidades

Aspectos	Empresa	Cidade
Propriedade	Acionistas	Cidadãos, empresas e demais organizações
Alta Direção	Conselho de Administração	Executivo Municipal
Produtos	Infraestrutura, bens e serviços	Políticas e contextos. Infraestruturas, bens e serviços

Cientes	Consumidores	Cidadãos, trabalhadores e estudantes, investidores e visitantes
Concorrentes	Outras empresas	Outras cidades

Fonte: Azevedo et. al, 2010, p. 194

Ainda de acordo com o quadro 3, enquanto que no setor privado quem faz o papel da alta direção é o conselho de administração, no setor público quem faz esse papel são os administradores municipais. Quanto aos produtos oferecidos pelas empresas privadas, esses estão relacionados a bens, serviços e infraestrutura, enquanto que no público, a oferta de produtos envolve políticas e contextos, infraestrutura, produtos e serviços. No caso de quem é o cliente, o setor privado atende os consumidores em geral, enquanto que no setor público os clientes são os cidadãos, trabalhadores e estudantes, investidores e visitantes. Por fim, quando se fala em concorrentes, no setor privado são outras empresas que oferecem os mesmos produtos e serviços da empresa, no setor público são outras cidades. Independentes das nomenclaturas utilizadas pelos setores público e privado, ambos têm aspectos semelhantes quando o assunto é Marketing.

2.3 Diferenças entre Marketing de Cidades, Marketing Público e Marketing Eleitoral

Alguns gestores públicos na implementação das práticas de Marketing confundem o Marketing Público com o Marketing Eleitoral (ou Político) e também o Marketing de Cidades. Essa confusão leva esses gestores a adotarem estratégias equívocas, acreditando que estão trabalhando o Marketing de suas cidades, mas na verdade estão direcionando seus esforços para atender as demandas internas dos seus munícipes, ou, direcionando seus esforços para suas campanhas políticas, enquanto que, na realidade o Marketing de Cidades busca atender as necessidades dos turistas, investidores e demais *stakeholders* que possam interagir com as Cidades e Regiões. Para que os gestores possam aplicar bem os conceitos do Marketing de Cidades, a primeira tarefa é compreender a diferença entre os conceitos.

“O Marketing de Cidades deve ser um processo contínuo de desenvolvimento local que envolva todos os cidadãos, tanto na esfera pública, como na esfera privada, com o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos das pessoas e organizações”. (Scherer et al, 2017)

“O Marketing Público é um processo social em que as necessidades do cidadão são identificadas, expandidas e servidas pelo poder público”. (Oliveira et al, 2013)

“O Marketing Eleitoral é um conjunto de técnicas e procedimentos que tem como objetivos adequar um candidato ao seu eleitorado potencial, procurando fazê-lo, num primeiro momento, conhecido do maior número de eleitores possível e, em seguida, mostrando o diferencial quando comparado com seus adversários, obviamente melhor posicionados”. (Moreira, 2016)

Em síntese, o Marketing Público atua no âmbito da Prefeitura, o Marketing Eleitoral atua no âmbito das eleições, enquanto o Marketing de Cidades pode ser feito no âmbito das regiões. Para reforçar a diferença entre os três conceitos pode-se recorrer ao público-alvo abordado por cada um deles. O Marketing Público está direcionado para atender os interesses dos cidadãos, suas estratégias precisam estar focadas na boa prestação de serviços públicos (OLIVEIRA ET AL, 2013). Quanto ao Marketing Eleitoral, o público-alvo são os eleitores, que buscam atender suas necessidades e desejos escolhendo o candidato que melhor se aproximar delas. No caso do Marketing de Cidades, o público-alvo é mais amplo, além dos cidadãos, ele deve atender necessidades e desejos dos turistas, investidores e demais *stakeholders* que possam vir a interagir com a cidade. Seu campo de atuação e importância é mais amplo.

Mesmo assim, alguns gestores que desenvolvem o Marketing Público acreditam que já estão trabalhando o Marketing de Cidades. Isso pode ser um erro. Em uma comparação com a iniciativa privada, o Marketing Público está para o Marketing de Cidades, assim como, o Marketing Interno está para o Marketing Convencional. Um está contido dentro do outro.

Atualmente, o Marketing de Cidades deve ser encarado como uma importante ferramenta para a gestão eficaz das trocas que ocorrem no cenário territorial e com enfoque em diferentes grupos de interesse (OCKE & IKEDA, 2014). O Marketing de

Cidades utiliza ferramentas de Marketing para atrair investimentos, moradores e visitantes, com o objetivo do crescimento econômico e social dos lugares, mobilizando as comunidades e regiões para que possam se inserir e se desenvolverem na economia global. A gestão das cidades é tão complexa quanto a gestão de qualquer outra organização, com o agravante, de que no caso das cidades, muitos são os fatores internos e externos envolvidos que impactam diretamente na tomada de decisões (CERETTA & FROEMMING, 2015). Entre esses fatores estão às condições econômicas, políticas ou sócio psicológicas, que devem ser contempladas para atender a necessidade de diferenciar uns lugares dos outros, na tentativa de se criar uma identidade do local e promove-lo junto aos atores envolvidos (KAVARATZIS; ASHWORTH, 2008).

Mesmo com esse cenário, muitas vezes desfavorável, as cidades precisam aplicar as ferramentas do Marketing para que possam crescer de forma contínua atraindo investimentos, moradores, visitantes, além de valorizar a região, demonstrando o quanto ela está preparada para competir e desenvolver sua economia local. Espera-se com isso, a melhoria da qualidade de vida de seus cidadãos, bem como, melhorias na educação, na geração de empregos, na captação de mais investimentos e, por consequência, no aumento do fluxo de visitantes na cidade (Scherer et al, 2017).

Muitos gestores públicos vêm se preocupando com aspectos que antes somente eram restritos ao mundo corporativo, em função da necessidade de se buscar atratividade e competitividade para suas cidades. Entre esses aspectos podemos destacar, a busca por uma identidade ou imagem da cidade, a definição e o desenvolvimento estratégico, a escolha de ofertas atraentes aos atores envolvidos, os esforços de Marketing para melhorar a “venda” da cidade. Em razão disso, o Marketing de Cidades ganhou notoriedade no ambiente político, social e econômico. (Azevedo et. al, 2010)

Uma gestão pautada por políticas públicas orientadas pelo Marketing, conforme a figura 05, tem por finalidade adequar a cidade às necessidades dos cidadãos, empresas e comércio local, além do terceiro setor, para que possa fortalecer os atrativos que oferecem ao público-externo. Essas políticas precisam contemplar o desenvolvimento econômico, a mobilidade urbana, a segurança pública, a saúde, a cultura, a educação e todas as demais áreas da administração pública, como parte dos serviços de estrutura que dinamizam o desenvolvimento da cidade. A utilização

do Marketing de Cidades como ferramenta implicará na análise das necessidades e desejos dos atores envolvidos, com o objetivo de satisfazê-las. Essa orientação estratégica deve contemplar as ações de longo prazo que satisfaçam a comunidade como um todo, sem deixar que necessidades individuais se sobressaíam ao coletivo (Elizagarate, 2007).

Figura 05 – Fluxo de orientação da Administração de uma cidade para Marketing



MARKETING INTERNO	MARKETING EXTERNO
<p>Características Socioeconômicas da Cidade</p> <ul style="list-style-type: none"> Análise demográfica, níveis de emprego, níveis de educação e formação. <p>Atividade Econômica</p> <ul style="list-style-type: none"> PIB, Indicadores comerciais, estrutura organizacional. <p>Serviços Públicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Segurança da cidade, transporte público, gestão do tráfego, saúde e serviços sociais, infraestrutura e rede viária. <p>Habitabilidade da Cidade</p> <ul style="list-style-type: none"> Características de habitação, análise da oferta e da procura, critérios ambientais. <p>Turismo Urbano</p> <ul style="list-style-type: none"> A cidade como centro histórico, oferta cultural e organização de eventos, a cidade como centro comercial, turismo e lazer. 	<p>Necessidades dos investidores</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de empresas novas registradas na cidade Parque empresarial da Cidade Cidades de negócios Turismo de negócios Assistência a feiras e instituições Programas Institucionais Projetos Urbanos

Fonte: Azevedo et. al, 2010, p. 188.

Para que essas ações possam ser implementadas, a cidade também deve avaliar qual o papel exercido pelo cidadão para o desenvolvimento do plano de Marketing. Muitos interesses internos devem ser avaliados para que o cidadão possa se envolver em prol da imagem da cidade. São diversos os papéis que o cidadão pode assumir perante a cidade. O primeiro papel é o de cidadão como acionista da cidade, ou seja, o fato dele construir sua residência e recolher os impostos ele assume o papel de investidor da cidade. O segundo papel é o de cidadão cliente da cidade, é o usuário dos serviços ofertados, tais como saúde, educação, transportes, entre outros. O terceiro papel é o de cidadão como produtor da cidade, ou seja, ele utiliza suas competências para produzir riquezas para a região. Por último, mas não menos, importante temos o papel do cidadão promotor da cidade, aquele que se mobiliza em prol da imagem, do bem-estar e do desenvolvimento social (Azevedo et. al, 2010).

Independente do papel que o cidadão assuma ele é impactado pelas ações de Marketing.

Em outras palavras, nem sempre a aplicação do Marketing de Cidades tem por objetivo atrair turismo ou investimentos. Um exemplo dessa sinergia entre o Marketing de Cidades e o Marketing Público nos é oferecido por uma pequena cidade localizada próxima a região metropolitana de Seul, com uma população em torno de duzentos mil habitantes, estamos falando de Kimpo. De acordo com Inn (2004), a cidade vinha crescendo de maneira muito rápida, principalmente em relação ao fluxo de pessoas e de automóveis circulando em suas avenidas. Ela sempre foi apontada como modelo de crescimento com os olhos no futuro. Porém, as consequências desse crescimento acelerado esbarram na necessidade de ampliação de moradias, transporte, educação, entre outros. A falta de uma infraestrutura básica poderia interferir negativamente na imagem da cidade.

Um dos problemas que mais incomodavam os gestores públicos é a dificuldade de transporte e movimentação dentro de Kimpo. Um trânsito carregado e os altos índices de congestionamento são problemas sérios e que trazem muitos inconvenientes para o cotidiano dos cidadãos. Antevendo esse problema a cidade investiu no sistema de BRT (*Bus Rapid Transit System*), ou seja, um sistema mais rápido de transporte utilizando ônibus público. Os gestores públicos sabiam que a adoção desse sistema, retiraria das ruas muitos carros particulares, colaborando para o aumento da velocidade média. Uma das propostas adotadas foi a implantação de uma conexão de ônibus entre a cidade de Seul e o aeroporto de Kimpo, em apenas vinte minutos, na hora do pico, proporcionando uma melhora na qualidade de vida dos moradores da cidade, uma vez que, agilizou o trajeto e retirou carros das ruas em um horário de grande movimento. Com essa visão, Kimpo trabalhou o Marketing favorável a ela, além de melhorar a sua imagem, que já era de uma cidade abarrotada de carros, trouxe modernidade para a locomoção das pessoas. Isso mexe com a autoestima, principalmente, do seu público interno, ou seja, seus moradores, colaborando diretamente para que esses possam recepcionar melhor quem visitar a cidade.

Como se pode notar no caso narrado acima, para se conquistar novos investidores, novos residentes, turistas ou qualquer outro público alvo – objetivo do Marketing de Cidades - é fundamental que haja a satisfação dos atuais residentes ou empresários locais com os serviços públicos disponibilizados pela administração da cidade. Isso pode ser obtido através da adoção do Marketing Público no planejamento

e implementação dos serviços públicos desejados e necessários aos munícipes, que se transformam em clientes dessa grande organização prestadora de serviços que é a Prefeitura Municipal ou qualquer outra organização pública no âmbito municipal, estadual ou federal. Nesse caso evidenciam-se também, as diferenças e as complementaridades entre Marketing de Cidades e Marketing Público.

2.4 Público-Alvo do Marketing de Cidades

Quando procura-se identificar qual o público-alvo, tanto no setor privado, como no público, essa identificação deve ocorrer de acordo com os objetivos desses setores. No caso do setor privado, o cliente é qualquer pessoa ou grupo de pessoas que tenham necessidades em adquirir um produto ou serviço e disponha de recursos financeiros para adquiri-los. O cliente interage com a empresa em diversas situações como, por exemplo, adquirindo o produto para avaliar se é bom ou não, a partir daí decide se vai continuar o relacionamento com aquela empresa ou vai trocar de fornecedor, afinal as opções são variadas e, compete exclusivamente a ele, decidir se vai ou não se tornar cliente daquela empresa. No setor público, a relação com o cliente é diferente, o cliente dos serviços públicos não realiza nenhuma compra direta, que envolva pagamento financeiro direto, ele espera receber benefícios sociais, sendo que, na maioria dos casos, o pagamento é feito por meio dos impostos recolhidos. Ao contrário do setor privado, no público o cliente espera que as necessidades de outras pessoas também sejam atendidas, ou seja, espera-se adquirir benefícios coletivos que abranjam a maior parte da sociedade (FERREIRA, ET. AL, 2012). Quanto aos principais participantes do Marketing de Cidades conforme o quadro 04, podemos verificar que esses grupos estão divididos em cinco grupos de participantes locais: setor público, setor privado, regionais, nacionais, internacionais (KOTLER ET.AL., 2006).

Quadro 04 – Principais participantes do Marketing de Cidades e Regiões

PARTICIPANTES LOCAIS
<p>Participantes do setor público</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prefeito e/ou administrador da cidade • Departamento de desenvolvimento empresarial na comunidade • Departamento de planejamento urbano da comunidade (transporte, educação, saneamento, etc) • Departamento de turismo • Departamento de convenções • Departamento de informações públicas
<p>Participantes do setor privado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cidadãos • Empresas líderes • Imobiliárias e incorporadoras • Instituições financeiras (bancos e seguradoras) • Empresas de eletricidade, gás e telecomunicações • Câmaras de comércio e outras organizações empresariais • Setor de receptivo e varejista (hotéis, restaurantes, loja de departamentos, outros varejistas, centro de exposição e convenções). • Agências de viagem • Organizações do mercado de trabalho • Arquitetos • Empresas de transporte (táxi, trem, avião) • Mídia (jornal, rádio, tv)
<p>Participantes regionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agências de desenvolvimento econômico • Governos municipal e estadual • Conselhos regionais de turismo
<p>Participantes Nacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chefes de governo • Agências de investimento interno • Conselhos nacionais de turismo

Participantes internacionais

- Embaixadas e consulados
- Agências de investimento interno
- Agências de desenvolvimento econômico especificamente ligadas a uma região ou cidade
- Empreendimentos internacionais com elos com determinado lugar

Fonte: KOTLER EL. AL., 2006.

Essa classificação quanto aos participantes locais é mais abrangente, porém, para muitos locais a realidade é mais focada em alguns principais atores. Os locais dependem cada vez mais de quatro estratégias para atrair visitantes e moradores, para criar a sua base industrial e para aumentar as exportações, que são voltadas para a imagem, às atrações, a infraestrutura e às pessoas (MINCIOTTI & SILVA, 2011). Para aplicar essas estratégias, os autores identificam quais são os principais atores locais, que devem interagir com as ações realizadas pela localidade. Conforme o quadro 05, esses atores podem ser divididos em três grupos: setor público, privado e civil, separando, dessa maneira, por categorias de interesses.

Quadro 05 – Os principais atores locais

ATORES LOCAIS		
<p><i>Setor Público</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrador da localidade • Departamento de Planejamento Urbano • Departamento de Comércio e Indústria • Agência de Turismo • Escritório de convenções • Bureau de informação ao público • Administradores de infraestrutura 	<p><i>Setor Privado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Associações Empresariais e profissionais • Instituições Financeiras • Agentes Imobiliários • Indústria Hoteleira e Turismo • Arquitetos • Companhia de transportes • Mídia (jornais, rádio, TV). 	<p><i>Sociedade Civil</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizações sem fins lucrativos • Sindicatos • Agências de Desenvolvimento Econômico e Social • Consórcios de Desenvolvimento local e/ou regionais • Movimentos Sociais • Universidades e Faculdades • População residente

Fonte: MINCIOTTI & SILVA, 2011.

O quadro 05 representa uma condensação dos principais atores que devem promover a cidade, ou seja, que necessitam se integrarem e atraírem negócios para a cidade. A necessidade de atrair turistas e empresas industriais e comerciais, requer estratégias de marca conscientes para os diversos grupos-alvo (GERTNER & KOTLER, 2004). Em outras palavras a cidade precisa ser mais atrativa, encontrando internamente suas qualidades para isso. A interpretação da cidade como um produto ou serviço permite a aplicação das estratégias e práticas de Marketing, transformando-se num processo dinâmico que toma por base a identidade e ativos físicos e psicológicos do território, analisando e compreendendo os perfis e as necessidades dos públicos e do desenvolvimento de variáveis de Marketing mix territorial adequadas e eficazes para a satisfação das suas expectativas e necessidades e simultaneamente dos objetivos de desenvolvimento territorial (GAIO & GOUVEIA, 2007).

A utilização das estratégias de Marketing no setor público passou a ganhar notoriedade a partir da evolução das necessidades dos cidadãos-clientes. O que se pode verificar é que, pensa-se no cliente, em muitas situações, a burocracia procura tratar todos como se fossem nenhum. Já na visão do Marketing o cliente deve ser tratado como se fosse único, com flexibilização, senso de pertencer ao sistema, comprometimento com a satisfação do usuário (SARAIVA & CAPELÃO, 2000).

No centro do Marketing de Cidades está o produto “cidade” e a sua venda. Cada cidade deve ter por objetivo, transformar-se num vendedor de bens e serviços, num comerciante ativo dos seus produtos e do valor do seu próprio território para que possa torna-se atrativa. Para que isso aconteça, um grande número de elementos compõe o produto “cidade”, entre eles, as ofertas, os bens e serviços que coloca à disposição para os atores envolvidos, a economia local, a infraestrutura oferecida, o valor arquitetônico dos prédios, o valor paisagístico e o meio ambiente, as atividades culturais e esportivas, as tradições regionais, os costumes da população local, a valorização da educação e ciência e tecnologia, as acessibilidades, e tudo mais que a cidade puder oferecer. Para que o produto “cidade” possa atender as necessidades e desejos de todos os públicos envolvidos, deve ser desenvolvido e difundido permanentemente valorizando suas principais características de atratividade. (Azevedo et. al, 2010, p. 80)

Muito desse desenvolvimento é reflexo de investimentos feitos ao longo do tempo. Porém, as cidades não podem confiar apenas em investimentos financeiros,

mas também deve levar em consideração o significado emocional que ela desenvolve com os atores envolvidos. Esse senso de apego afetivo deve ser promovido pelos gestores das cidades e municípios por meio da identificação de relações significativas com uma cidade (FLOREK, 2011). Muitas dessas percepções podem ser influenciadas de acordo como a forma como os gestores administram à cidade. Entre os fatores que podem influenciar estão, as políticas educacionais, o desenvolvimento da habitação, a segurança pública e social, as políticas e programas culturais e ambientais, entre outros (DINNIE, 2011).

2.5 Exemplos de Marketing de Cidades

Para um melhor entendimento dos anseios de uma cidade e seus respectivos problemas é necessário entender primeiro a própria cidade, pois, é justamente nela que se planeja e se coloca em prática às soluções. Uma cidade concentra um conjunto de atividades que envolvem: aspectos econômicos, sociais e sentimentos do viver urbano. É um espaço criado pelo homem para que ele possa usufruir e buscar benefícios para o seu bem viver. Nesse sentido, os administradores públicos precisam estabelecer estratégias que permitam direcionar suas ações para oferecer ao mercado algum valor relevante, sendo que, nesse processo é fundamental a definição do público-alvo da cidade. Essa definição, para aplicação do Marketing de Cidades, busca identificar às necessidades distintas compatíveis com os papéis desenvolvidos por cada um desses públicos na sociedade (CERETTA; FROEMMING, 2015). Para que a marca de uma cidade seja eficaz precisa representar todos os interessados chaves, de maneira viável e ao longo do tempo. Um elemento-chave da marca da cidade é a necessidade do envolvimento de todos os interessados em ajudar no planejamento futuro desse lugar (DINNIE, 2011).

Um exemplo de cidade que envolveu toda a sua comunidade para descobrir e implantar sua vocação, foi apresentado por Pereira (2013), quando se referiu a Santiago de Compostella, uma pequena cidade, situada na Espanha. Em 2010, a cidade possui aproximadamente 95.000 habitantes, sendo a capital política e administrativa da Galiza, além de sede do parlamento e do governo galegos. Sua imagem foi construída, principalmente, em devoção ao Apóstolo São Tiago, cujo sepulcro está localizado na cidade, atraindo peregrinos que se dispõem a fazer o

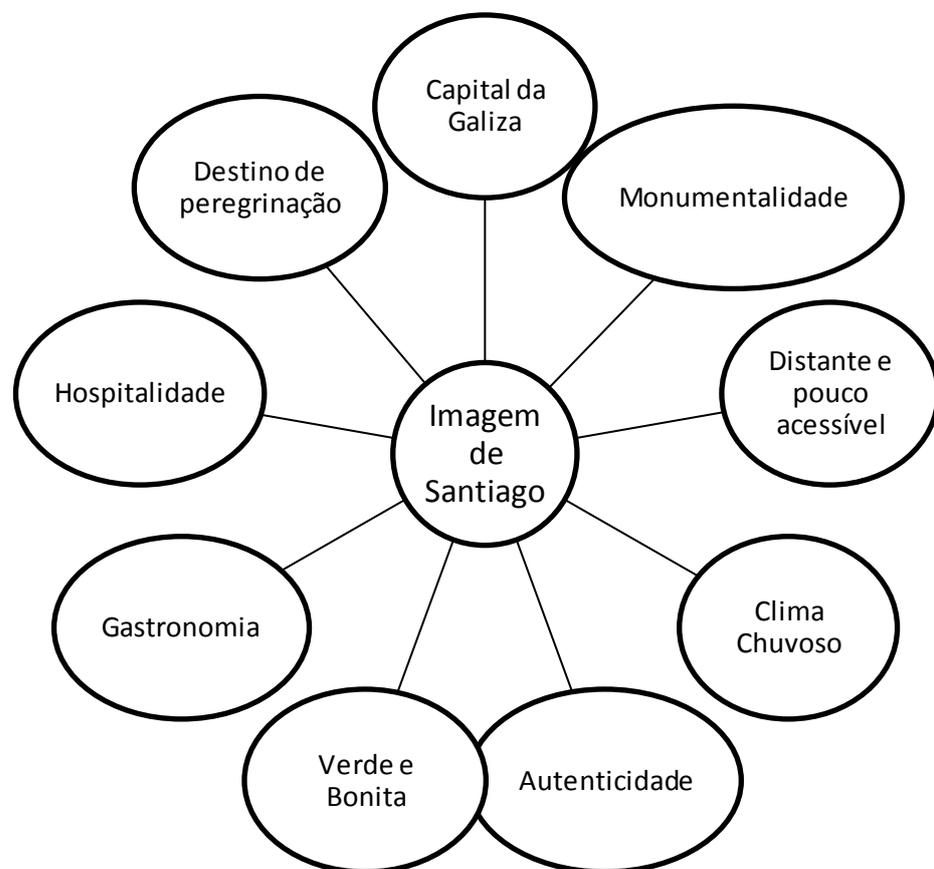
caminho de Santiago de Compostela. Com a realização de eventos culturais e religiosos de cunho internacional, a cidade investiu em sua imagem e ampliou a economia local, estando cada vez mais orientada para os serviços e o turismo. Essa orientação ganhou força com a criação do Consórcio da Cidade de Santiago de Compostela, órgão responsável pelo desenvolvimento da localidade. Nos últimos anos a cidade fez grandes investimentos de infraestrutura, entre elas a construção de estradas, do aeroporto de Lavacolla e do Centro de Congressos e Exposições.

Essa transformação da cidade começou na década de 1980 com a revitalização do patrimônio arquitetônico. O poder público investiu em projetos urbanísticos para aumentar o potencial da cidade. Nessa mesma década a UNESCO declarou a cidade como patrimônio cultural da humanidade. Em 1993, foi a vez do Caminho de Santiago de Compostela, primeiro itinerário Cultural Europeu, receber o mesmo título pela UNESCO. Nos anos seguintes, também foram revitalizadas a Catedral de Santiago e a Cidade Histórica de Compostela. A integração do Marketing com a gestão pública conseguiu obter resultados significativos para o crescimento econômico e turístico da cidade. Esse crescimento está associado diretamente ao turismo religioso, atraindo principalmente peregrinos de novos mercados como Turquia, Coreia do Sul e Japão. Dentro do plano de Marketing da Cidade, foram envolvidos benefícios as empresas locais que recebem benefícios fiscais para implantarem, melhorem ou ampliem seus negócios. Os gestores públicos entenderam que trabalhar o Marketing de Santiago de Compostela envolvia, primeiramente, organizar internamente a cidade.

Para que pudesse contribuir com a organização interna da cidade e atrair mais visitantes e investimentos, a gestão municipal criou a empresa INCOLSA, tendo como responsabilidade orientar as ações e objetivos que pudessem contribuir com a melhora da imagem e do crescimento sustentável de Santiago de Compostela, sempre em sintonia com o planejamento estratégico da cidade. A partir daí, foi elaborado o plano de Marketing para reposicionar o destino, atraindo excursionistas, principalmente, em períodos de baixa demanda, além de valorizar o patrimônio cultural local, melhorar o ambiente interno e a qualidade de vida da cidade, bem como, a empregabilidade dos moradores. Mas o plano propunha mais ações, entre elas atrair empresas aéreas de baixo custo com o objetivo de estimular as conexões com várias cidades europeias. Para completar o plano de Marketing, a empresa investiu no Consórcio da Cidade de Santiago, responsável pela recuperação do patrimônio histórico da cidade, além de organizar eventos que atraísse cada vez mais visibilidade

internacional. Esse consórcio foi criado em conjunto pela administração local em conjunto com a comunidade. De acordo com Pereira (2013), a partir de entrevistas semiestruturadas, realizadas com os gestores públicos de Santiago de Compostela, nos meses de abril e maio de 2013, foi possível, conforme a figura 06, construir um mapa mental da imagem de cidade no mercado espanhol.

Figura 06 – Mapa mental da Imagem de Santiago no mercado Espanhol

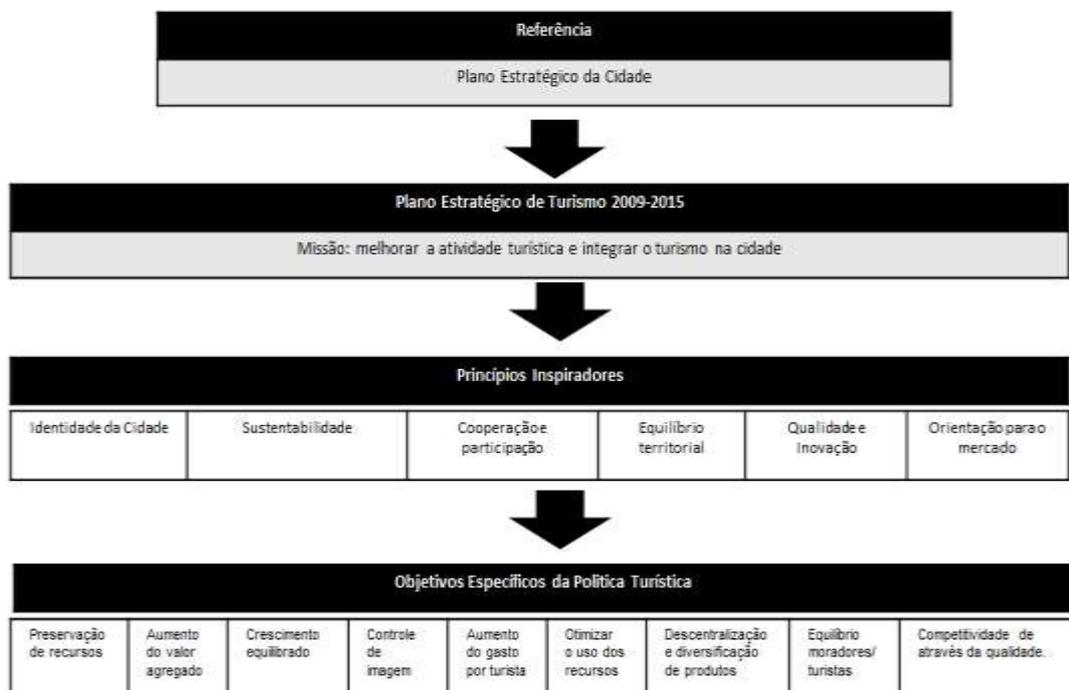


Fonte: Pereira, 2013, p. 24.

De acordo com o plano de Marketing de Santiago de Compostela, as ações desenvolvidas devem garantir que a cidade está orientada para o mercado, ou seja, a partir das necessidades e hábitos de consumo atuais, é de extrema importância que a cidade prepare uma oferta de valor para o seu público-alvo. A figura 07 apresenta o fluxo do planejamento estruturado de Santiago de Compostela para a área de turismo no período de 2009-2015, cujo objetivo principal é fornecer esse valor. Toda a

referência do trabalho parte do desenvolvimento do plano estratégico da cidade em seguida as definições do plano estratégico de turismo, onde a definição da missão da cidade passa a funcionar como um norteador do que ela pretende. A partir desse plano Santiago definiu quais eram seus princípios inspiradores que o auxiliavam no fortalecimento da marca e entrega do valor ao cliente.

Figura 07 – Objetivos e princípios inspiradores do Plano Estratégico de Turismo de Santiago



Fonte: Pereira, 2013, p. 28

Por fim, a preocupação da cidade passou a ser definir os objetivos específicos da política turística. Esses objetivos auxiliaram tanto o governo local, como seus moradores e empresários, a trabalhar em prol do fortalecimento da marca, como uma opção turística. Independente do foco turístico, ou não, essa sequência do plano estratégico auxilia o Marketing na condução das estratégias necessárias para a entrega de mais valor ao público-alvo.

2.6 O Futuro do Marketing de Cidades

Para que se possa pensar no futuro do Marketing de Cidades, de acordo com a quadro 06, antes de iniciarmos o processo de “comercialização” de uma cidade, lugar ou região é necessário que haja uma assimilação, por parte dos atores envolvidos, na compreensão das conveniências e especificidades da adoção das práticas e conceitos de Marketing. A aplicação do Marketing de Cidades deve romper a barreira do foco apenas no turismo e atingir outros setores da economia local. Nesse cenário, é latente a necessidade do controle e mensuração dos resultados obtidos pelo Marketing, daí a importância para do desenvolvimento de instrumentos de avaliação para que se possa validar que a administração pública está ou não orientada para o Marketing de Cidades e Regiões.

Quadro 06 – Questões significativas para o Futuro do Marketing de Cidades

A necessidade de uma compreensão coletiva e apreciação de Marketing de Lugar antes do início do esforço de comercialização;
A importância de uma ampla cooperação e de uma clara atribuição de funções, bem coordenação de atividades de Marketing;
A importância de implementar a comercialização como um processo e não atividades esporádicas ou fragmentadas;
A expansão da compreensão do Marketing para outros campos além do turismo desenvolvimento;
A necessidade de envolver, a um grau muito mais elevado, as comunidades locais na integração das suas necessidades em todas as fases do processo de comercialização;
O alargamento da compreensão atual da concorrência interurbana, que irá possibilitar um aproveitando melhor das oportunidades no ambiente;
Uma melhor compreensão do acompanhamento e da avaliação das atividades de seus resultados.

Fonte: KAVARATZIS & ASHWORTH 2008, pág. 151

O principal alvo de uma cidade são seus consumidores. Para que um comprador possa “adquirir” a cidade ele passa por pelos menos cinco estágios de

compra. Esses estágios também estão presentes em outros tipos de transações comerciais, seguindo a ordem de primeiro ocorrer a identificação de um problema, uma necessidade ou uma oportunidade por parte do comprador. No caso da cidade, isso pode estar ligado a melhoria da qualidade de vida local, a uma opção turística ou de investimento. O próximo passo será a busca de informações que possam ajudar na escolha. Essa busca pode ser realizada em fontes pessoais, públicas, comerciais e, até mesmo, por meio de vivências. Na sequência, o comprador do produto “cidade” avalia as alternativas, ou seja, ele verifica se aquela cidade atende suas necessidades e, a partir daí, decide, ou não, pela compra. Finalizando o processo o comprador avalia a pós-compra, ou seja, se aquilo que ele comprou, de fato, foi entregue. É nesse estágio que ele tem a sensação de satisfação ou insatisfação pela escolha feita. (ARDIGO, 2002)

Para o desenvolvimento da visão estratégica, as cidades precisam de gestores que pensem e ajam estrategicamente, buscando oportunidades de melhoria e desenvolvimento socioeconômico para a região. Além disso, é necessário que a gestão dessas cidades seja orientada, como já acontece na gestão empresarial, para a busca de resultados por meio de políticas voltadas para o desenvolvimento sustentado e de longo prazo. A grande similaridade da gestão das cidades com a gestão empresarial força que o gestor público utilize de conhecimento científico existente para que possa utilizar as estratégias de gestão a favor daquela localidade. Nessa situação a cidade deixa de ser um simples ator do mercado passando a atuar mais ativamente como vendedora e promotora de seus produtos e serviços, bem como, valorizando a imagem do local (ARDIGO, 2002)

Essa nova forma de entender a gestão das cidades, não é somente uma questão de valorizar seus atributos, mas sim de atender as necessidades dos clientes dessas cidades, seus cidadãos, empresas, investidores públicos e privados, os visitantes, surgindo assim, uma maior interação entre os governos e o setor privado. O desenvolvimento de uma cidade e de novos atrativos urbanos, junto a outros elementos inovadores da gestão, faz parte do sucesso conquistado por muitas cidades ao redor do mundo, principalmente aqueles feitos em parcerias entre o poder público e a iniciativa privada. (Elizagarate, 2007)

A cidade de Gramado localizada no Estado do Rio Grande do Sul, na região da Serra Gaúcha é um exemplo de cidade que trabalhou muito bem a questão do Marketing de Cidades. De acordo com Elizagarate (2007), a vocação de Gramado

está em atrair turistas, sendo o principal destino da Região das Hortênsias. A atividade turística responde por 90% da economia local, oriunda dos cerca de dois milhões e meio de turistas que a visitam anualmente. A cidade tornou-se atrativa já no final do século XIX, colonizada por alemães e italianos, pois era muito procurada por pessoas com problemas respiratórios que aproveitavam a qualidade do clima para descansarem e realizar um turismo de saúde. Esse fluxo de visitantes despertou a atenção da comunidade que em conjunto com a administração pública começaram a preparar a cidade para atrair cada vez mais turistas.

Dentro das estratégias de Marketing desenvolvidas para Gramado, o foco passou a ser o desenvolvimento de eventos na região que pudessem, além de projetar o nome da cidade, atrair visitantes e investimentos. Um dos primeiros eventos que ganhou notoriedade foi o Festival de Cinema. Esse evento trouxe tanta visibilidade para Gramado, que a cidade se tornou a Capital Brasileira do Cinema. Começou a partir daí a vocação para realização de eventos grandiosos na cidade, que investiu em infraestrutura para atender os visitantes, principalmente, investimentos na rede hoteleira. Com o passar do tempo a cidade se tornou um dos seis destinos com maior poder de competitividade do setor no Brasil.

Com o passar dos anos a região criou o Programa Hortênsias, que fomentava e ampliava a visibilidade, não só de Gramado, mas de toda as cidades da região, que por meio de suas Secretarias de Turismo criaram o Comitê Gestor do Programa. Também faziam parte desse Comitê entidades e organização não governamentais, mas que, de alguma forma estavam ligadas ao turismo. O que podemos perceber aqui é que a junção de diversos atores regionais contribuiu diretamente para o sucesso da região. Como resultado desse trabalho conjunto houve uma melhora na infraestrutura dos municípios da região, dando um suporte melhor e mais estruturado para os visitantes. Além do desenvolvimento de um planejamento para a região e para o turismo, as parcerias público-privado foram essenciais para a continuidade desse trabalho.

Um outro evento que veio coroar a vocação de Gramado foi o Natal Luz, resgatando a tradição natalina típica da Alemanha. Já com uma experiência maior na realização de grandes eventos, a cidade procurou inovar na comemoração de Natal, investindo no apelo de trazer aos visitantes, novas experiências de entretenimento. O evento oferece diversas atrações que mexem com a emoção do público, criando um forte vínculo emocional com a cidade. Porém, o evento também envolve os

moradores, pois gera renda e emprego, que vão de artesanato até dançarinos e patinadores. Em consequência disso, os moradores apoiam e se envolvem com o evento, garantindo que a cidade também seja reconhecida por sua hospitalidade. O Natal Luz, cresceu tanto em termos de importância para a cidade, que em 2006 foi aprovado o novo Plano Diretor de Gramado, contemplando uma série de políticas públicas que pudessem trazer um impacto positivo maior para o evento e, por consequência, mais turistas.

Essas políticas permitiram que o Natal Luz se constituísse na marca oficial de Gramado, sendo, até hoje, o evento de maior referência as comemorações natalinas no país. A administração pública da cidade sabe que quanto maiores e mais bem organizados forem os eventos promovidos por ela, possibilitando uma maior interatividade do visitante, maior será o envolvimento das comunidades e moradores da região na organização. Vale lembrar, que quem norteia toda a estratégia de Marketing de Gramado é o Plano Diretor de Desenvolvimento Integrado, que com o objetivo de desenvolvimento da cidade, busca identificar a atividade turística como sua vocação, investindo e ampliando as opções para todos os envolvidos.

Esse exemplo valida que uma cidade mais atrativa deve ser capaz de atrair mais pessoas, empresas e investimentos. Porém, a difusão das práticas de gestão pública tem acirrado a concorrência entre as cidades nessa tarefa. Para que uma determinada cidade possa enfrentar a concorrência com outras cidades, sua gestão deve focar muito mais os aspectos de competitividade já amplamente praticados pelo setor empresarial. Sua estratégia deve estar orientada para o Marketing, procurando entender o aumento da concorrência entre as cidades, derivado da economia globalizada e a ampliação da necessidade manutenção da economia local (DEFFNER, LIOURS, 2005).

Essa orientação para Marketing traz à tona a necessidade dos gestores públicos e líderes políticos reconhecerem que a atratividade de uma cidade está diretamente ligada à sua imagem (PEREIRA, 2013). Esses mesmos gestores para que possam melhorar a imagem da cidade precisam entender seus entraves, bem como, as respectivas demandas e necessidades de seus públicos (SCHERER ET AL, 2017). Com o entendimento desses pontos, o gestor da cidade deve atuar em transformações e mudanças que fundamentalmente ocorrerão em três níveis: demográfico e social, tecnológico e geoeconômico. A partir dessas mudanças é que

a cidade terá condições de estruturar-se e influenciar suas políticas públicas (AZEVEDO et. al, 2010)

Fica claro que a gestão da imagem de uma cidade é responsabilidade dos gestores públicos, sempre buscando como objetivo transmitir aos diferentes setores a mensagem que se deseja ao público-alvo (LASARTE, 2013). Esses gestores devem assumir uma nova visão do território adotando boas práticas de gestão para as cidades. Para isso, eles devem conhecer e dominar uma série de conceitos, processos e ferramentas para que consigam, de maneira sustentável, satisfazer as necessidades de seus públicos. Essa tarefa não é fácil, uma vez que, as cidades são confrontadas com novos desafios e ameaças constantemente. Esses desafios são oriundos de diversos setores, econômico, social, ambiental e político. A adoção de uma nova forma de gestão para as cidades (AZEVEDO et. al, 2010).

Na atualidade, as cidades e os territórios são confrontados com novos desafios e ameaças de natureza econômica, social, ambiental e governamental (política), que determinam uma nova gestão territorial, consequência do reconhecimento dos novos papéis dos indivíduos no processo de criação de valor, conferindo-lhes uma dimensão intangível (Azevedo et. al, 2010).

O Marketing também desenvolve o papel de sensibilizar os servidores do setor público para que possam entender o seu papel na implementação de políticas públicas e projetos, afinal, ele é o elo entre a administração pública e a sociedade. Isso remete a uma necessidade de uma melhor orientação dos servidores públicos para que possam atender os anseios dos atores que se relacionam com as cidades, avaliando e, posteriormente, capacitando esses profissionais (FERREIRA, ET. AL, 2012).

As principais mudanças implementadas na administração pública em muitos países evidenciaram a necessidade de concentrar as atenções e preocupações no cidadão para que buscassem soluções aos problemas enfrentados por essas regiões. Respeitando seus direitos e necessidades o cidadão começou a experimentar a interação com a administração pública orientada para atendê-lo, na tomada de decisão de quais políticas públicas serão adotadas. Isso remete a uma necessidade de mudança do comportamento das administrações públicas que devem contemplar os seus clientes. A busca por uma melhoria da qualidade e eficiência dos serviços vem criando um ambiente competitivo entre cidades e regiões, nos mesmos moldes do setor privado, sempre com foco na maximização da satisfação dos atores atendidos. Nesse sentido, a adoção de ações inovadoras na administração pública,

que mobilize os recursos disponíveis, desenvolvendo processos de trabalho capazes de oferecer soluções eficientes e eficazes para a sociedade como um todo, é algo estratégico e fundamental (COUTINHO, 2014).

A adoção dessas ações inovadoras resulta na necessidade da cidade em preparar ou atrair mão de obra especializada capaz de aplicar o conhecimento técnico ou gerencial no desenvolvimento de atividades que permitam a ela melhorar seus índices econômicos, buscando um crescimento sustentável. Não adiantam ações pontuais e sem compromisso de continuidade, muito característicos na gestão pública, em função dos mandatos dos gestores municipais, pois o planejamento estratégico com foco no longo prazo deve permitir que a qualidade de vida melhore para os habitantes (AZEVEDO, et. al. 2010).

Nesse contexto, as cidades precisam identificar qual é a mensagem que pretende transmitir ao público-alvo. A partir dessa definição ela terá condições de escolher qual o modelo de desenvolvimento local irá escolher e como realizará a implantação das ações necessárias para garantir a qualidade da cidade, tornando-a atrativa ao seu público (Scherer et al, 2017).

Essa atratividade deve contribuir para que a cidade busque sua segurança econômica. Essa segurança é determinada pela eficiência do desenvolvimento de processos inovadores, clusters e novos pontos de crescimento, tanto nos setores ocupacionais como no comércio de serviços. Por outro lado, é importante fornecer suporte de informação desses processos e efetivamente atrair o capital (investidores) e outros recursos econômicos necessários para o desenvolvimento inovador do território para a cidade. (Vasilec, 2016).

Um exemplo está localizado no sul de Roterdã, a península de Katendrecht. Segundo Vasilec (2016), no final do século XIX, Katendrecht era uma importante zona portuária, porém na década de 1960 o porto se moveu para o Oeste, fazendo com que muitas empresas deixassem a localidade, diminuindo o emprego e a renda. Por consequência, a população local começou a diminuir, as construções ficaram deterioradas e a criminalidade aumentou. Dessa maneira, a região ficou com imagem ruim e, por muitos anos, com carregou a fama de região da prostituição. Esse quadro começou a se alterar com o início da adoção de práticas do Marketing, principalmente com foco na melhora da imagem da localidade, até então considerada uma vergonha para Roterdã. O primeiro passo foi um processo de revitalização onde foram construídas novas residenciais ao longo do cais do porto, além da renovação do centro

de Katendrecht. Um dos objetivos desse processo foi o de criar habitações para classes média e alta para aumentar a economia local, diminuindo a concentração de problemas relacionados a desvantagem sócio econômica, quando comparada a outras localidades.

Para que a aplicação do Marketing no processo de revitalização pudesse ocorrer, sem destruir a identidade existente de comunidade, todos os atores locais – governo, moradores, empresas, entidades locais – tiveram participação ativa. Os moradores temiam que a reestruturação deixasse em segundo plano a participação e os seus interesses, cabendo apenas a pessoas externas vinculadas as classes sociais mais altas as decisões. Para que isso não ocorresse, todos os atores locais concordaram que o objetivo principal da reestruturação fosse melhorar a situação dos residentes atuais mediante a renovação de casas e melhorando os espaços públicos. Porém, todo esse processo somente teve êxito a partir de 2004, onde todas as partes concordaram que um claro posicionamento de Katendrecht era essencial para o desenvolvimento de novos projetos, principalmente para comercializar a localidade como uma região revitalizada.

As estratégias adotadas pelo Marketing, nesse caso, envolveram o desenvolvimento de uma campanha de branding (marca), em um primeiro momento com a comunidade local e depois com a comunidade externa. Atender primeiro a comunidade local era estratégico, uma vez que a associação de moradores era bem organizada e influente. A gestão municipal sabia que não seria fácil implementar planos se a organização dos moradores se opusesse fortemente. Por fim, com o apoio da associação de cidadãos e os empresários da região ao projeto de Marketing para a região, eles conseguiram posicionar a marca “Katendrecht”, como uma nova alternativa capaz de atrair novos moradores e investimentos. Com o envolvimento do governo local, políticos, comunidades e empresários, a localidade conseguiu implementar o planejamento da reestruturação respeitando valores locais, implanto novas lojas e indústrias gerando mais renda, emprego e melhorando a economia local. Os resultados obtidos estão em sintonia com os princípios de Marketing, que valorizam a imagem da região de Katendrecht. Quanto às perspectivas de Marketing de Cidades, de acordo com o quadro 07, os autores apresentam uma cronologia da evolução dos seus objetivos e perspectivas.

Essa evolução foi se alterando com o passar dos tempos. Desde o século XIX até o final da década de 1970, ainda de acordo com o quadro 07, as cidades utilizavam

o Marketing de Cidades pura e exclusivamente para incentivar o crescimento populacional e industrial, tendo como preocupação principal a promoção da cidade. Na década de 1980, apesar do apelo promocional ainda estar evidente, o foco do Marketing passou a contemplar o incentivo ao consumo da cidade por diferentes públicos. Com a chegada da década de 1990, a perspectiva do Marketing de Cidades passou a ser o planejamento. Todos os esforços eram concentrados em preparar as Cidades para melhorar o espaço urbano e enfrentar a concorrência das outras cidades. Essa perspectiva, ao longo da década de 1990, teve três características. No começo da década, o foco era a melhoria, pura e simples do espaço urbano, buscando uma melhor competitividade para a cidade. No meio da década de 1990, o Marketing foi aplicado como instrumento para aumentar a qualidade de vida das cidades. Já no final da década, o Marketing passou a atuar na comunicação e mudança da imagem das cidades, ou por essas estarem em decadência ou porque ainda não tinham uma imagem formada.

Quadro 07 - Resumo das Perspectivas de Marketing de Cidades

Promocional	Século XIX	Venda de bens tangíveis – terras/casas.	Diversidade e diferenciação funcional urbana. Foco apenas promocional.
Promocional	De 1930 a 1970	Crescimento do setor Industrial.	Promoção de incentivos para a indústria, crescimento do setor e criação de empregos de manufatura.
Promocional	Década de 1980	Comercialização das cidades.	Simples promoção do lugar, seus serviços e atrações a fim de incentivar o consumo das cidades por diferentes públicos.

Planejamento	Início da década de 1990	Comercialização do espaço pós-industrial.	Intervenções para melhoria do espaço urbano em reação à intensa competitividade entre regiões.
Planejamento	Meio da década de 1990	Atender às necessidades dos residentes, atrair investimentos e turismo.	Uso do Marketing como instrumento de planejamento social e econômico. Aumento da qualidade de vida, melhoria da infraestrutura e cooperação público-privada.
Planejamento	Final da década de 1990	Atração de mercados externos e correção de imagens.	Mudar imagens desgastadas ou melhorar imagens neutras. Maior concentração de propagandas e mensagens da imagem dos lugares.
Branding	Início da década de 2000	Identificar e gerenciar associações com o lugar.	Uso do branding corporativo como instrumento de gerenciamento de lugar como marca. Foco no aspecto comunicativo dentro das atividades de Marketing.
Branding	Final da década de 2000	Priorizar o mercado interno e construir uma marca competitiva.	Maior compreensão da complexidade do assunto. Desenvolvimento de atributos físicos e emocionais favoráveis a todos os públicos de interesse.

Fonte: OCKE & IKEDA, 2014.

Com a chegada do século XXI, o Marketing de Cidades passou a trabalhar sobre a perspectiva da consolidação da Marca (Branding). O fortalecimento da marca da Cidade começou a ser alvo das estratégias do Marketing. No início desse século as principais características envolviam o gerenciamento da marca da cidade, ou seja, a gestão do lugar passou a ser realizada como se gerencia uma marca. No final da

década de 2000, essa gestão da marca despertou a necessidade do desenvolvimento de atributos físicos e emocionais, que pudessem criar associação da marca da cidade, de maneira positiva, junto ao público de interesse. As ações resultantes desse processo contribuíram para que as cidades pudessem competir em condições melhores com as demais cidades e regiões. Dessa maneira, a função primordial dos gestores públicos é a de monitorar o desempenho de suas respectivas cidades e, quando necessário reorganizar e adaptar as estratégias de acordo com as necessidades locais. O que vai determinar se a cidade é, ou, não competitiva é a sua capacidade de inovar a administração (ARDIGO, 2002).

A competitividade entre as cidades surge da necessidade da diferenciação, para que possam se destacar a ponto de valorizar as características próprias de cada uma delas com o objetivo de melhorar os seus índices econômicos, sociais e políticos, satisfazendo ao mesmo tempo as necessidades dos clientes atuais e potenciais (Lasarte, 2013, p. 136). Essas melhorias devem colaborar para que as cidades possam disputar maior participação de mercado atraindo investimentos, residentes e visitantes em um cenário cada vez mais competitivo entre as regiões, onde a adoção de práticas de comercialização, devem ser empregadas (GUERREIRO, 2008). Porém, além do impacto que uma estrutura comercial tem na formação da imagem de uma cidade, a estratégia comercial adotada se desenvolve a partir do momento que apresentam ofertas de valor aos seus clientes. Transformando-se em fatores de diferenciação dessa cidade, ou seja, fatores que proporcionam vantagens competitivas (Elizagarate, 2007, p. 306). Essas vantagens devem partir de estratégias desenvolvidas pelos administradores públicos orientadas para dar suporte a formação da imagem da cidade (ARDIGO, 2002)

2.7 Avaliação do grau de orientação para Marketing (GOM)

Em nossa revisão bibliográfica identificamos cinco modelos utilizados pela iniciativa privada para avaliar o Grau de Orientação para Marketing (GOM) os quais serviram como base para desenvolver os parâmetros, variáveis e diretrizes para o setor público utilizados nesta pesquisa.

2.7.1 Modelo de Orientação para o Mercado

Antes da década de 1980 as empresas incorporavam em seus discursos de Marketing que o cliente estava no topo do organograma e atender suas necessidades era o principal objetivo. Porém, isso não ocorria de fato para medir o grau de orientação para Marketing. Foi a partir de então que começaram a surgir os primeiros estudos da orientação para o mercado, uma vez, que a área de Marketing carecia de instrumentos que pudessem avaliar o quão uma empresa estava orientada para o mercado. A principal carência era desenvolver uma sistemática de avaliação que comparasse essa orientação e sua relação com o desempenho obtido pela empresa. O desafio do Marketing era mostrar os efeitos de suas ações na obtenção de resultados positivos para as empresas, ou seja, desde que a empresa estivesse efetivamente orientada para o mercado, por consequência, conseguiria resultados melhores. (URDAN; ROCHA, 2006)

No início da década de 90, muitos estudos acadêmicos foram desenvolvidos nos Estados Unidos sobre o grau de orientação para o mercado, gerando modelos, amplamente aplicados pelas empresas. Entre esses encontramos os modelos desenvolvidos por SHAPIRO (1988), NARVER; SLATER (1990), KOHLI; JAWORSKI (1990, 1993), DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER (1993) e, DAY (2001). Todos esses modelos têm como objetivo principal avaliar se uma empresa está ou não orientada para as práticas de Marketing nos mercados em que atuam.

Foi realizado um levantamento bibliométrico no banco de teses e dissertações da CAPES e no banco de teses e dissertações da USP, cobrindo o período de 2007 a 2018. Onde buscou-se estudos referentes ao grau de orientação para o mercado que utilizaram esses cinco modelos. Ao todo foram encontradas vinte e duas teses e noventa e nove dissertações sobre esse tema, sempre voltadas para empresas, sem

nenhum envolvimento com a Administração Pública, sendo que esses estudos sempre citavam, pelo menos dois dos autores e seus respectivos modelos.

Ampliando a análise da abrangência e relevância dos autores acima citados, para a temática sobre orientação para o mercado, conforme o quadro 08, fizemos uma busca de citações feitas desde a data da publicação original dos respectivos trabalhos de cada autor no banco de artigos do Google Acadêmico até a data de 16 de Janeiro de 2019. Foi encontrado um número significativo de citações para cada um deles.

Quadro 08 – Autores e seus trabalhos citados em artigos científicos

AUTOR	ARTIGO	QUANTIDADE DE CITAÇÕES
NARVER; SLATER, 1990	The Effect of a Market Orientation on Business Profitability.	11.801
DAY, 1994	The Capabilities of Market-driven organizations.	8.527
DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993	Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis.	5.662
KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993	A Measure of Market Orientation.	3.029
SHAPIRO, 1988	What The Hell is Market Oriented?	1.669

Fonte: Levantamento feito pelo autor, utilizando o Google Acadêmico, 2019.

Após o levantamento da relevância dos autores na produção de estudos envolvendo a orientação para mercado, é apresentada a seguir uma síntese das características de cada um dos cinco modelos, para que pudéssemos encontrar aquele que melhor se adequasse a nossa pesquisa.

2.7.1.1 Modelo de SHAPIRO

O primeiro modelo que iremos avaliar é o Modelo de SHAPIRO (1988). Nele as principais questões contempladas para medir se uma empresa está orientada para o mercado dizem respeito ao quanto a empresa está preparada para atender as necessidades e desejos de seus clientes. A implementação desse modelo ocorre por meio de um *check-list* aplicado dentro da própria empresa realizando uma auto avaliação. Esse *check-list*, conforme o quadro 09, parte de cinco questionamentos principais. De acordo com o autor, a empresa precisa avaliar se a realização de negócios com a empresa é algo simples, ou se os clientes têm dificuldades na efetivação dos negócios com a empresa. Na sequência, a empresa deve avaliar se ela cumpre o que tem prometido aos seus clientes e, se essas promessas têm seguido padrões pré-estabelecidos por ela. Por fim, o modelo propõe uma avaliação do quanto a empresa é receptiva ao atender seus clientes e, se ela consegue desenvolver um trabalho em equipe capaz de atender as necessidades do mercado.

Quadro 09 – Questões do Modelo de Shapiro para avaliar a orientação para o mercado

Questão Principal	Questões Derivadas
É fácil fazer negócios conosco?	<p>O contato com nossa empresa é fácil?</p> <p>Fornecemos informações de forma ágil?</p> <p>É fácil encomendar algo em nossa empresa?</p> <p>As promessas que fazemos aos nossos clientes são viáveis de serem atendidas?</p>
Nossa empresa cumpre as promessas feitas aos clientes?	<p>O produto ou serviço entregue apresenta um bom desempenho?</p> <p>Cumprimos o prazo de entrega?</p>

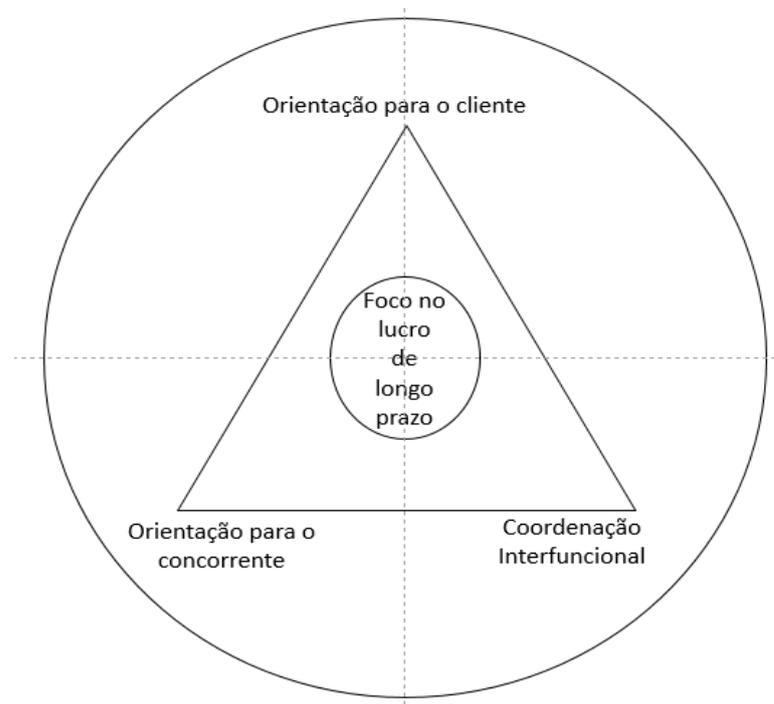
	<p>A instalação dos produtos e serviços ocorre conforme o prometido?</p> <p>O Treinamento dos produtos e serviços atende as necessidades do cliente?</p> <p>O Serviço oferecido está de acordo?</p>
A empresa cumpri os padrões estabelecidos?	<p>As especificações dos produtos e serviços estão de acordo?</p> <p>A empresa conhece esses padrões?</p>
Nossa empresa é receptiva?	<p>A empresa ouve o cliente?</p> <p>Nós seguimos as sugestões e opiniões dos clientes?</p> <p>Questionamos “por que não” ao invés de somente “por que”?</p>
A empresa trabalha em equipe?	<p>A empresa assume sua culpa?</p> <p>A empresa dissemina a informação?</p> <p>As decisões tomadas na empresa contemplam a participação de todos os envolvidos?</p> <p>A empresa fornece informações aos seus clientes?</p>

Fonte: SHAPIRO, 1988

2.7.1.2 Modelo de NARVER e SLATER

Outro modelo encontrado na literatura é o desenvolvido por NARVER; SLATER (1990), que é o modelo mais citado na produção de estudos sobre o tema orientação para o mercado. Talvez um dos principais argumentos para que esse modelo seja utilizado é a relação que ele propõe entre a orientação para o mercado e os reflexos sobre a lucratividade da empresa. Segundo a proposta desses autores, a lucratividade da empresa é consequência de sua orientação para o mercado; quanto mais ela buscar alternativas que tragam vantagens competitivas e sustentáveis, visando criar valor para seus clientes atuais e potenciais, mais lucros ela irá obter. A figura 08, procura representar essa relação. Os autores para validarem o instrumento fizeram o uso de um painel de especialistas que ajustaram o questionário que passou a ser aplicado nas empresas.

Figura 08 – Modelo de Orientação para o mercado segundo NARVER e SLATER.



Fonte: NARVER; SLATER, 1990.

O Modelo de NARVER; SLATER (1990), foca cinco grupos de avaliação. Conforme o quadro 10, esses grupos estão divididos em orientação para o cliente, orientação para o concorrente, coordenação interfuncional, horizonte de longo prazo e ênfase no lucro. Dessa maneira o objetivo principal do modelo é buscar um olhar

sobre as atividades desenvolvidas pela empresa garantindo que a lucratividade é resultado do atendimento das necessidades do mercado alvo. Em síntese, se a empresa criar valores, valores que possam ser percebidos pelo cliente, será capaz de conseguir resultados positivos no longo prazo.

QUADRO 10 – Questões avaliadas pelo Modelo de NARVER e SLATER

FOCO DE AVALIAÇÃO	VARIÁVEIS CONSIDERADAS
Orientação para o cliente	Compromisso com o cliente Criação de valor para o cliente Entender as necessidades do cliente Objetivos de satisfação do cliente Medir a satisfação do cliente Serviços de Pós-Vendas
Orientação para o concorrente	Compartilhamento de informações dos concorrentes pelos vendedores Resposta rápida às ações dos concorrentes Os principais executivos discutem as estratégias dos concorrentes Foco em oportunidades competitivas
Coordenação interfuncional	Chamadas interfuncionais a clientes Informações compartilhadas entre as funções Estratégia como parte da integração funcional Todas as funções contribuindo para a criação de valor ao cliente

	Compartilhamento dos recursos com outras unidades de negócio
Horizonte de longo prazo	Os lucros trimestrais como objetivo principal Retorno rápido Margem positiva no longo prazo
Ênfase no lucro	Desempenho de lucro medido mercado por mercado Os principais executivos focam no desempenho de mercado Todos os produtos devem ser lucrativos

Fonte: NARVER; SLATER, 1990.

A partir da identificação dessas variáveis, a próxima etapa foi a validação das mesmas por um júri de especialistas. Após a validação foi desenvolvido um modelo para medir o grau de orientação. Esse modelo foi aplicado junto a uma amostra com 140 empresas nos Estados Unidos. O resultado apontou que os itens *orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional*, eram mais facilmente associados a orientação para o mercado, apresentando um forte índice de confiabilidade. A principal crítica ao modelo é que quando aplicado, as variáveis de desempenho da empresa no mercado apresentaram baixos índices de confiabilidade, comprometendo o modelo. (URDAN; ROCHA, 2006)

2.7.1.3 Modelo de KOHLI e JAWORSKI

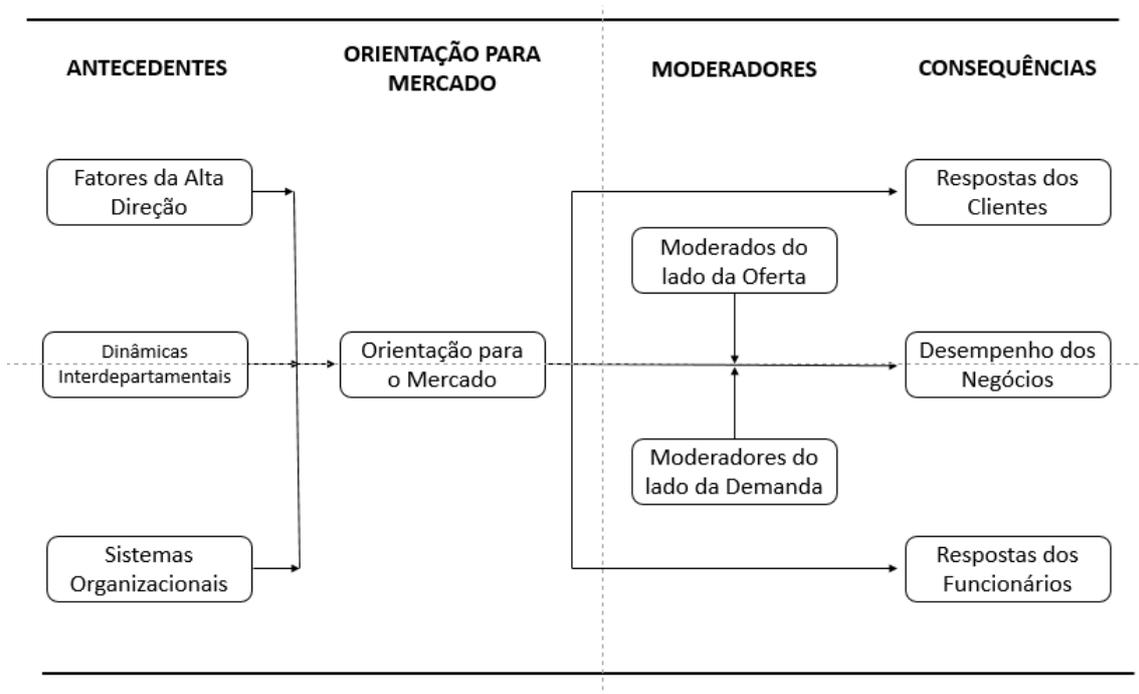
Quanto ao Modelo de KOHLI; JAWORSKI (1990, 1993), o objetivo dos autores com a construção do modelo era a geração de inteligência de mercado na organização, ou seja, a empresa deve buscar o máximo de informações utilizando seus principais atores (distribuidores, concorrentes, fornecedores), bem como, as

variáveis presentes no macro ambiente (econômica, político legal, demográfica, natural, tecnológica e sócio cultural). O modelo foi construído em três etapas. Na primeira etapa a intenção era construir um quadro que apresentasse a medição da orientação para o mercado em grandes empresas. A avaliação focava no quanto, às empresas compreendiam o que significava o termo *orientação para o mercado*. A amostra para aplicação do modelo foi composta por sessenta e dois gerentes de empresas situadas nos Estados Unidos. A partir dessa amostra foi realizada uma entrevista semiestruturada, utilizando como roteiro cinco questões de perguntas. Essas perguntas contemplavam:

- Qual era o significado do termo “orientação para o mercado” na visão desses gerentes;
- Quais eram as principais ações que uma empresa desenvolve para dizer que realmente está orientada para o mercado;
- Identificar os fatores organizacionais que ajudam ou atrapalham essa orientação;
- Identificar as consequências positivas e negativas desta orientação;
- Perceber se o gerente em quais situações de negócios a orientação para o mercado pode ou não ser importante.

Como resultado dessas entrevistas, KOHLI e JAWORSKI, 1990, desenvolveram um fluxo capaz de identificar quais eram os antecedentes e consequências para uma empresa que trabalhava orientada para o mercado. A figura 09, sugere que a empresa deve considerar alguns fatores relacionados a administração superior, a dinâmica interdepartamental e aos sistemas organizacionais, como antecedentes, ou seja, como requisitos básicos para se obter a orientação para o mercado. Esses por sua vez, dão suporte ao que os autores chamaram de moderadores, ou seja, avaliar as instabilidades de oferta e demanda às quais toda empresa tende a passar. Por fim, a empresa tem as consequências de estar ou não orientada para o mercado. Essas consequências estão ligadas as respostas dadas pelos clientes, ao desempenho dos negócios e, as respostas dadas pelos empregados, capazes de garantir ou não essa orientação.

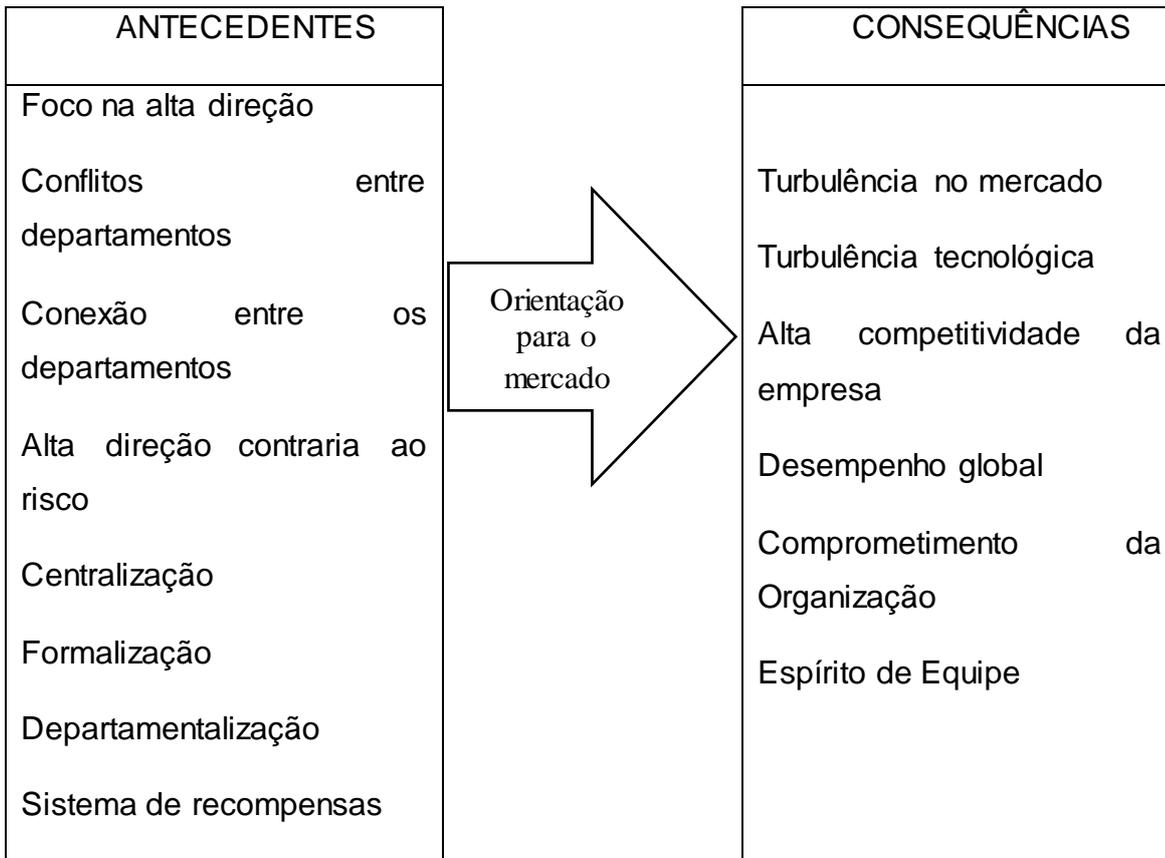
Figura 09 – Antecedentes e Consequências da Orientação Para o Mercado



Fonte: KOHLI, JAWORSKI, 1990, pág. 7.

A primeira versão do modelo evoluiu para um segundo estudo, onde os autores procuraram desenvolver um modelo ampliado contemplando os antecedentes e consequências necessários para uma orientação para o mercado. Nessa segunda etapa do estudo, a amostra foi de cento e duas empresas e a pesquisa foi feita em duas fases, na primeira os respondentes de cada empresa eram compostos por um executivo de Marketing e outro que atuava em outra área da empresa, já na segunda etapa, todos os respondentes eram membros da AMA – American Marketing Association. O quadro 11, apresenta os principais fatores utilizados como antecedentes da orientação para o mercado das empresas e, os principais fatores utilizados como consequências da orientação para o mercado.

Quadro 11 – Antecedentes e Consequências da Orientação para o Mercado



Fonte: KOHLI, JAWORSKI, 1990

Os autores concluíram nesse segundo estudo que para uma empresa afirmar que está orientada para o mercado, ela deve gerar inteligência de mercado, disseminar essa inteligência na organização e planejar a resposta e a implementação das respostas ao mercado. Mesmo depois dessa conclusão, o grande problema do modelo de KOHLI; JAWORSKI (1990) era a falta da quantificação dos resultados decorrentes de sua aplicação. Foi então construída a terceira etapa do modelo, onde o objetivo principal era quantificar os resultados, daí surgiu a escala *Markor*, nome esse resultante da abreviação de *Market Orientation*. Essa escala compôs o modelo de KOHLI; JAWORSKI, KUMAR (1993), que conforme o quadro 12 foi dividida em três categorias, totalizando inicialmente vinte questões sobre geração de inteligência de mercado, disseminação dessa Inteligência de mercado as respostas a essa inteligência gerada.

Quadro 12 – Escala Markor

CATEGORIAS	QUESTÕES AVALIADAS
Inteligência de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Nesta unidade de negócios, nos reunimos com os clientes, pelo menos uma vez por ano, para identificar quais produtos ou serviços serão necessários no futuro? • Nesta unidade de negócios, fazemos muita pesquisa sobre o mercado interno? • Somos lentos para identificarmos mudanças nas preferências dos produtos dos nossos clientes? • Nós pesquisamos os clientes finais, pelo menos uma vez por ano, para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços? • Somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nossa indústria (por exemplo, competição, tecnologia, regulação)? • Revisamos periodicamente o provável efeito das mudanças em nosso ambiente de negócios?
Disseminação da Inteligência de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Realizamos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimentos no mercado? • O pessoal de Marketing da nossa unidade de negócios reserva tempo para discutir as necessidades futuras dos clientes com outros departamentos funcionais? • Quando algo importante acontece com um grande cliente, toda a unidade de negócios sabe disso dentro de um curto período? • As informações sobre a satisfação do cliente são divulgadas regularmente em todos os níveis nesta unidade de negócios?

	<ul style="list-style-type: none"> • Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, demora muito para alertar os outros departamentos?
Respostas à Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Demoramos muito para decidir como responder às mudanças nos preços de nossos concorrentes? • Por algum motivo, tendemos a ignorar as mudanças nas necessidades de produtos ou serviços do nosso cliente? • Revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos para garantir que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam? • Vários departamentos se reúnem periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócios? • Se um dos principais concorrentes iniciasse uma campanha intensiva voltada para nossos clientes, implementaríamos imediatamente uma resposta? • As atividades dos diferentes departamentos nesta unidade de negócios estão bem coordenadas? • As queixas dos clientes não são ouvidas nesta unidade de negócios? • Mesmo que tenhamos um ótimo plano de Marketing, provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo hábil? • Quando achamos que os clientes gostariam de modificar um produto ou serviço, os departamentos envolvidos realizam esforços concertados para fazê-lo?

Fonte: KOHLI; JAWORSKI, KUMAR (1993).

2.7.1.4 Modelo de DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER

O Modelo de DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER (1993), aponta que a orientação para o mercado de uma organização deve levar em consideração tanto o ambiente interno da empresa, como o externo. Conforme se observa no quadro 13, o modelo é composto por vinte e dois fatores avaliados, subdivididos em quatro quesitos: orientação para o cliente (9 fatores); cultura (4 fatores), capacidade de inovação (5 itens); Capacidade de Performance (4 fatores). O modelo aponta que, a partir da análise desses fatores, uma organização tem condições de avaliar sua orientação para o mercado.

Quadro 13 – Itens Avaliados pelo Modelo de Deshpandé; Farley; Webster

QUESITOS	ITENS AVALIADOS
Orientação para o Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Realizações de avaliações rotineiras dos serviços ao cliente • Utilização de informações do mercado e dos clientes para desenvolvimento de produtos e serviços • Conhecimento dos concorrentes • Foco principal no cliente ou no concorrente • Capacidade de captar informações sobre os clientes para melhoria dos produtos e serviços • Comparação dos produtos e serviços referente aos concorrentes • Validar se os interesses dos clientes estão à frente dos interesses dos proprietários

	<ul style="list-style-type: none"> • O diferencial competitivo da empresa está diferenciação dos produtos e serviços oferecidos • Crença da existência do negócio direcionado para o cliente
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Organização: grupos de pessoas com grau de parentesco, avaliação da estrutura da empresa, flexibilidade e capacidade de mudança, orientação da empresa somente para a cadeia produtiva. • Liderança: os gestores pertencem à mesma família, funcionamento da hierarquia na empresa, avaliação do espírito empreendedor e inovador, o quanto os gestores assumem riscos. • Coordenação: Espírito de lealdade entre os colaboradores, compromisso com inovação e desenvolvimento contínuo, formalização das políticas e regras da empresa, planejamento de metas e objetivos a serem alcançados. • O que é importante: Como ocorre o crescimento da empresa e a aquisição de novos recursos, permanência e estabilidade dos colaboradores na hierarquia da empresa, execução de ações estratégicas com foco em novas conquistas.
Capacidade de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez no lançamento de produtos

	<ul style="list-style-type: none"> • Entrante em um mercado estabelecido, porém em crescimento. • Entrante em mercados maduros e estabelecidos • Entrante em mercados em declínio • Grau de conhecimento de inovação tecnológica
Capacidade de Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Comparação da lucratividade com os concorrentes • Comparação do tamanho com os concorrentes • Comparação da taxa de crescimento com os concorrentes • Comparação da Participação de mercado com os concorrentes.

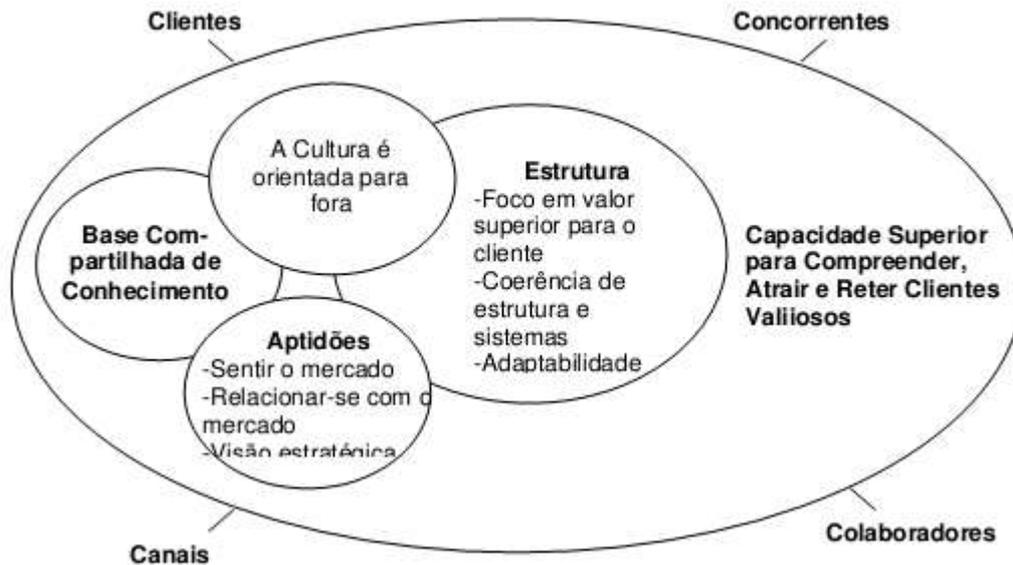
Fonte: DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER (1993)

2.7.1.5 Modelo de DAY

Por fim, a literatura apresenta o Modelo de DAY (2001). De acordo com esse modelo a empresa deve ter a plena capacidade de sentir o mercado, interagindo com ele ao mesmo tempo, ou seja, ela deve ter uma cultura voltada para o ambiente externo, observando seus valores e crenças, seu público-alvo, buscando novas oportunidades de vantagem competitiva. Ao todo são cinquenta e seis questões divididas em cinco temas: cultura organizacional (11 questões); capacidade de sentir o mercado (15 questões); capacidade de relacionamento com o mercado (10 questões); visão estratégica (10 questões); estrutura organizacional (10 questões). A

figura 10 apresenta quais são os elementos utilizados para se avaliar o grau de orientação para o mercado.

Figura 10 – Os Elementos de uma Orientação para o Mercado



Fonte: DAY (2001, pág. 20)

Quanto ao formulário desenvolvido por DAY (2001), ele foi elaborado para ser aplicado com gestores da empresa em análise, que tenham algum grau de importância dentro das mesmas, afinal, são esses gestores que devem estabelecer qual será a orientação da empresa. No setor público, esses gestores serão os administradores públicos que exercem alguma função estratégica para às cidades e regiões. As temáticas avaliadas por esse modelo são:

- **Orientação Geral: Valores, Crenças e Comportamento** – avalia a capacidade das organizações para conhecerem o mercado, seus clientes e o que eles acreditam que ser melhor para eles;

- Capacidade de Sentir o Mercado – avalia a capacidade da organização em olhar para o mercado e observar quais são as tendências e informações disponíveis para a manutenção de suas estratégias.
- Capacidade de Relacionamento com o Mercado – avalia a capacidade das organizações em manter e incentivar o relacionamento com os seus *stakeholders*;
- Visão Estratégica – avalia a capacidade das organizações identificarem se o direcionamento estratégico que estão adotando é o mais indicado para seus propósitos;
- Sistemática Organizacional – avalia a capacidade das organizações em desenvolver processos capazes de garantir a sistematização da empresa.

O que se pode observar na revisão da literatura é que os cinco modelos aqui apresentados são capazes de verificar se uma organização está ou não orientada para Marketing. Dessa maneira, utilizou-se esses modelos como base para que se pudesse identificar parâmetros e variáveis aplicáveis à realidade das Cidades.

2.7.2 Identificação de Parâmetros e Variáveis Aplicados às Cidades

Dentre todos os modelos pesquisados (SHAPIRO 1988; NARVER e SLATER, 1990; KOHLI, JAWORSKY, KUMAR, 1993; DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993; DAY, 2001) é possível identificar semelhanças entre as temáticas abordadas que os autores utilizaram para a avaliação do grau de orientação para o mercado, no caso específico das organizações privadas. De pronto, nesse esforço de adaptar os modelos sugeridos na teoria para avaliar o grau de orientação para o mercado utilizados pelas empresas para a Administração Pública, notou-se a dificuldade dos Gestores Públicos para assimilar o conceito de mercado no ambiente organizacional das Cidades e Regiões. Entretanto, já estava assimilada a necessidade das Administrações Públicas passarem a adotar as práticas de Marketing (KOTLER & KELLER, 2006; MINCIOTTI & SILVA, 2011; AZEVEDO et al, 2010; SCHERER et al, 2017), o que, em essência, significa orientar a gestão para o mercado, aqui entendido

pelo conjunto de seus públicos-alvo. Assim, optou-se pela utilização da expressão “orientação para Marketing” como maneira de facilitar o entendimento. A partir daí, conforme o quadro 14, foram condensadas as principais temáticas encontradas nesses modelos e enquadradas por semelhanças em quatro grupos que pudessem auxiliar no desenvolvimento de parâmetros que a administração pública possa utilizar como referência para avaliar o seu grau de orientação para Marketing. O critério para que fossem adotados esses parâmetros foi a abordagem deles pela maioria dos modelos pesquisados. Entende-se como maioria, pelo menos três dos modelos pesquisados terem abordado os temas em seus instrumentos. A partir daí foram definidos quatro parâmetros capazes de nortear a definição dos parâmetros voltados à administração pública: Orientação para o cliente, Capacidade de Atendimento, Capacidade de Mercado e Desempenho Organizacional.

No caso do parâmetro Orientação para o Cliente, todos os cinco modelos pesquisados abordavam temas vinculados a ele. Entre as principais variáveis que compõem esse parâmetro foram encontrados o foco no atendimento as necessidades do cliente, a orientação para o cliente propriamente dita e o relacionamento com o cliente. Todos os modelos validam que essas variáveis devem ser contempladas em qualquer tentativa de avaliar se uma organização está ou não orientada para o mercado. Quanto ao parâmetro da Capacidade de Atendimento, três dos modelos pesquisados (SHAPIRO, 1988; NARVER e SLATER, 1990; DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993) apontaram-no como fator importante para medir a orientação para o mercado. Entre os eixos principais abordados por esses autores foram encontrados: padronização no atendimento, a receptividade da empresa e o trabalho em equipe. Essas temáticas, de acordo com os modelos, devem ser capazes de avaliar se uma organização é consegue atender em uma visão mais orientada para o cliente.

Outro parâmetro definido, com base nos modelos pesquisados, foi a Capacidade de Mercado, em outras palavras a capacidade de sentir o mercado. Esse parâmetro é utilizado em quatro modelos (NARVER e SLATER, 1990; KOHLI, JAWORSKY, KUMAR, 1993, DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993; DAY, 2001) e, engloba as temáticas que avaliam a orientação para analisar a concorrência, inteligência de mercado, a capacidade de sentir o ambiente e as mudanças do mercado, o relacionamento com o mercado e capacidade de inovação das organizações. Por fim, o parâmetro do Desempenho Organizacional, abordado por quatro modelos (SHAPIRO 1988; NARVER e SLATER, 1990; DESHPANDÉ, FARLEY

e WEBSTER, 1993; DAY, 2001) que validaram as temáticas vinculadas a visão estratégica e de longo prazo, o cumprimento das promessas feitas ao cliente, a capacidade de avaliar o desempenho e a sistemática organizacional como essenciais para se avaliar a orientação para mercado pelas organizações. Em outras palavras, as organizações precisam estar orientadas de uma forma geral para o mercado.

Quadro 14 – Parâmetros Encontrados nos Modelos Pesquisados

Principais Temáticas Abordadas	Modelos Pesquisados	Parâmetro Enquadrado
Foco no atendimento as necessidades do cliente. Orientação para o cliente.	SHAPIRO 1988; NARVER e SLATER (1990); KOHLI, JAWORSKY, KUMAR (1993); DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993); DAY (2001)	Orientação para o Cliente
Relacionamento com o cliente	SHAPIRO 1988	Orientação para o Cliente
Padronização no atendimento	SHAPIRO 1988; NARVER e SLATER (1990)	Capacidade de Atendimento
Empresa receptiva	SHAPIRO 1988	Capacidade de Atendimento
Trabalho em equipe	SHAPIRO 1988, DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993)	Capacidade de Atendimento
Orientação para o concorrente	NARVER e SLATER (1990)	Capacidade de Mercado
Inteligência de Mercado. Capacidade de Sentir o Mercado. Capacidade de Relacionamento com o Mercado	KOHLI, JAWORSKY, KUMAR (1993), DAY (2001),	Capacidade de Mercado
Capacidade de Inovação	DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993)	Capacidade de Mercado
Visão de longo prazo. Visão Estratégica	NARVER e SLATER (1990) – DAY (2001)	Desempenho Organizacional
Cumprimento de promessas feitas ao cliente. Capacidade de Performance. Sistemática Organizacional	SHAPIRO 1988, DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993), DAY (2001)	Desempenho Organizacional
Orientação Geral	DAY (2001)	Desempenho Organizacional

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A partir da identificação de parâmetros utilizados pelas organizações privadas, partiu-se para a adaptação desses parâmetros para a realidade da administração pública. Essa adaptação se faz necessária, uma vez que, enquanto o setor privado

tem como referencial a geração de lucro, no setor público, a preocupação com a lucratividade dá lugar à necessidade prioritária, mas não exclusiva, do Estado de entregar os serviços básicos mínimos ao público-alvo (BRESSER-PEREIRA, 2008; AZEVEDO, 2010; DALONSO, 2015). A figura 11 apresenta os parâmetros adaptados para que uma cidade possa estar orientada para Marketing. A primeira adaptação foi no parâmetro Orientação para o Cliente, que para o Marketing de Cidades adotou-se Orientação para o público-alvo, uma vez que, a Cidade atende às necessidades de diversos públicos. Quanto aos parâmetros Capacidade de Atendimento e Desempenho Organizacional, decidiu-se por mantê-los, uma vez que, são aplicáveis tanto no setor privado, como no setor público. Por fim, no parâmetro Capacidade de Mercado, optou-se por utilizar um parâmetro mais amplo que envolvesse a capacidade de entendimento do mercado como um todo.

FIGURA 11 – Parâmetros da Orientação para Marketing de Cidades



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Após a definição dos quatro parâmetros que pudessem avaliar o grau de orientação de Marketing no âmbito de uma cidade, recorreu-se aos modelos pesquisados (SHAPIRO 1988; NARVER e SLATER, 1990; KOHLI, JAWORSKY,

KUMAR, 1993; DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993; DAY, 2001), para a escolha de possíveis variáveis que pudessem validar e complementar os parâmetros. Esses parâmetros e variáveis integram o quadro 15, o qual serviu de referência para o roteiro apresentado ao júri de especialistas. Conforme o quadro 15, foram associados os parâmetros, já definidos para a administração pública, às variáveis que também podiam ser utilizadas para avaliar a orientação para Marketing. Chegou-se a um total de 28 variáveis. Para o parâmetro Capacidade de Entendimento do Mercado, foram definidas seis variáveis que contribuem para avaliar se uma cidade está apta a entender o mercado. Conforme o quadro 15, no parâmetro orientação para o público-alvo, definiu-se sete variáveis que caracterizam a orientação das ações da Administração Pública para o público-alvo. Quanto ao parâmetro Capacidade de atendimento definiu-se outras sete variáveis para a avaliação do atendimento dado pelas cidades ao seu público-alvo. Por fim, para o parâmetro Desempenho Organizacional, definiu-se oito variáveis capazes de medir o desempenho das ações de Marketing da Cidades.

Quadro 15 – Relação Parâmetros x Variáveis para Orientação para Marketing de Cidades

Parâmetros	Variáveis
Capacidade de Entendimento do Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Foco em oportunidades competitivas • Realização de pesquisa de mercado • Entendimento das mudanças no comportamento do público-alvo • Grau de conhecimento de inovação tecnológica • Manutenção de estratégias a partir de informações e tendências de mercado • Planejamento de metas e objetivos
Orientação para o Público-alvo	<ul style="list-style-type: none"> • As promessas relacionadas aos serviços prestados são cumpridas • A cidade ouve o público-alvo • Criação de valor para o público-alvo • Entendimento das necessidades do público-alvo • Utilização de informações de mercado • Conhecimento das cidades concorrentes • Diferencial competitivo da cidade
Capacidade de Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecemos informações rápidas ao mercado. • Disseminação da informação • Pós-atendimento

	<ul style="list-style-type: none">• Valores e crenças organizacionais• Capacidade de manter e incentivar o relacionamento com os <i>stakeholders</i>• Infraestrutura• Capacidade de implementação de planos de Marketing
Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Participação de todos os envolvidos na tomada de decisões• Métricas para a satisfação do cliente• Integração funcional• Comprometimento da administração pública• Formulação de políticas públicas• Execução de ações estratégicas• Taxas de crescimento• Direcionamento e sistematização de processos organizacionais

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

3. MÉTODO

Para que uma pesquisa possa atingir resultados legítimos para a comunidade científica, é indiferente se será utilizada uma metodologia qualitativa ou quantitativa, isso depende do objetivo do pesquisador (CRESWELL, 2010; CÂMARA, 2013). Tanto as pesquisas qualitativas, quanto as quantitativas, podem ser realizadas em pesquisas científicas na área da administração (FLICK, 2009). O quadro 16 apresenta as principais abordagens dos métodos quantitativas e qualitativas.

Quadro 16 – Abordagem Qualitativa e Quantitativa

Método Qualitativo	Método Quantitativo
Ênfase na compreensão	Ênfase na verificação de hipóteses
Ênfase na compreensão partindo do ponto de vista do entrevistado ou do informante	Foco nos fatos ou razões conhecidas para os acontecimentos existirem
Interpretação	Abordagem lógica e crítica
Observações e medidas obtidas nos locais próprios	Medidas e controle
Investigar junto dos acontecimentos e análise subjetivas dos mesmos	Análise objetiva à distância
Orientação exploratória e explicativa	Orientação hipotético-dedutiva
Orientação centrada no processo	Orientação para os resultados
Generalização por comparação de propriedade e contextos de organismos individuais	Generalização de toda a população

Fonte: NEVADO, 2009, pág. 7.

As pesquisas dos tipos qualitativa e quantitativa podem ser utilizadas nas ciências sociais, fundamentalmente no estudo dos fenômenos que lhe interessam (GODOY, 1995). No caso de se optar pela utilização da pesquisa qualitativa, a intenção do pesquisador é a de explorar o tema pesquisado (CRESWELL, 2010). Para

atingir os objetivos desta pesquisa, o método utilizado foi qualitativo, o qual permitiu uma avaliação mais adequada dos dados e informações coletados.

Utilizou-se o método do júri de especialistas, com o intuito de identificar parâmetros e variáveis que possam avaliar o grau de orientação para Marketing nas Administrações de Cidades e Regiões. A referência para este trabalho foram os modelos desenvolvidos por SHAPIRO (1988), NARVER; SLATER (1990), KOHLI; JAWORSKI (1990, 1993), DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER (1993) e, DAY (2001), para medir o grau de orientação para o mercado nas empresas.

Foi utilizado um roteiro concebido a partir da análise desses modelos, que foi apresentado no período entre junho e agosto de 2018 à um júri de especialistas, composto por onze membros que tinham perfil estratégico dentro da administração pública e pudessem ser considerados efetivamente especialistas no assunto. Entre os escolhidos foram contemplados especialistas em gestão pública, acadêmicos envolvidos com gestão pública, políticas públicas ou Marketing. A partir dessa seleção, foi solicitado aos entrevistados, que analisassem os parâmetros e variáveis formulados a partir dos modelos pesquisados e avaliassem a adequação dos mesmos à realidade da administração pública. Assim julgaram cada parâmetro e variável quanto à sua importância e aplicabilidade na administração pública.

Com a definição dos parâmetros e variáveis, apresentados no quadro 15, desenvolveu-se um formulário para que o júri de especialistas pudesse analisar, concordando ou não. O quadro 17 apresenta a organização do material enviado para o júri. O material foi dividido em quatro grupos, respeitando os parâmetros definidos anteriormente. Para cada grupo foram disponibilizados seis campos onde o Júri de Especialistas pudesse conhecer as variáveis e opinar sobre a validade delas para avaliar o grau de orientação para Marketing no âmbito das cidades. Na primeira coluna foi apresentada a variável a ser julgada, na sequência a descrição da variável, ou seja, um breve descritivo do significado daquela variável. As três colunas na sequência são para que o júri de especialistas pudesse aceitar, não aceitar ou aceitar parcialmente aquela variável. Por fim, a última coluna permitia que os especialistas pudessem fazer qualquer tipo de comentário que julgasse necessário para justificar suas respostas.

Quadro 17 – Roteiro enviado aos Especialistas

Parâmetro 1: CAPACIDADE DE ENTENDIMENTO DO MERCADO

Variável	Descrição da Variável	Aceita	Não aceita	Aceita parcialmente	Comentários
Foco em oportunidades competitivas	Avaliar se a cidade consegue direcionar seus esforços para identificar oportunidades competitivas.				
Realização de pesquisa de mercado	Avaliar se a cidade realiza com regularidade pesquisas para entender o comportamento do mercado.				
Entendimento das mudanças no comportamento do público-alvo	Avaliar a capacidade da cidade em entender as mudanças de comportamento dos públicos que interagem com ela.				
Grau de conhecimento de inovação tecnológica	Avaliar o quanto a cidade tem domínio e conhecimento sobre inovação tecnológica.				

Manutenção de estratégias a partir de informações e tendências de mercado	Avaliar a capacidade da cidade de captar informações e tendências do mercado para reorganizar suas estratégias.				
Planejamento de metas e objetivos	Avaliar a capacidade da cidade de definir suas metas e objetivos a partir do entendimento do mercado.				

Parâmetro 2: ORIENTAÇÃO PARA O PÚBLICO-ALVO

Variável	Descrição	Aceita	Não aceita	Aceita parcialmente	Comentários
As promessas relacionadas aos serviços prestados são cumpridas	Avaliar se a cidade está cumprindo os serviços oferecidos ao seu público-alvo.				
A cidade ouve o público-alvo	Avaliar se a cidade possui canais de comunicação com o público-alvo e se há				

	interação entre eles.				
Criação de valor para o público-alvo	Avaliar de a cidade desenvolve benefícios capazes de atrair a atenção do público-alvo.				
Entendimento das necessidades do público-alvo	Avaliar de a cidade tem capacidade de entendimento das necessidades do público-alvo.				
Utilização de informações de mercado	Avaliar se a cidade utiliza as informações coletadas no mercado.				
Conhecimento das cidades concorrentes	Avaliar de a cidade interage e conhece quem são as principais cidades concorrentes.				
Diferencial competitivo da cidade	Avaliar se a cidade identifica e explora seu principal diferencial competitivo.				

Parâmetro 3: CAPACIDADE DE ATENDIMENTO

Variável	Descrição	Aceita	Não aceita	Aceita parcialmente	Comentários
Fornecimento de informações rápidas ao mercado	Avaliar se a cidade tem capacidade de gerar dados, estatísticas e informações ao mercado de forma ágil.				
Disseminação da informação	Avaliar se a cidade é transparente na disseminação de suas informações.				
Pós-atendimento	Avaliar se a cidade está estruturada para realizar o pós-atendimento ao seu público-alvo.				
Valores e crenças organizacionais	Avaliar se a cidade possui valores e crenças capazes de direcionar o atendimento público de maneira eficaz.				

Capacidade de manter e incentivar o relacionamento com os <i>Stakeholders</i>	Avaliar se a cidade consegue desenvolver e manter o relacionamento com seus <i>Stakeholders</i> .				
Infraestrutura	Avaliar se a cidade possui e trabalha na manutenção da infraestrutura mínima para atendimento ao público-alvo.				
Capacidade de implementação de planos de Marketing	Avaliar de a cidade consegue implementar e executar seus planos de Marketing.				

Parâmetro 4: DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Variável	Descrição	Aceita	Não aceita	Aceita parcialmente	Comentários
Participação de todos os envolvidos na tomada de decisões	Avaliar se a cidade permite a participação de todos os envolvidos nas decisões da relacionadas				

	ao atendimento do público-alvo.				
Métricas para a satisfação do cliente	Avaliar se a Cidade desenvolveu e aplica métricas para medir a satisfação do público-alvo.				
Integração funcional	Avaliar se a Cidade integra todas as funções administrativas para um melhor atendimento ao público-alvo.				
Comprometimento da administração pública.	Avaliar se a administração pública está comprometida com a melhoria do atendimento do público-alvo.				
Formulação de políticas públicas	Avaliar se a Cidade desenvolve políticas públicas capazes de fomentar				

	atrativos para o público-alvo.				
Execução de ações estratégicas	Avaliar se a Cidade executa as ações estratégicas planejadas no seu plano de Marketing.				
Taxas de crescimento	Avaliar de a Cidade apresenta taxas de crescimento em suas principais áreas: economia, sociais, saúde, educação.				
Direcionamento e sistematização de processos organizacionais	Avaliar se a Cidade definiu claramente seu direcionamento estratégico e se organizou os seus processos de forma sistêmica para melhorar o atendimento ao público-alvo.				

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O material a ser analisado foi encaminhado para os componentes do júri de especialistas, por meio de formulário eletrônico para que os parâmetros e variáveis fossem validados ou não. A partir dessa análise desenvolveu-se a análise final da pesquisa, apresentando o conjunto de parâmetros e variáveis validados pelo júri de especialistas.

3.1 Método do Júri de Especialistas

A definição do método de pesquisa a ser adotado é sempre um desafio para o pesquisador. Porém, o conhecimento sobre um determinado assunto pode ser alvo de uma avaliação metodológica baseada no julgamento de especialistas para verificar se é, ou não, relevante ou representativo para a sociedade (NETO, 2008). O método do júri de especialistas é muito utilizado para avaliação de instrumentos (DAVIS, 1992). A utilização do julgamento dos especialistas em pesquisas de cunho qualitativo e exploratório, tem por objetivo validar informações mais precisas para o desenvolvimento ou aprimoramento de questionários utilizados para coleta de dados (SAMPIERI ET. AL, 2006). A importância desse julgamento auxilia nas decisões referentes a construção dos questionários, uma vez que, um instrumento de coleta de dados pode influenciar a qualidade dos resultados da pesquisa, onde o foco é explorar informações, daí o motivo para que muitos pesquisadores se apoiem nas decisões do júri de especialistas para validar seus instrumentos, reforçando a importância do processo de validação (DAVIS, 1992).

O método do júri de especialistas tem por objetivo coletar opiniões de especialistas sobre temas ou assuntos específicos e pouco explorados. É uma técnica de pesquisa que pode ser utilizada nas áreas da psicologia, administração e ciências sociais (PINHEIRO ET.AL, 2013). Recorrer a essas opiniões é uma estratégia para se encontrar um consenso mínimo que ajude a entender, explicar ou validar esses temas ou assuntos. Por ser uma metodologia qualitativa, não há o compromisso de gerar dados quantitativos referentes aos seus resultados. A análise se dá com relação à qualidade das avaliações feitas pelos especialistas. De acordo com LICONA et.al. (2014, pág. 598), *ao contrário de outros tipos de validade, o conteúdo não pode ser*

expresso quantitativamente, porque diz respeito a uma questão de julgamento que se estima subjetiva ou inter-objetiva.

Uma das principais vantagens da utilização dessa metodologia é a do pesquisador recorrer a um grupo de especialistas da área que consigam selecionar os assuntos, realizar julgamentos e apontamentos condizentes com a realidade, além de promoverem o debate na busca criativa de soluções para os problemas, sem perder a credibilidade ou colocar em dúvida a pesquisa (MENDES, 2008). O júri deve ser composto por especialistas qualificados, com profundos e sólidos conhecimentos, sendo capazes de tomarem decisões sobre as questões em análise (SANTOS, 2004), com o mesmo rigor característicos de outras metodologias científicas (LIMA, 2014).

Para MEYER & BOOKER (2001, pág. 3), *um especialista é uma pessoa que tem conhecimento na área do assunto e, é reconhecido por seus pares ou aqueles que realizam o estudo como qualificado para responder à questão problema.* Um especialista representa, por meio de sua opinião, um pensamento que integrado com visões específicas sobre um determinado assunto relacionado, norteia as decisões, porém, não significa que sua palavra seja final ou definitiva sobre o tema (PINHEIRO ET. AL, 2013).

A escolha dos membros do júri de especialistas deve corroborar com o conjunto de resultados que serão integrados entre si (PINHEIRO, ET. AL, 2013). Ao longo do tempo, o júri de especialistas sofreu algumas mudanças quanto a sua interpretação. Várias foram às especificações dadas a ele: opinião de especialistas, julgamento subjetivo, previsão de especialistas, melhor estimativa e conhecimento especializado. De acordo com MEYER & BOOKER (2001, Pág.4), *seja lá o que é chamado, o julgamento especialista é mais do que um palpite. É uma opinião fundamentada com base na formação e experiência do perito.* Em outras palavras, o conhecimento e a competência do especialista, por si só, justificam a credibilidade do método. Quanto a sua aplicabilidade o método pode ser utilizado em diversas situações.

Os especialistas, com base, em seus conhecimentos prévios, procuram responder às perguntas que compõem o instrumento construído. Nesse caso, a interpretação das questões direciona para a sua validação. De acordo com MEYER & BOOKER (2001, pág. 3), *perguntas são geralmente colocados para os especialistas, porque elas não podem ser respondidas por outros meios.* O especialista tem conhecimento acima da média dos demais indivíduos, por isso, ele pode ser considerado capaz, por exemplo, de validar um instrumento. O seu grau de

conhecimento sobre as questões avaliadas é muito alto, permitindo, muitas vezes, que um pequeno grupo de especialistas seja capaz de fazer um julgamento qualitativo do que está avaliando. Em outras palavras, não há necessidade do envolvimento de um grande número de especialistas para essa validação (CRISTO, 2003). Basta apenas que eles tenham domínio sobre o que está sendo estudado, independente da representatividade estatística de qualquer população (SANTOS, 2004).

Quanto a sua aplicabilidade o júri de especialistas, é normalmente utilizado quando se está construindo um instrumento. O envolvimento dos especialistas tem por objetivo validar o conteúdo e os itens desse instrumento, onde o que será medido é a representatividade do conteúdo para um determinado universo. Com a validação, o instrumento estará apto para que possa ser utilizado pelo mercado. (RUÍZ apud LICONA et. al, 2014, pág. 598). Essa visão também é compartilhada por SAUPE et.al (2008, pág. 128), ao afirmar que, esse método *parte do princípio de que a construção de modelos fica consolidada quando submetida à apreciação de especialistas na área.*

“O júri de especialista se reúne para atender às seguintes necessidades: fornecer estimativas sobre novo, raro, complexo, ou de outra forma fenômenos mal compreendidos. Para prever eventos futuros. Para integrar ou interpretar os dados existentes. Para saber a resolução de problemas de um especialista ou um grupo de processos de tomada de decisão. Para determinar o que é conhecido atualmente, o que não é conhecido, e que vale a pena aprender em um campo do conhecimento. O júri de especialistas é muitas vezes usado para tratar mais de uma das necessidades acima mencionadas” (MEYER & BOOKER, 2001, pág. 4 e 5).

A utilização do júri de especialistas pode ocorrer no projeto de pesquisa como parte preliminar, ou seja, estabelecendo pontos de partida para a investigação propriamente dita. Na preliminar da pesquisa, o método pode assumir três formatos distintos. No primeiro, ele pode auxiliar na validação ou adequação de instrumentos ou procedimentos. No segundo, o especialista pode ser acionado quando se pretende desenvolver um novo domínio de pesquisa e não é possível encontrar informações anteriores sobre o assunto pesquisado. No terceiro, a sua utilização pode ocorrer quando o pesquisador pretende testar um novo instrumento que facilite a coleta de dados para o desenvolvimento de um estudo (PINHEIRO ET. AL, 2013).

O método necessita que os especialistas possam ter visão técnica, política e mercadológica na avaliação, exigências importantes para que não haja influências na

sua forma de avaliar (NETO, 2008). Uma das influências pode ser o contato com outro especialista envolvido na avaliação ou validação de um instrumento, por exemplo. Para eliminar essa influência, é importante que cada especialista seja consultado de forma individual e anônima (CRISTO, 2003). A junção das opiniões individuais de cada especialista tem por objetivo validar pressupostos, numa visão mais crítica (LIMA, 2014). Outra vantagem do método é que ele tem condições de investigar e estudar os assuntos abordados dando suas conclusões, além, das recomendações necessárias que permitam validar uma pesquisa, desde que, os especialistas sejam escolhidos de tal maneira que garanta a imparcialidade ao processo (LIMA, 2014).

3.2 Perfil dos Especialistas

O perfil dos especialistas foi definido seguindo o critério de escolha de acordo com a sua aderência ou conhecimento acadêmico sobre à administração pública, políticas públicas, desenvolvimento regional e/ou Marketing. Todos os especialistas que fazem parte dessa amostra são acadêmicos ou gestores públicos, sendo que em alguns casos, exercem os dois papéis. A amostra é composta, conforme o quadro 18, por dois especialistas que atuam tanto na gestão pública, como na área acadêmica. Um especialista atua apenas como gestores públicos. Quatro especialistas atuam como acadêmicos especialistas em políticas públicas. Os demais especialistas, quatro, são acadêmicos que atuam em Marketing e/ou desenvolvimento regional.

Quadro 18 - Síntese do Perfil dos Especialistas

ESPECIALISTA	PERFIL
1	Acadêmico com foco em políticas públicas.
2	Acadêmico e pesquisador com foco em políticas públicas.
3	Gestor público e acadêmico com foco em políticas públicas.
4	Acadêmico com foco em políticas públicas para o desenvolvimento do empreendedorismo regional.

5	Acadêmico com foco em governança corporativa no setor público.
6	Gestor Público Municipal.
7	Acadêmico com foco em políticas públicas e Marketing.
8	Acadêmico e pesquisador com foco em desenvolvimento regional e Marketing.
9	Gestor Público Municipal. Acadêmico com foco em empreendedorismo regional.
10	Acadêmico com foco em empreendedorismo regional e Marketing.
11	Acadêmico com foco no desenvolvimento regional do comércio exterior.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Para preservar a identidade pessoal, os especialistas serão identificados apenas pela ordem numérica seguido de seu currículo. Quando ao currículo do especialista, que justifique sua escolha dentro do perfil desejado, este foi informado pelo próprio especialista ou coletado de bases de dados como a plataforma Lattes. Quanto a ordenação levou-se em consideração a devolutiva do roteiro da pesquisa. Quem devolveu primeiro foi identificado como Especialista 1, quem veio na sequência, foi identificado como Especialista 2, e assim sucessivamente até completarmos os onze especialistas necessários para nosso estudo. Na sequência, apresentamos o currículo detalhado de cada um dos especialistas, para que possamos validar sua participação nesse estudo.

- Especialista 01

Doutor em Política Científica e Tecnológica pela Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP (2003). Mestre em Educação pela UNICAMP (1999). Graduado em Engenharia Civil pela UNICAMP (1985). Atuação profissional com foco para assessoria e consultoria em planejamento estratégico público, elaboração de projetos, processo decisório em gestão governamental, monitoramento de resultados e

avaliação de políticas públicas. Atualmente é colaborador do Grupo de Análise de Políticas de Inovação (GAPI), vinculado ao Departamento de Política Científica e Tecnológica da UNICAMP. Trabalha com a organização e como docente em cursos de extensão e de especialização e MBA em instituições de ensino públicas e privadas versando sobre temas como análise de problemas, elaboração e gestão de projetos, trabalho em equipes, comunicação interpessoal no trabalho, comunicação institucional, política e planejamento de comunicação.

- Especialista 02

Doutora em Administração Pública e Governo. Mestre em Social Development pela University of Sussex, reconhecido pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP, e Bacharel em Relações Internacionais. Atualmente é professora e pesquisadora do Bacharelado em Relações Internacionais da Universidade Católica de Santos. Professora do Curso de Tecnologia em Gestão, Negócios e Inovação da FATEC SEBRAE e do Curso de Tecnologia em Secretariado da FATEC Itaquá, além de Pesquisadora Associada do Instituto de Estudos Sociais e Econômicos (IESE-Moçambique). Atuou por seis anos como Coordenadora, Professora e Pesquisadora do curso de Relações Internacionais e da Pós-graduação em Projetos Sociais: Gestão e Perspectivas. Possui ampla experiência na área de Relações Internacionais e Administração Pública, atuando como consultora em instituições nacionais e internacionais.

- Especialista 03

Atual secretário de educação de uma cidade localizada na Grande São Paulo. Cargo que já ocupa pela segunda vez. Mestre em administração pública e governo. Já foi candidato a vice-prefeito. Foi chefe de gabinete das Secretarias de Transportes e de Segurança Pública do Estado de São Paulo. Na Secretaria de Segurança Pública liderou as equipes que desenvolveram a Delegacia Eletrônica e o Infocrim. Foi gerente de políticas públicas da Fundação Abrinq. Como secretário de educação, reestruturou a carreira do magistério, implantou o currículo e o sistema de avaliação externa,

multiplicou por 3,5 vezes o número de matrículas em creche e implantou políticas de educação inclusiva e de sustentabilidade na rede municipal. É professor de políticas públicas.

- Especialista 04

Pós doutora em educação. Doutora em administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Mestrado em administração, especialização em comunicação e mercados. Realizou um curso de extensão na Babson College (Boston, EUA). Atua como docente e pesquisadora voltando suas pesquisas para empreendedorismo e o desenvolvimento regional. Participa de grupo de pesquisa sobre políticas públicas voltadas para o empreendedorismo. Professora em programas de MBA, educação executiva e especializações. Atuou como coordenadora da Faculdade de Administração. Atuou na McCann Erickson do Brasil e é consultora na área de estratégia e inovação.

- Especialista 05

Doutor em Administração, Mestre em Administração de empresas, Especialista em Administração Professor concursado na Universidade Municipal de São Caetano do Sul e Auditor na Universidade Federal de São Paulo. Atua prioritariamente nos seguintes temas: governança pública e privada, controle público, auditoria, contabilidade gerencial, mercado financeiro e de capitais. Parecerista dos cursos de Administração, Ciências Econômicas e Comércio Exterior da Avaliação de Cursos Superiores do Guia do Estudante desde 2014.

- Especialista 06

Atual Diretor do Departamento de Desenvolvimento Econômico, Inovação, Tecnologia e Turismo em uma cidade localizada na Grande São Paulo. Possui graduação em Administração. Também atua como Diretor de Planejamento da Organix Comunicação

e Diretor do Grupo Educacional Tableau/ ETIP. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas, políticas públicas e desenvolvimento do empreendedorismo regional.

- Especialista 07

Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Bacharel em Direito, Economia e Administração com habilitação em Recursos Humanos e Marketing. Desenvolveu diversos estudos com foco em políticas públicas. Professor do Centro Paula Souza. Linhas de Pesquisa: Comunicação; Marketing; Políticas Públicas; Aprendizado eletrônico; Informação veiculada pela internet e pelas mídias digitais. Pesquisador pós-doutorando junto ao High Performance and Pervasive Computing Systems Group na Universidade de São Paulo.

- Especialista 08

Bacharelado em Administração de Empresas pelo ILBEC (1999), especialização em Administração de Empresas pela PUC-SP (2003), mestrado interdisciplinar em Administração, Educação e Comunicação pela Universidade São Marcos (2005), doutorado em Ciências Sociais (2011) - Sociologia do Trabalho pela PUC-SP. Avaliador de Cursos Superiores de Graduação, Graduação Tecnológica e de Instituições de Educação Superior, pelo INEP/MEC. Suas linhas de pesquisa envolvem o estudo de ações vinculadas ao poder público envolvendo o desenvolvimento regional. Experiência como coordenador dos cursos de Tecnologia em Logística e Administração de Empresas, bem como, professor titular das cadeiras das disciplinas: TGA e Marketing no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (FATEC). Professor convidado da Pós-graduação lato-sensu da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Diretor da Unidade Fatec Sebrae do Centro Paula Souza. Possui experiência na área de Administração, empreendedorismo e Marketing, atuando principalmente nos seguintes temas: Teorias Organizacionais, Sociologia das

Organizações, Inovação e Empreendedorismo, Educação Empreendedora, Vendas e Marketing.

- Especialista 09

Vice-prefeito em uma cidade no interior de Minas Gerais no período 2017-2020. Em 2012 candidatou-se pela primeira vez a vereador e foi eleito. Presidiu a Câmara Municipal onde implantou diversos projetos com o objetivo de dar transparência aos atos parlamentares e aproximar a população dos debates da casa legislativa, como: Projeto Transparência Legislativa; Câmara Itinerante; Centro de Atendimento ao Cidadão; Acesso à Informação; Portal Transparência; Site; Mídias Sociais; TV Câmara e rádio com transmissão ao vivo das reuniões ordinárias e extraordinárias; entre outros. Mestre em Administração pela Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP. Possui licenciatura em Filosofia pelo Centro Universitário Claretiano e graduação em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (2006) e MBA em Gestão da Comunicação Integrada pela Faculdade Pitágoras (2001). Pesquisador sobre o ensino de empreendedorismo e o método design thinking. Possui experiência nas atuações da comunicação organizacional e da docência.

- Especialista 10

Bacharel em Administração, Especialista em Docência do Ensino Superior SP, especialista em Logística das Operações Comerciais e Mestre em Educação. Professor do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Leciona no Cursos de Gestão de Negócios e Inovação a disciplina de Empreendedorismo e Inovação. Experiência relevante como Empreendedor na área de Comércio Exterior. Ministra aulas e desenvolve pesquisas em desenvolvimento regional do empreendedorismo. Também é professor na área de Marketing. Tem diversos trabalhos publicados na área de educação empreendedora e regionalidade.

- Especialista 11

Graduado em Administração e Mestre em Educação, Administração e Comunicação. Atualmente é professor universitário em uma faculdade pública ministrando diversas disciplinas com foco em desenvolvimento do comércio exterior. Atua também no mercado corporativo como Gerente de Exportação e Importação auxiliando municípios e pequenas negócios regionais a expandirem relações com o mercado internacional.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos na pesquisa estão apresentados abaixo. Organizou-se essa análise a partir de cada um dos quatro parâmetros avaliados pelo júri de especialistas e suas respectivas variáveis.

4.1 Resultados Obtidos

Depois de recebido o roteiro da pesquisa respondido por cada um dos especialistas, as respostas foram organizadas de acordo com os quatro parâmetros pesquisados. Para cada parâmetro analisaram-se suas variáveis individualmente, identificando a resposta dada por cada um dos especialistas. Na sequência, apresenta-se a análise dos resultados para cada uma das variáveis.

4.1.1 Resultados do Parâmetro 1: Capacidade de Entendimento do Mercado

Aqui, os especialistas deveriam avaliar se as variáveis constantes do Parâmetro 1 são aptas para indicar o Grau de Orientação para Marketing (GOM), de qualquer Administração Pública de uma Cidade ou Região. Para que os especialistas pudessem avaliar com maior precisão, foi informado a eles que nesse parâmetro e nos demais, entendia-se por mercado o ambiente formado por habitantes, investidores, turistas, Cidades e Regiões concorrentes. Na sequência, foram apresentadas cada uma das variáveis que compunham o parâmetro 1. Para este parâmetro, bem como todos os demais, cada especialista analisou a variável, tendo como opções aceitar, não aceitar ou aceitar parcialmente e na sequência apresentavam seus comentários. Apenas para aqueles, que escolheram a opção “aceitar” era facultativo realizarem comentários. Caso o especialista, que aceitou a variável, não fizesse comentários, mencionamos no resultado “sem comentário”. Abaixo seguem os resultados das análises das variáveis referentes ao parâmetro 1.

4.1.1.1 Variáveis do Parâmetro 1

a) Variável 1.1: Foco em Oportunidades Competitivas

Aqui, estava em julgamento verificar se “avaliar se a Cidade/Região consegue direcionar seus esforços para identificar oportunidades competitivas” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O Quadro 19 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 19 – Variável 1.1: Foco em Oportunidades Competitivas

ESPECIALISTA	AVALIAÇÃO	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita	“A questão aqui seria identificar com que instrumentos, procedimentos administrativos, a administração municipal poderia identificar não só oportunidades, mas também riscos e ameaças, caso disponha de equipes de gestores para isso ou programas com esse fim.”
02	Aceita	Sem comentários.
03	Aceita	Sem comentários.
04	Aceita parcialmente	“As cidades têm suas vocações. As oportunidades para serem válidas precisam estar de acordo com sua vocação. Nem sempre uma oportunidade é de fato útil para uma Cidade ou Região.”
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	Sem comentários.
08	Aceita	“Com as instabilidades da economia Brasileira, os administradores públicos devem direcionar seus esforços na busca de oportunidades para sua Cidade.”
09	Aceita	Sem comentários.
10	Aceita	Sem comentários.
11	Aceita	“Muitas cidades ainda perdem muitas oportunidades justamente por não terem um olhar sobre essas possibilidades.”

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 19, a maioria dos especialistas validou a variável “Foco em Oportunidades Competitivas”. Ao todo, dez especialistas mencionaram que a variável

está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que três deles fizeram comentários validando a aceitação. Dentre os comentários, o especialista 01, ressaltou que além de identificar as oportunidades competitivas, a administração pública deve aproveitar essa variável para identificar os riscos e as ameaças da adoção das oportunidades avaliadas. Também ressaltou que para a utilização dessa variável, os gestores devem ser capacitados para esse fim. O especialista 08, ressaltou que essa variável deve identificar as instabilidades da economia Brasileira, direcionando os esforços da administração pública na busca de oportunidades para a Cidade. O especialista 11, entendeu que essa variável é apta, pois as administrações públicas de muitas cidades, ainda não têm um olhar voltado para oportunidades. Os outros sete especialistas que aceitaram a variável não fizeram nenhum tipo de comentário adicional.

O especialista 04, aceitou parcialmente a variável como importante para que a administração pública avalie se está focada na busca de oportunidades competitivas. Em seus comentários, ele mencionou que cada cidade tem sua vocação e nem sempre, uma oportunidade fora da sua vocação, realmente é uma oportunidade. A partir dessas análises, pode-se aceitar a variável “Foco em Oportunidades Competitivas” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

b) Variável 1.2: Realização de pesquisa de mercado (obtenção de dados primários)

Nessa variável, estava em julgamento verificar se “avaliar se a Cidade/Região consegue coletar dados primários utilizando uma pesquisa de mercado” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 20 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 20 – Variável 1.2: Realização de Pesquisa de Mercado

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita	“A pesquisa de mercado precisa ser orientada por identificação de potenciais e vantagens competitivas locais, setores já desenvolvidos localmente etc. Precisa orientar o que procurar. ”
02	Aceita	Sem comentários.
03	Aceita parcialmente	“A realização da pesquisa pode ajudar a cidade se utilizada com rigor metodológico e sem viés político. ”
04	Aceita	Sem comentários.
05	Aceita parcialmente	“Acredito que não seja com regularidade. ”
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	Sem comentários.
08	Aceita	Sem comentários.
09	Aceita	Sem comentários.
10	Aceita parcialmente	“Cuidado para utilização de pesquisas direcionadas a interesses partidários. ”
11	Aceita	Sem comentários.

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 20, a maioria dos especialistas validou a variável “Realização de Pesquisa de Mercado”. Ao todo, oito especialistas mencionaram que a variável está apta para que a administração pública possa avaliar se está orientada para Marketing, sendo que o especialista 1 comentou que essa variável deve ser capaz de identificar potenciais e vantagens das localidades, em outras palavras, é uma variável que precisa ser bem utilizada. Os outros sete especialistas que aceitam a variável não fizeram nenhum tipo de comentário adicional. Três especialistas mencionaram que aceitam parcialmente essa variável. Para justificarem essa escolha parcial o especialista 3, ressaltou que essa variável somente cumprirá sua função de avaliar se a administração pública está ou não orientada para Marketing, caso essas pesquisas tenham seguido um rigor metodológico e não contenha nenhum viés político. Quem também seguiu a mesma linha de pensamento foi o especialista 10, ressaltando que a utilização de pesquisas com interesses partidários, pode prejudicar a validação dessa variável. Por fim, o especialista 5, mencionou que essa variável está apta, desde que as pesquisas não sejam feitas com regularidade, caso contrário o objetivo da variável fica comprometido.

Analisando os resultados obtidos, pode-se aceitar a variável “Realização de Pesquisa de Mercado” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing. Porém, em função dos comentários dos três especialistas que aceitam parcialmente a variável, optamos por alterar a descrição dessa variável para: “Avaliar se a Cidade/ Região realiza pesquisas autônomas, sem a influência de interesses partidários, para entender o comportamento do mercado”.

c) Variável 1.3: Entendimento das Mudanças no Comportamento do Público-alvo

Nessa variável estava em julgamento verificar se “avaliar a capacidade da Cidade/Região em entender as mudanças de comportamento dos públicos que interagem com ela” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 21 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 21 – Variável 1.3: Entendimento das Mudanças no Comportamento do Público-alvo

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita	“Sem dúvida. Mas este é um ponto em que incide enorme dificuldade de focalização. Quais são os públicos da administração pública municipal? Se se tratar apenas de setores empresariais pode-se restringir em grande medida a finalidade última da gestão pública. ”
02	Não aceita	“Acredito que é preciso estabelecer esse parâmetro dentro do contexto das políticas públicas e as ferramentas de accountability da Gestão Pública.”
03	Aceita parcialmente	“Precisa avaliar se não haverá interferências políticas no comportamento dos públicos. ”
04	Aceita	Sem comentários.
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	Sem comentários.

08	Aceita	“Talvez as mudanças dos governos a cada quatro anos possa ser um fator complicador dessa análise, mas ela é muito útil para direcionar os esforços regionais em atender as demandas dos públicos.”
09	Aceita	Sem comentários.
10	Aceita	Sem comentários.
11	Aceita	Sem comentários.

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 21, a maioria dos especialistas validou a variável “Entendimento das Mudanças no Comportamento do Público-alvo”. Ao todo, nove especialistas mencionaram que a variável está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que o especialista 01 ressaltou que essa variável é de extrema importância, mas que, ao mesmo tempo pode encontrar dificuldades de foco, caso não fique claro para a administração pública quem são os seus públicos. O especialista 08 também apontou que as mudanças dos gestores públicos, que podem ocorrer a cada quatro anos, pode ser um fator complicador para uma análise mais de longo prazo. Os outros sete especialistas que aceitam a variável não fizeram nenhum tipo de comentário adicional.

O especialista 03 mencionou que aceita parcialmente essa variável. Em sua visão é necessário avaliar se não haverá nenhum tipo de interferência de grupos políticos nos comportamentos adotados por determinados públicos, o que poderia criar vieses para esse entendimento. Apenas o especialista 02 não aceitou essa variável como capaz de auxiliar a administração pública a entender as mudanças do comportamento do público-alvo. Para justificar a reprovação, ele apresentou comentário mencionado que é preciso estabelecer esse parâmetro dentro do contexto das políticas públicas, bem como, com as ferramentas de accountability da Gestão Pública. Com base em todas essas análises, pode-se aceitar a variável “Entendimento das Mudanças no Comportamento do Público-alvo” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

d) Variável 1.4: Grau de Conhecimento de Inovação Tecnológica

Na variável 1.4 estava em julgamento verificar se “avaliar o quanto a Cidade/Região tem domínio e conhecimento sobre inovação tecnológica” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 22 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 22 – Variável 1.4: Grau de Conhecimento de Inovação Tecnológica

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Não aceita	“Inovação tecnológica em que dimensões. Se o Brasil como país periférico do capitalismo não dispõe de condições objetivas de desenvolver inovações como os países do capitalismo, que dizer de administrações municipais? ”
02	Aceita	Sem comentários.
03	Aceita parcialmente	“Depende das necessidades tecnológicas de cada cidade ou região, essa variável pode não ser muito importante. ”
04	Aceita	Sem comentários.
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	“Essencial para os dias atuais. Quanto mais os gestores públicos utilizarem inovações tecnológicas em suas Cidades aumentarão as chances de prepara-las para as mudanças futuras. ”
08	Aceita	Sem comentários.
09	Aceita	Sem comentários.
10	Aceita	Sem comentários.
11	Aceita	“O futuro da sociedade está no desenvolvimento tecnológico. Conhecer as inovações nessa área é vital para a construção de uma qualidade de vida para os habitantes de uma Cidade. ”

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 22, a maioria dos especialistas validou a variável “Grau de Conhecimento de Inovação Tecnológica”. Ao todo, nove especialistas mencionaram que a variável está apta para a administração pública avaliar se está orientada para

Marketing, sendo que o especialista 7 comentou que essa variável é essencial para os dias atuais. Ele complementa sua resposta mencionando que quanto mais a administração pública utilizar inovações tecnológicas, mais fácil será a preparação das Cidades para o futuro. Quem seguiu a mesma linha de pensamento foi o especialista 11, que complementou mencionando que a adoção de inovações tecnológicas é vital para a melhoria da qualidade de vida de uma Cidade. Os outros sete especialistas que aceitam a variável não fizeram nenhum tipo de comentário adicional. Outros dois especialistas, mencionaram que aceitam parcialmente essa variável. Para justificarem essa escolha parcial o especialista 3, ressaltou que essa variável somente cumprirá sua função de avaliar se a administração pública está ou não orientada para Marketing, dependendo das necessidades tecnológicas de cada cidade ou região.

Apenas o especialista 01 não aceitou essa variável como capaz de auxiliar a administração pública a realizar pesquisas de mercado. Para justificar a reprovação, ele apresentou comentário mencionado que as cidades não têm condições de assimilar ou investir em inovações tecnológicas, sendo assim utilizar essa variável não seria útil para avaliar a administração pública, uma vez que, a falta de investimentos é uma realidade das administrações municipais. A partir dessas análises, mesmo quando o especialista acredita que a maior parte das Cidades não tem condições de investir em inovações tecnológicas, pode-se aceitar a variável “Grau de Conhecimento de Inovação Tecnológica” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

e) Variável 1.5: Manutenção de Estratégias a partir de Informações e Tendências de Mercado

O objetivo do julgamento dessa variável era verificar se “avaliar a capacidade da Cidade/Região de captar informações sobre as tendências do mercado para reorganizar suas estratégias” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 23 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 23 – Variável 1.5: Manutenção de Estratégias a partir de Informações e Tendências de Mercado

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita	“Conceito semelhante ao do 3º item acima – entender as mudanças de comportamento”
02	Aceita	Sem comentários.
03	Aceita	Sem comentários.
04	Aceita parcialmente	“Acredito que nem sempre a cidade/região precisa se adequar sobre tendências para repensar sua estratégia, isso dependerá do contexto cultural envolvido em cada caso.”
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	Sem comentários.
08	Aceita	Sem comentários.
09	Aceita	Sem comentários.
10	Aceita	“Precisa avaliar as interferências políticas impondo tendências.”
11	Aceita	Sem comentários.

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 23, a maioria dos especialistas validou a variável “Manutenção de Estratégias a partir de Informações e Tendências de Mercado”. Ao todo, dez especialistas mencionaram que a variável está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que o especialista 1 comentou que essa variável poderia ser unificada com a variável “entender as mudanças de comportamento”. O especialista 10, por sua vez, mencionou que ela precisa ser capaz de fazer a avaliação identificando e descredenciando possíveis influências de grupos políticos no direcionamento das tendências. Os outros oito especialistas que aceitam a variável não fizeram nenhum tipo de comentário adicional. Apenas o especialista 04, mencionou que aceitava parcialmente essa variável. Para justificar essa escolha parcial o especialista, ressaltou que essa variável somente cumprirá sua função de avaliar se a administração pública está ou não orientada para Marketing, se ela levar em consideração o contexto cultural envolvido na Cidade avaliada.

Analisando os resultados obtidos, pode-se aceitar a variável “Manutenção de estratégias a partir de informações e tendências de mercado” como sendo como

sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

f) Variável 1.6: Planejamento de Metas/ Objetivos/ Ações

Nesse caso, estava em julgamento verificar se “avaliar a capacidade da Cidade/Região de definir suas metas ou objetivos e ações, a partir do entendimento do mercado” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 24 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 24 – Variável 1.6: Planejamento de Metas/ Objetivos/ Ações

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita	“Mas o problema no final das contas nesse caso me parece ser uma grande disfuncionalidade entre a ideia de mercado e o que faz, a que se destina, a administração pública.”
02	Aceita	Sem comentários.
03	Aceita	Sem comentários.
04	Aceita	Sem comentários.
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	Sem comentários.
08	Aceita	“É o mínimo que uma Cidade deve avaliar.”
09	Aceita	Sem comentários.
10	Aceita	“Essa variável vai auxiliar as Cidades e Regiões a repensarem suas ações para atingir metas e objetivos traçados no plano diretor.”
11	Aceita	Sem comentários.

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 24, a totalidade dos especialistas validou a variável “Planejamento de Metas/ Objetivos/ Ações”. Todos os especialistas mencionaram que a variável está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que o especialista 01 comentou que essa variável não pode ser

confundida com metas corporativas, mas sim com ideias que sejam destinadas a administração pública. O especialista 08, por sua vez, mencionou que é o mínimo que uma Cidade precisa avaliar. Na visão do especialista 10, a variável é capaz de ajudar as Cidades e Regiões a repensarem todo o seu plano diretor, bem como, as ações necessárias para atingir as metas nele traçadas.

Essa foi a única variável aceita por todos dentro do parâmetro 1, capacidade de entendimento do mercado. Com base em todas essas análises, pode-se aceitar a variável “Planejamento de metas/ objetivos/ ações” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

4.1.2 Resultados do Parâmetro 2: Orientação para o Público-Alvo

Aqui, os especialistas deveriam avaliar se as variáveis constantes do Parâmetro 2 são aptas para indicar o Grau de Orientação para Marketing (GOM), de qualquer Administração Pública de uma Cidade ou Região. Para que os especialistas pudessem avaliar com maior precisão, foi informado a eles que nesse parâmetro, entendia-se por público-alvo os moradores, turistas, investidores, exportadores, novos moradores, empresas e fábricas. São apresentados abaixo os resultados das análises das variáveis referentes ao parâmetro 2.

4.1.2.1 Variáveis do Parâmetro 2

a) Variável 2.1: Atendimento aos Propósitos Estabelecidos aos Serviços Públicos.

Na primeira variável do parâmetro 2, estava em julgamento verificar se “avaliar se a Administração Municipal está cumprindo os propósitos dos serviços oferecidos aos seus públicos-alvo” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 25 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 25 – Variável 2.1: Cumprimento das Promessas Relacionadas aos Serviços Públicos.

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita	“Essencial. Depende de comparar programa de governo eleitoral e o plano de governo, metas do PPA, com os resultados que possam ser identificados.”
02	Aceita parcialmente	“Serviços Públicos não são promessas, mas deveres do Estado e do governo no poder.”
03	Aceita	Sem comentários.
04	Aceita	Sem comentários.
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	Sem comentários.
08	Aceita	Sem comentários.
09	Aceita parcialmente	“Muitas vezes o cumprimento das promessas depende de outras instâncias.”
10	Aceita	Sem comentários.
11	Aceita	Sem comentários.

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 25, a maioria dos especialistas validou a variável “Cumprimento das promessas relacionadas aos serviços públicos”. Ao todo, nove especialistas mencionaram que a variável está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que o especialista 01 comentou que essa variável é essencial para a administração pública. Ele complementa sua resposta mencionando que essa variável deve ser capaz de auxiliar os gestores a analisarem os programas de governo apresentado no período eleitoral e o plano de governo, além das metas estabelecidas, cruzando todos esses dados com os resultados identificados. Os outros oito especialistas que aceitaram a variável não fizeram nenhum tipo de comentário adicional. Outros dois especialistas, mencionaram que aceitam parcialmente essa variável. Para justificarem essa escolha parcial o especialista 02, ressaltou que os gestores não podem enxergar os serviços públicos como promessas, mas sim, deveres do Estado e do governo que estiver no poder. Para o especialista 09, o cumprimento das promessas, muitas vezes, depende de outras instâncias.

Finalizando as análises dessa variável, pode-se aceitar a variável “Cumprimento das Promessas Relacionadas aos Serviços Públicos” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

b) Variável 2.2: Conhecimento a cerca das Opiniões dos Públicos-alvo

Aqui, estava em julgamento verificar se “avaliar se a Cidade/Região possui canais de comunicação com os públicos-alvo e se há interação entre eles e a Administração Pública” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 26 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 26 – Variável 2.2: Conhecimento acerca das Opiniões dos Públicos-alvo.

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita	“Sim, verificar se são contratadas pesquisas de opinião quanti e quali periódicas, se existe monitoramento de redes sociais, se portas como 156, 0800, facebook e outras redes são analisadas sistematicamente. E se respostas são oferecidas à população. ”
02	Aceita parcialmente	“É importante detalhar aqui o que se entende por conhecimento e qual mecanismo para desenvolvê-lo. ”
03	Aceita	Sem comentários.
04	Aceita	Sem comentários.
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	Sem comentários.
08	Aceita	Sem comentários.
09	Aceita	Sem comentários.
10	Aceita	Sem comentários.
11	Aceita	“Saber a opinião dos envolvidos é de grande valia para a administração pública. ”

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 26 a maioria dos especialistas validou a variável “Conhecimento a cerca das opiniões dos públicos-alvo”. Ao todo, dez especialistas mencionaram que a variável está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que o especialista 01 comentou que essa variável é importante, mas que devem ser verificadas se são contratadas pesquisas de opinião quantitativas e qualitativas periodicamente. O especialista completou mencionando que também é importante fazer o monitoramento sistematicamente das redes sociais e serviços de atendimento como o 0800, além de disponibilizar essas informações para a população. Para o especialista 11, é de grande valia para a administração pública saber a opinião dos públicos-alvo. Os outros oito especialistas que aceitaram a variável não fizeram nenhum tipo de comentário adicional. Apenas o especialista 02, mencionou que aceita parcialmente essa variável. Para justificar essa escolha parcial, ele ressaltou que é importante ter claro o que se entende por conhecimento e qual o mecanismo que será utilizado para desenvolvê-lo junto ao público-alvo.

Os resultados apontados acima, permitem que se aceite a variável “Conhecimento a cerca das opiniões dos públicos-alvo” como sendo como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

c) Variável 2.3: Entendimento das Necessidades do Público-alvo

Nessa variável, estava em julgamento verificar se “avaliar se a Cidade/Região tem capacidade de entender, efetivamente, as necessidades do público-alvo” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 27 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 27 – Variável 2.3: Entendimento das Necessidades do Público-alvo.

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita	“Sim. A partir do item acima.”
02	Aceita parcialmente	“É importante detalhar aqui o que se entende por conhecimento e qual mecanismo para desenvolvê-lo.”
03	Aceita	Sem comentários.
04	Aceita	Sem comentários.
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	“O princípio do Marketing consiste justamente na interpretação das necessidades do público-alvo.”
08	Aceita	“O correto entendimento das necessidades do público-alvo auxilia a gestão pública no planejamento de suas ações.”
09	Aceita	Sem comentários.
10	Aceita	Sem comentários.
11	Aceita	Sem comentários.

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 27, a maioria dos especialistas validou a variável “Entendimento das necessidades do público-alvo”. Ao todo, dez especialistas mencionaram que a variável está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que o especialista 01 comentou que essa variável é importante, principalmente a partir do que a variável anterior, conhecimento a cerca das opiniões dos públicos-alvo, onde os dados informados serão importantes para o bom entendimento. Para o especialista 08, essa variável contempla justamente os princípios do Marketing, que são focados na interpretação das necessidades dos públicos-alvo. Quem corrobora com esse pensamento é o especialista 09. Ele menciona que o correto entendimento das necessidades do público-alvo, auxilia a gestão pública no planejamento de suas ações. Os outros sete especialistas que aceitaram a variável não fizeram nenhum tipo de comentário adicional. Apenas o especialista 02 mencionou que aceitava parcialmente essa variável. Para ele, como já havia mencionado na variável anterior é preciso, é preciso detalhar o que se entende por esse conhecimento e quais instrumentos utilizar para coletar as informações.

Com base em todas essas análises, pode-se aceitar a variável “Entendimento das necessidades do público-alvo” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

d) Variável 2.4: Criação de Valor para o Público-alvo

Nessa variável estava em julgamento verificar se “avaliar se a Cidade/Região atende ou supera as expectativas de benefícios dos públicos-alvo” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 28 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 28 – Variável 2.4: Criação de Valor para o Público-alvo.

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Não aceita	“A avaliação do item “possui canais de comunicação” será suficiente. ”
02	Não aceita	“Acredito que o objetivo do serviço público não é criar valor em si, mas sim cumprir com as obrigações do Estado frente aos seus cidadãos. ”
03	Aceita	Sem comentários.
04	Aceita parcialmente	“Nem sempre a cidade/ região deve ter foco apenas na expectativa de benefícios do público, pois no Brasil somos assistencialistas, ou seja, temos a expectativa de que tudo advém dos governos, o que nem sempre é verdadeiro. ”
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	“Essa é outra tarefa essencial do Marketing, criar benefícios para os públicos-alvo. ”
08	Aceita	Sem comentários.
09	Aceita	Sem comentários.
10	Aceita	Sem comentários.
11	Aceita	“Muitas vezes é o que ainda precisa ser desenvolvido na administração pública. ”

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 28, a maioria dos especialistas validou a variável “Criação de valor para o público-alvo”. Ao todo, oito especialistas mencionaram que a variável está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que o especialista 07 comentou que essa variável consegue avaliar outra tarefa essencial do Marketing que é a criação de benefícios para os públicos-alvo. Para o especialista 11, essa variável é o que ainda precisa ser desenvolvida por muitas administrações públicas. Apenas o especialista 04 mencionou que aceitava parcialmente essa variável. Para ele, nem sempre a cidade/ região deve ter foco apenas na expectativa de benefícios do público, pois no Brasil somos assistencialistas, ou seja, temos a expectativa de que tudo advém dos governos, o que nem sempre é verdadeiro. Pela primeira vez na pesquisa, até esse momento, dois especialistas não aceitaram essa variável como sendo capaz de auxiliar a administração pública em avaliar se uma Cidade ou Região está orientada para Marketing. De acordo com o especialista 01, apenas avaliar a variável “conhecimento a cerca das opiniões dos públicos-alvo”, anteriormente apresentada, já seria suficiente, deixando essa variável desnecessária. Na visão do especialista 02, o objetivo do serviço público não é criar valor em si, mas cumprir com as obrigações do Estado frente aos seus cidadãos.

Finalizadas as análises dessa variável, mesmo com duas opiniões desfavoráveis, uma vez que, as justificativas dadas pelos especialistas, que não a aceitaram, não anulam a intenção de se avaliar o atendimento das expectativas de benefícios por parte dos públicos-alvo, pode-se aceitar a variável “Entendimento das Necessidades do Público-alvo” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

e) Variável 2.5: Utilização de Dados Secundários Referentes à Cidade e Região

Na variável 2.5, estava em julgamento verificar se “avaliar se a Cidade/Região utiliza as informações e dados secundários disponíveis no ambiente” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 29 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 29 – Variável 2.5: Utilização de Dados Secundários Referentes à Cidade e Região.

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Não aceita	“Não identifico bem do que se trata. Me parece o mesmo que o item acima “capacidade de entender. ”
02	Aceita parcialmente	“Esse valor só é relevante se houver dados secundários, o que não há em muitos municípios. ”
03	Aceita parcialmente	“Depende da fonte de origem desses dados secundários. ”
04	Aceita parcialmente	“Esses dados precisam ser tratados para que identificar possíveis vies de informações. ”
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	Sem comentários.
08	Aceita	Sem comentários.
09	Aceita	Sem comentários.
10	Aceita parcialmente	“Pode ser relativo a utilização dos dados secundários. Isso dependerá das fontes e do período em que eles são disponibilizados. ”
11	Aceita	Sem comentários.

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 29, na variável “Criação de valor para o público-alvo” obtivemos um número considerável de especialistas que a aceitaram parcialmente; ao todo foram quatro especialistas. Mesmo assim, a maioria, sete especialistas, aceitaram a variável, sendo que nenhum deles fez qualquer tipo de comentários. Quanto aos quatro especialistas que aceitaram parcialmente, o especialista 02 mencionou que dificilmente há dados secundários em muitos municípios, dessa maneira a variável não é relevante. O especialista 03 se mostrou preocupado com a fonte de origem desses dados secundários. Em complemento o especialista 04 apontou possível vies de informações fornecidas pelos dados secundários. Complementando essa linha de pensamento, o especialista 10 mencionou que tudo depende das fontes e do período em que as informações foram disponibilizadas. Pudemos notar que a preocupação dos especialistas girava em torno da credibilidade das fontes utilizadas para coleta de dados secundários. Apenas o especialista 01 não

aceitou a variável. De acordo com ele, essa variável poderia ser fundida com a variável “entendimento das necessidades do público-alvo”.

Analisando os resultados obtidos, pode-se aceitar a variável “Utilização de Dados Secundários Referentes à Cidade ou Região” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing. Porém, em função dos quatro especialistas que aceitam parcialmente a variável, optou-se por alterar a descrição dessa variável para: “Avaliar se a Cidade/Região utiliza, a partir de fontes confiáveis e pré-estabelecidas, as informações e dados secundários disponíveis no ambiente”.

f) Variável 2.6: Conhecimento das Cidades e Regiões Concorrentes

O objetivo do julgamento dessa variável era verificar se “avaliar se a Cidade/Região interage e conhece quem são as principais cidades concorrentes” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 30 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 30 – Variável 2.6: Conhecimento das Cidades e Regiões Concorrentes.

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita	“A depender de ter clareza sobre seu concorrente em que...?”
02	Não aceita	“Esse conceito não se encaixa na administração pública, cada vez mais, é provada a importância de se pensar em termos de território e não de municipalidades, ainda mais quando há muitos municípios de pequeno porte.”
03	Aceita parcialmente	“Muitas vezes as cidades em uma determinada região são colaborativas e não concorrentes.”
04	Aceita	Sem comentários.
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	Sem comentários.

08	Aceita	Sem comentários.
09	Aceita parcialmente	“Depende do tipo de concorrente que a cidade ou região enfrenta. É uma concorrência na captação de turismo, de recursos ou outro tipo de concorrência. ”
10	Aceita	Sem comentários.
11	Aceita	Sem comentários.

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 30, a maioria dos especialistas validou a variável “Conhecimento das Cidades e Regiões Concorrentes”. Ao todo, oito especialistas mencionaram que a variável permite à administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que o especialista 01 comentou que tudo depende também da clareza em se identificar em que a outra Cidade ou Região pode ser concorrente. Os outros sete especialistas que aceitaram a variável não fizeram nenhum tipo de comentário adicional. Dois especialistas mencionaram que aceitavam parcialmente a variável. O especialista 03 mencionou que em alguns casos as cidades são colaborativas e não concorrentes. Para o especialista 09, depende do tipo de concorrente que a cidade ou região enfrenta. Na visão do especialista é necessário identificar se essa concorrência é na captação de turismo, de recursos ou outro tipo de concorrência. O único que não aceitou a variável foi o especialista 02. De acordo com ele, esse conceito não se encaixa na administração pública. A necessidade é de se desenvolver um pensamento termos de território e não de municipalidades, ainda mais quando há muitos municípios de pequeno porte.

Na opinião dos especialistas, pode-se aceitar a variável “Conhecimento das Cidades e Regiões Concorrentes” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing. Porém, em função das manifestações dos especialistas que aceitam parcialmente ou não aceitaram a variável, optou-se por alterar a descrição dessa variável para: “Avaliar se a Cidade/ Região interage e conhece quem são as principais cidades concorrentes em suas respectivas vocações”.

g) Variável 2.7: Diferencial Competitivo da Cidade

Nesse caso, estava em julgamento verificar se “avaliar se a Cidade/Região identifica e explora seu principal diferencial competitivo” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 31 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 31 – Variável 2.7: Diferencial Competitivo da Cidade.

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita	“Sim. Essencial. ”
02	Aceita	Sem comentários.
03	Aceita parcialmente	“Muitas vezes é difícil identificar esse diferencial. ”
04	Aceita	Sem comentários.
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	Sem comentários.
08	Aceita	Sem comentários.
09	Aceita parcialmente	“Creio que prefeituras não competem uma com a outra. Podemos competir geração de novas empresas, mas não aumento de munícipes. ”
10	Aceita	Sem comentários.
11	Aceita	Sem comentários.

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 31, a maioria dos especialistas validou a variável “Diferencial Competitivo da Cidade”. Ao todo, nove especialistas mencionaram que a variável está apta para auxiliar a administração pública a avaliar se está orientada para Marketing, sendo que o especialista 01 comentou que essa variável é essencial para auxiliar a administração pública. Os demais especialistas, oito, não fizeram nenhum tipo de comentários. Dois especialistas aceitaram parcialmente a variável. Para o especialista 03, muitas vezes a cidade tem dificuldades em identificar qual seria seu diferencial competitivo. Na visão do especialista 09, as prefeituras não competem umas com as outras, talvez, possam competir na geração de novas empresas, mas não no aumento de munícipes.

Com base em todas essas análises e considerando que os comentários apresentados não desqualificaram a proposição, pode-se aceitar a variável “Diferencial Competitivo da Cidade” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

4.1.3 Resultados do Parâmetro 3: Capacidade de Atendimento

No parâmetro 3, os especialistas deveriam avaliar se as variáveis constantes eram aptas para indicar o Grau de Orientação para Marketing (GOM), de qualquer Administração Pública de uma Cidade ou Região. Para que os especialistas pudessem avaliar com maior precisão, foi informado a eles que nesse parâmetro, entendia-se por *Stakeholders* os indivíduos ou grupos que tenham interesse no desempenho da Cidade/ Região. São apresentados a abaixo os resultados das análises das variáveis referentes ao parâmetro 3.

4.1.3.1 VARIÁVEIS DO PARÂMETRO 3

a) Variável 3.1: Fornecimento de Informações Rápidas aos Públicos Alvo.

Na primeira variável do parâmetro 3, estava em julgamento verificar se “avaliar se a Cidade/ Região tem capacidade de gerar dados, estatísticas e informações ao mercado de forma ágil” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 32, apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 32 – Variável 3.1: Fornecimento de Informações Rápidas ao Mercado.

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita	“A verificar os mecanismos, instância, estruturas de interface entre a gestão e os atores sociais.”
02	Aceita parcialmente	“Isso não é um critério que deve ser considerado em pequenos municípios, aqui cabe mais a questão da territorialidade.”
03	Aceita parcialmente	“É preciso tomar cuidado com a agilidade no fornecimento dessas informações. Elas precisam ser checadas.”
04	Aceita	Sem comentários.
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	“Essa é uma carência em boa parte dos municípios espalhados pelo país.”
08	Aceita	“Vital para a manutenção da gestão pública.”
09	Aceita	Sem comentários.
10	Aceita	Sem comentários.
11	Aceita	Sem comentários.

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 32, a maioria dos especialistas validou a variável “Fornecimento de Informações Rápidas ao Mercado”. Ao todo, dez especialistas mencionaram que a variável está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que três deles comentaram suas escolhas. O especialista 01 mencionou que nessa avaliação deve ser levado em consideração os mecanismos, instâncias e estruturas envolvidas para que a gestão pública consiga fornecer as informações aos atores sociais. Na opinião do especialista 07, o fornecimento de informações rápidas é uma carência na maioria dos municípios, por isso a importância dessa variável. Em complemento, o especialista 08, menciona que a variável é vital para a administração pública. Dois especialistas mencionaram que aceitavam parcialmente essa variável. O especialista 02 mencionou que esse não é um critério para a realidade dos pequenos municípios, sendo mais viável que essa variável ajude na questão da territorialidade. Para o especialista 03, antes de fornecer as informações de forma ágil, é necessário que a administração pública verifique a confiabilidade das mesmas.

A partir desse resultado, pode-se aceitar a variável “Fornecimento de Informações Rápidas ao Mercado” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

b) Variável 3.2: Disseminação da Informação.

Aqui, estava em julgamento verificar se “avaliar se a Cidade/Região é efetiva e transparente na disseminação de suas informações” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 33, apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 33 – Variável 3.2: Disseminação da Informação.

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita	“Disseminação no setor público significa redes sociais e mecanismos de interação com a sociedade e o cumprimento da Lei de Acesso à Informação. ”
02	Aceita	Sem comentários.
03	Aceita	Sem comentários.
04	Aceita	“Transparência é importante nesse caso. ”
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	Sem comentários.
08	Aceita	Sem comentários.
09	Aceita	Sem comentários.
10	Aceita	“A disseminação da informação pelo setor público contribui para uma orientação voltada para o Marketing. ”
11	Aceita	“Essencial para qualquer tipo de organização pública ou privada. ”

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 33, todos os especialistas validaram a variável “Disseminação da Informação”. Os especialistas mencionaram que ela está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que quatro deles fizeram seus comentários. O especialista 01 mencionou que a Lei de Acesso à Informação já determina que as informações, referentes ao setor público, possam ser disseminadas. Ele complementa mencionando que é necessário que o setor público

utilize redes sociais e mecanismos de interação com a sociedade para cumprir a legislação. O especialista 04, complementa que a transparência na disseminação da informação é essencial para a administração pública. Na visão do especialista 10, essa variável contribui diretamente para uma orientação voltada para o Marketing no setor público. O especialista 11, complementa mencionando que ela é importante tanto para o setor público, como privado.

Analisando os resultados obtidos, pode-se aceitar a variável “Disseminação da Informação” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

c) Variável 3.3: Pós-Atendimento.

Nessa variável, estava em julgamento verificar se “avaliar se a Cidade/Região está estruturada para realizar o pós-atendimento dos serviços prestados aos seus públicos-alvo” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 34 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 34 – Variável 3.3: Pós-Atendimento.

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita parcialmente	“Em parte parece ter o mesmo significado que realizar pesquisas de opinião e de mercado. Mas também dispor de instâncias participativas e de democracia direta com setores sociais organizados e com a população.”
02	Aceita parcialmente	“Explicar melhor o que chama de pós-atendimento e quais são as ferramentas. Isso varia para cada município.”
03	Aceita parcialmente	“Precisa estar claro para a administração pública o que é o pós-atendimento.”
04	Aceita	Sem comentários.
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	Sem comentários.
08	Aceita	Sem comentários.
09	Aceita parcialmente	“As prefeituras precisam se estruturar para isso.”
10	Aceita	“Isso pode ser um diferencial estratégico para a administração pública.”

11	Aceita parcialmente	“Desde que a gestão pública já venha atendendo bem seus cidadãos, caso contrário, o pós-atendimento substituirá o atendimento principal.”
----	---------------------	---

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 34, a variável “Pós-Atendimento”, apesar de nenhum especialista não a validar, houve uma divisão entre aceitar e aceitar parcialmente sua validação. Ao todo, seis especialistas aceitaram e cinco especialistas aceitaram parcialmente. Quanto aos seis especialistas que aceitaram, apenas o especialista 10 fez comentários, mencionando que o pós-atendimento pode ser considerado um diferencial estratégico para a gestão pública.

No caso dos especialistas que aceitaram parcialmente, o especialista 01 mencionou que essa variável pode estar associada à realização de pesquisas de opinião e de mercado, mas que deveria garantir que outras instâncias participativas pudessem realizar ações de pós-atendimento. Na visão do especialista 02, antes de avaliar, a administração pública precisa ter clareza do que significa o pós-atendimento. O especialista 09, complementa mencionando que é necessário que as prefeituras se estruturarem para isso. De acordo com o especialista 11, essa variável conseguirá cumprir sua função, caso a administração pública já estiver atendendo bem seus cidadãos. Ele complementa mencionando, caso isso não ocorra, o pós-atendimento substituirá o atendimento principal.

Finalizadas as análises dessa variável, pode-se aceitar a variável “Realização de Pesquisa de Mercado” como sendo como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing. Porém, em função das opiniões dos cinco especialistas que aceitam parcialmente a variável, optou-se por alterar a descrição dessa variável para: “Avaliar se a Cidade/Região está estruturada, para envolver suas diversas instâncias, na realização do pós-atendimento dos serviços prestados aos seus públicos-alvo”.

d) Variável 3.4: Valores e Crenças da Administração Pública.

Nessa variável, estava em julgamento verificar se “avaliar se a Cidade/Região possui valores e crenças capazes de direcionar o atendimento público de maneira eficaz” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma

Cidade ou Região. O quadro 35 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 35 – Variável 3.4: Valores e Crenças da Administração Pública.

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita parcialmente	“A avaliar se estes valores são da administração pública ou mais precisamente dos gestores públicos eleitos a cada 4 anos. Os valores são patrimônio ou são informados, praticados, desenvolvidos por quem? ”
02	Não aceita	“Entendo que a cidade deve seguir os princípios da administração pública que diferem substancialmente da administração privada. ”
03	Aceita parcialmente	“Esses valores e crenças podem mudar na troca da gestão pública. ”
04	Aceita	Sem comentários.
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	Sem comentários.
08	Aceita	“Os valores e crenças devem nortear a administração pública nas suas decisões. ”
09	Aceita parcialmente	“Nem sempre eles são claros para os gestores públicos. ”
10	Aceita	Sem comentários.
11	Aceita	Sem comentários.

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 35, a maioria dos especialistas validou a variável “Valores e Crenças da Administração Pública”. Ao todo, sete especialistas mencionaram que a variável está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing. Porém, nesse caso, três especialistas aceitaram parcialmente e um não aceitou a variável. Quanto aos especialistas que aceitaram a variável, apenas o especialista 08 comentou sua escolha, mencionando que a administração pública deve tomar suas decisões norteadas pelos seus valores e crenças. Apenas o especialista 02 não aceitou essa variável, sua justificativa foi de que a administração pública não pode seguir princípios da administração privada. Dessa maneira, o especialista ressalta que as Cidades precisam seguir os princípios da administração pública.

Quanto aos três especialistas que aceitaram parcialmente a variável, o especialista 01 mencionou que precisa estar claro se esses valores se referem ao

patrimônio da Cidade, ou, se referem aos gestores públicos, eleitos a cada quatro anos. Caso sejam vinculados a práticas administrativas, deve-se tomar cuidado de quem são os responsáveis por sua definição. Essa preocupação também foi apresentada pelo especialista 03 que mencionou que os valores e crenças podem ser alterados de acordo com as mudanças da administração pública. O especialista 09 complementa mencionando que para alguns gestores públicos, nem sempre, os valores e crenças estão claros.

Com base em todas essas análises, pode-se aceitar a variável “Valores e Crenças da Administração Pública” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing. Porém, em função dos quatro especialistas que aceitam parcialmente a variável, ou, não aceitaram, optou-se por ajustar a descrição dessa variável para: “Avaliar se a Cidade/Região possui valores e crenças, desenvolvidos pela gestão pública vigente, capazes de direcionar o atendimento público de maneira eficaz”.

e) Variável 3.5: Capacidade de Manter e Incentivar o Relacionamento com os *Stakeholders*.

Os especialistas, nessa variável, deveriam verificar se “avaliar se a Cidade/Região consegue desenvolver e manter o relacionamento com seus *Stakeholders*” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 36, apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 36 – Variável 3.5: Capacidade de Manter e Incentivar o Relacionamento com os *Stakeholders*.

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita parcialmente	“Da mesma forma depende de dispor de instâncias de relacionamento com setores sociais organizados e com lideranças e formadores de opinião. ”
02	Aceita parcialmente	“Aqui também é importante detalhar quais são as ferramentas para isso. ”
03	Aceita	Sem comentários.

04	Aceita	Sem comentários.
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	Sem comentários.
08	Aceita	Sem comentários.
09	Aceita	Sem comentários.
10	Aceita	“Isso é de extrema importância para que uma cidade possa manter um bom relacionamento com seus públicos-alvo.”
11	Aceita	“Quanto mais incentivar o relacionamento melhor para a administração pública.”

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 36, a maioria dos especialistas validou a variável “Capacidade de Manter e Incentivar o Relacionamento com os *Stakeholders*”. Ao todo, nove especialistas mencionaram que a variável está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que dois deles comentaram suas escolhas. O especialista 10 mencionou que uma cidade manter o bom relacionamento com todos os públicos que interage é de extrema importância. Na visão do especialista 11 a administração pública só tem a ganhar ao incentivar o relacionamento com seus *Stakeholders*. Quanto aos especialistas que aceitaram parcialmente a variável, o especialista 01 mencionou que para essa avaliação é necessário que a administração pública disponha de instâncias de relacionamento com os diversos setores e líderes da sociedade. O especialista 02 complementa mencionando que é necessário especificar quais serão as ferramentas utilizadas para esse fim.

Na opinião do Júri de Especialistas, pode-se aceitar a variável “Capacidade de Manter e Incentivar o Relacionamento com os *Stakeholders*” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

f) Variável 3.6: Infraestrutura.

Na variável 3.6, estava em julgamento verificar se “avaliar se a Cidade/Região possui e trabalha na manutenção da infraestrutura mínima para atendimento aos públicos-alvo” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 37 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 37 – Variável 3.6: Infraestrutura.

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita	“Verificar os programas e modelos manutenção corretiva e preventiva. E também projetos de expansão da infraestrutura. ”
02	Aceita	Sem comentários.
03	Aceita	Sem comentários.
04	Aceita	Sem comentários.
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	Sem comentários.
08	Aceita	Sem comentários.
09	Aceita	Sem comentários.
10	Aceita	Sem comentários.
11	Aceita	Sem comentários.

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 37, todos os especialistas validaram a variável “Infraestrutura”. Os especialistas mencionaram que ela está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que apenas o especialista 01 fez seus comentários. Ele mencionou que há a necessidade de avaliar os programas e modelos de prevenção e correção da infraestrutura, bem como, projetos de expansão. Com base em todas essas análises, pode-se aceitar a variável “Infraestrutura” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

g) Variável 3.7: Capacidade de Implementação de Planos de Marketing.

O objetivo do julgamento dessa variável era verificar se “avaliar se a Cidade/Região consegue implementar e executar seus planos de Marketing” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 38 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 38 – Variável 3.7: Capacidade de implementação de Planos de Marketing.

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita	“Não apenas de implementação, mas o maior déficit a ser analisado é formulação de estratégias de comunicação pública. Os planos de comunicação são deficientes e insuficientes. ”
02	Aceita parcialmente	“Esse fator não é desenvolvido em pequenos municípios e não há orçamento para isso. ”
03	Aceita parcialmente	“Respeitando o orçamento público. ”
04	Aceita	Sem comentários.
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	“Essa pode ser uma variável capaz de auxiliar os gestores públicos na melhoria da qualidade dos serviços das cidades. ”
08	Aceita	Sem comentários.
09	Aceita	Sem comentários.
10	Aceita	“Planos de Marketing voltados a atender as necessidades da administração pública são cada vez mais necessários. ”
11	Aceita	Sem comentários.

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 38, a maioria dos especialistas validou a variável “Capacidade de Implementação de Planos de Marketing”. Ao todo, nove especialistas mencionaram que a variável está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que três deles comentaram suas escolhas. Para o especialista 01 além da implantação é necessário observar a formulação de estratégias de comunicação pública. O especialista complementa que essas estratégias são deficientes e insuficientes nas Cidades. Na visão do especialista 07, essa variável pode ajudar os administradores públicos a identificarem pontos de melhoria da qualidade dos serviços prestados aos seus públicos-alvo. O especialista 10 complementa mencionando que cada vez é mais comum a utilização de Planos de Marketing com foco no atendimento das necessidades da administração pública. Dois especialistas aceitaram parcialmente a variável. O especialista 02, fez a ressalva que apenas médios e grandes municípios conseguem implementar um Plano de Marketing, uma vez que, os pequenos municípios nem sempre tem orçamento voltado

a esse objetivo. Em complemento o especialista 03 menciona que a aplicação de qualquer Plano de Marketing precisa respeitar o orçamento público.

Analisando os resultados obtidos, pode-se aceitar a variável “Capacidade de Implementação de Planos de Marketing” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

4.1.4 Resultados do Parâmetro 4: Desempenho Organizacional

No parâmetro 4, os especialistas deveriam avaliar se as variáveis eram aptas para indicar o Grau de Orientação para Marketing (GOM), de qualquer Administração Pública de uma Cidade ou Região. Apresentam-se abaixo os resultados das análises das variáveis referentes ao parâmetro 4

4.1.4.1 Variáveis do Parâmetro 4

a) Variável 4.1: Participação de Todos os Envolvidos na Tomada de Decisões.

Na primeira variável do parâmetro 4, estava em julgamento verificar se “avaliar se a Cidade/Região permite a participação de todos os envolvidos nas decisões relacionadas ao atendimento dos públicos-alvo” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 39 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 39 – Variável 4.1: Participação de Todos os Envolvidos na Tomada de Decisões.

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita	“Da mesma forma depende de dispor de instâncias de relacionamento com setores sociais organizados e com lideranças e formadores de opinião.”
02	Aceita	Sem comentários.
03	Aceita	Sem comentários.

04	Não aceita	“Não me parece ser viável, dada a dimensão da questão envolvida e o número de <i>stakeholders</i> envolvidos. ”
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	Sem comentários.
08	Aceita	Sem comentários.
09	Aceita parcialmente	“A gestão local precisa definir claramente quem são os envolvidos. ”
10	Aceita	“Essa variável irá auxiliar a administração pública a identificar o quanto ela permite a participação de todos nas decisões que envolvem a cidade.”
11	Aceita	Sem comentários.

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 39, a maioria dos especialistas validou a variável “Participação de Todos os Envolvidos na Tomada de Decisões”. Ao todo, nove especialistas mencionaram que a variável está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que dois deles comentaram suas escolhas. Para o especialista 01 apontou novamente que essa variável dependerá de instâncias que se relacionem com todos os setores da sociedade, bem como, de lideranças e formadores de opinião. O especialista 10 comentou que essa variável será capaz de identificar o quanto uma administração pública permite que a sociedade em geral participe nas decisões que envolvem a Cidade. Apenas o especialista 09 aceitou parcialmente essa variável. Sua justificativa era de que a administração local precisa, previamente, definir quem serão os envolvidos na tomada de decisões que envolvem à Cidade. Quanto ao especialista 04 não aceitou a variável. Ele mencionou que a mesma não parece viável em função do grande número de *Stakeholders* envolvidos na tomada de decisões.

Finalizadas as análises dessa variável, pode-se aceitar a variável “Participação de todos os envolvidos na tomada de decisões” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

b) Variável 4.2: Métricas para a Satisfação dos Públicos-alvo.

Nessa variável, estava em julgamento verificar se “avaliar se a Cidade/Região desenvolveu e aplica métricas para medir a satisfação dos seus públicos-alvo” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 40 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 40 – Variável 4.2: Métricas para a Satisfação dos Públicos-alvo.

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita	“Realizar pesquisas de opinião e de mercado; dispor de instâncias participativas; dispor de mecanismos de avaliação dos canais de comunicação Estado-Sociedade.”
02	Aceita	Sem comentários.
03	Aceita	Sem comentários.
04	Aceita	Sem comentários.
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	“A base de qualquer gestão eficaz é a utilização de métricas. Dessa maneira, é possível a gestão pública estar fundamentada em dados para validar sua orientação para Marketing.”
08	Aceita	Sem comentários.
09	Aceita	Sem comentários.
10	Aceita	“Variável de extrema importância.”
11	Aceita	“No mundo cotidiano nenhum gestor pode tomar decisões ou conclusões sem recorrer às métricas.”

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 40, todos os especialistas validaram a variável “Métricas para a Satisfação dos Públicos-alvo”. Os especialistas mencionaram que ela está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que quatro deles fizeram comentários. O especialista 01 mencionou que as métricas são abastecidas por pesquisas de opinião e de mercado, mas que também devem utilizar de mecanismos de avaliação oriundos dos canais de comunicação que envolvem Estado-Sociedade. Para o especialista 07, a utilização de métricas é a base de qualquer gestão. Ele complementa mencionando que a utilização de métricas pela

administração pública é capaz de validar sua orientação para Marketing. O especialista 10 complementa que essa variável é de extrema importância e, o especialista 11 menciona que nenhum gestor, no mundo contemporâneo, pode tomar decisões sem recorrer a utilização de métricas.

De acordo com os resultados obtidos, pode-se aceitar a variável “Métricas para a Satisfação dos Públicos-alvo” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

c) Variável 4.3: Integração Funcional.

Aqui, estava em julgamento verificar se “avaliar se a Cidade/Região integra todas as funções administrativas para um melhor atendimento aos públicos-alvo” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 41 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 41 – Variável 4.3: Integração Funcional

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita	“Fundamental. Mas difícil de identificar: integração de todos os setores e programas que atendem a população. ”
02	Aceita	Sem comentários.
03	Aceita	Sem comentários.
04	Aceita	Sem comentários.
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	Sem comentários.
08	Aceita	“Essa variável é essencial para garantir que a administração pública possa identificar melhorias na integração entre os setores. ”
09	Aceita	Sem comentários.
10	Aceita	Sem comentários.
11	Aceita	Sem comentários.

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 41, todos os especialistas validaram a variável “Integração Funcional”. Os especialistas mencionaram que ela está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que dois deles fizeram comentários. O especialista 01 mencionou que essa variável era fundamental. Porém,

colocou como ressalva que é difícil integrar todos os setores e programas que atendem o público-alvo das Cidades. O especialista 08 também concorda que essa variável é fundamental e complementa mencionando que, para a administração pública identificar pontos de melhorias na integração entre os diversos setores deve garantir que essa variável seja avaliada.

Na opinião do Júri de Especialistas, pode-se aceitar a variável “Integração Funcional” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

d) Variável 4.4: Comprometimento da Administração Pública.

Os especialistas, nessa variável, deveriam verificar se “avaliar se a administração pública está efetivamente comprometida com a melhoria do atendimento do público-alvo” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 42 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 42 – Variável 4.4: Comprometimento da Administração Pública.

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Não aceita	“Me parece que essa avaliação escorrega facilmente para a análise política, debates típicos do debate político-partidário”.
02	Aceita	Sem comentários.
03	Aceita	Sem comentários.
04	Aceita	Sem comentários.
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	“O comprometimento é tarefa importante para garantir que uma organização esteja orientada para Marketing. ”
08	Aceita	Sem comentários.
09	Aceita	Sem comentários.
10	Aceita	Sem comentários.
11	Aceita	“Essa é uma variável importante para auxiliar a administração pública no cumprimento de suas tarefas. ”

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 42, a maioria dos especialistas validou a variável “Comprometimento da Administração Pública”. Ao todo, dez especialistas

mencionaram que a variável está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que dois deles comentaram suas escolhas. Para o especialista 07, os esforços da administração pública devem contemplar o comprometimento como tarefa essencial para a orientação para Marketing. Quem também colabora com esse pensamento é o especialista 11 que reforçou que essa variável é importante no cumprimento das tarefas de uma Cidade. Apenas o especialista 01 não aceitou a variável como sendo válida. Na opinião do especialista, ela fica comprometida caso a administração pública tenha um olhar mais voltado para análise política, envolvendo assim o debate político-partidário.

Com base em todas essas análises, pode-se aceitar a variável “Comprometimento da Administração Pública” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

e) Variável 4.5: Formulação de Políticas Públicas.

Na variável 4.5, estava em julgamento verificar se “avaliar se a Cidade/Região desenvolve políticas públicas levando em conta as reais expectativas dos públicos-alvo” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 43 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 43 – Variável 4.5: Formulação de Políticas Públicas.

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita	“Não apenas expectativas da população, mas principalmente se as decisões são tomadas com base em diagnósticos de problemas públicos bem fundamentados e aprofundados.”
02	Aceita	Sem comentários.
03	Aceita	Sem comentários.
04	Aceita parcialmente	“Depende do tipo de política e em que esfera.”
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	Sem comentários.
08	Aceita	Sem comentários.
09	Aceita	Sem comentários.

10	Aceita	Sem comentários.
11	Aceita	“Importante variável para identificar o que está sendo proposto pela gestão pública com foco na melhoria do atendimento. ”

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 43, a maioria dos especialistas validou a variável “Formulação de Políticas Públicas”. Ao todo, dez especialistas mencionaram que a variável está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que dois deles comentaram suas escolhas. Para o especialista 01 essa variável não deveria envolver apenas as expectativas da população, mas também na tomada de decisões oriundas de diagnóstico prévios de problemas públicos, desde que, bem fundamentados e aprofundados. Na visão do especialista 11 a variável tem como foco analisar a melhoria do atendimento pelo que está sendo proposto pela administração pública em suas políticas públicas. Apenas o especialista 04 aceitou parcialmente essa variável. Ele menciona que a formulação dessas políticas dependerá diretamente do tipo de política adotada e, em qual esfera ela se encontra.

De acordo com os resultados obtidos, pode-se aceitar a variável “Formulação de Políticas Públicas” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

f) Variável 4.6: Execução de Ações Estratégicas.

O objetivo do julgamento dessa variável era verificar se “avaliar se a Cidade/Região executa as ações estratégicas planejadas no seu plano de Marketing” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 44, apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 44 – Variável 4.6: Execução de Ações Estratégicas.

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita	“Sem dúvida. Verificar em que medida o planejamento é efetivamente realizado.”
02	Aceita parcialmente	“Essa métrica deveria não se limitar somente a execução de ações de Marketing, mas da política pública em si.”
03	Aceita parcialmente	“Antes é necessário que o planejamento contemple essas ações.”
04	Aceita	Sem comentários.
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	“A implementação de ações de Marketing é vital para a manutenção de qualquer tipo de gestão, seja ela pública, ou, privada.”
08	Aceita	“Importante para garantir que o que foi planejado venha sendo efetivamente e executado.”
09	Aceita	Sem comentários.
10	Aceita	Sem comentários.
11	Aceita	“A garantia da execução do que é planejado deve sempre fazer parte da rotina da administração pública.”

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 44, a maioria dos especialistas validou a variável “Execução de Ações Estratégicas”. Ao todo, nove especialistas mencionaram que a variável está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que quatro deles comentaram suas escolhas. Para o especialista 01 a variável deve ajudar a administração pública a analisar se o que está sendo planejado, efetivamente está sendo implementado. Na visão do especialista 07, independente da organização ser pública ou privada é vital para a manutenção da administração pública implementar ações de Marketing. O especialista 08 também ressaltou a importância de avaliar se o que foi planejado efetivamente está sendo executado. Em complemento o especialista 11 mencionou que a garantia de execução do que foi planejado deve ser uma constância na administração pública. Apenas o especialista 03 aceitou parcialmente essa variável. Na visão dele é necessário que o planejamento contemple previamente quais são as ações estratégicas.

Finalizadas as análises dessa variável, pode-se aceitar a variável “Execução de Ações Estratégicas” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

g) Variável 4.7: Taxas de Crescimento.

Nessa variável, estava em julgamento verificar se “avaliar as taxas de crescimento da Cidade/Região em suas principais áreas: economia, sociais, saúde, educação” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 45 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 45 – Variável 4.7: Taxas de Crescimento.

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Não aceita	“Os indicadores de políticas públicas e constantes do PPA são suficientes. Essa lógica de crescimento típica de empresa privada parece sem sentido nesse contexto da gestão pública.”
02	Aceita	Sem comentários.
03	Aceita parcialmente	“O gestor deve ter clareza sobre quais são as taxas necessárias para cada cidade.”
04	Aceita	Sem comentários.
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	Sem comentários.
08	Aceita	Sem comentários.
09	Aceita	Sem comentários.
10	Aceita	“Acompanhar o crescimento dos indicadores é importante para identificar pontos de melhoria ou até mesmo a vocação da cidade ou região.”
11	Aceita	“Essa variável auxilia a gestão pública na identificação de pontos de atenção para a melhoria do atendimento ao público-alvo.”

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 45, a maioria dos especialistas validou a variável “Taxas de Crescimento”. Ao todo, nove especialistas mencionaram que a variável está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que dois deles comentaram suas escolhas. Para o especialista 10 a variável é importante para que a administração pública possa acompanhar o crescimento dos indicadores identificando pontos de melhoria ou, até mesmo, a vocação da Cidade. Quem seguiu a mesma linha, foi o especialista 11 que complementou mencionando que a identificação de ponto de melhoria pode auxiliar a administração pública no

atendimento ao público-alvo. Apenas o especialista 03 aceitou parcialmente a variável. De acordo com ele, precisa estar claro para o gestor público quais são as taxas necessárias para o crescimento de cada Cidade ou Região. O único que não aceitou a variável foi o especialista 01. Como justificativa, ele mencionou que os indicadores das próprias políticas públicas, por si só, já são suficientes. Para ele esse indicador tem mais aderência à administração de empresas privadas.

Analisando os resultados obtidos, pode-se aceitar a variável “Taxas de Crescimento” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

h) Variável 4.8: Direcionamento e Sistematização de Processos Organizacionais.

Na última variável do parâmetro, estava em julgamento verificar se “avaliar se a Cidade/Região definiu claramente seu direcionamento estratégico e se organizou os seus processos de forma sistêmica para melhorar o atendimento ao público-alvo” era uma condição útil para medir o GOM da Administração Pública de uma Cidade ou Região. O quadro 46 apresenta a avaliação de cada um dos especialistas e seus comentários, quando apontados.

Quadro 46 – Variável 4.8: Direcionamento e Sistematização de Processos Organizacionais.

ESPECIALISTA	OPÇÃO DE ESCOLHA	COMENTÁRIOS FEITOS PELO ESPECIALISTA
01	Aceita	“Sem dúvida. Não apenas verificar se o planejamento é efetivamente realizado. Mas principalmente como é feito o planejamento, quais são as metas e programas estratégicos. E como formulado pela variável, verificar os programas de modernização e desenvolvimento administrativo. ”
02	Aceita	Sem comentários.
03	Aceita	Sem comentários.
04	Aceita	Sem comentários.
05	Aceita	Sem comentários.
06	Aceita	Sem comentários.
07	Aceita	Sem comentários.
08	Aceita	“Importante variável para a organização sistêmica das atividades desenvolvidas pelo setor público. ”

09	Aceita	Sem comentários.
10	Aceita	Sem comentários.
11	Aceita	“Avaliar o direcionamento estratégico irá contribuir para orientar as ações de Marketing.”

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Conforme o quadro 46, todos os especialistas validaram a variável “Direcionamento e Sistematização de Processos Organizacionais”. Os especialistas mencionaram que ela está apta para a administração pública avaliar se está orientada para Marketing, sendo que três deles fizeram comentários. O especialista 01 mencionou que essa variável sem dúvida alguma é importante. Ele complementou que identificar como o planejamento é feito, bem como, suas metas e programas estratégicos devem ser avaliados constantemente e de maneira sistemática. Para o especialista 08 essa variável auxilia o setor público a organizar suas atividades. O especialista 11 complementa mencionando que essa é uma importante colaboração para orientar as ações de Marketing das Cidades e Regiões.

De acordo com os especialistas, pode-se aceitar a variável “Direcionamento e Sistematização de Processos Organizacionais” como sendo capaz de avaliar se a Administração Pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing.

5. CONCLUSÃO

A administração pública, com o avanço da sociedade moderna, tende a ser pressionada a orientar-se cada vez mais para necessidades e desejos do cidadão em particular e da sociedade como um todo; uma orientação voltada para Marketing. Porém, isso raramente foi uma prática na esfera pública, ou quando ocorria, era sem a utilização de diretrizes adequadas para isso. O problema é que para que se possa avaliar a orientação para Marketing, precisa ter clareza de quais são os parâmetros necessários para essa tarefa. No caso específico da gestão pública, não identificamos em nossa revisão bibliográfica a existência de parâmetros capazes de avaliar o Grau de Orientação para Marketing da administração pública.

O objetivo desse trabalho buscou identificar quais parâmetros e variáveis, inerentes à administração pública, contribuem para avaliar o grau de orientação das gestões de cidades e regiões para Marketing. Como não identificamos nenhum trabalho, voltado para a realidade da gestão pública, que pudesse nos direcionar na escolha desses parâmetros ou variáveis, recorremos a alguns modelos voltados a medir esse grau de orientação, já amplamente testados pela administração privada, como referência e direcionamento necessários para definirmos um conjunto de parâmetros e variáveis que pudessem ser adaptados para o setor público. Ao final dessa análise chegamos a quatro parâmetros expandidos em vinte e oito variáveis, os quais com adaptações feitas à realidade do setor público, seriam capazes de avaliar se a administração pública de uma Cidade ou Região estava orientada para Marketing.

Ao submetermos esses parâmetros e variáveis a um júri de especialistas, formado por gestores públicos e acadêmicos vinculados à administração pública, ao Marketing ou a Políticas Públicas, pudemos validá-los, buscando dessa maneira atingir o objetivo desse trabalho. O quadro 47 apresenta cada variável analisada e quantos especialistas aceitaram, aceitaram parcialmente ou não aceitaram a variável. O objetivo foi conseguido após os ajustes necessários, decorrentes das sugestões dos especialistas, as quais incidiram em apenas cinco variáveis. Foram elas as variáveis 1.2, 2.5, 2.6, 3.3 e 3.4. Esses ajustes não foram feitos na redação da variável, mas sim na sua descrição. De acordo com os especialistas esses pequenos ajustes colaboram para que elas possam ser mais assertivas quando aplicadas.

Quadro 47 – Escolhas dos especialistas por Variável Analisada

Variável	Total de Aceites	Total de Aceites Parcialmente	Total de Não Aceites
1.1 Foco em Oportunidades Competitivas	10	1	0
1.2 Realização de pesquisa de mercado (obtenção de dados primários)	8	3	0
1.3 Entendimento das mudanças no comportamento do público-alvo	9	1	1
1.4 Grau de conhecimento de inovação tecnológica	9	1	1
1.5 Manutenção de estratégias a partir de informações e tendências de mercado	10	1	0
1.6 Planejamento de metas/ objetivos/ ações	11	0	0
2.1 Atendimento aos propósitos estabelecidos aos serviços públicos	9	2	0
2.2 Conhecimento acerca das opiniões dos públicos-alvo	10	1	0
2.3 Entendimento das necessidades do público-alvo	10	1	0
2.4 Criação de valor para o público-alvo	8	1	2
2.5 Utilização de dados secundários referentes à Cidade e Região	6	4	1
2.6 Conhecimento das Cidades e Regiões Concorrentes	8	2	1
2.7 Diferencial Competitivo da Cidade	9	2	0
3.1 Fornecimento de Informações Rápidas aos Públicos Alvo	9	2	0
3.2 Disseminação da Informação	11	0	0
3.3 Pós-Atendimento	6	4	1
3.4 Valores e Crenças da Administração Pública	7	3	1
3.5 Capacidade de manter e incentivar o relacionamento com os <i>Stakeholders</i>	9	2	0
3.6 Infraestrutura	11	0	0
3.7 Capacidade de implementação de planos de Marketing	9	2	0
4.1 Participação de todos os envolvidos na tomada de decisões	9	1	1

4.2 Métricas para a satisfação dos públicos-alvo	11	0	0
4.3 Integração Funcional	11	0	0
4.4 Comprometimento da administração pública	10	0	1
4.5 Formulação de Políticas Públicas	10	1	0
4.6 Execução de ações estratégicas	9	2	0
4.7 Taxas de crescimento	9	1	1
4.8 Direcionamento e sistematização de processos organizacionais	11	0	0

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Conforme o objetivo proposto para esta pesquisa, o quadro 48 apresenta a versão final dos parâmetros e variáveis capazes, de acordo com o júri de especialistas, de auxiliar a administração pública a medir o seu grau de orientação para Marketing.

Quadro 48 – Parâmetros e Variáveis para medir o Grau de Orientação para Marketing da Administração Pública.

PARÂMETRO	VARIÁVEL	DESCRIÇÃO DA VARIÁVEL
Parâmetro 1	Variável 1.1: Foco em Oportunidades Competitivas	“Avaliar se a Cidade/Região consegue direcionar seus esforços para identificar oportunidades competitivas”
	Variável 1.2: Realização de pesquisa de mercado (obtenção de dados primários)	“Avaliar se a Cidade/ Região realiza pesquisas autônomas, sem a influência de interesses partidários, para entender o comportamento do mercado”

Capacidade de Entendimento do Mercado	Variável 1.3: Entendimento das mudanças no comportamento do público-alvo	“Avaliar a capacidade da Cidade/Região em entender as mudanças de comportamento dos públicos que interagem com ela”
	Variável 1.4: Grau de conhecimento de inovação tecnológica	“Avaliar o quanto a Cidade/Região tem domínio e conhecimento sobre inovação tecnológica”
	Variável 1.5: Manutenção de estratégias a partir de informações e tendências de mercado	“Avaliar a capacidade da Cidade/Região de captar informações sobre as tendências do mercado para reorganizar suas estratégias”
	Variável 1.6: Planejamento de metas/ objetivos/ ações	“Avaliar a capacidade da Cidade/Região de definir suas metas ou objetivos e ações, a partir do entendimento do mercado”
	Variável 2.1: Atendimento aos propósitos	“Avaliar se a Administração Municipal está cumprindo os propósitos dos serviços

Parâmetro 2: Orientação para o Público-Alvo	estabelecidos aos serviços públicos.	oferecidos aos seus públicos-alvo”
	Variável 2.2: Conhecimento a cerca das opiniões dos públicos-alvo	“Avaliar se a Cidade/Região possui canais de comunicação com os públicos-alvo e se há interação entre eles e a Administração Pública”
	Variável 2.3: Entendimento das necessidades do público-alvo	“Avaliar se a Cidade/Região tem capacidade de entender, efetivamente, as necessidades do público-alvo”
	Variável 2.4: Criação de valor para o público-alvo	“Avaliar se a Cidade/Região atende ou supera as expectativas de benefícios dos públicos-alvo”
	Variável 2.5: Utilização de dados secundários referentes à Cidade e Região	“Avaliar se a Cidade/ Região utiliza, a partir de fontes confiáveis e pré-estabelecidas, as informações e dados secundários disponíveis no ambiente”
	Variável 2.6:	“Avaliar se a Cidade/ Região interage e conhece quem são as

	Conhecimento das Cidades e Regiões Concorrentes	principais cidades concorrentes em suas respectivas vocações”
	Variável 2.7: Diferencial Competitivo da Cidade	“Avaliar se a Cidade/Região identifica e explora seu principal diferencial competitivo”
Parâmetro 3: Capacidade de Atendimento	Variável 3.1: Fornecimento de Informações Rápidas aos Públicos Alvo	“Avaliar se a Cidade/Região tem capacidade de gerar dados, estatísticas e informações ao mercado de forma ágil”
	Variável 3.2: Disseminação da Informação	“Avaliar se a Cidade/Região é efetiva e transparente na disseminação de suas informações”
	Variável 3.3: Pós-Atendimento	“Avaliar se a Cidade/Região está estruturada, para envolver suas diversas instâncias, na realização do pós-atendimento dos serviços prestados aos seus públicos-alvo”
	Variável 3.4:	“Avaliar se a Cidade/Região possui valores e crenças,

	Valores e Crenças da Administração Pública	desenvolvidos pela gestão pública vigente, capazes de direcionar o atendimento público de maneira eficaz”
	Variável 3.5: Capacidade de manter e incentivar o relacionamento com os Stakeholders	“Avaliar se a Cidade/Região consegue desenvolver e manter o relacionamento com seus <i>Stakeholders</i> ”
	Variável 3.6: Infraestrutura	“Avaliar se a Cidade/Região possui e trabalha na manutenção da infraestrutura mínima para atendimento aos públicos-alvo”
	Variável 3.7: Capacidade de implementação de planos de Marketing	“Avaliar se a Cidade/Região consegue implementar e executar seus planos de Marketing”
	Variável 4.1: Participação de todos os envolvidos na tomada de decisões	“Avaliar se a Cidade/Região permite a participação de todos os envolvidos nas decisões relacionadas ao atendimento dos públicos-alvo”

Parâmetro 4: Desempenho Organizacional	Variável 4.2: Métricas para a satisfação dos públicos-alvo	“Avaliar se a Cidade/Região desenvolveu e aplica métricas para medir a satisfação dos seus públicos-alvo”
	Variável 4.3: Integração Funcional	“Avaliar se a Cidade/Região integra todas as funções administrativas para um melhor atendimento aos públicos-alvo”
	Variável 4.4: Comprometimento da administração pública	“Avaliar se a administração pública está efetivamente comprometida com a melhoria do atendimento do público-alvo”
	Variável 4.5: Formulação de Políticas Públicas	“Avaliar se a Cidade/Região desenvolve políticas públicas levando em conta as reais expectativas dos públicos-alvo”
	Variável 4.6: Execução de ações estratégicas	“Avaliar se a Cidade/Região executa as ações estratégicas planejadas no seu plano de Marketing”
	Variável 4.7:	

	Taxas de crescimento	“Avaliar se a Cidade/Região apresenta taxas de crescimento em suas principais áreas: economia, sociais, saúde, educação”
	Variável 4.8: Direcionamento e sistematização de processos organizacionais	“Avaliar se a Cidade/Região definiu claramente seu direcionamento estratégico e se organizou os seus processos de forma sistêmica para melhorar o atendimento ao público-alvo”

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Além da contribuição acadêmica ao desenvolvimento do arcabouço teórico voltado à administração pública e para as aplicações não convencionais de Marketing, a identificação dos parâmetros, e suas variáveis, que permitem avaliar o Grau de Orientação para Marketing das Administrações Públicas contribui também para os gestores públicos aprimorarem tanto as decisões estratégicas referentes à Gestão das Cidades e Regiões, quanto à melhoria do atendimento dos seus públicos-alvo e ao desenvolvimento de políticas públicas mais eficazes.

Porém, esse assunto não se esgota por aqui. Ampliar essa pesquisa poderá trazer ajustes mais refinados aos parâmetros e variáveis. Uma sugestão para estudos futuros é a composição de um instrumento de coleta de dados, a partir dos parâmetros e suas variáveis apresentados no Quadro 48.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Clarinda da Costa. O Marketing das cidades. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 12, p. 9-45, 2004.

ALVES, Paulo. **Planejamento estratégico e Marketing de cidades**. Lisboa: CCP, 2007.

AUGUSTO, Amélia. Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência. In: **Forum Sociológico. Série II**. CESNOVA, 2014. p. 73-77.

ARAÚJO, Edgilson Tavares de. Marketing social aplicado a causas públicas: cuidados e desafios metodológicos no planejamento das mudanças de comportamentos, atitudes e práticas sociais. **Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA. ISSN 2237-4418**, v. 26, n. 3, 2011.

AZEVEDO, António; MAGALHÃES, Duarte; PEREIRA, Joaquim. **City marketing-MyPlace in XXI**. Vida Economica Editorial, 2010.

BAUTZER, Deise. **Marketing de cidades: construção de identidades, imagem e futuro**. Atlas, 2010.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013.

CAMPOS, Rosana Teresa Onocko; Luiza A.; Alberto R.; Lavras T.. Oficinas de construção de indicadores e dispositivos de avaliação: uma nova técnica de consenso. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 10, n. 1, 2010.

CERETTA, Simone Beatriz Nunes; FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. City Marketing: Dimensões importantes para uma Cidade de Bem viver. **Revista Produção e Desenvolvimento**, v. 1, n. 3, p. 67-79, 2015.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 3, p. 40-73, 2014.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**, 3rd edição. Porto Alegre: Penso, 2010.

CRISTO, Carlos Manuel Pedroso Neves. Prospectiva estratégica: instrumento para a construção do futuro e para a elaboração de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, v. 54, n. 1, p. 63, 2003.

CROCCO, Luciano et al. **Fundamentos de Marketing: Conceitos Básicos. Coleção de Marketing**, v1. São Paulo: Saraiva, 2006.

DAVIS, Linda Lindsey. Instrumentreview: Gettingthemostfrom a panelof experts. **Applied nursing research**, v. 5, n. 4, p. 194-197, 1992.

DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **The Journal of Marketing**, p. 37-52, 1994.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEMO, Gisela; PESSÔA, Renata. CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 3, p. 677-697, 2015.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER JR, Frederick E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **The journal of Marketing**, p. 23-37, 1993.

DINNIE, Keith. **City branding: Theory and cases**. London: Springer, 2010.

DOANE, David P.; SEWARD, Lori E. **Estatística aplicada à administração e à economia**. McGraw Hill Brasil, 2008.

DOBELIN, Silvio. Os efeitos da adoção de práticas de inovação gerencial sobre a flexibilidade organizacional. **Tese de Doutorado**. Universidade de São Paulo, 2015.

DONOVAN, Rob; HENLEY, Nadine. **Principles and practice of social Marketing: an international perspective**. Cambridge University Press, 2010.

ELI, Avraham; ERAN, Ketter. Media Strategies for Marketing Places in Crisis: Improving the Image of Cities. **Countries and Tourist Destinations**, 2012.

ELIZAGARATE, Victoria de. Comercio y Ciudad. La misión del marketing de ciudades en el desarrollo. **Mediterráneo Económico**, v. 11, 2007.

FERNANDES, Ricardo Jorge Lopes; FERNANDES, Rui Jorge Gama. **As cidades e Territórios do conhecimento na óptica desenvolvimento e do Marketing territorial**. Estudos Gerais: Lisboa, 2006.

FERREIRA, Patrícia Aparecida et al. Marketing público e orientação para o cidadão-consumidor: um levantamento da produção científica brasileira entre 1997 e 2008. **Gestão Pública: Práticas e Desafios**, -ISSN: 2177-1243, v. 3, n. 1, 2012.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa** - Coleção Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: ArtMed, 2009.

FLOREK, Magdalena. No place like home: Perspectives on place attachment and impacts on city management. **Journal of Town & City Management**, v. 1, n. 4, p. 346-354, 2011.

GAIO, Sofia; GOUVEIA, L. O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade. **Revista A Obra Nasce**, v. 4, p. 27-38, 2007.

GERTNER, David; KOTLER, P. O estratégico Marketing de lugares. **HSM Management**, v. 44, p. 62-93, 2004.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. Editora Manole Ltda, 2004.

INN, Kim. Plan for city identity establishment and city marketing the case of Kimpo city. **Dela**, n. 21, p. 233-240, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. Broadening the Concept of Marketing **Journal of Marketing**, Vol. 33, No. 1 (Jan., 1969), pp. 10-15

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing social: influenciando comportamentos para o bem**. Bookman Editora, 2011.

KOTLER, Philip et. al. **Marketing de lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe**. Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KAVARATZIS, Mihalis; ASHWORTH, Gregory. Place Marketing: how did we get there and where are we going? **Journal of Place Management and Development**, v. 1, n. 2, p. 150-165, 2008.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, p. 1-18, 1990.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing research**, p. 467-477, 1993.

LARA, Rodrigo Diniz; GOSLING, Marlusa de Sevilha. UM MODELO DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE OS CIDADÃOS EA ADMINISTRAÇÃO

PÚBLICA. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 22, n. 2, p. 333-362, 2016.

LICONA, José Francisco Martínez et al. Study of parental models: building an instrument for their exploration. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 48, n. 4, p. 594-601, 2014.

LIMA, Mannuela de Oliveira; PINSKY, DANIEL; IKEDA, Ana Akemi. A utilização do Delphi em pesquisas acadêmicas em administração: um estudo nos anais do EnAnpad. **XI SemeAd-Seminários em Administração**, p. 1-20, 2008.

LOVELOCK, Christopher & WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva: 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2012.

MEYER, Mary A.; BOOKER, Jane M. **Eliciting and analyzing expert judgment: a practical guide**. SIAM, 2001.

MINCIOTTI, Sílvio Augusto. Marketing social: uma ampliação do conceito de troca. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 18, n. 2, 1983.

MINCIOTTI, Sílvio Augusto. **O Sistema de Informações de Marketing como Suporte para a Adoção do Marketing Estratégico: O desenvolvimento de um modelo**. 1993. 188 f. 1993. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas-FEA-USP, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MINCIOTTI, Sílvio Augusto; COUTINHO DA SILVA, Edson;. Marketing ortodoxo, societal e social: as diferentes relações de troca com a sociedade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 7, n. 17, 2005.

MINCIOTTI, Sílvio Augusto; SILVA, Edson Coutinho da. Marketing de localidades: uma abordagem ampliada sobre o desenvolvimento da cidade ou região. **Turismo-Visão e Ação**, v. 13, n. 3, p. 329-346, 2011.

MINCIOTTI, Sílvio Augusto; SILVA, Edson Coutinho da; GIL, Antonio Carlos. Resgatando o conceito de Marketing Social. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 2, p. 63-70, 2013.

MOREIRA, Anselmo Antônio. **Marketing Político**. Joinville: Clube dos Autores, 2016.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **The Journal of Marketing**, p. 20-35, 1990.

NEVADO, Pedro Picaluga. **Estudos de casos: um curso de acção na investigação em Gestão**. Instituto Superior de Economia e Gestão: Lisboa, 2009.

NETO, João Leite Ferreira. A experiência da pesquisa e da orientação: uma análise genealógica. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 20, n. 2, p. 533-546, 2008.

OCKE, Marco Antonio de Moraes; IKEDA, Ana Akemi. Marketing de lugar: estado da arte e perspectivas futuras. **Revista de Administração**, v. 49, n. 4, p. 671, 2014.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de; IKEDA, Ana Akemi. O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em Marketing. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 2, 2005.

OLIVEIRA, Aline Lourenço de et al. O Marketing público no contexto da reforma gerencialista do estado. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 2, n. 2, p. 103-116, 2013.

PEREIRA, Clara Patrícia Silva Marques. **Branding de cidades: o caso de Santiago de Compostela**. 2013. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.

PEIXOTO, Paulo. Gestão estratégica das imagens das cidades: análise de mensagens promocionais e de estratégias de Marketing urbano. Coimbra: **Revista Crítica de Ciências Sociais**. 56 (2000) 99-122.

PETROSKI, Thais Arruda Borin; DE PAULA BAPTISTA, Paulo; MAFFEZZOLLI, Eliane Cristine Francisco. Personalidade de Cidades e Marketing de Lugares. **Revista Turismo em Análise**, v. 24, n. 1, p. 4-24, 2013.

PINHEIRO, José de Queiroz; FARIAS, Tadeu Mattos; ABE-LIMA, July Yukie. Painel de especialistas e estratégia multimétodos: reflexões, exemplos, perspectivas. **Revista Psico**, v. 44, n. 2, 2013.

PINTO, Georges José. planejamento estratégico e city Marketing: a nova face das cidades no final do século XX. **Caminhos de Geografia**, v. 2, n. 3, 2006.

SANTOS, Leonel Duarte dos; AMARAL, Luís. **Determinantes do sucesso de adoção e difusão de serviços de informação online**. 2004. Disponível em: <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2281>> Acessado em 22 Agosto 2017.

SARAVA, Luiz Alex Silva; CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia X Marketing?. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, 2000.

SAUPE, Rosita; VIANA, Simone Beatriz Pedrozo; AMARAL, Ionice Maria. Investigação avaliativa de programas: releitura de uma metodologia. **Ciência, Cuidado e Saúde**, v. 6, n. 1, p. 127, 2008.

SCHNEIDER, Gustavo; LUCE, Fernando Bins. Marketing Social: Abordagem Histórica e Desafios Contemporâneos. **REMark**, v. 13, n. 3, p. 125, 2014.

SHAPIRO, Benson P. **What the hell is market oriented?** HBR Reprints, 1988.

SILVA, Carlos Eduardo de Souza. Autonomia de gestão e concorrência: em busca de novas formas de gestão do setor público em um contexto pós-fordista. **Rev. adm. pública**, v. 28, n. 3, p. 211-228, 1994.

SLONGO, Luiz Antonio; MÜSSNICH, Rafael. Serviços ao cliente e Marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 149-170, 2005.

URDAN, André Torres; ROCHA, Angela da. Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 2, p. 55-60, 2006.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing social**. Thomson Learning, 2006.

ANEXO A – ROTEIRO ENVIADO AOS ESPECIALISTAS

ROTEIRO PARA DEFINIÇÃO DE PARÂMETROS VISANDO A AVALIAÇÃO DO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA MARKETING DAS CIDADES E REGIÕES

1. OBJETIVOS: Identificar os parâmetros e variáveis para avaliação do grau de orientação para Marketing das Cidades e Regiões.

2. DESCRIÇÃO:
 - O atual roteiro foi desenvolvido a partir da revisão bibliográfica dos principais modelos de orientação para Marketing, utilizados no setor privado.
 - A partir dessa análise foram sugeridos quatro parâmetros, agrupando 28 variáveis específicas para Cidades e Regiões, conforme abaixo.
 - O método escolhido para a validação de parâmetros e variáveis que pudessem ajudar na construção de um modelo específico para medir o grau de orientação para Marketing das Cidades e Regiões foi o Método do Júri de Especialistas.
 - O Júri é composto por doze membros com perfil estratégico dentro da administração pública e/ou marketing e possam ser considerados, efetivamente, especialistas no assunto.
 - A partir da análise do Júri de Especialistas será possível identificar quais dos parâmetros e variáveis, entre os mencionados abaixo, são capazes de ajudar na construção de um instrumento de avaliação do grau de Orientação para Marketing das Cidades e Regiões.

3. INSTRUÇÕES para participação do Júri de Especialistas:
 - O roteiro está dividido em quatro grupos de variáveis que correspondem a cada um dos parâmetros sugeridos.
 - Para cada um dos parâmetros mencionamos qual o objetivo que ele deve atender.
 - A partir daí o júri deve avaliar, variável por variável, se ela é capaz ou não de ajudar na avaliação do grau de orientação de Marketing para Cidades e Regiões.
 - Quanto ao preenchimento do instrumento, solicitamos observar:
 - Na primeira coluna é apresentada a variável a ser julgada;
 - Na sequência, é apresentado um breve descritivo do significado daquela variável;
 - As três colunas na sequência são para que cada especialista possa: aceitar, não aceitar ou aceitar parcialmente aquela variável. A escolha deve ser feita com a simples marcação da alternativa escolhida;
 - Serão desconsideradas as variáveis que apresentarem duas ou três alternativas escolhidas. Somente será validada a variável que apresentar apenas uma alternativa escolhida.
 - Na última coluna o especialista pode fazer os comentários que, eventualmente, julgar necessários para justificar suas respostas;

4. OBSERVAÇÕES GERAIS:
 - Esse roteiro não tem por objetivo definir nenhum modelo, mas sim, apenas os parâmetros e variáveis que possam auxiliar na construção de modelo e/ou instrumento.

- Não haverá nenhum encontro presencial entre os participantes do Júri de Especialistas.
- Cada membro fará sua avaliação isoladamente dos demais participantes do Júri de Especialistas e à distância.
- As opiniões são livres e calcadas na experiência e conhecimento de cada especialista, já escolhido por seus méritos em relação ao tema.

Parâmetro: CAPACIDADE DE ENTENDIMENTO DO MERCADO

Objetivo: Avaliar se as Cidades e Regiões a serem analisadas têm capacidade de entender o mercado e suas mudanças.

Obs.: aqui, entende-se por mercado o ambiente competitivo formado por habitantes, investidores, turistas, Cidades e Regiões concorrentes.

Variável	Descrição da Variável	Aceita	Não aceita	Aceita Parcialmente	Comentários
Foco em oportunidades competitivas	Avaliar se a Cidade/Região consegue direcionar seus esforços para identificar oportunidades competitivas.				
Realização de pesquisa de mercado (obtenção de dados primários)	Avaliar se a Cidade/Região realiza com regularidade pesquisas para entender o comportamento do mercado.				
Entendimento das mudanças no comportamento do público-alvo	Avaliar a capacidade da Cidade/Região em entender as mudanças de comportamento dos públicos que interagem com ela.				
Grau de conhecimento	Avaliar o quanto a Cidade/Região				

de inovação tecnológica	tem domínio e conhecimento sobre inovação tecnológica.				
Manutenção de estratégias a partir de informações e tendências de mercado	Avaliar a capacidade da Cidade/Região de captar informações sobre as tendências do mercado para reorganizar suas estratégias.				
Planejamento de metas/objetivos/ações	Avaliar a capacidade da Cidade/Região de definir suas metas ou objetivos e ações, a partir do entendimento do mercado.				

Parâmetro: ORIENTAÇÃO PARA O PÚBLICO-ALVO

Objetivo: Avaliar se as Cidades e Regiões estão orientadas para atender as necessidades dos seus públicos-alvo.

Obs.: Aqui entende-se por público-alvo: moradores, turistas, investidores, exportadores, novos moradores, empresas e fábricas.

Variável	Descrição	Aceita	Não aceita	Aceita Parcialmente	Comentários
Cumprimento das promessas relacionadas aos serviços públicos.	Avaliar se a administração municipal está cumprindo os propósitos dos serviços oferecidos aos seus públicos-alvo.				

Conhecimento a cerca das opiniões dos públicos-alvo	Avaliar se a Cidade/Região possui canais de comunicação com os públicos-alvo e se há interação entre eles.				
Entendimento das necessidades do público-alvo	Avaliar de a Cidade/Região tem capacidade de entender, efetivamente, as necessidades do público-alvo.				
Criação de valor para o público-alvo.	Avaliar se a Cidade/Região atende ou supera as expectativas de benefícios dos públicos-alvo.				
Utilização de dados secundários referentes à Cidade ou Região	Avaliar se a Cidade/Região utiliza as informações e dados secundários disponíveis no ambiente.				
Conhecimento das Cidades e Regiões concorrentes	Avaliar se a Cidade/Região interage e conhece quem são as principais cidades concorrentes.				
Diferencial competitivo da Cidade	Avaliar se a Cidade/Região identifica e explora seu principal diferencial competitivo.				

Parâmetro: CAPACIDADE DE ATENDIMENTO

Objetivo: Avaliar se as Cidades e Regiões tem capacidade de atender as demandas do mercado e de seus públicos-alvo e *Stakeholders*.

Obs.: Aqui entende-se por *Stakeholders* indivíduos ou grupos que tenham interesse no desempenho da Cidade/ Região.

Variável	Descrição	Aceita	Não aceita	Aceita Parcialmente	Comentários
Fornecimento de informações rápidas ao mercado	Avaliar se a Cidade/Região tem capacidade de gerar dados, estatísticas e informações ao mercado de forma ágil.				
Disseminação da informação	Avaliar se a Cidade/Região é efetiva e transparente na disseminação de suas informações.				
Pós-atendimento	Avaliar se a Cidade/Região está estruturada para realizar o pós-atendimento dos serviços prestados aos seus públicos-alvo.				
Valores e crenças da Administração Pública	Avaliar se a Cidade/Região possui valores e crenças capazes de direcionar o atendimento público de maneira eficaz.				
Capacidade de manter e incentivar o relacionamento	Avaliar se a Cidade/Região consegue desenvolver e manter o				

com os <i>Stakeholders</i>	relacionamento com seus <i>Stakeholders</i> .				
Infraestrutura	Avaliar se a Cidade/Região possui e trabalha na manutenção da infraestrutura mínima para atendimento aos públicos-alvo.				
Capacidade de implementação de planos de marketing	Avaliar de a Cidade/Região consegue implementar e executar seus planos de marketing.				

Parâmetro: DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Objetivo: Avaliar se as Cidades e Regiões trabalham orientadas para o desempenho organizacional no atendimento ao mercado e seus públicos-alvo.

Variável	Descrição	Aceita	Não aceita	Aceita Parcialmente	Comentários
Participação de todos os envolvidos na tomada de decisões	Avaliar se a Cidade/Região permite a participação de todos os envolvidos nas decisões relacionadas ao atendimento dos públicos-alvo.				
Métricas para a satisfação dos públicos-alvo	Avaliar se a Cidade/Região desenvolveu e aplica métricas para medir a satisfação dos				

	seus públicos-alvo.				
Integração funcional	Avaliar se a Cidade/Região integra todas as funções administrativas para um melhor atendimento aos públicos-alvo.				
Comprometimento da administração pública.	Avaliar se a administração pública está efetivamente comprometida com a melhoria do atendimento do público-alvo.				
Formulação de políticas públicas	Avaliar se a Cidade/Região desenvolve políticas públicas levando em conta as reais expectativas dos públicos-alvo.				
Execução de ações estratégicas	Avaliar se a Cidade/Região executa as ações estratégicas planejadas no seu plano de marketing.				
Taxas de crescimento	Avaliar se a Cidade/Região apresenta taxas de crescimento em suas principais áreas: economia, sociais, saúde, educação.				

Direcionamento e sistematização de processos organizacionais	Avaliar se a Cidade/Região definiu claramente seu direcionamento estratégico e se organizou os seus processos de forma sistêmica para melhorar o atendimento ao público-alvo.				
--	---	--	--	--	--