

O MARKETING INTERNO COMO ELEMENTO BÁSICO AO DESENVOLVIMENTO DE CIDADES E LOCALIDADES

INTERNAL MARKETING AS BASIC ELEMENT IN THE DEVELOPMENT OF CITIES AND TOWNS

Renato Henrique da Luz

Mestrando em Ciências Sociais pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), São Caetano do Sul (SP), Brasil

Data de recebimento: 17-05-2016

Data de aceite: 30-08-2016

Roseneide Maria de Lima

Mestranda em Ciências Sociais pela USCS, São Caetano do Sul (SP), Brasil

Silvio Augusto Minciotti

Docente do programa de mestrado em Administração da USCS, São Caetano do Sul (SP), Brasil

RESUMO

Diante de um cenário de temores e incertezas e com o acirramento da concorrência em todos os campos, também as localidades buscam novas formas de promover as potencialidades das cidades em toda sua dimensão. A essência da questão do desenvolvimento de uma localidade reside em gerenciar bem os processos de troca entre a cidade ou região e seus diversos públicos, tais como novos investidores e turistas, entre outros. Entretanto, direcionar ações para o munícipe é entender o seu papel como fundamental para o desenvolvimento da localidade. Esse ensaio teve como objetivo desenvolver um framework visando subsidiar novos estudos acadêmicos e a atuação dos gestores das cidades que buscam o desenvolvimento e veem na prática de marketing um bom caminho para atingir este fim. Mais especificamente, o framework desenvolvido configura-se como uma ferramenta muito útil para orientar a prática do marketing interno como um importante recurso para se atingir o desenvolvimento local.

Palavras-chave: Marketing de localidade; marketing interno; desenvolvimento local.

ABSTRACT

In a scenario of fears and uncertainties, and increased competition in all fields, localities also seek new ways of promoting the cities' potential in all their dimension. The essence of the issue of a city's development lies in how well the exchange processes between the town, or region, and its visitors are managed, such as new investors and tourists, among others. However, the actions directed to the citizens are means to understand their role as fundamental to the locality development. This paper aimed to develop a framework in order to support new academic studies and the performance of the cities' managers that seek to develop and see in the marketing practice a good way to achieve this goal. More specifically, the developed framework is a very useful tool to guide the practice of the internal marketing as an important resource to achieve local development.

Keywords: Locality marketing; internal marketing; local development.

Endereço dos autores:

Renato Henrique da Luz
renato.luz@uscs.edu.br

Roseneide Maria de Lima
rosimlima@hotmail.com

Silvio Augusto Minciotti
silvio.minciotti@uscs.edu.br

1. INTRODUÇÃO E OBJETIVO

O cenário das cidades, bem como suas localidades, passou por transformações decorrentes de um processo histórico inerente à evolução do mundo. Circunstâncias como a industrialização, os processos migratórios ou fluxos da população rural para os ditos grandes centros, o processo de desconcentração industrial, o fenômeno da globalização e ainda a acentuada valorização do setor terciário e financeiro marcaram o início deste milênio.

A globalização, que atingiu o mundo após a década de 1970, trouxe consigo avanços nas tecnologias da informação, da telecomunicação e também nos meios de transporte, diminuindo as distâncias geográficas do planeta. Nesse sentido, a globalização enraizou no cenário macroeconômico as questões locais associadas às transformações do espaço urbano, enfraquecendo a era industrial ao mesmo tempo em que o setor de serviços se fortalecia na estrutura econômica de algumas cidades.

As características dos últimos anos estão presentes na complexidade do que é uma cidade; a abertura de mercados e o aumento das interfaces econômicas, sociais e culturais têm sido características latentes e que refletem nos arquétipos organizacionais, intervindo no cotidiano dos cidadãos e das empresas (PORTER, 1999).

De acordo com Castells e Borja (1996), a cidade é um conjunto de elementos identificados como atores da sociedade civil no espaço urbano, que, no fluxo global, tem a função de desempenhar o papel de ator político, sendo protagonista e promotor do desenvolvimento econômico local endógeno. Esse papel tem dois ingredientes básicos que se inter-relacionam: a competitividade urbana e a qualidade de vida urbana.

Assim, as cidades preocupadas com a competição gerada a partir desse cenário vêm, por meio de estratégias, modernizar sua gestão organizacional e tecnológica, visando o

desenvolvimento local, promovendo iniciativas de qualificação do capital humano e dos fatores de produção, e, ainda, criar conhecimentos e ideias, incorporando-os em equipamentos públicos (parques, áreas de serviços, hospitais, segurança etc.) e pessoas (DAVID; FORAY, 2003).

Refletir novas formas de promover as potencialidades das cidades em toda sua dimensão e diversidade mostra-se, assim, mais do que nunca, estratégico. Direcionar as estratégias para o município é entender o papel deste ator como fundamental para o desenvolvimento da localidade.

Diante do contexto em que se destacam a importância da cidade para o cenário nacional e o papel do município como um agente propulsor para o desenvolvimento de sua região, este ensaio tem como objetivo desenvolver e apresentar um *framework* que contribua com o planejamento e a implementação do marketing interno em cidades e localidades.

Para tanto, o ensaio está estruturado em quatro capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução e contextualização do tema, seguida pelo segundo capítulo que apresenta a parte conceitual e aborda tópicos relativos ao marketing de cidades, à gestão de cidades, ao marketing interno e o *framework* proposto. Já o terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos, e no quarto capítulo, com as considerações finais e as referências das obras utilizadas para a fundamentação teórica.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Marketing de cidades e gestão de cidades

A concorrência que atinge os mercados de produtos também é encontrada nas localidades. As cidades, estados e países competem entre si com o objetivo de atrair investidores, empresas, turistas e outros públicos para suas localidades. Minciotti (2001) defende que localidades, tanto quanto as

empresas, vivenciam dificuldades maiores ou menores, umas em relação às outras, dependendo da carência de recursos, seja pela impossibilidade de absorção da perda de indústrias ou pela necessidade de iniciar uma recuperação e não dispor de recursos.

Nesse contexto, o marketing de cidades – também designado como de lugares ou de localidades – surgiu como resposta a uma problemática comum a várias cidades, que é a situação de estagnação ou decadência demonstrada pela falta de planejamento e gestão após o “boom” de algumas localidades que registraram enorme crescimento (RODRIGUES, 2008).

Diante das dificuldades enfrentadas pelas localidades, o marketing de cidades é capaz de atender uma gestão estratégica, como um processo contínuo que envolve todos os cidadãos, identificando as necessidades, desejos e interesses dos diferentes atores, de forma a conseguir manter a cidade competitiva, valorizando a qualidade de vida dos indivíduos e dos lugares (ARAGONEZ; ALVES, 2013).

A estratégia de lugares surge como um processo por meio do qual os participantes dão a força propulsora. Trata-se de uma estratégia de marketing que deve ser pensada em termos globais, mas desenvolvida localmente (KOTLER; HAIDER; REIN, 1994).

No Brasil, o esforço é concentrado na propaganda, com ações direcionadas para “venda e promoção das cidades”. A maioria dessas ações desenvolvidas enfatiza a propaganda institucional ou convencional, materiais de boas-vindas para conferências nacionais ou internacionais, ou materiais de informação turística (KALANDIDES, 2011). Os demais elementos do *marketing mix*, na grande maioria dos casos, são desconsiderados, o que acaba por prejudicar os resultados obtidos.

Quanto ao desenvolvimento de determinado espaço delimitado Kotler, Haider e Rein (1994) ressaltam que “o marketing de localidade refere-se à análise, ao planejamento e à implementação de programas que tenham o propósito de criar, construir e manter relacionamentos e processos de trocas favoráveis em prol do desenvolvimento”.

Portanto, a troca e seu resultado – o benefício que irá gerar para as partes – são os fatores que permeiam o conceito central de marketing de cidades.

Os atores que constituem os públicos-alvo do marketing de cidades podem ser internos ou externos à localidade: munícipes, lideranças políticas, empresas, ONGs, governo – em todas as esferas –, agências promotoras de desenvolvimento social e econômico, igrejas e templos, associações civis relacionadas à mobilidade, comércio, indústria, segurança, alimentos, entretenimento, hospedagem, saúde, clubes de serviços, imprensa, *stakeholders*, investidores, turistas a negócios ou a lazer (KOTLER; HAIDER; REIN, 1994). Com um público tão diversificado, cabe aos gestores dessas cidades objetivarem um plano estratégico que vise o bem comum, bem como encontrar o atributo de qualidade urbana, ou melhor, de *quality of place*, que é um dos mais importantes fatores de sustentação de competitividade econômica sólida e contínua para uma cidade (FLORIDA; GOODNIGHT, 2005).

Adquirir esse atributo de qualidade urbana é mais que urgente no século XXI. As cidades devem adotar o conceito de cidades modernas ou inovadoras, as quais apresentam como características os seguintes aspectos: centradas na qualidade de vida, administração que promove os serviços, cidadãos clientes, base econômica diversificada nos serviços e intervenções em colaboração com o setor público e privado (GARCÍA, 2010).

Nesse contexto de cidade inovadora e em face dos novos paradigmas de competitividade, as cidades sem capacidade para se posicionarem no mercado e enfrentar os novos desafios entram em declínio, saindo vitorioso o território que aplicar corretamente as ferramentas que integram o *marketing mix* (GAIO; GOUVEIA, 2007).

Enfrentar desafios propostos pela concorrência, acima de tudo, é atender aos seus atores. Kotler, Haider e Rein, (1994) apresentam, no Quadro 1, o que é desejável em uma cidade partindo das perspectivas dos atores locais.

Quadro 1 – Perspectivas dos atores locais de uma cidade

| Estrutura | Características desejáveis |
|---------------------|--|
| Mão de obra | Muito qualificada |
| Política tributária | Impostos compatíveis com a localidade. Bom nível de serviços prestados pela administração pública. |
| Incentivos | Mão de obra e profissionais adaptáveis e agregadores de valor. |
| Comodidades | Cultura, lazer, museus, centros de compras e aeroportos. |
| Escolas | Instituições de boa qualidade |
| Ensino superior | Formação adequada, visando prover as necessidades da localidade. Escolas e centros de pesquisa de boa qualidade. |
| Regulamentação | Compatível com a qualidade de vida, flexibilidade nos negócios. |
| Energia | Segurança e confiabilidade |
| Comunicação | Acesso à tecnologia e à internet |

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Kotler, Haider e Rein (1994).

Conforme demonstra o Quadro 1, as estratégias ancoradas em incentivos fiscais já não são suficientes para reter os atores e tampouco para atingir o desenvolvimento local. Assim, determinar estratégias que tenham como norte a capacidade de melhorar a qualidade do capital humano e dos fatores de produção, de criar conhecimentos e ideias e incorporá-los em equipamentos e pessoas (DAVID; FORAY, 2003), tornam-se mais valorizadas nesse contexto.

Desse modo, capital e trabalho apresentam características voláteis e mudam de uma cidade para outra à procura de benefícios como lucros, salários, qualidade de vida urbana, entre outros. De certo modo as preferências do consumidor e do cidadão têm se tornado um elo entre o global e local. Como os meios de produção se deslocam também à procura das melhores condições, as cidades têm que

competir entre si, para atrair mão de obra qualificada e capital produtivo e financeiro (KLINK, 2013).

Usar as ferramentas de marketing é na opinião de Cidrais (2006) desenvolver estratégia de competitividade que se assenta em quatro linhas de orientação: a focalização em áreas específicas de oferta; a construção de uma rede de contatos e de aprendizagem; a governabilidade ou governança ágil e distribuída segundo os princípios da subsidiariedade, parceria, cidadania e autonomia empreendedora; e a construção e desenvolvimento de capital social.

De acordo com Kanter (1997), o fundamental para manter a competitividade é a capacidade de operar os três ativos intangíveis: conceitos, competências e conexões. Para a autora, as cidades competitivas são aquelas que dominam esses três “Cs”, sendo elas as novas formas de poder na economia global.

Quadro 2 – Modelo dos três “Cs” de Kanter

| Componente do modelo | Definição | Implicações/Contribuição para o marketing de cidades |
|-----------------------------|---|---|
| Conceitos | Inovadores | Ambiente inovador para as empresas, criar valores para os consumidores. |
| Competências | Aplicabilidade das ideias inovadoras, trabalho qualificado. | Valor acrescentado e excelência na mão de obra qualificada. |
| Conexões | Criar conexões para as redes globais. | Elo de ligação/relação com o mundo externo e economia global, pode ser um parceiro. |

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Kanter (1997).

Já Porter (1990) afirma que somente as características específicas de um país (ou localidade) podem determinar a vantagem competitiva, visto que, segundo o autor nenhum local é competitivo em todas as áreas de negócio, ou seja, cada nação é competitiva apenas em determinadas áreas.

Ser competitivo no contexto da localidade é principalmente, implementar políticas que fomentam a geração de renda e emprego e ações que tenham como proposta atrair empresas e atividades econômicas sustentáveis (SOUZA; CARVALHO NETO, 2009).

É importante ressaltar que nesse estudo, a cidade não é vista meramente como um produto, à mercê da comercialização, como citam alguns autores; a cidade é vista como um conjunto de interesses que se articulam para o desenvolvimento sustentável. Uma síntese das preocupações com os efeitos negativos eventuais, decorrente da aplicação do marketing de localidades, pode ser encontrada em Sánchez (2010, p. 126):

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

Corroborando com Sánchez, Kotler e Bahr (2006) defendem que o marketing de cidades é bem-sucedido quando os contribuintes – cidadãos, trabalhadores e empresas – obtêm satisfação da comunidade e, quando os seus visitantes, novos negócios e investidores atingem suas expectativas.

Nesse estudo o município é considerado um ator principal que pode levar a localidade ao desenvolvimento. Segundo Minciotti e Silva (2011),

uma localidade não alcançará resultados positivos no campo do desenvolvimento econômico e social sem a participação ativa e espontânea de seus municípios. Remonta-se assim a importância do marketing interno.

O residente da cidade deve contribuir nesse processo, avaliando, sugerindo e fornecendo questões que sejam relevantes para o desenvolvimento da cidade como um todo, assim como teoriza Bekin (2004), que entende que todas as ações devem ter aporte do público interno.

2.2. Construindo o conceito de marketing interno para uma localidade

Em 1995, Bekin sugeriu o termo endomarketing para expressar o conceito de marketing interno, sem, entretanto, configurar nenhuma diferença significativa entre ambos os construtos. Assim, entende-se por endomarketing, ou marketing interno, as ações de marketing voltadas aos colaboradores e gestores de uma organização, que tem como foco principal auxiliar a referida organização a alcançar seus objetivos e metas (MENDES, 2004).

O marketing interno faz parte do planejamento de marketing, no qual as ações são designadas como meio de conscientizar os colaboradores sobre a necessidade da satisfação do consumidor. O marketing interno se refere ao uso de um método para motivar, coordenar e integrar os colaboradores visando a implementação da estratégia de marketing da empresa (MENDES, 2004). Dessa forma, Brambilla (2005, p. 13) relata que, “o objetivo do marketing interno consiste em realizar ‘trocas’, constituindo relacionamento com o público interno, compartilhados com os objetivos empresariais na busca entre uma harmonia em vista ao favorecimento destas relações”. O autor também descreve a importância que deve ser direcionada aos colaboradores que ocupam posições-chave, como os funcionários da alta gerência, supervisores e de funcionários de contato e de apoio.

Entretanto, com orçamento enxuto para a comunicação, a organização designa a mesma linguagem ao seu público-alvo e Brum (2007, p. 23) comenta que “muitas empresas se obrigam a restringir seu marketing interno às práticas de comunicação interna de massa”, ou seja, em função dos custos, as informações são distribuídas da mesma maneira para todos, sem classificação de perfil do público-alvo. Da mesma forma, quanto à prática do marketing interno para uma localidade, comunicar-se de forma massificada é menos eficiente do que fazê-lo de forma segmentada.

Mas é fato que as localidades devem desenvolver ações de marketing interno. Até porque conectado ao marketing interno está a administração de um relacionamento entre os municípios e a gestão pública, entre os municípios e as empresas locais, enfim, entre os atores da cidade. Na realidade das empresas, Levitt (2009, p. 120) ressalta que:

O relacionamento entre um vendedor e um comprador raramente termina após a venda. Em uma grande e crescente proporção de transações, o relacionamento na verdade intensifica-se subsequentemente à venda. Isso se torna o fator crítico na escolha do vendedor numa próxima vez.

A lógica que está sendo seguida por um número cada vez maior de organizações é que a construção de relacionamentos fortes com clientes e com parceiros dependerá em parte, e, possivelmente, da força e do tipo de relacionamento desenvolvido com colaboradores e gerentes dentro da organização em primeiro lugar. Em se tratando do desenvolvimento de uma localidade, ações de marketing interno podem vir a auxiliar no desenvolvimento dos lugares, sendo fundamental para isso a participação de todos os atores com algum interesse na região. O apoio dos colaboradores em planos estratégicos é de extrema importância para a empresa, assim como dos municípios para a localidade.

O marketing interno pode ser considerado, também, mas não apenas, como uma ferramenta de comunicação interna. O crescimento nessa área tem sido por meio de organizações que têm destinado tempo e dinheiro em programas de comunicação interna com gestores e colaboradores, a fim de que o fornecimento de informações dê sustentação à estratégia de negócios da organização (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011).

O Quadro 3 apresenta os papéis percebidos no que tange à comunicação interna, bem como as possíveis consequências desejáveis que venham a aparecer na organização que utiliza o marketing interno.

Quadro 3 – O papel da comunicação interna

| Papel percebido | Comentários ilustrativos |
|--|---|
| Formação de espírito de equipe | Educar os colaboradores sobre a abrangência e a diversidade da organização. Auxiliar a cooperação entre divisões. |
| Controle de danos | Evitar que os gestores entendam mal a comunicação. Suprir as más notícias. Conter o pessimismo. |
| Fortalecimento da moral interna | Desenvolver confiança. Aumentar a motivação. |
| Envolvimento | Levar as opiniões dos colaboradores a níveis superiores da hierarquia da organização. Criar canais de compartilhamento de problemas/ valores. Aumentar o reconhecimento ao pessoal. |
| Gestão de mudanças | Aumentar a compreensão da necessidade de mudança. Testar novas ideias. Auxiliar os colaboradores a acompanharem o ambiente em rápida mudança. |
| Estabelecimento de metas | Ajudar a organização a tomar o rumo certo. Focar as metas corporativas da organização. Gerar apoio às políticas de desenvolvimento da região e/ou localidade. |

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 348).

Entretanto, é fundamental a participação de todos os atores da localidade, de forma direta ou indireta, com ações previamente planejadas pelos órgãos competentes para o desenvolvimento da região. Conforme relata (MACIEL et al., 2013), “a forma como as relações humanas são constituídas e geridas entre clientes internos e direção de uma empresa interferem na qualidade dos serviços prestados aos clientes”. De fato, quanto pior for a prestação de serviços públicos aos atores de uma determinada

localidade, é bem provável que haverá comprometimento do desenvolvimento daquela região.

Por isso vale ressaltar que no momento da elaboração do programa de marketing interno, faz-se necessário levar em consideração os fatores dos ambientes interno e externo, conforme evidenciado na Figura 1. Ou seja, a comunicação precisa funcionar muito bem para que as ações previamente planejadas, que se referem ao marketing interno, sejam executadas de maneira eficiente e correta.



Figura 1 – Programas de marketing interno e marketing externo

Fonte: Adaptado pelos autores a partir Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011, p. 349)

Conforme proposto por (HOOLEY; PIERCY; NICOUAUD, 2011), “a proposta fundamental é que a forma mais fácil de realizar progresso prático com esse tipo de marketing e de estabelecer o que se deve atingir é usar exatamente as mesmas estruturas utilizadas para o planejamento do marketing externo”. Para isso, é necessária a integração de todos os colaboradores no programa de marketing interno, procurando superar todo tipo de barreira e, nesse aspecto, a cultura

organizacional da empresa deve estar preparada para receber um programa desse tipo, possibilitando que ele possa sair do papel e ser executado de maneira eficiente.

Por isso que, quando se trata de desenvolvimento de localidades, é essencial aos gestores da organização ou órgão público fazer uma análise profunda do macroambiente, identificando fatores que são relevantes para o auxílio do desenvolvimento de uma localidade, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Principais fatores do ambiente externo em uma região ou localidade

| Ambientes | Fatores |
|-------------|---|
| Demográfico | Monitoramento do crescimento ou declínio da população. Distribuição das faixas etárias. Grau de instrução por faixa etária. Composição étnica. |
| Econômico | Poder de compra das pessoas. Disponibilidade de crédito. |
| Natural | Escassez de matéria-prima em determinadas regiões. Abundância de matéria-prima em determinadas regiões. |
| Tecnológico | Disponibilidade ou falta de aplicativos para guiar os turistas e moradores dentro de uma localidade. |

(Continua)

| Ambientes | Fatores |
|----------------|--|
| Político-legal | Criação de políticas públicas para o desenvolvimento de uma região. Crescimento de grupos de interesses especiais em uma região na busca de seus direitos de consumidor, grupos como: idosos, mulheres, homossexuais, entre outros. |

Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir de Kotler e Keller (2012, p. 79-86).

A análise do mercado interno também pode apontar recursos organizacionais e algumas oportunidades negligenciadas e que podem ser exploradas pelas cidades e localidades, que, conseqüentemente, irão ser abordadas no plano de marketing externo da organização (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

2.3. O framework

Apesar da importância do marketing interno no conjunto de atividades de marketing aplicadas pelas cidades e regiões visando seu desenvolvimento econômico e social, existem poucos instrumentos de gestão que auxiliem os administradores nessa tarefa. Entende-se que o *framework* desenvolvido, e apresentado no Quadro 6, é uma contribuição para o planejamento e desenvolvimento das cidades, numa junção de teorias e conceitos, de forma a guiar e orientar o crescimento e o desenvolvimento das cidades sustentáveis e competitivas. Segundo (KOTLER, 1994, p. 23),

nenhum lugar vai determinar suas estratégias, utilizar seus recursos, definir seus produtos ou implantar seus planos da mesma forma. Cada local apresenta uma história, cultura, política e lideranças diferentes e a sua própria maneira de lidar com as relações entre o público e privado. Por conseguinte, é preciso reconhecer que não existem panaceias, doutrinas e receitas.

Assim, o *framework* proposto entende que o marketing interno configura-se como um aliado ao desenvolvimento local, funcionando como uma ferramenta, ou ainda um guia, que pode ser adaptado para determinada localidade.

Com isso, a identificação dos públicos-alvo e suas necessidades é o primeiro degrau para traçar um plano de marketing, como exposto no *framework*. Minciotti e Silva (2011) indicam estes públicos, definidos no Quadro 5, como principais atores da localidade.

Quadro 5 – Atores locais

| Setor público | Setor privado | Sociedade civil |
|--|--|---|
| 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 | Associações empresarias e profissionais Instituições financeiras Agentes imobiliários Indústria hoteleira e de turismo Arquiteto Companhia de transporte Mídia (jornais, rádio e TV) | Organizações sem fins lucrativos Sindicatos – Agência de desenvolvimento local ou e regional – Movimentos sociais Universidades e faculdades População residente |

Fonte: Minciotti e Silva (2011, p. 341).

Nessa etapa, recomenda-se verificar as expectativas dos atores, assim como a capacidade da região em atendê-las. A etapa seguinte é a análise externa, ou seja, o diagnóstico das situações favoráveis ou desfavoráveis que possam interferir na implementação do marketing interno. Essas situações são

designadas como as variáveis incontrolláveis, tais como: mudança na política econômica, mudança dos acordos entre países, mudanças nos sistemas de vistos e passaportes, entre outras. Como situações favoráveis podemos citar: a valorização da moeda nacional, investimento estrangeiro, entre outras.

Paralelamente, faz-se necessário uma análise interna da localidade, identificando os pontos fortes e fracos que possam, de alguma forma, influenciar a implementação do marketing interno. Nesse sentido, consideram-se como pontos fortes ou fracos de uma localidade as variáveis controláveis pela administração do local, isto é, os aspectos positivos ou negativos que ocorrem pelas ações ou omissões dessa administração. Esses pontos fortes ou fracos estão relacionados às características culturais, sociais, econômicas e geográficas da localidade.

Do confronto entre os resultados das análises externas e internas, identificam-se as ameaças e as oportunidades que deverão suportar o estabelecimento dos objetivos. Ameaças relacionadas à localidade são ações que, por algum motivo, irão colocar em risco o planejamento da cidade: queda da arrecadação, excesso de burocracia, entre outras. Por outro lado, as oportunidades são situações positivas

que contribuem com os propósitos da cidade ou região, como por exemplo, excelência na prestação de serviços públicos, pontos turísticos atraentes e boa infraestrutura para a indústria, comércio e turismo.

Após a identificação das ameaças e oportunidades, são estabelecidos os objetivos a serem alcançados pelas ações de marketing interno da localidade, visando maximizar as oportunidades e eliminar as ameaças ou, ao menos, diminuir seus efeitos. Ações de suporte ao marketing interno, ações de qualificação profissional e ações de comunicação interna serão as bases para atender aos objetivos traçados pelo plano. O acompanhamento das ações/avaliação e o *feedback* aos gestores reintegram a validação do documento.

O *framework* apresentado no Quadro 6 objetiva orientar os gestores das cidades que têm a visão de crescimento e desenvolvimento de suas localidades a partir da prática de marketing.

Quadro 6 – *Framework* do planejamento e implementação do marketing interno para uma cidade ou região

| Identificação do público-alvo |
|--|
| Municípios, lideranças políticas, empresas, ONGs, governo (em todas as esferas), agências promotoras de desenvolvimento social e econômico, igrejas e templos, associações civis, (relacionadas à mobilidade, comércio, indústria, segurança, alimentos, entretenimento, hospedagem, saúde, clube de serviços, e outras), imprensa regional e local, stakeholders. Identificação da vocação econômica do local: atual e prevista. Identificação de principais concorrentes: atuais ou potenciais. |
| Elaboração do plano de marketing |
| 1 – Análise da situação: a) Análise externa: situações favoráveis/situações desfavoráveis A análise externa corresponde a todos os fatores do ambiente externo, os quais poderão ser positivos ou negativos (situações favoráveis ou desfavoráveis) em relação aos objetivos da implementação do marketing interno para uma localidade. Esses fatores correspondem às variáveis incontroláveis a serem consideradas na elaboração do plano; b) Análise interna: pontos fortes/pontos fracos A análise interna identificará os fatores que influenciam positivamente ou negativamente (pontos fortes ou pontos fracos) a implementação do marketing interno, os quais são gerados por iniciativas da administração da localidade ou por suas características culturais, sociais, econômicas, geográficas entre outras. 2 – Identificação de ameaças e oportunidades Do confronto entre os resultados das análises externas e internas, identificam-se as ameaças e oportunidades, que deverão suportar o estabelecimento dos objetivos. 3 – Objetivos Após a identificação das ameaças e oportunidades são estabelecidos os objetivos a serem alcançados pelas ações de marketing interno da localidade, sempre visando maximizar as oportunidades e eliminar as ameaças ou, ao menos, diminuir seus efeitos. 4 – Programas de ação com instrumento de controle A partir do estabelecimento dos objetivos, deverão ser desenvolvidos programas com as ações que possibilitem alcançá-los. |
| Ações de suporte ao marketing interno |
| Campanhas de incentivo, visando a participação da população no planejamento urbano; Elaboração e implementação de projetos de infraestrutura básica e da infraestrutura necessária para atrair investidores; Projeto de legalização do trabalho informal. |

(Continua)

| Integração dos envolvidos |
|--|
| Estimular e garantir a integração de todos os envolvidos; Lançamento oficial do projeto em diferentes eventos. |
| Ações de qualificação profissional |
| Parceria com empresas, ONGs, governo (em todas as esferas), igrejas e templos, associações civis (relacionadas a mobilidade, comércio, segurança, alimentos, entretenimento, hospedagem, agências, saúde, clube de serviços e outras), visando qualificação profissional e inserção no mercado de trabalho. |
| Comunicação interna |
| Identificação e utilização de tecnologias compatíveis à comunicação social; Divulgação da agenda de eventos; Utilização do meio de comunicação impressa (revistas, jornais e outros); Reuniões e encontros pessoais com diferentes grupos da sociedade civil organizada; Abordagem conforme o público-alvo (diferentes formas de comunicação); Informação e valorização dos projetos de marketing para a localidade; Utilização da mídia de massa, mídias específicas e regionais. |
| Acompanhamento das ações/avaliação |
| Controlar e avaliar as ações e aplicar medidas corretivas, quando necessário; Desenvolver ações de marketing de relacionamento para assegurar o envolvimento das partes envolvidas no projeto; Gestores devem cumprir as expectativas do projeto com foco nos demais atores, nos investidores e nos turistas; Fazer uso de informações e feedback dos gestores com os demais atores. |
| Feedback |
| Por meio da comunicação (instrumentos de mídia, rádio, TV, internet e outros); Apresentar relatórios com dados qualitativos e quantitativos (em eventos específicos). |

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

O *framework* proposto leva em conta que o conceito de desenvolvimento está em contínua transformação, que o processo é influenciável e que pode ser administrado, pelo menos até certo ponto, concluindo-se que falar em gestão do desenvolvimento significa tentar planejar, organizar, dirigir, comunicar e controlar o desenvolvimento (SIEDENBERG, 2008, p. 168).

3. METODOLOGIA

A elaboração do *framework* proposto se baseou em levantamento bibliográfico acerca do marketing interno e do marketing aplicado a cidades e regiões.

O instrumento escolhido para dar suporte ao estudo foi uma síntese a partir das contribuições de Bekin (2004) para utilização em organizações empresariais. No entanto, os conceitos convergem para atingir o objetivo deste estudo, o público interno de uma cidade ou localidade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No processo de troca entre a cidade e os atores locais é importante salientar o desenvolvimento como o produto resultante dessa troca. Assim, este estudo propôs um *framework* que tem como pano de fundo o marketing interno, uma vez que se reconhece a relevância que deve ser dada aos atores internos de uma localidade. Esses públicos devem ser entendidos como parceiros imprescindíveis ao bom desempenho das atividades ligadas ao desenvolvimento econômico e social de uma cidade ou região, como as atividades empresariais e turísticas.

O texto apresentou o marketing de lugares, que é entendido como toda ação de marketing voltada para a satisfação e a aliança do público interno com o intuito de atender aos clientes externos. Segundo Carvalho (2011), é o público interno que faz o time entrar em "campo", consciente das regras, dos papéis e dos objetivos do "jogo".

Bekin (2004, p. 47) acrescenta que o marketing interno “é um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização”. Neste ensaio, a organização é entendida como a localidade que visa e depende da ação para o mercado e para a sociedade.

Exposto isso, caminha-se considerando que o marketing interno é a busca pela construção de relacionamentos, de compartilhamentos dos objetivos da localidade, e que o fortalecimento das relações entre atores e localidade acrescenta a noção de que todos são clientes de todos em uma cidade.

Dessa forma, o *framework* proposto, embora focado no marketing interno, torna-se uma contribuição importante para as ações de marketing voltadas ao planejamento e desenvolvimento das cidades. A conquista da adesão do público interno, ou atores locais, às propostas formuladas no âmbito do marketing de cidades é imprescindível para que se alcance os resultados desejados. Para que uma cidade prospere, não bastam faixas de boas-vindas ou propaganda enaltecendo os atributos do local; na realidade, é imperioso que haja a cumplicidade dos atores locais na conquista do público externo desejado.

REFERÊNCIAS

ARAGONEZ, T.; ALVES, G. C. Marketing territorial: o futuro das cidades sustentáveis e de sucesso. *Encontros Científicos. Tourism & Management Studies, Faro*, v. 1, p. 316-329, 2013.

BEKIN, S. F. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRAMBILLA, F. R. Abordagem conceitual de marketing interno. *Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre*, v. 11, n. 1, p. 1-56, 2005.

BRUM, A. M. *Endomarketing de A a Z*. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007.

CARVALHO, L. C. Endomarketing em nova perspectiva. *Gestão de Marketing*, 2011. *Ideias em Gestão*, p. 24-27.

CASTELLS, M.; BORJA, J. As cidades como atores políticos. *Novos estudos – CEBRAP*, São Paulo, n. 45, p. 152-166, jul. 1996.

CIDRAIS, Á. Marketing territorial dos territórios inteligentes: instrumentos para uma nova visão. *Revista Portuguesa de Marketing, Porto*, v. 19, p. 23-34, 2006.

DAVID, P. A.; FORAY, D. Economic fundamentals of the knowledge society. *Policy Futures in Education, California*, v. 1, n. 1, p. 20-49, 2003.

FLORIDA, R.; GOODNIGHT, J. Managing for creativity. *Harvard Business Review, Massachusetts*, v. 83, n. 7, p. 124, 2005.

GAIO, S.; GOUVEIA, L. O branding territorial: uma abordagem mercadológica à cidade. *Revista A Obra Nasce, Porto*, v. 4, p. 27-38, 2007.

GARCÍA, J. S. Marketing para ciudades: las ciudades también se venden, las ciudades también son productos. *Pensar la Publicidad, Madrid*, v. 4, n. 1, p. 211-226, 2010.

HOOLEY, G. J.; PIERCY, N. F.; NICOLAUD, B. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

REFERÊNCIAS

- KALANDIDES, A. City marketing for Bogotá: a case study in integrated place branding. *Journal of Place Management and Development*, Bradford, v. 4, n. 3, p. 282-291, 2011.
- KANTER, R. M. *World class: thriving locally in the global economy*. Free Press: New York, 1997.
- KLINK, J. J. Internacionalização e reestruturação da economia local: uma análise teórica do incipiente sistema de governance regional no grande ABC Paulista. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPUR, 8., 2013. *Anais...* Belo Horizonte, 2013.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, P.; BAHR, R. *Marketing de lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe*. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P.; HAIDER, D. H.; REIN, I. *Marketing público: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países*. São Paulo: Makron, 1994.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.
- LEVITT, T. *A imaginação de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MACIEL, A. C. et al. Práticas do endomarketing: um estudo exploratório em um hospital do estado do Rio Grande do Sul. *Revista Cadernos de Ciências Sociais da UFRPE*, Recife, v. 1, n. 2, p. 105-128, 2013.
- MENDES, R. S. A. D. *Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno*. Juiz de Fora: UFJF, 2004.
- MINCIOTTI, S. A.; SILVA, E. C. Marketing de localidades: uma abordagem ampliada sobre o desenvolvimento da cidade ou região. *Revista Turismo – Visão e Ação* [eletrônica], Balneário Camboriú, v. 13, n. 3, p. 329-346, set./dez. 2011.
- MINCIOTTI, S. A. Velhos problemas, soluções modernas. In: LIMA, D. (Org.). *Nosso século XXI*. Santo André: Livre Mercado, 2001. p. 269-278.
- PORTER, M. E. Aglomerados e competição: novas agendas para empresas, governos e instituições. In: _____. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 209-303.
- _____. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, Massachusetts, v. 68, n. 2, p. 73-93, mar./abr. 1990.
- RODRIGUES, A. M. O espaço urbano e as estratégias de planejamento e produção da cidade. In: PEREIRA, E. M. (Org.). *Planejamento urbano no Brasil: conceitos, diálogos e práticas*. Chapecó: Argos, 2008. p. 111-126.
- SÁNCHEZ, F. *A reinvenção das cidades para um mercado mundial*. 2. ed. Chapecó: Argos, 2010.
- SIEDENBERG, D. R. A gestão do desenvolvimento. In: BECKER, D.; WITTMAN, M. L. (Org.). *Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares*. 2. ed. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2008. p. 157-174.
- SOUZA, S.; CARVALHO NETO, A. Reestruturação produtiva, trabalho e estratégias de desenvolvimento local à luz da teoria do novo regionalismo. *Cadernos EBAPE. BR* [online], Botafogo, v. 7, n. 2, p. 270-293, 2009.