

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO URBANA**

ANGELO BENJAMIM COSTA TADINI JUNIOR

**MARKETING TERRITORIAL COMO INSTRUMENTO DO DESENVOLVIMENTO
LOCAL: OS CASOS DE BENTO GONÇALVES (RS) E TIRADENTES (MG)**

CURITIBA, 2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ANGELO BENJAMIM COSTA TADINI JUNIOR

**MARKETING TERRITORIAL COMO INSTRUMENTO DO DESENVOLVIMENTO
LOCAL: OS CASOS DE BENTO GONÇALVES (RS) E TIRADENTES (MG)**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Urbana da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão Urbana.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Duarte de Araújo Silva

CURITIBA, 2007

Tadini Junior, Angelo Benjamim Costa
T121m Marketing territorial como instrumento do desenvolvimento local : os casos
2007 de Bento Gonçalves (RS) e Tiradentes (MG) / Angelo Benjamim Costa Tadini
Junior ; orientador, Fábio Duarte de Araújo Silva. – 2007.
125 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,
Curitiba, 2007
Inclui bibliografia

1. Planejamento urbano. 2. Planejamento regional. 3. Planejamento
estratégico. 4. Marketing. I. Silva, Fábio Duarte de Araújo. II. Pontifícia
Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão
Urbana. III. Título.

CDD 21. ed. – 711.4

ANGELO BENJAMIM COSTA TADINI JUNIOR

**MARKETING TERRITORIAL COMO INSTRUMENTO DO DESENVOLVIMENTO
LOCAL: OS CASOS DE BENTO GONÇALVES (RS) E TIRADENTES (MG)**

**Dissertação de Mestrado apresentado ao
Programa de Pós-Graduação em Gestão
Urbana da Pontifícia Universidade Católica do
Paraná, como requisito parcial à obtenção do
título de Mestre em Gestão Urbana.**

COMISSÃO EXAMINADORA

**Prof. Dr. Fábio Duarte de Araújo Silva
Pontifícia Universidade Católica do Paraná**

**Prof. Dr. Denis Alcides Rezende
Pontifícia Universidade Católica do Paraná**

**Prof. Dr. Dieter Rugard Siedenberg
Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC
Membro Externo**

Curitiba, 26 de fevereiro de 2007.

Dedico este trabalho, em especial, à minha família. Aos meus pais, Ângelo e Lourdes, por me apoiarem nos momentos difíceis, servirem de exemplo, e principalmente por me dedicarem amor e compreensão, tornando-se o grande alicerce desta conquista, abdicando-se novamente de seus sonhos para realizarem os meus. À minha irmã, Kassandra, por servir de inspiração, espelho e guia, participando ativamente deste trabalho e ensinando-me os atalhos desta árdua caminhada. Ao meu irmão, Thiago, pela amizade, inúmeros conselhos e por me fazer vislumbrar o verdadeiro sentido da vida. Obrigado. Amo vocês.

Gostaria de dedicá-lo também a minha namorada, Ana Paula, pelo apoio, carinho e paciência, tornando-se a minha motivação para sempre seguir em frente.

Por fim, dedico à minha segunda família, Renê, Soraia, Aline e Ane, que me receberam de braços abertos, atenuando a minha saudade de casa. Sem vocês, nada disto seria possível.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Fábio Duarte, que com amizade, perseverança, sabedoria e ética não apenas possibilitou que eu trilhasse este caminho, mas também me inspirou para a vida profissional.

Aos professores Denis Alcides Rezende e Leonardo Oba pelas contribuições, especialmente na fase de qualificação.

À Pontifícia Universidade Católica do Paraná, pelo apoio financeiro e oportunidade de conhecimento.

Aos meus amigos de Mestrado, em especial, a Tami Szuchman, Jussara Fidelis, Adriano Rebelo e Gustavo Taniguchi, que mais do que colegas foram meus companheiros nestes últimos dois anos, facilitando e enriquecendo a trajetória desta conquista.

Aos meus amigos de São Gonçalo do Sapucaí (MG), pela lealdade, atenção e momentos de descontração.

À Paula Souza pela amizade e contribuições diretas.

Ao Ecoparaná e a Exatus, pelo aprendizado, oportunidade e amizade.

Às pessoas de Bento Gonçalves (RS) e Tiradentes (MG) pela disponibilidade, hospitalidade e ensinamento. Toda a pesquisa é para vocês.

E a Deus, que tem estado comigo sempre, me amparando incondicionalmente todos estes anos.

"Sonhar
Mais um sonho impossível
Lutar
Quando é fácil ceder
Vencer o inimigo invencível
Negar quando a regra é vender
Sofrer a tortura implacável
Romper a incabível prisão
Voar num limite improvável
Tocar o inacessível chão
É minha lei, é minha questão
Virar esse mundo
Cravar esse chão
Não me importa saber
Se é terrível demais
Quantas guerras terei que vencer
Por um pouco de paz
E amanhã, se esse chão que eu beijei
For meu leito e perdão
Vou saber que valeu delirar
E morrer de paixão..."

(J. Darion; M. Leigh, Versão Chico Buarque)

RESUMO

Nos últimos anos com a intensificação da responsabilidade dos municípios sobre o seu equilíbrio financeiro, excelência administrativa e desenvolvimento socioeconômico a ascensão da gestão estratégica no ambiente das cidades tem se tornado inexorável. Neste contexto, o presente trabalho tem como questão central analisar as estratégias de marketing territorial e os indicadores de desenvolvimento local, buscando a interface entre estes dois conceitos. Inicialmente, propõe-se uma discussão entre as duas tendências de pensamentos do marketing territorial que tem dominado a academia: de um lado os teóricos que são favoráveis à ascensão à aplicação dos conceitos de marketing na esfera urbana e de outro, os que são contrários. Neste contexto, há uma análise do marketing territorial e a sua inter-relação com outras ferramentas de planejamento, dando destaque ao planejamento estratégico municipal. Assim, na perspectiva de dar ao marketing outras funções que extrapolem as questões meramente tecnocráticas, buscando assim novas atribuições, há ainda a busca de uma congruência das premissas teóricas do desenvolvimento local e do marketing aplicado no ambiente das cidades. O delineamento da pesquisa conduziu a um estudo qualitativo, exploratório e ao estudo de caso. Para corroborar com o referencial teórico os estudos selecionados foram em Bento Gonçalves, nas Serras Gaúchas, e em Tiradentes, na região histórica de Minas Gerais. Nota-se que ambos municípios, embora em contextos distintos e modelos produtivos diferentes, têm ganho vantagens competitivas semelhantes com a aplicação de alguns conceitos de marketing, seja pela iniciativa privada, poder público ou a parceria entre as mesmas. Seja na formatação de um produto específico, inovações produtivas, melhorias na infra-estrutura básica e logística ou na valorização da população local, os dois municípios têm aplicado estas estratégias mercadológicas em prol de um desenvolvimento socioeconômico, embasados por alguns indicadores que são destacados na pesquisa. O que se pretende evidenciar é que há instrumentos novos de gestão que podem ser acionados pelos municípios e regiões em busca de seu desenvolvimento local/regional.

Palavras-chave: gestão urbana; planejamento estratégico municipal; marketing territorial e desenvolvimento local.

ABSTRACT

In the last few years, the cities' responsibility for their financial balance, administrative excellence and socio-economic development is intensifying. Due to it, the cities strategical management has become of great interest. In this context, the central question of this research is to analyze the urban marketing strategies and the local development indicators, searching the relation between these two concepts. First, it is proposed a discussion of two contrary views about the city marketing that have prevailed in academic studies: on one hand, the theoreticians who agree with the urban marketing ascension and, on the other hand, the ones who are against it. So, an analysis of the city marketing and its relation with other tools of planning is done, focusing on the local strategical planning. In an attempt to give the marketing other functions beyond economic issues, there is a search for the congruence between the theoretical concepts of the local development and the marketing applied to the cities environment. The delineation of the research leads to a qualitative, exploratory case study. To corroborate the theoretical references, the research was held in Bento Gonçalves, "Serras Gáucha" region, in the state of Rio Grande do Sul, and Tiradentes, historical region of Minas Gerais, both in Brazil. Although in distinct contexts and with different productive models, both of the cities have taken similar competitive advantages with the application of some concepts of marketing, which came from local entrepreneur initiative, public sector or partnership between the two. Either in the formatting of a specific product, productive innovations, improvements in the basic and logistic infrastructure or the valuation of the local population, the two cities have applied these marketing strategies in favor of a social and economic development, supported by some indicators that are focused on the research. What intends to evidence is that there are new instruments of management that can be used by the cities and regions in search of their development.

Key-words: urban management; strategical planning; city marketing and local development.

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1: Produto Interno Bruto de Bento Gonçalves, 1996-2004 (R\$1.000,00)....	67
Gráfico 2: Produto Interno Bruto per capita de Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul e Brasil 1996-2004 (R\$).....	67
Gráfico 3: Total de visitantes na Vinícola Aurora, 1997-2005.....	77
Gráfico 4: Produção de uva comum e vinífera, pelos principais municípios produtores da região da Serra Gaúcha, nos anos de 2002 e 2005 (tonelada).....	80
Gráfico 5: Variação da produção de uva comum na região da Serra, 2001-2005....	81
Gráfico 6: Variação da produção dos principais municípios produtores de uva vinífera da região da Serra, 2001-2005 (tonelada).....	81
Gráfico 7: Participação da produção de Bento Gonçalves na produção de vinhos de mesa e fino e total de outros derivados da uva no Rio Grande do Sul, 2004-2006...	82
Gráfico 8: Número de propriedades vitícolas, 1995-2004.....	83
Gráfico 9: Quantidade de vinho produzido e certificado no Vale dos Vinhedos (2001-2005).....	88
Gráfico 10: Valor adicionado corrente, por setores de atividade econômica, produto interno bruto (R\$1.000,00).....	91
Gráfico 11: PIB per capita de Tiradentes e da Micro-região de São João Del Rei, 1999-2003 (R\$).....	91
Gráfico 12: Demanda turística interna de Tiradentes.....	100
Gráfico 13: Demanda turística externa de Tiradentes.....	101
QUADRO 1: Evolução do conceito de marketing.....	34
QUADRO 2: Protocolo de Pesquisa.....	59
QUADRO 3: Metodologia de análise dos dados.....	63
QUADRO 4: Estratégias de marketing e desenvolvimento local de Bento Gonçalves, RS e Tiradentes, MG.....	106

FIGURA 1: Integração dos planejamentos municipais: destaque para as estratégias de marketing.....	38
FIGURA 2: Níveis do marketing local.....	44
MAPA 1: Área de Produção limitada do Vale dos Vinhedos.....	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Índice de Desenvolvimento Humano de Bento Gonçalves, RS.....	68
Tabela 2: Evolução da população de Bento Gonçalves (Colônia Dona Isabel) (1876 – 1950).....	69
Tabela 3: Números da Festa Nacional do Vinho – FENAVINHO (1967-2005).....	72
Tabela 4: Números da Movelsul Brasil (1977-2004).....	73
Tabela 5: Números da ExpoBento (1990-2005).....	74
Tabela 6: Números da FIMMA (1993-2005).....	75
Tabela 7: Os eventos em Bento Gonçalves.....	75
Tabela 8: Total de visitantes nos roteiros turísticos de Bento Gonçalves, 2002-2005.....	76
Tabela 9: Números do turismo em Bento Gonçalves, 2002-2005.....	77
Tabela 10: Índice de Desenvolvimento Humano-Renda de Tiradentes, MG (1991-2000).....	92
Tabela 11: IDH-M dos municípios da Micro-região de São João Del Rei (1991-2000).....	92
Tabela 12: IDH-Longevidade e IDH-Educação do município de Tiradentes (1991-2000).....	93
Tabela 13: Segmentos do mercado turístico de Tiradentes.....	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL	Arranjo Produtivo Local
APROVALE	Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos
CEI	Centro de Estatística e Informações
DO	Denominação de Origem
EDUSC	Editora da Universidade do Sagrado Coração
EMBRATUR	Empresa Brasileira de Turismo
EXPOBENTO	Exposição de Bento Gonçalves
FEE	Fundação de Economia e Estatística
FENAVINHO	Festa Nacional do Vinho
FIMMA	Feira Internacional de Máquinas, Matérias-primas e Acessórios da Indústria Moveleira
GESAC	Governo Eletrônico de Serviço e Atendimento ao Cidadão
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAVIN	Instituto Brasileiro do Vinho
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDH-M	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IDH-R	Índice de Desenvolvimento Humano Renda
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
IP	<i>Internet Protocol</i>
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
IPVV	Indicação de Procedência do Vale dos Vinhedos
MKT	Marketing
PEM	Plano Estratégico Municipal
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Nacional
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, e Threats</i>
VARIG	Viação Aérea Rio-Grandense
ZPT	Zona de Proteção Turística

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA.....	18
1.2 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	20
2. LOCAL-GLOBAL: O QUE DIZEM OS AUTORES SOBRE A ASCENÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA MUNICIPAL E DO MARKETING TERRITORIAL	21
3. MARKETING TERRITORIAL: ALÉM DA CIDADE-IMAGEM E DAS IMAGENS DE CIDADE	33
3.1 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O MARKETING TERRITORIAL.....	35
3.2 A INSERÇÃO DO MARKETING NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	37
4. DESENVOLVIMENTO LOCAL: CONCEITO E INTERAÇÕES	47
4.1 O DESENVOLVIMENTO LOCAL COMO FRUTO DA AÇÃO ESTRATÉGICA...	49
4.2 INDICADORES DO DESENVOLVIMENTO LOCAL E ESTRATÉGICO.....	53
5. METODOLOGIA DA PESQUISA	57
5.1 FASES DA PESQUISA.....	57
6. BENTO GONÇALVES (RS) E TIRADENTES (MG): O MARKETING TERRITORIAL COM O FOCO NO DESENVOLVIMENTO LOCAL	66
6.1 BENTO GONÇALVES E O VALE DOS VINHEDOS – REGIÃO DE INOVAÇÃO COM FOCO NO MARKETING DA UVA E DO VINHO.....	66
6.1.1 Breve histórico	68
6.1.2 A Fenavinho e as primeiras estratégias mercadológicas	71
6.1.3 “Capital da Uva e do Vinho”: Bento Gonçalves em questão	78
6.1.3.1 APROVALE e a Indicação de Procedência do Vale dos Vinhedos.....	84
6.2 TIRADENTES: MARKETING, HOSPITALIDADE E DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	90
6.2.1 Breve Histórico	93

6.2.2 As estratégias.....	95
6.2.2.1 Potencializando vocações.....	98
6.2.2.2 A promoção.....	101
6.2.2.3 Outros indicadores de desenvolvimento local.....	103
6.3 BENTO GONÇALVES E TIRADENTES: SIMILARIDADES E DIFERENÇAS...	106
7. CONCLUSÕES.....	110
7.1 CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	114
7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	116
REFERÊNCIAS.....	117

1. INTRODUÇÃO

O fenômeno da globalização, intensificado principalmente durante as últimas décadas, tem definido uma nova abordagem de desenvolvimento para os municípios. A abertura de mercados ao comércio internacional, a migração de capitais, a expansão tecnológica, o avanço da informatização e dos meios de comunicação são algumas das novas premissas inexoráveis no novo ambiente que se descortina.

Estes fenômenos têm estimulado alterações no posicionamento competitivo de nações, regiões e municípios. Regiões industrializadas que antes ocupavam lugares de destaque no *ranking* do desenvolvimento vêm a necessidade de buscarem novas formas de competitividade, ao mesmo tempo que lugares antes esquecidos e fadados à pobreza e ao descaso, aparecem com alternativas desenvolvimentistas de vanguarda e se destacam no cenário nacional.

Em todo o mundo é possível observar exemplos de localidades, regiões e empresas que emergiram com robustez, apoiadas nos pilares da inovação, descentralização, profissionalismo e eficiência. É o caso das redes de empresas em Taiwan e Coréia do Sul, arranjos produtivos locais na Alemanha e na França, pólos turísticos no México e na antiga Europa Oriental.

Em todos esses casos, o que se percebe é a introdução de novas práticas de gestão como ferramenta de competitividade, buscando diferenciação frente aos mercados já consolidados, reorientando assim a demanda.

Há anos, alguns autores (BOUINOT, J; BERMILS, 1995; BORJA; CASTELLS, 1996; LOPES, 1998; BORJA, 2000; ARANTES, 2000; BENKO, 2000) têm identificado e caracterizado os indicadores do desenvolvimento territorial baseados nos parâmetros da competitividade, diferenciação produtiva, e políticas voltados aos atores locais: os *stakeholders*. A integração existente entre as empresas e a comunidade local tem gerado possibilidades de cooperação, que conseqüentemente têm potencializado o poder de barganha de municípios e regiões.

A interface entre as ferramentas mercadológicas, antes guardadas para as empresas, e políticas de integração e inserção da população no sistema produtivo local tem se constituído em um vetor para o desenvolvimento de uma região e a sua comunidade. Isto porque oferece oportunidade de emprego e renda para muitas

famílias, criando um ambiente de qualidade para as pessoas que ali vivem e trabalham. Desta forma, os grupos locais identificam seus problemas coletivos, buscam soluções, avaliam alternativas, exigem infra-estrutura, defendem o meio ambiente e promovem programas para melhorar a educação, fortalecer a cultura local e produzir riqueza (SANCHO; TADINI JR., 2004).

A nova realidade que se perfila, baseada no modelo de produção capitalista e responsabilidade social, procura conceber o território de uma maneira abrangente e multifacetada. As cidades têm que se tornar profissionais na busca de novos mercados através do desenvolvimento sustentado de seus produtos/seviços ao mesmo tempo em que busca novas formas de inserção de suas comunidades nos eixos produtivos. Neste contexto, faz-se necessária a busca do entendimento de novas abordagens de desenvolvimento entre eles o marketing, com foco no marketing territorial, calcado em novas competências, qualidade e sustentabilidade.

O marketing tem sido nos últimos anos um importante instrumento de transformação do contexto empresarial. Ao contrário de uma visão mais simplista e superficial, que associa o marketing com promoção e *merchandising*, o seu alcance é bem maior, tendo como princípios a formatação do produto, passando pelo estabelecimento de um preço competitivo e a preocupação com as pessoas ligadas ao sistema de produção.

O marketing é um processo de planejamento e movimento de um produto do provedor àqueles que irão utilizá-lo, e o processo de marketing é incompleto até todas essas funções serem cumpridas (KOTLER, 2002).

Não diferente do ambiente empresarial, o que se percebe no ambiente urbano é que muda a forma de se gerir negócios e promover desenvolvimento, por entender-se que há uma nova dinâmica no mundo globalizado onde uma das maneiras de se conquistar vantagem competitiva é através da proatividade às mudanças em tempo real, superando as expectativas do mercado e da população local, desenvolvendo inovações emergentes em produtos e processos, e adotando modelos estratégicos e de gestão que atendam às necessidades do território e a dos *stakeholders* (GOLLO, 2006).

É por esta razão que este trabalho busca a congruência das ferramentas de marketing com o ambiente das cidades brasileiras, visando o desenvolvimento local, pois acredita-se que, por meio da estruturação econômica de uma localidade, através do composto mercadológico, sem nunca perder de vista a qualidade de vida

da população local, é possível trazer benefícios para a mesma, integrando-a a vida social do trabalho, do emprego, diminuindo assim a dependência em relação às políticas assistencialistas do poder público que alimenta mas não fornece dignidade.

Há algum tempo países, regiões e cidades entendidos como espaços integradores nos âmbitos social, econômico e cultural recorrem a técnicas de marketing para fortalecerem uma identidade, interna e externa, que por consequência lhes possa ser útil para posicionarem-se melhor nos mercados internacionais que são altamente competitivos.

Do mesmo modo, é possível afirmar que no mercado mundial as cidades competem para satisfazer as necessidades de diferentes públicos: investidores, turistas e seus próprios cidadãos. E, se há uma competição de um lugar com outros, há a necessidade de se pensar a cidade como organização, do ponto de vista de aplicação dos princípios de marketing de produtos e serviços, e de se desenvolver o marketing de cidades (DIAS, 2003).

Assim, percebeu-se que mesmo de maneira tímida, alguns municípios brasileiros lutam para se inserir no contexto de regiões de destaque nacional e internacional. Através da iniciativa de gestores públicos e/ou iniciativa privada, algumas cidades têm lançado mão de estratégias antes restrita a outros países e a empresas privadas. Esta mudança de paradigma passa pela utilização de ferramentas de planejamento e ordenamento urbano e chega às ferramentas de marketing e gestão estratégica.

A pesquisa no município de Bento Gonçalves, RS, focada na indústria da uva e do vinho demonstra claramente esta necessidade de reinvenção de novos modelos produtivos. Apesar de ter se tornado um ícone nacional da indústria vinícola, a região tem buscado se aprimorar cada vez mais, procurando se diferenciar no mercado internacional e mudar os paradigmas do consumo de vinho no Brasil. Para isso, tem investido em capacitação, inovação tecnológica e novas formas de gestão e enfrentamento dos problemas.

Em cenário distinto, mas semelhante pela atividade turística, a pesquisa feita no município de Tiradentes, MG, denota a impossibilidade das destinações turísticas de se posicionarem como um simples local que preserve algum tipo de atrativo. Com esta nova abordagem, das cidades como locais privilegiados de consumo, devem agir, de certa forma, como qualquer organização inserida no mercado, onde o turista é o seu cliente e os cidadãos, envolvidos diretamente ou não na atividade turística,

os seus colaboradores. Inúmeros elementos como incremento da receita e de número de turistas, capacitação e treinamento da mão de obra, infra-estrutura adequada, comunicação visual, desenvolvimento de novos produtos e serviços, implementação de estratégias mercadológicas, paisagismo e urbanismo aliados à profissionalização da atividade de turismo, são fundamentais para a consolidação de um desenvolvimento a longo prazo e descentralizado.

1.1 Objetivos e Justificativa

Seja nos serviços, na agricultura ou no setor industrial, vê-se que os municípios brasileiros não possuem visão estratégica de seus territórios e padecem dos males urbanos como violência, pobreza, desemprego, desigualdade social, entre outros, sem objetivarem planejamentos consistentes e economicamente sustentáveis do seu desenvolvimento.

O presente estudo vislumbra a oportunidade de inserir o marketing como um destes instrumentos que viabilizam o desenvolvimento local, proporcionando maior capacidade competitiva para cidades e regiões e, concomitantemente, maior qualidade de vida para a população.

Conforme ressalta Borja e Castells (1997), tem se percebido que localidades com maiores vantagens competitivas possuem melhores índices de qualidade de vida. Este fato é comprovado por alguns indicadores como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), taxas de alfabetismo e desemprego, índice de longevidade, renda per capita, acesso aos meios comunicação, entre outros, que formam os pilares do conceito de desenvolvimento local.

Assim, a pergunta que permeia esta pesquisa é: como que as estratégias de marketing territorial contribuem para o desenvolvimento local?

Busca-se, neste sentido, relacionar algumas ferramentas da administração mercadológica com os indicadores supracitados, demonstrando que há relação entre os mesmos.

O objetivo geral do trabalho é analisar as estratégias de marketing territorial e os indicadores de desenvolvimento, buscando a interface entre estes dois conceitos.

Paralelamente, os objetivos específicos do trabalho são:

- Estudar os conceitos de marketing e marketing territorial;
- Estudar o conceito de desenvolvimento local, e sua relação com o marketing territorial
- Analisar os indicadores de desenvolvimento local das cidades de Bento Gonçalves, RS e Tiradentes, MG, confrontando-os a partir das estratégias de marketing local e o sucesso das atividades econômicas foco.

Faz-se necessário ressaltar que a competência das localidades em se relacionar com os atores de desenvolvimento constitui-se em um dos elementos mais importantes das dinâmicas econômicas contemporâneas, que se caracterizaram na última década pelo desenvolvimento de redes explícitas entre empresas: os arranjos produtivos locais (APL). Trata-se de alianças para realizar projetos específicos que afetam os produtos e os processos de produção; o que melhora a competitividade das empresas nos mercados. Paralelamente, faz com que as economias locais melhorem seu posicionamento competitivo, intensificando o desenvolvimento local (BENKO, 2000).

Os municípios devem preparar-se para acoplarem estas empresas aos seus processos produtivos. Vale lembrar que estas empresas não necessitam ser necessariamente de grande porte, o que se tenta posicionar, neste trabalho, é que todas as empresas, de pequeno porte inclusive, necessitam de territórios organizados, com ferramentas de mercadológicas coerentes e atores ávidos pelo desenvolvimento.

O trabalho se faz importante a medida que tenta aglutinar teorias que normalmente são vistas como antagônicas no contexto da gestão urbana. Para isso procura confrontar, buscar interfaces e argumentar sobre os conceitos teóricos em questão, o marketing e o desenvolvimento local, indo na contramão do óbvio, do conformismo e das visões unilaterais.

O estudo classifica-se como interdisciplinar uma vez que é de interesse principalmente das áreas de Urbanismo, Geografia, Turismo e mesmo da Sociologia e História.

1.2 Estruturação do trabalho

O trabalho está estruturado de forma a permitir ao leitor uma visão global e clara da temática estudada. O primeiro capítulo concentra a introdução, com os objetivos da pesquisa, assim como a justificativa para a mesma.

Nos capítulos 2, 3 e 4 é apresentado o embasamento teórico da pesquisa, concentrando-se em dois eixos temáticos: marketing territorial e desenvolvimento local.

No capítulo 2 –“Local-Global: o que dizem os autores sobre a ascensão da gestão estratégica municipal e do marketing territorial” – são abordados alguns conceitos fundamentais concernentes à cidade. Aborda-se a transformação das cidades e ainda a necessidade de uma eventual mudança de olhar sobre ela. Busca-se, ainda, salientar a idéia de competição entre as cidades, dando voz as duas correntes de pensamento existentes, e as estratégias que viabilizarão a inserção das cidades em um ambiente dinâmico e em mutação.

A seguir, no capítulo 3 – “Marketing Territorial: além das cidades-imagem e imagem de cidades” discorre-se sobre os conceitos de marketing, e marketing territorial. Este último, revelando-se o foco principal do estudo, por buscar uma nova interpretação do conceito e estratégias de ação para a transformação das cidades.

No capítulo 4 trata-se das questões referentes ao desenvolvimento local, buscando não apenas caracterizar o conceito, mas também demonstrar a interface do mesmo com as premissas teóricas supracitadas do marketing territorial.

A metodologia da pesquisa, que corresponde ao capítulo 5, busca identificar o delineamento da pesquisa e o plano de coleta e análise dos dados. Além do protocolo de análise da pesquisa há um quadro comparativo que tem como objetivo buscar similaridades e diferenças entre os estudos de caso.

O capítulo 6 tem a finalidade de apresentar os resultados da pesquisa por município. Primeiramente, aborda-se o caso de Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul e posteriormente o de Tiradentes, em Minas Gerais.

Finalmente, o último capítulo apresenta as conclusões, as contribuições e sugestões para futuras pesquisas e as limitações da pesquisa, e a parte final as referências bibliográficas.

2. LOCAL-GLOBAL: O QUE DIZEM OS AUTORES SOBRE A ASCENSÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA MUNICIPAL E DO MARKETING TERRITORIAL

Nos últimos quinze anos, as questões que envolvem a ascensão da gestão estratégica do território vêm causando debates entre estudiosos das áreas de geografia, arquitetura, urbanismo, história e sociologia sobre o futuro da cidade e os novos desafios a serem enfrentados pela sociedade.

O que tem ficado evidente deste enfrentamento teórico é que há certa polarização sobre o tema. De um lado estão os teóricos da gestão urbana, que enxergam no planejamento estratégico, no marketing, no plano diretor, entre outros, ferramentas para o melhoramento do planejamento territorial. De outro lado, estão os críticos deste modelo, que vislumbram a cidade do passado e preocupam-se em contrapor ao modelo anterior, denominando-o de tecnocrático e excludente, onde valores como a cidadania e o bem-estar social estariam eliminados.

No entanto, o objetivo deste capítulo é demonstrar que no cenário globalizado que se descortina, de contínua transformação, de novos valores, instrumentos e idéias, pode-se falar das cidades como atores sociais complexos de múltiplas dimensões, onde visões unilaterais só tendem a enfraquecer o debate das novas perspectivas que surgem no combate aos problemas urbanos.

Após a Revolução Industrial, principalmente durante o século XX, as cidades tornaram-se o grande palco das encenações da sociedade, reafirmando o seu papel de centro de moradias, serviços, cultura e transformações, e reconhecendo-se nela várias funções urbanas que não se restringem à sua escala político-administrativa, mas se tornando catalisadores da economia global. As transformações que ocorreram, principalmente, durante as três últimas décadas na economia mundial, acompanhando a mudança de direção na prestação de serviços e nas finanças, suscita a renovada importância das cidades como locais destinados a certos tipos de atividades e funções (SASSEN, 1998).

Sassen (1998) utiliza o termo “cidade global” para remeter à combinação de dispersão global das atividades econômicas e da integração global, mediante uma concentração contínua do controle econômico e da propriedade, que tem contribuído para o papel estratégico desempenhado por certas cidades. Destaca que as cidades globais na atualidade são pontos de comando na organização da economia mundial,

lugares e mercados fundamentais para determinadas organizações (finanças e serviços especializados).

O fenômeno da globalização reforçou a cidade como o motor do desenvolvimento socioeconômico da humanidade. As cidades tiveram de assumir mais que as esferas estaduais e nacionais, a função de garantir a qualidade de vida dos seus cidadãos através das estruturas urbanas, da melhoria da paisagem e serviços, e pelo desenvolvimento de novos projetos (LOPES, 1998).

A globalização é um processo que se caracteriza pelo aumento da concorrência nos mercados, o que implica na continuação dos ajustes do sistema produtivo de países, regiões e cidades imersas neste fenômeno (VAZQUES-BARQUERO, 2000).

Ao mesmo tempo, segundo Argiles (2003), a simples reprodução de modelos e práticas, desconsiderando a singularidade que representa o fenômeno urbano, devido ao complexo número de aspectos econômicos, sociais, ambientais, políticos, culturais e tecnológicos, que engloba, incorreu em muitos resultados adversos, tais como a supervalorização de determinados locais em detrimento de outros, a “favelização”, exploração ambiental, altas taxas de êxodo rural, desigualdade social, entre outros.

No entanto, conforme reafirmam Borja e Castells (1996), nas últimas décadas as cidades vêm ganhando uma importância inegável tanto no que se refere à vida cotidiana dos cidadãos quanto no que diz respeito ao seu desenvolvimento econômico.

Já em 1970, Henri Lefebvre lançou em seu livro “A revolução urbana” a hipótese da completa urbanização, prevendo o protagonismo que as cidades exerceriam sobre as transformações da sociedade. Nesta obra, o autor formula os conceitos de “sociedade urbana” e “revolução urbana”. Ele denomina sociedade urbana aquela que resulta da urbanização completa, hoje virtual, amanhã real. A expressão é reservada à sociedade que nasce da industrialização. “Essas palavras designam, portanto, a sociedade constituída por esse processo que domina e absorve a produção agrícola”, ou seja, o “tecido urbano” (LEFEBVRE, 1999, p. 15). Para o autor, tecido urbano é entendido como “o conjunto das manifestações do predomínio da cidade sobre o campo” e não apenas o “domínio edificado das cidades” (p.17). O conceito de sociedade urbana é proposto para denominar “a

sociedade pós-industrial, ou seja, aquela que nasce da industrialização e a sucede” (p.16). Já por “revolução urbana”, o autor designa

o conjunto de transformações que a sociedade contemporânea atravessa para passar do período em que predominam as questões de crescimento e industrialização (modelo, planificação, programação) ao período no qual a problemática urbana prevalecerá decisivamente, em que a busca das soluções e das modalidades próprias à sociedade urbana passará ao primeiro plano (LEFEBVRE, 1999 p. 19).

Depois de tantos anos e debates sobre a teoria da “sociedade urbana” e da “revolução urbana”, o que se faz necessário salientar são as modificações que surgem e incidem sobre as cidades, que não só transformam o cotidiano dos cidadãos, mas também a forma de como gerir esta estrutura.

Segundo Borja (2005, p. 02), a “revolução urbana” não é uma tradução direta da globalização no território, mas sim que vem causada por um conjunto de fatores tecnológicos, econômicos, políticos, sociais e culturais. Dentre esses vários fatores, nota-se que as decisões do território externalizaram-se, obrigando as cidades a competirem por atividades emblemáticas e novas formas de produzirem desenvolvimento econômico e social. O que se vê é uma cidade cada vez menos dependente da “permissão” dos cidadãos para tomar suas direções e cada vez mais aberta e interessada no intercâmbio com novos agentes de desenvolvimento.

A respeito desta tendência, Carlos (1996) argumenta que o grande e rápido desenvolvimento das ciências e da tecnologia aplicada à produção e o conseqüente processo de globalização não anulam o espaço, como afirmam Harvey (1992) e Ianni (1993). Ao contrário, para ela, o que se impõe é uma nova perspectiva para se pensar no espaço.

Isto porque as condições de reprodução variam no tempo em função do estágio do desenvolvimento técnico e científico aplicado à produção, o que produz mudanças espaciais dos valores de cada lugar na reprodução geral da sociedade – é quando se articulam os fixos no espaço e a rede de fluxos exigindo uma nova configuração espacial. É também, necessário, repensar o novo papel que o Estado assume no mundo moderno, o que dá novos contornos ao processo em curso.(CARLOS, 1996, p. 40).

Lefebvre (1969) afirma que a nova centralidade das cidades, baseada na parceria entre o poder público e o setor privado e a conseqüente transformação do espaço em mercadoria, criou uma perspectiva para a cidade onde esta transpõe a finalidade de *lugar de consumo para produto de consumo*. Nesta abordagem das cidades capitalistas globalizadas, criadas como lugares privilegiados de consumo, as

peças, sejam elas cidadãos locais, empresas ou turistas, vêm também consumir o espaço.

Em tom de crítica, corroborando com Lefebvre (1969), Carlos (2004) diz o que se constata hoje é uma tendência segundo a qual cada vez mais os espaços urbanos são destinados ao intercâmbio, onde os acessos aos espaços se associam à compra e venda de um “direito de uso temporário”. Ou seja, o espaço se reproduz, no mundo moderno, impulsionado por uma intenção de transformá-lo em mercadoria.

Ainda segundo Carlos (2004), o processo de reprodução espacial é influenciado atualmente pelo desenvolvimento de uma nova atividade produtiva: o turismo e o tempo livre. Esta atividade que se articula com a tendência do desdobramento do espaço em mercadoria traz profundas transformações, por ser uma atividade que redefine as singularidades espaciais e reorienta o uso, com novos modos de acesso.

No entanto, conforme salienta a própria autora, isto não pode significar que o *consumo do lugar* exclua o *convívio do lugar*. Há que se intencionar o convívio mútuo entre o mundo da mercadoria, inerente a todos, e o uso coletivo, ou seja, lugares de consumo, mas também de encontros.

Em consonância, Lopes (1998) diz que estas novas formas de utilização do espaço geram um ambiente altamente competitivo e faz com que a identidade espacial seja difusa e não localizada. O “lugar” é de todos e de ninguém ao mesmo tempo.

Este contexto de evolução rápida e profunda da sociedade exige a construção de uma cidade diferenciada: a cidade intencional, na qual o futuro é pensado de forma organizada e participativa (LOPES, 1998).

Ainda segundo este autor a qualificação da cidade moderna é medida através de parâmetros ecológicos, urbanos, sociais, econômicos e políticos. Como parâmetros gerais têm-se: a eficiência do espaço urbano, medido, principalmente, pelos serviços básicos disponíveis, com ênfase na mobilidade urbana; a capacidade da infra-estrutura local e a logística dos serviços urbanos; a qualificação da mão-de-obra, definindo, junto com o item anterior, a localização das empresas e a atratividade das cidades; a parceria público-privada, traduzindo-se na capacidade do poder público na atração de agentes econômicos, exigindo das instituições públicas representatividade, eficácia, eficiência e agilidade; o projeto de cidade que determina

a vocação e a especialidade urbana; e por fim a sociedade coesa e participativa, que permite a otimização das condições de governabilidade da cidade.

Talvez por isso, nos últimos anos houve um crescimento acentuado da pertinência das questões da gestão estratégica dos territórios nas suas múltiplas dimensões. Por essa via, procuram-se soluções e modelos muito variados de promoção do desenvolvimento, entre eles, destaca-se o planejamento estratégico e o marketing territorial.

Segundo Cidrais (1998) esta procura passa pela utilização de novos instrumentos de planejamento, como os sistemas de informação geográfica e as bases de dados, pela constituição de enquadramentos legais e institucionais de vanguarda e, entre outras, pela utilização de novas ópticas de abordagem do problema.

Nesta perspectiva, os *stakeholders*, têm procurado modelos de raciocínio e práticas de atuação originais e com grande capacidade de aplicabilidade, uma vez que a nova gerência pública se faz através de “um governo que coloque os usuários em primeiro lugar” (JONES; THOMPSON, 2000, p.41).

Para Matheus (2002 p.57):

a cidade em que se vive e se projeta deverá ser sempre uma cidade em que tudo seja, pelo menos teoricamente, possível: máxima informação e mobilidade, múltiplas ofertas culturais e de consumo, infinitas possibilidades de relações sociais, grande diversidade de atividades e de oportunidades de trabalho.

A presença das cidades como lugares notáveis, as novas oportunidades dos territórios e a prioridade de posicionamento nas redes globais e a conseqüente projeção no exterior têm sido elementos-chaves na construção de uma boa política urbana.

Para Borja (1995, p. 276), é inquestionável que as cidades se conscientizaram da mundialização da economia e da comunicação e em conseqüência se produz crescente competição entre territórios e especialmente entre seus pontos nodais ou centros, isto é, as cidades.

No entanto, o autor lembra que isto não quer dizer que a visão da cidade competitiva é a única visão possível em nossa época. Mas, no mesmo sentido, faz-se necessário superar a mitificação da cidade "clássica" e da cidade "comunidade", como se fosse possível e desejável um retorno ao passado. Não é aceitável, segundo ele, da mesma forma, permanecer na cômoda posição da consideração

radicalmente negativa de que a modernidade considerada como um processo intelectual que necessariamente arrasa o passado (BORJA, 2002).

Um elemento central do urbanismo de nossa época é o de como fazer da cidade um lugar de intercâmbio. Não só a permuta de bens, como o comércio, mas também o intercâmbio de idéias (BORJA, 2006).

Pensar e intervir estrategicamente nas cidades significa criar um ambiente competitivo, com intuito de melhorar a qualidade de vida da população local. Sobre isto, Borja e Castells (1996) notam que normalmente as cidades com melhores qualidades de vida são aquelas que possuem uma grande capacidade competitiva.

Para isto, os novos gestores públicos têm se utilizado de inúmeras ferramentas que agreguem competitividade com responsabilidade social.

Segundo Vazques-Barquero (2000), neste cenário de concorrência entre empresas e territórios, os processos de acumulação de capital e desenvolvimento estão condicionados por um conjunto de fatores-chaves que atuam sinergicamente: a difusão de inovações e do conhecimento entre empresas, organizações e territórios; a adoção de formas mais flexíveis de organização e produção; e o desenvolvimento das economias locais e da urbanização. Assim, as cidades e regiões respondem às premissas da globalização por meio de ações que incidem sobre fatores que determinam os processos de acumulação de capital, buscando um desenvolvimento econômico sustentável.

O desafio está em buscar modelos de políticas que combinem as novas exigências da economia urbana globalizada, a regulação pública da produção da cidade e o enfrentamento do quadro de exclusão social (MANOLESCU; SERPA, 2003).

O planejamento estratégico por sua vez tem sido uma ferramenta operacional das cidades que aspiram triunfar em mundo global mediante o discurso competitivo. Um tipo de plano não normativo, que favoreça tanto um acordo das cúpulas políticas com as cúpulas econômicas com ampla participação da sociedade, podendo converter-se em um projeto político transformador (BORJA, 2005).

A complexidade das organizações urbanas e as transformações ocorridas no ambiente da cidade, tornaram insuficientes todos os outros tipos de planejamento. Abarcando metodologias participativas, o planejamento estratégico busca não só um novo entendimento entre os vários grupos e interesses da sociedade urbana, como

também considera os valores, interesses e aspirações daqueles que dirão no futuro (LOPES, 1998).

Paralelo e intrínseco ao planejamento estratégico nasce o conceito de marketing territorial ou marketing de cidades, entendido como uma área de aplicação do marketing com crescente importância para o desenvolvimento e crescimento de cidades, regiões e países. É o processo de gestão que é desenvolvido nas cidades para atender à satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações, sejam eles locais ou externos (ALMEIDA, 2004).

No entanto, Vainer (2002, p.100) se contrapõe a estas idéias. Para ele, “o consumidor de mercadorias, o acionista de empresa ou patriota orgulhoso, o cidadão planejado estrategicamente está condenado a ver desaparecer o espaço e condição de uma cidadania desde sempre contestada no projeto moderno”.

Outra crítica que invariavelmente recai sobre o emprego do marketing urbano diz respeito a possível “pasteurização” e homogeneização das cidades, a ponto de se tornarem comuns, semelhantes.

Segundo Sanchez (2001), o marketing urbano cria “cidades-modelo”, que são imagens de marca construídas pela ação combinada de governos locais, junto a atores hegemônicos com interesses localizados, agências multilaterais e redes mundiais de cidades. A partir de alguns centros de decisão e comunicação que, em variados fluxos e interações, parecem conformar um campo político de alcance global, os atores que participam desse campo realizam as leituras das cidades e constroem as imagens, tornadas dominantes mediante estratégias discursivas, meios e instrumentos para sua difusão e legitimação em variadas escalas.

A city se opõe a Polis, o mercado subordina, quando não elimina, a Àgora. Barcelona, Curitiba, cidades-imagem, imagens de cidade, nos falam muito mais do mercado do que da vida urbana, muito mais dos negócios do que dos cidadãos – estes mesmos cada vez menos cidadãos, cada vez mais acionistas da empresa cidade ou consumidores da mercadoria cidade (SANCHEZ, 2003, p.20).

Mais do que isso, nota-se que o marketing territorial tem sido distorcido para uma espécie de marketing político. Muitas vezes, tanto o marketing territorial quanto o turismo têm sido utilizados de forma desvirtuada servindo muito mais como uma estratégia política do que propriamente uma ferramenta de dinamização local.

Para angariar votos e mídia, prefeitos e governadores têm escondido as mazelas de muitos e mostrado apenas o desenvolvimento de poucos. Esconde-se a

realidade da cidade, camuflando seus problemas sociais, culturais, ambientais e econômicos, como se fossem “cidades-modelo”.

[...] quando tomadas isoladamente, as imagens das “cidades-modelo” parecem, para o senso comum, apresentar dito estatuto de “modelos” como resultado apenas do desempenho dos governos das cidade que, através de “boas práticas”, conseguiram destacar-se na ação urbanística, ambiental ou nas práticas de gestão das cidades (SANCHEZ, 2001, p.31).

Na visão harveriana, isso significa que:

Atrás da máscara de muitos projetos bem sucedidos se encontram sérios problemas sociais e econômicos, os quais, em muitas cidades estão assumindo a forma geográfica de uma cidade dual: um centro renovado cercado por um mar de pobreza crescente. A concentração no espetáculo e na imagem, mais do que no conteúdo dos problemas econômicos e sociais pode também se revelar deletéria a longo prazo, apesar de que benefícios políticos possam ser obtidos até fácil demais (HARVEY, 1992, p. 62).

Segundo Sanchez (2001, p. 46)

o esforço político de alguns prefeitos e governos de cidade em vender sucesso e promover a re-invenção dos lugares encontra-se diretamente associado aos arranjos particulares de interesses originados naqueles mercados, que guardam relações com o mercado de cidades.

A autora não reconhece as ferramentas estratégicas das cidades como um dinamizador local, mas sim como um instrumento de acumulação unilateral de capital.

Segundo Vainer (2002, p.78), isto explicaria o comportamento de muitos prefeitos, “que mais parecem vendedores ambulantes que dirigentes políticos”.

Ainda segundo o autor (VAINER, 2003, p.30) a “utopia da cidade-empresa” é indissociável de um projeto e de práticas autoritárias, e completas:

De acordo com essa nova utopia, fazendo a vez dos tecnocratas que dominaram o pensamento e o planejamento sobre a cidade, esta deve ser entregue a quem entende dos negócios. Pensada, representada como uma empresa, a cidade deve ser dirigida como uma empresa; conseqüentemente, devem ser chamados os empresários para dirigi-la (VAINER, 2003, p.29).

Uma das preocupações dos teóricos contrários à “mercantilização do espaço” é que estas transformações levem ao empobrecimento, ou até mesmo ao desaparecimento de características vitais a sobrevivência das cidades. Vainer (2003) diz que se a cidade for encarada como uma empresa, ela naturalmente perderá valores como a democracia e a cidadania, uma vez que no ambiente empresarial estes valores se existem, possuem importância irrelevante.

A cidade-empresa-mercadoria-negócio é, pois, necessariamente, uma cidade de onde deve ser banido todo conflito, toda discussão. A cidade deve estar unida para competir. E aqui

deve-se entender que um outro e decisivo elemento dessa nova utopia urbana é a total e absoluta unidade de todos os cidadãos: o chamado patriotismo de cidade deve se impor. O consenso deve se instalar, pois o debate e o conflito ameaçam a tão desejada competitividade urbana (VAINER, 2003, p.30).

Carvalho (2004) lembra que a simples transposição de tecnologia gerencial pode levar a equívocos e distorções quando se trata da administração pública e de seu compromisso com o bem-estar social. O Estado constitui um ator de alta relevância em uma esfera que representa o espaço de interesse coletivo – a pública. A ele cabe a responsabilidade, intransferível, de assegurar a prevalência do interesse de todos e do bem-estar geral, sobre os interesses privados.

No entanto, no contexto do planejamento urbano podem-se encontrar outras definições, que na essência sofrem algumas adaptações do planejamento empresarial, já que, se aplicadas ao planejamento urbano, o "campo de ação" não será o mesmo de uma empresa e tampouco os agentes que dão origem à formação da cidade comportam-se da mesma forma (SERPA; MANOLESCU, 2003).

A gestão urbana tem um objeto específico de ação, o espaço, mais precisamente o manejo e a animação de um território; ela deve também satisfazer, além de a um critério universal de eficácia, a um critério suplementar de igualdade. Há razões essenciais a fundar a gestão estratégica de cidades sobre matérias que não proviriam de mera entrada ao mundo da empresa [...] convém designar uma diferença de fundo entre a gestão privada e a gestão urbana. A primeira possui o objetivo único de eficácia, a segunda, base da gestão pública, deve satisfazer simultaneamente um critério de eficácia econômica e um critério de equidade social na ocasião de cada decisão (BOUINOT & BERMILLIS, 1995, p. 14).

Conforme afirmam Rezende e Castor (2006), a maior diferença entre a identidade do planejamento de uma cidade e o planejamento de uma empresa privada está na própria definição de "racionalidade". Citando Weber (1991), os autores lembram que em uma empresa, a definição do que é racional e as escolhas das prioridades obedecem a uma racionalidade instrumental típica das ações econômicas e caracterizadas pela sua natureza calculativa. "Decisões econômicas racionais procurarão maximizar ou otimizar resultados como o lucro e a utilidade e todas outras considerações estarão subordinadas a estas" (REZENDE; CASTOR, 2006, p. 07)

Ainda segundo os autores (REZENDE; CASTOR, 2006), no caso das cidades, estarão em jogo outros fatores e valores que transcendem os da racionalidade econômica e, conseqüentemente, a racionalidade instrumental torna-se insuficiente, devendo-se buscar o que Weber (1991) chamou de racionalidade substantiva.

Neste caso, a qualidade ética, estética, religiosa ou moral das decisões a serem tomadas é fundamental para o julgamento do que é ou não é racional, não significando, da mesma forma, que as decisões econômicas sejam necessariamente piores. O que deve ficar claro é que a cidade é algo totalmente diferente de uma empresa privada produtora de bens e serviços, e por isso não deve perseguir apenas objetivos de maximização da utilidade econômica.

Baseado nestes pressupostos e contextualizando com a temática da contraposição entre a cidade-empresa e os elementos indissociáveis da cidade como a cidadania, Borja (2002) diz que a cidadania se faz através da ação. Para ele, a cidadania se conquista cotidianamente, uma vez que a vida urbana exige a conquista constante de novos direitos, e fazendo reais os direitos que já se possui. O cidadão o é a partir do momento que exerce cidadania, sendo ativo e participando dos conflitos urbanos. Em consonância, a cidade democrática é um campo aberto de confrontação de valores e interesses, um desafio à inovação política, à imaginação urbanística e à mobilização cívica.

Segundo Matheus (2002, p. 57) a cidade sempre foi e sempre será um lugar de liberdade, comunicação, criatividade e progresso. Para que continuem a desempenhar esse papel, “as cidades devem ser capazes de receber e integrar seus moradores, sejam eles temporários ou não, desenvolvendo sentimentos de identidade, orgulho e cidadania”, garantindo assim o bem-estar social, apoiado na segurança, na integração social, no desenvolvimento do emprego e no acesso diversificado a bens culturais e econômicos.

No entanto, para Vainer (2003), o mundo em que vivemos é dividido entre duas utopias: a utopia da cidade-empresa, da cidade-mercadoria, da cidade-negócio, tendo o marketing como ferramenta básica, e a repulsão ao debate e o conflito; e a utopia da cidade democrática dirigida pela política, onde o debate é desejado e visto como elemento fundamental da transformação da cidade.

Nela os cidadãos não são vistos nem como espectadores das realizações de um prefeito iluminado, nem como simples consumidores da mercadoria urbana. Seus habitantes são pensados como cidadãos em construção, que, ao se construírem, constroem também a cidade (VAINER, 2003, p.30).

Borja (2005, p.06) prefere conceber as transformações da cidade por outras tendências, que ele denominou de “urbanismo globalizado” e o “urbanismo cidadão”. Para o autor, o primeiro caracteriza-se por uma urbanização difusa e descontínua,

constituída de parques temáticos mercantilizados e áreas degradadas e marginalizadas. É uma cidade que gera “espaços lacônicos”, permeados por *shopping centers*, “áreas de excelência” e estratificação social em função da distância-tempo aos lugares de centralidade. Já o “urbanismo cidadão” aposta no perfil identitário da cidade, atendendo a morfologia do lugar, a qualidade do entorno e a integração dos elementos arquitetônicos excepcionais ou emblemáticos. É um urbanismo de cidade densa, de construção de centralidades e da interface social e funcional.

Neste aspecto, a síntese teoricamente possível é compatibilizar a equação: competitividade, coesão social, sustentabilidade, governabilidade e participação. Trata-se de alcançar uma competitividade não perversa, não baseada na degradação do trabalho e da qualidade de vida, mas em um sistema sustentável em termos ambientais, sociopolíticos, econômicos, com uma administração pública eficiente (TRIVELLI et al., 1995, p.7).

A respeito da “pasteurização” dos lugares, conforme alguns autores se referem ao marketing territorial (HARVEY, 1992; MATTOS, 1989; SANCHEZ; MOURA, 1999; VAINER, 2002), é preciso deixar claro que a globalização e por conseqüência suas ferramentas de ação, não significam, homogeneização do espaço mundial, mas, ao contrário, exprimem a necessidade de diferenciação e especialização do lugar. “Grandes pólos se constituíram, formando uma economia em oásis, ou seja, uma rede de regiões mais dinâmicas, que deixam atrás de si o restante do mundo” (BENKO, 2001, p. 8).

O que se percebe entre o debate dos urbanistas favoráveis à questão da ascensão do marketing urbano e a conseqüente gestão estratégica do território *versus* os que se mantêm contra esse processo, é que normalmente os autores não falam do mesmo objeto. Enquanto os primeiros vêem a ascensão do marketing como uma ferramenta capaz de formatar um produto para a cidade, incitar o melhoramento das infra-estruturas urbanas, segmentar um mercado-alvo, melhorar a qualidade de vida, entre outras ações, os urbanistas mais conservadores tendem a enxergar o marketing de cidades como promoção (por vezes eleitoreira) da cidade.

Quando Fernanda Sanchez (2002) remete-se às “cidades modelo”, ela está falando da promoção de cidades e não de marketing de cidades. No discurso da autora abaixo, percebe-se esta tendência:

Como parte da nova racionalidade do capitalismo, capaz de potencializar a eficiência econômica e a reorganização territorial, são introduzidas formas modernas de dominação e técnicas de manipulação. Deste modo, o espaço toma forma também através de representações e imagens adequadas, o que explica a importância que vem adquirindo o *city marketing* como instrumento das políticas urbanas (SANCHEZ, 2002, p.33).

O erro nestas análises é estigmatizar e simplificar a ação de um conjunto de instrumentos do planejamento urbano, distorcendo a abrangência e capacidade dos mesmos de melhorar a dinâmica do território. Parecem ficar com o saudosismo de uma participação cidadã inexistente e uma falta de compreensão global dos instrumentos de planejamento estratégico e marketing territorial. É isto que tentaremos discutir a seguir.

3. MARKETING TERRITORIAL: ALÉM DA CIDADE-IMAGEM E DAS IMAGENS DE CIDADE

Todas as organizações, inclusive as cidades, estão susceptíveis, em maior ou em menor grau, às condições do ambiente mercadológico. Uns dos principais componentes do ambiente mercadológico são os consumidores e suas expectativas frente às possibilidades organizacionais.

Tem-se assistido nos últimos anos uma elevação dos níveis de exigência dos clientes inversamente proporcional às barreiras de entrada em mercados e às barreiras de mobilidade de bens e serviços, favorecendo as escolhas e o aumento do poder de barganha dos mercados consumidores. Tudo isso ocorre em velocidade sem precedentes.

Neste contexto, as atividades de marketing possuem lugar especial nas operações organizacionais. Independentemente do tipo de organização, as atividades de marketing tornam-se importantes em atrair e reter consumidores, contribuindo em proporcionar uma posição privilegiada dentro de contextos competitivos.

No entanto, a realidade tem revelado que o marketing orienta-se não só para o consumo e para a atividade empresarial, mas também para o domínio social, envolvendo organizações sem fins lucrativos, política, desporto, serviços públicos e cidades.

Conforme ressalta Guell (1997), atualmente é freqüente observar políticos e gestores municipais e urbanistas expressando sua inquietude diante do atrativo e competitividade de suas cidades frente a outras localizações em sua área de influência. Vargas (2003) ressalta que nesta fase da economia mundial, onde as vantagens locais são cada vez menos importantes, devido ao grande desenvolvimento tecnológico dos transportes e comunicação, as cidades passam a concorrer entre si, procurando gerar maior atratividade, quer para os investidores quer para turistas, quer para a população local.

Ainda segundo essa autora (VARGAS, 2003) o poder local perde sua posição de gerenciador de cidades, característica comum nos anos 60, e assume a posição de empreendedor, onde a promoção do desenvolvimento econômico torna-se uma das bandeiras dos administradores públicos.

Assim, questões como orientação para a demanda, atrativo da oferta urbana, posicionamento competitivo e ações de marketing, que até pouco tempo eram terminologias restritas ao ambiente empresarial, agora são assuntos comuns nas administrações locais e regionais.

Corroborando, Benko (2000) diz que a emergência do marketing territorial se deve a quatro fatores:

- aumento e mundialização da competição;
- a aposta nas vantagens comparativas locais;
- a rápida evolução das ferramentas de comunicação; e
- uma nova etapa na evolução do marketing.

Os anos 80 e 90 foram caracterizados por uma considerável mudança nas relações entre as escalas local, nacional e internacional. Destaque para a crise do *welfare state*, o Estado soberano e clássico, fundada sobre a noção de território e internacionalização das atividades econômicas em um mundo cada vez mais desprovido de fronteiras. Por outra parte, se anuncia a intensificação do crescimento econômico regional, onde as regiões tornam-se “os motores da prosperidade mundial” (BENKO, 2000, p.68). Dá-se assim, a mensuração de atratividade das cidades, através da sua capacidade de atrair empresas e pessoas. Entre os critérios, encontra-se fatores quantitativos e insere-se, agora, outros novos como a imagem, a identidade e as representação do espaço urbano.

Para o autor, as noções básicas de marketing voltadas para o mercado, clientes, competidores e oferta de preços, tem capacidade de adaptação para as cidades. O marketing urbano constitui-se em uma nova etapa na evolução do “marketing clássico”. Provavelmente, segundo o autor, um dos últimos campos de aplicação deste disciplina microeconômica (BENKO, 2000).

Nota-se nos último anos uma importante evolução do conceito do marketing, conforme demonstra o Quadro 01.

Autor	Definição
American Marketing Association (1960)	Marketing é o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador.
Ohio State University (1965)	Marketing é o processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da

	concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços.
Kotler e Levy (1969) in Cobra 1986	O conceito de Marketing deveria abranger também as instituições não lucrativas.
Haas (1978) in Cobra 1986	Marketing é o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda.
Kotler (1980) in Cobra 1986	Marketing é uma atividade humana dirigida a satisfazer necessidades e desejos através do processo de trocas.
Kotler (2002, p. 30)	Marketing é um processo social por meio do qual as pessoas e grupos de pessoas obtém aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. [...] É a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.

Quadro 1: A evolução do conceito de marketing

Fonte: adaptado de Manolescu; Serpa (2003, p. 46)

Diante deste contexto, o ambiente das cidades, o marketing ganha novas formas de aplicabilidade e necessita de outros pressupostos antecedentes ao seu uso, entre as quais destaca o Planejamento Estratégico por sua novidade e ampla difusão.

3.1 A importância do Planejamento Estratégico para o marketing territorial

O nascente interesse no setor público pelos conceitos de estratégias empresariais vem motivado pela “magnitude” e “celebridade” das transformações socioeconômicas que estão afetando de forma significativa as cidades. Esta situação tem conduzido à exploração de novos enfoques em matéria de planejamento urbano que respondam às exigências emergentes (GUELL, 1997, p.17).

Para Borja e Castells (1996, p. 166) o plano estratégico é a acepção de um “projeto de cidade que unifica diagnósticos, concretiza atuações públicas e privadas e estabelece um marco coerente de mobilização e de cooperação dos atores sociais urbanos”.

Um dos pontos mais importantes do planejamento estratégico de cidades, segundo Lopes (1998), é o estabelecimento de um efetivo arcabouço de cooperação público-privada. É, também, uma tomada de consciência de que a construção de uma cidade é uma tarefa comum da sociedade, atuando através de seus governos, entidades, empresas e instituições.

Ainda segundo o autor (LOPES, 1998), o objetivo principal do planejamento estratégico é conseguir a transposição da visão individual de cidadãos conscientes e envolvidos para um horizonte mais amplo, dentro de uma moldura global. Parte de uma visão detalhada do ambiente externo o qual a cidade está inserida, procura um entendimento profundo das oportunidades e ameaças, explicita uma realidade das fortalezas e fraquezas da cidade, define um modelo de cidade desejável, desenvolve um amplo plano de ação e promove uma ampla difusão do conhecimento gerado.

Conforme salientam Borja e Castells (1996), na hora de decidir os conteúdos o processo participativo é de suma importância, assumindo papel prioritário, uma vez que dele dependerá a viabilidade dos objetivos ou atuações propostos. O resultado do Plano Estratégico não é uma Norma ou um Programa de Governo, mas um contrato político entre as instituições públicas e as da sociedade civil. Em consonância, o processo posterior à aprovação do plano, a continuidade e implementação de medidas e atuações têm importância igual ou superior ao processo de elaboração e aprovação consensuais, conforme ressaltam Rezende e Castor (2006, p.14)..

O planejamento estratégico municipal não pode prescindir da participação ativa da comunidade em sua elaboração, acompanhamento e permanente avaliação, uma vez que a população não é apenas o objeto de suas preocupações, mas, igualmente o sujeito político da determinação de prioridades e preferências.

O processo participativo transporta outra característica importante do planejamento estratégico que é a mudança de uma atitude reativa, introspectiva, para uma atitude ativa, de todos os atores, na busca do desenvolvimento local.

Rezende e Castor (2006, p.13) reiteram que “é possível extrair um grupo de pressupostos para a condução efetiva do planejamento estratégico municipal”. Segundo os autores, o planejamento estratégico deve ter caráter integral e integrado. Ou seja, precisa abordar não apenas as questões econômicas como também as sociais, culturais e territoriais, na área urbana e na área rural. É necessário ainda que contemple as ações políticas cooperativas com os demais

níveis federativos, uma vez que a solução dos problemas municipais não se circunscreve apenas às competências do município e às informações mostram uma grande interação entre as finanças municipais, estaduais e os recursos federais.

Ainda segundo os autores o planejamento estratégico municipal deve ter caráter duplo, sendo ao mesmo tempo técnico e político. E por fim, e não menos importante, exige-se o “reordenamento e a redefinição dos modelos organizacionais adotados pelos municípios atualmente, substituindo o modelo burocrático por um modelo burocrático-empresarial-comunitário” (REZENDE; CASTOR, 2006, p. 14).

Nestes pressupostos, fica evidente que planejamento estratégico é um esforço de mobilização eficiente e direcionada não só dos recursos físicos, humanos, financeiros, mas também de outros recursos intangíveis tais como: especificidades, autoridade, prestígio político, características históricas, civilidade (LOPES, 1998).

Enfim,

O planejamento estratégico municipal é um processo dinâmico e interativo para determinação dos objetivos, estratégias e ações do município e da prefeitura. É elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com o total envolvimento dos atores sociais, ou seja, munícipes, gestores locais e demais interessados na cidade. É formalizado para articular políticas federais, estaduais, municipais visando produzir resultados no município e gerar qualidade de vida adequada aos seus munícipes. É um projeto urbano global que considera os aspectos sociais, econômicos e territoriais. É uma forma participativa e contínua de pensar o município no presente e no futuro (REZENDE; CASTOR, 2006, p. 36).

Munidos de um bom planejamento estratégico, os municípios devem integrar os seus diferentes tipos de planejamento, inclusive as estratégias de marketing, buscando, assim, sucesso e qualidade de vida para os cidadãos.

3.2 A inserção do marketing no Planejamento Estratégico

Conforme demonstra a Figura 1, adaptada de Rezende e Castor (2006), o planejamento estratégico permite o alinhamento de outras importantes ferramentas do planejamento municipal, tais como: plano plurianual, plano diretor, políticas municipais, projetos participativos, planejamento de recursos humanos, planejamento de informações e tecnologia e as estratégias de marketing.

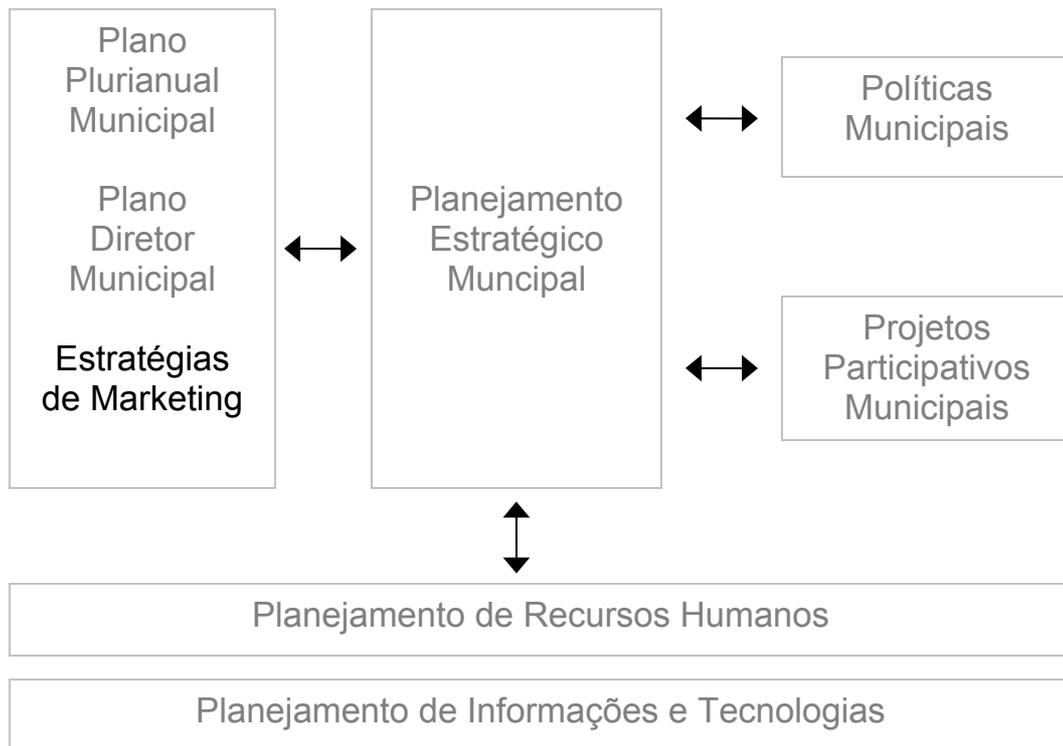


Figura 1. – Integração dos planejamentos municipais: destaque para as estratégias de marketing
 Fonte: Adaptado de REZENDE; CASTOR (2006, p. 38)

Assim, nota-se que Planejamento Estratégico Municipal (PEM) se integra com o plano plurianual municipal, com o plano diretor e com as estratégias de marketing pelas trocas de objetivos, estratégias e ações municipais. As políticas municipais e os projetos participativos agem como instrumentos reguladores e interventores de gestores locais, munícipes e demais interessados na cidade no processo de participação política e social. Para a efetividade tanto do planejamento estratégico municipal, como do plano diretor, do plano plurianual e do plano de marketing há a necessidade de um planejamento de recursos humanos, de informações e de tecnologias.

Faz-se necessário salientar que o plano de marketing proposto aqui tem muitas similaridades com a metodologia do planejamento estratégico no que diz respeito da formatação do produto “cidade”, da análise das infra-estruturas urbanas, o desenvolvimento de uma promoção interna e externa efetiva e a concepção de políticas voltadas para a comunidade. No entanto, o planejamento estratégico é mais abrangente no que se refere em articular todas estas ferramentas de planejamento supracitadas. As estratégias de marketing têm como objetivo principal a formação de vantagens competitivas da cidade.

É evidente no mundo moderno que o marketing territorial é uma área de aplicação 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 a satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações.

Segundo Almeida (2004), o marketing e as suas ferramentas possibilitam uma adaptação mais rápida às condicionantes externas equacionando uma diferenciação das cidades (como produtos) em relação a outras cidades concorrentes.

Para Kotler (1994), que prefere denominar o marketing territorial de marketing público (*public marketing*) a intenção deste é demonstrar como os administradores públicos, em parceria com a iniciativa privada e as forças comunitárias, podem obter melhores resultados em atrair empresas e investimentos para uma localidade, a partir da utilização de técnicas disponíveis e conhecidas.

Assim, pode-se afirmar que o marketing territorial é a análise, planificação, execução e controle de processos concebidos pelos atores de um território, de modo harmónico e institucionalizado, que tenta, por um lado, dar respostas às necessidades e às expectativas dos cidadãos e entidades locais e, por outro, melhorar a qualidade e a competitividade global da cidade no seu ambiente concorrencial. Deve atender, ainda, aos interesses de todos os atores envolvidos no ambiente das cidades, inclusive da população autóctone. É isto que dará legitimidade à sua aplicação.

Conforme salienta Almeida (2004, p.10) “dado que esta área de investigação é relativamente recente, estados de arte da área não estão ainda consubstanciados”. Assim sendo, segundo a autora faz-se necessário a revisão teórica baseada nas premissas teóricas de Kotler, Haider & Rein (1993) e Kanter (1995). Para estes autores, a compreensão do fenómeno do marketing de cidades baseia-se em algumas áreas de estudos, tais como a envolvente da cidade, os atores de marketing, os fatores de marketing, a análise *SWOT* (sigla em inglês para forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), a missão, a vocação, os objetivos e as estratégias da cidade e o mercado alvo.

A envolvente da cidade diz sobre as forças de carácter externo que não são controláveis nem pelas instituições públicas e privadas nem pelos cidadãos. Estes seriam os atores de marketing, ou seja, são as entidades e pessoas, os *stakeholders*, interessados e envolvidos que entendem as necessidades e procuram

os meios para o desenvolvimento local. Já os fatores de marketing são as variáveis identificadas e propostas como influenciadoras do desenvolvimento das cidades. A análise *SWOT* é a identificação das forças e fraquezas da cidade assim como a avaliação das oportunidades e as ameaças que se deparam no contexto municipal. A missão, vocação, objetivos e estratégias são também identificados como variáveis essenciais para o desenvolvimento das cidades. E por fim, os mercados-alvo, ou seja, a identificação e avaliação dos públicos aos quais é dirigido o esforço de marketing.

Segundo Kanter (1995) a problemática da criação de vantagem competitiva das cidades pode ser definida a partir das estratégias de marketing no conceito de três variáveis que ela definiu como os três C's: conceitos, competências e conexões. Na economia global em que vivemos as capacidades e potencialidades das cidades não advêm da localização em si, mas da capacidade de operar um destes três ativos intangíveis. Conceitos seriam as idéias avançadas, desenhos ou novas formulações para produtos ou serviços que criem valor para os consumidores.

Por outro lado competências referem-se à capacidade de traduzir idéias inovadoras em aplicações para o mercado, produzindo-as de acordo com as melhores estruturas (*standarts*), com as melhores práticas.

Por fim, conexões são alianças entre negócios, para alavancar competências centrais, para criar mais valor acrescentado ou simplesmente permitir o acesso a horizontes mais vastos e para aproveitar a oportunidade da globalização das economias.

Almeida (2004) afirma que as cidades podem se transformar em locais excelentes de promoção de novas estratégias, ou elas podem diferenciar-se por potenciar e maximizar a sua competência produtiva.

As cidades e regiões podem transformar-se em locais excelentes para conceitos, porque os inovadores podem aí florescer, entrar em contato com novas formas de pensar e encontrar apoio para transformar as sua idéias em novos negócios visíveis. Ou elas podem diferenciar-se por potenciar a sua competência produtiva, mantendo consistentemente altos *standarts* de fabricação e uma mão-de-obra altamente qualificada. Ou, então, podem ser regiões que se baseiam em criar conexões para redes globais, em que os negócios podem encontrar recursos e parceiros que lhes fazem a ponte para outros mercados. São, todas elas, três formas de ligação do global ao local: como "pensadores" (*thinkers*), ou como "fazedores" (*makers*) ou como "intermediários" (*traders*) (KANTER, 1996, p.58).

No entanto, coloca-se uma indagação: apesar de todas essas transformações mercadológicas urbanas, as estratégias de marketing teriam viabilidade em cidades de pequeno porte?

Segundo Almeida (2004), na economia global há lugar para os mais diversos tipos de cidades. O problema central reside na capacidade de cada uma delas adquirir competências específicas para desempenharem o seu papel; desse modo, cada uma deve posicionar-se consoante às suas competências. Esta é uma das funções do marketing.

Antunes (2002) afirma que o marketing pode ser aplicado, com sucesso, ao nível das comunidades regionais. As pequenas cidades podem reforçar a sua competitividade e a economia local, identificando as vantagens distintivas e capitalizando-as. Estas vantagens distintivas de uma cidade resultam da soma dos fatores que a tornam única num contexto de competitividade.

Neste trabalho, o marketing de cidades baseia-se também em quatro pilares: produto, canais de distribuição (localização + logística), promoção e pessoas, baseado em 4P's do marketing empresarial estudado por Michael Kotler (2002): *product, place, promotion, people*.

O produto das cidades é um arranjo de bens e de serviços unidos por relações de interdependência. Para os turistas, por exemplo, “a cidade é um produto imaterial e intangível, cujo resíduo, após o uso, é uma experiência vivencial”. Por se tratar de um bem de consumo abstrato, não pode, ao contrário dos bens tangíveis, ser avaliado de acordo com seu tamanho, peso, formato, ou cor. É representado aos consumidores potenciais por meio de descrições e imagens que induzem o cliente à compra de produtos capazes de satisfazer suas necessidades (MOTTA, 2001, p. 127).

Os canais de distribuição compreendem desde infra-estruturas básicas e de apoio para uma cidade, como instalações de energia, telefonia, saneamento básico, sistemas de comunicação, saúde, transporte, até equipamentos de lazer, entretenimento e de hospedagem. Abarca ainda questões macroambientais, como vias de acesso, problemas com fornecedores, até questões microambientais que ocorrem dentro dos empreendimentos que compõe as cidades.

A criação e a entrega dos produtos da cidade aos consumidores exigem a implementação de processos efetivos que devem descrever a maneira pela qual os sistemas operacionais de serviço são elaborados e disponibilizados (BATESON & HOFFMAN, 2001). Até porque processos mal concebidos são causadores de insatisfação devido à entregas lentas, burocráticas e ineficazes do produto. Da mesma forma, esses processos, quando deficientes, comprometem o desempenho

da equipe de contato, resultando em baixa produtividade e aumento do número de falhas nos serviços.

Um planejamento urbano moderno, que tem na hospitalidade a sua maior estratégia, preocupa-se não somente com a concepção de um bom produto, tornando-o acessível aos potenciais clientes, mas também com uma comunicação que priorize posicionamento e percepção positivos.

O desenvolvimento de uma comunicação eficaz exige que a cidade identifique seu público-alvo, visando determinar os objetivos específicos da comunicação através da elaboração de uma promoção eficaz. Identificam-se quatro ferramentas a serem adotadas pelas cidades na divulgação de seus produtos/serviços: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto.

As ferramentas da promoção têm como finalidade trazer para o consumidor, conscientização, conhecimento, simpatia, preferência, convicção e, finalmente, a compra do produto ofertado (KOTLER, 2002). Há que se dizer que a promoção tem fundamental importância na comunicação direcionada para os personagens inerentes à oferta do produto, o que se denomina “marketing interno”. No contexto das cidades turísticas isto se torna especialmente importante, pois abarca a comunicação não apenas com os recursos humanos das organizações, mas também com a população local, indispensável no processo de planejamento do marketing territorial. Neste contexto, quando indagados sobre quais são os elementos mais importantes de uma organização, costuma-se enaltecer a figura dos clientes externos. A visão organizacional moderna pressupõe destaque para os clientes internos, que são os principais protagonistas da prestação de serviços.

Quanto ao papel profissional, é essencial que as expectativas e exigências dos atores organizacionais sejam reconhecidas pela alta cúpula, pois o conceito de qualidade só poderá ser incorporado se houver envolvimento, participação e comprometimento de todos. O mau desempenho, obviamente, se refletirá nos erros e/ou omissões no cuidado aos consumidores, nível elevado de incidentes, descontentamento entre outros.

Muitas vezes o fator decisivo que distingue uma cidade de outra é sua receptividade, seja pelos prestadores de serviços ou pela população local. Por isso, é imprescindível que os órgãos públicos estejam cientes que não há como desenvolver estrategicamente uma cidade se a população local não participar deste processo, já que os moradores são agentes primordiais no desenvolvimento. Da

mesma forma, é indispensável que os empresários tenham em seus funcionários, principalmente a equipe de contato, a sua melhor ferramenta para promover a satisfação do cliente. O diferencial proporcionado pelo capital humano da organização, é imperativo para a criação do pré-requisito de cumprir as promessas (GRONROOS, 1995). Conforme salienta Almeida (2004), o potencial de um lugar não depende apenas da sua localização, clima e recursos naturais, mas também das suas competências humanas.

Assim, segundo Kotler; Haider, e Rein (1993, p.20) para que determinado lugar tenha sucesso é necessário identificar um conjunto de aspectos: saber interpretar o meio ambiente que o rodeia; perceber quais são as necessidades e os comportamentos dos intervenientes; construir uma visão realista de como um lugar pode vir a ser; elaborar um plano que concretize essa visão; construir uma organização consensual e efetiva; avaliar continuamente as etapas já concretizadas.

Os autores, Kotler, Asplund, Rein & Haider, (KOTLER et al, 1999, p.25) vão além e dizem que o marketing de um local abrange basicamente quatro atividades: elaborar o mix correto entre as características da comunidade e os seus serviços; criar incentivos que atraiam, não só os potenciais, mas também os atuais compradores e utilizadores dos bens e serviços desse lugar; fornecer produtos e serviços do lugar de um modo eficiente e acessível; promover a identidade e os valores de um lugar, de modo a fazer sobressair as suas vantagens distintivas aos potenciais utilizadores.

Corroborando com Kotler *et al* (1999) o objetivo da figura 2 é demonstrar o ponto de partida, ou seja, quem são os principais intervenientes no planeamento de uma estratégia de marketing, de modo que sejam criadas condições favoráveis para que esta estratégia seja posta em ação, levando à satisfação das necessidades dos mercados alvo desse lugar.

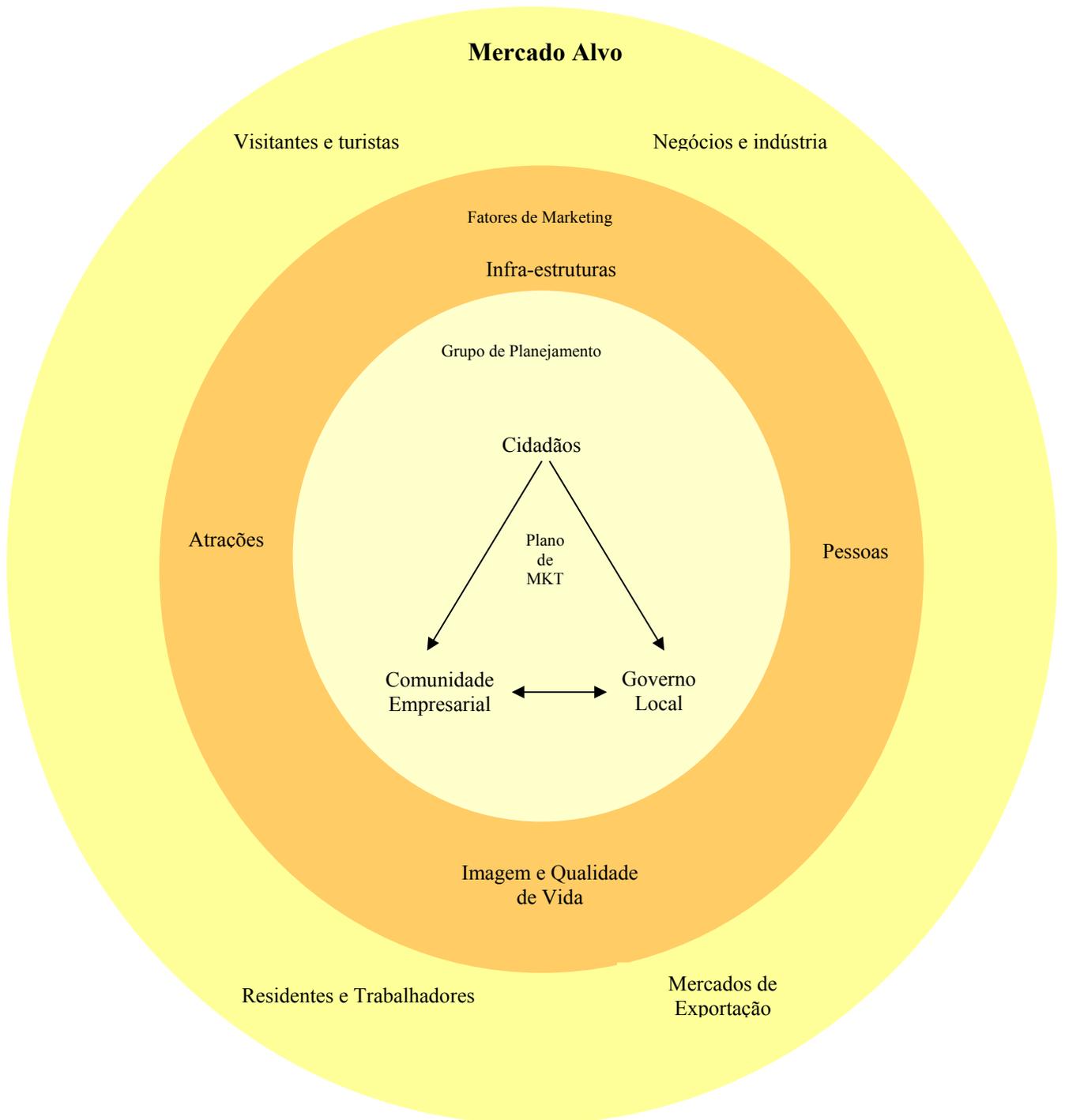


Figura 2. Níveis do marketing local.
 Fonte: Almeida (2004, p.17)

De acordo com a figura, o grupo de planejamento tem importância fundamental na dinâmica do marketing de cidades. Ele é formado pelo governo local, pela comunidade e pela iniciativa privada. Juntos, devem interagir no sentido de perceberem quais os meios e formas de formatarem as necessidades locais.

A segmentação de mercado constitui-se na ação de identificar e traçar os perfis de grupos distintos de compradores que poderão preferir ou exigir produtos

variáveis. Segundo Kotler (2002), os segmentos de mercado podem ser analisados identificando-se as diferenças geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais existentes entre os potenciais compradores. As organizações, e aqui, as cidades decidem que segmentos apresentam maiores oportunidades – aqueles cujas necessidades a cidade pode atender de maneira superior.

De fato, existem três grandes benefícios decorrentes da aplicação de uma estratégia de segmentação de mercado:

- a) identificação de oportunidades de desenvolvimento de novos produtos – a partir da descoberta de desejos não atendidos de modo adequado pelas ofertas da concorrência.
- b) contribuição para o desenvolvimento de programas de marketing mais efetivos – adotada a premissa de que se dirigem a um grupo mais homogêneo em termos de expectativas.
- c) otimização da alocação estratégica dos recursos de marketing – por meio da concentração dos recursos nos segmentos mais atrativos, possibilitando a criação de vantagem competitiva.

Ainda segundo Kotler, Haider e Rein (1993, p.22) o desenvolvimento de uma política de marketing de um determinado lugar tem quatro importantes mercados alvo: visitantes e turistas, negócios e indústria, mercados de exportação, e residentes e trabalhadores. Estes últimos, os chamados “filhos da terra”, pelo autor português Almeida (2004, p. 18), é o alvo principal do marketing “uma vez que é para este grupo de pessoas que existe uma junta de freguesia ou um conselho, são eles a razão da existência de uma Câmara Municipal”.

Assim, o que se percebe é que a nova realidade que se perfila faz com que o êxito e dinamismo de uma cidade passem a depender cada vez menos de sua singularidade, ou seja, da sua vantagem comparativa, e esteja mais relacionada com sua vantagem competitiva. No contexto das cidades, a vantagem competitiva traduz-se na capacidade da mesma de proporcionar uma hospitalidade satisfatória para o seu público-alvo, através de um planejamento mercadológico consistente e integrado.

Num mundo em que as fronteiras restringem cada vez menos o contato entre as pessoas, e o fluxo de informações é constante e intenso, os municípios passam a integrar rapidamente numa disputa global com outras cidades e regiões. Seja para disputar a vinda de empresas que gerarão empregos; grandes empreendimentos

comerciais ou de lazer; eventos que atraem milhares de pessoas ou um constante e permanente fluxo turístico de visitantes trabalhar o produto da cidade é hoje um novo desafio a ser enfrentando pelas cidades (DIAS, 2003).

Assim, não só é relevante trabalhar as questões de infra-estrutura do território para satisfação das necessidades e expectativas dos residentes, turistas e outros investidores, como é fundamental consolidar as identidades e as características sócio-culturais e sócio-geográficas da comunidade autóctone, por processos de comunicação internos motivadores e informativos que levem ao envolvimento dos residentes e dos principais atores locais e regionais para a construção de um projeto de cidade em consonância com a realidade local.

Até porque a utilização das ferramentas de marketing deve ter como intenção a melhoria da qualidade de vida da população residente. Além de permitir o melhoramento dos indicadores de desenvolvimento humano como: aumento do acesso ao ensino, maior expectativa de vida, desenvolvimento econômico e produção de riquezas, criação de novas vagas de emprego, além da inserção dos mesmos na produção local.

Arantes (2001) complementa dizendo que o principal desafio do marketing territorial é fortalecer a capacidade de as comunidades e as regiões se adaptarem, ao mercado mutante, aproveitar oportunidades e manter sua vitalidade.

No próximo capítulo veremos como o desenvolvimento se configura dentro das cidades. Quais são os indicadores e iniciativas que tem proporcionado melhores condições de vida para as populações citadinas. O objetivo maior é demonstrar como se configura o desenvolvimento local, e como o marketing territorial emerge neste espaço.

4. DESENVOLVIMENTO LOCAL: CONCEITO E INTERAÇÕES

Antes de falarmos sobre o conceito de desenvolvimento local, faz-se necessário analisar brevemente o conceito de desenvolvimento. Segundo Marques *et al* (2001) em economia se distinguem os conceitos de crescimento e de desenvolvimento. O crescimento econômico se refere ao processo de aumento do produto gerado por uma economia, avaliado normalmente através da evolução do Produto Interno Bruto (PIB). O conceito econômico de desenvolvimento entende-se como o processo de contínuo crescimento (do produto), acompanhado de melhorias nos indicadores econômicos e sociais que avaliam o bem estar social da população.

Durante muitos anos a avaliação do desenvolvimento, em nível macroeconômico, foi realizada, em certas ocasiões, através do indicador do PIB *per capita*, que resulta na divisão do PIB pela população. No entanto, esta visão foi bastante criticada por que excluía os indicadores sociais, camuflando as desigualdades existentes.

Neste contexto, ganharam força os indicadores que mensuravam o aporte socioeconômico dos territórios, como por exemplo, o IDH, divididos em renda, escolaridade e longevidade.

Paralelamente, governos federais, estaduais e municipais passaram, não apenas na retórica, mas também nas ações priorizar atitudes convergentes com o real conceito de desenvolvimento.

Em 1992, quando os mandatos dos primeiros prefeitos brasileiros eleitos após a Constituição de 1988 já estavam terminando, chamavam atenção algumas ações que os mesmos haviam encontrado para atender as diversas necessidades da população. No Brasil, estas experiências de administração pública buscavam inverter as prioridades que antes regiam o cenário:

em vez de perpetuar as desigualdades, procuravam desencadear mecanismos que favorecessem a inclusão de parcelas da população sempre excluídas, em vez de favorecer o segredo que sempre marcou as tomadas de decisões, procuravam tornar transparente a gestão, implementando mecanismos de participação na elaboração e decisão de políticas (OLIVEIRA, 2001, p.02).

Segundo Oliveira (2001) estas experiências inovadoras foram frutos de inúmeros aspectos distintos: falta de recursos municipais para atender a demanda de uma população cada vez mais empobrecida; processo de urbanização acelerado

e do avanço tecnológico; processo de democratização do País, levando os diversos segmentos da população a exigir o que têm direito de receber.

O que se percebeu foi que estas ações promoviam a melhoria da qualidade de vida e aprofundava a democracia, indo na contracorrente do neoliberalismo que chamava a atenção para a falência de qualquer ação estatal.

Borja e Castells (1998) explicam que com o fenômeno da globalização, os governos locais perceberam que dispõem de importantes vantagens comparativas. A partir da década de 90 os administradores locais começaram a gozar de maior capacidade de representação e legitimidade, além de maior flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de manobra o que propiciavam uma maior capacidade de promover o desenvolvimento local.

Em escala mundial, a experiência mais bem sucedida de desenvolvimento local que mudou a qualidade da intervenção do Estado, deu-se na Itália do período posterior à Segunda Guerra Mundial, até mais ou menos a metade da década de 80. Destaque também para as experiências inglesa e norte-americana que reforçaram o papel do poder local assentado na comunidade (OLIVEIRA, 2001).

Segundo Buarque (1999b) o desenvolvimento local, dentro da globalização, é uma resultante direta da capacidade dos atores e das sociedades locais de se estruturarem e se mobilizarem, com base nas suas potencialidades e na sua matriz cultural, para definir e explorar suas prioridades e especificidades, buscando a competitividade num contexto de rápidas e profundas transformações. No novo paradigma de desenvolvimento, isto significa, antes de tudo, a capacidade de ampliação da massa crítica e da informação.

Benko (2001) concorda, e diz que uma das premissas do desenvolvimento local é que ele substitui, doravante, o desenvolvimento comandado por cima, estatizado e centralizador, comum principalmente nos anos pós 2ª Guerra Mundial.

Este novo modo de causar o desenvolvimento possibilita o surgimento de comunidades mais sustentáveis, capazes de suprir as suas necessidades imediatas; descobrir ou despertar para valorização de suas potencialidades e possibilidades; e fomentar o intercâmbio externo, aproveitando-se de suas vantagens locais (FRANCO, 2000).

É preciso ressaltar que trata-se de um processo endógeno de um território capaz de promover o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população. Representa uma singular transformação nas bases econômicas e na

organização social em nível local, resultante da mobilização das energias da sociedade, explorando as suas capacidades e potencialidades específicas. Para ser um processo consistente e sustentável, o desenvolvimento deve elevar as oportunidades sociais e a viabilidade e competitividade da economia local, aumentando a renda e as formas de riqueza, ao mesmo tempo em que assegura a conservação dos recursos naturais (BUARQUE, 1999a).

Apesar de ressaltar que não há um modelo único de desenvolvimento local, Marques *et al* (2001) diz que o desenvolvimento local possui algumas características básicas para a sua efetivação. Segundo ele, o desenvolvimento local deve ser: territorialmente localizado; participativo e democrático; endógeno; uma proposta de desenvolvimento sustentável; uma estratégia geradora de emprego e renda; um resgate dos valores tradicionais e culturais das comunidades; uma forma de apoio as micro e pequenas empresas; descentralizado; uma estratégia planejada, que favorece processos inovadores; e ainda um movimento solidário e cooperativo, com um conjunto de estratégias integradas e equilibradas através de um processo contínuo de ações.

Em suma, o objetivo do desenvolvimento local é melhorar a qualidade de vida da população, a partir da combinação eficiente das potencialidades de cada território, de seus recursos e de sua força empreendedora (GONZALES, 1998).

4.1 O desenvolvimento local como fruto da ação estratégica

Assim, o desenvolvimento local está associado, normalmente, a iniciativas inovadoras e mobilizadoras da coletividade, articulando as potencialidades locais nas condições dadas pelo contexto. Para isso, deve-se utilizar as características específicas e qualidades superiores do território e se especializar nos campos em que se tem uma vantagem comparativa com relação às outras regiões.

Portanto, pode-se afirmar que as políticas de desenvolvimento local convertem-se numa necessidade premente para as diversas localidades que buscam incluir-se no processo produtivo.

Com as transformações substantivas no contexto das relações comerciais globais, o território passa, então, a ser alvo de modificações de suas estruturas produtivas, que visam à

identificação e à promoção de suas potencialidades (físicas e humanas), no sentido de aplicar as políticas de renovação que objetivem a incorporação dos territórios periféricos ao cenário produtivo estadual, regional, nacional e internacional, logrando assim a melhoria da qualidade de vida da população envolvida (CALDAS, 2004, p. 598).

Observa-se também que o desenvolvimento local é beneficiado por fatores distintos. A presença de atividades econômicas diversificadas e voltadas para o mercado aumenta a capacidade de barganha do território e saídas estratégicas em momentos de crise.

Outro ponto importante, identificado por Denardi *et al* (2000) é que a origem e início do processo de colonização do município, bem como os principais ciclos ou períodos ocorridos ao longo de sua história ajudam a entender a conformação dos sistemas de produção e as diferentes tipologias das populações. A capitalização inicial, o nível cultural e a experiência profissional dos colonizadores são fatores que interferem, hoje, na dinâmica do desenvolvimento local. Assim como a boa organização socioeconômica; o forte investimento em capital humano; e boa relação com organizações não-governamentais e instituições de pesquisa favorecem a ascensão territorial.

Ainda segundo os autores (DENARDI *et al*, 2000) a autonomia política e a independência econômica das organizações sociais diante do poder público é positiva, porque dá credibilidade às ações da sociedade civil.

No sentido contrário, poucas ações estratégicas de desenvolvimento municipal empreendidas pelo poder público e a ausência de práticas democráticas e procedimentos que abrem espaço de participação social na gestão municipal são inibidores de desenvolvimento local. Do mesmo modo, são pontos travancadores do desenvolvimento local a influência negativa do entorno, principalmente através do isolamento do município em relação a infra-estruturas de transporte, a educação, a falta de iniciativas e o baixo dinamismo do poder público.

Neste contexto, organizar o território nos dias de hoje passa, sobretudo, pela necessidade de requalificação do território, com vistas para as suas potencialidades e/ou vocações. Isto deve estar aparado pelos moldes da flexibilização, transferência de tecnologia, aprimoramento dos recursos humanos, desenvolvimento do produto característico e potencial do local, melhoria da imagem do território, potencialização das inovações e das criatividade locais (CALDAS, 2004).

Uma das formas de se atingir o desenvolvimento local é através de uma economia mais forte e robusta, que esteja apta para os enfrentamentos competitivos

da atualidade. Segundo Proaño (2003) os principais pilares do desenvolvimento local, são:

- a) fortalecer as atividades existentes e potenciais;
- b) promover novas empresas;
- c) atrair novos investimentos;
- d) criar um ambiente favorável para o desenvolvimento das atividades econômicas;
- e) gerar emprego e melhorar a qualidade de vida dos cidadãos.

Corroborando com Proaño (2003), Albuquerque (1998) diz que a introdução constante de inovações tecnológicas e organizativas na base produtiva constitui um elemento determinante do incremento da produtividade e da competitividade e conseqüentemente do desenvolvimento local. A crescente globalização econômica, o grau de exposição externa das diversas economias e as maiores exigências que impõe a disputa competitiva nos distintos mercados não fazem senão acentuar a necessidade de inovações ou adaptações nestes níveis .

No rastro de surgimento de formas alternativas de financiamento e de ações de promoção econômica das prefeituras, vêm se configurando algumas tendências básicas de intervenção de desenvolvimento local, as quais se diferenciam pelo foco articulador, pelo ator promotor, pela estratégia e pela escala de atuação.

Tem-se notado, por exemplo, que o turismo, quando desenvolvido de forma planejada, estratégica e participativa pode proporcionar benefícios a uma região e a sua comunidade, se apresentando como uma atividade geradora de divisas e distribuidora de renda, movimentando vários setores da economia, criando oportunidades de emprego, melhorando a qualidade de vida da população local, além de promover o intercâmbio cultural e estimular a preservação e conservação do patrimônio histórico-artístico-natural.

Segundo Coriolano (2003), em algumas comunidades, o turismo tem sido um dos vetores do desenvolvimento local, porque oferece oportunidade de emprego para muitas famílias, conseguindo criar um ambiente de qualidade para as pessoas que ali vivem e trabalham.

Os grupos locais identificam seus problemas coletivos, buscam soluções, avaliam alternativas, exigem infra-estrutura, defendem o meio ambiente e promovem programas para melhorar a educação, fortalecer a cultura local e produzir riqueza de forma cooperativa e associativa.

Para Coelho (2000) o desenvolvimento local se divide em três modalidades. A primeira refere-se à modernização da organização e gestão da área urbanística ou política-administrativa. Neste contexto, destaca-se modernização da infra-estrutura local, a criação de distritos industriais dotados de centros de comunicação, a criação de incentivos fiscais, e a articulação administrativa e financeira entre prefeituras de uma mesma região com o objetivo de criar uma infra-estrutura comum para investimentos.

A segunda modalidade são aquelas experiências que vêm ancoradas em programas de geração de trabalho e renda, principalmente os que trabalham formas alternativas de financiamento. Um exemplo desta modalidade é a reorganização de linhas de financiamento e apoio de políticas tradicionais destinadas a pequenos agricultores e empreendedores - como o "Projeto Produzir" no Estado da Bahia - que estimulam o público-alvo a gerir os créditos liberados através de conselhos comunitários e pequenas cooperativas.

Já a terceira, re-estabelece novamente um foco estratégico na questão do desenvolvimento. São experiências de constituição de redes de desenvolvimento econômico local e que não tem necessariamente a prefeitura como agente promotor de desenvolvimento.

Esta modalidade se distingue da segunda por definir um campo de ação mais amplo do que uma política setorial de geração de trabalho e renda. Seu foco está na integração e articulação local de atores econômicos e sociais, não se restringindo a uma política setorial ou ao desenvolvimento de um instrumento de intermediação financeira sem trabalhar os circuitos produtivos e suas demandas reais (COELHO, 2000, p. 13).

Um dos exemplos de município que tem utilizado a visão estratégica como modalidade de desenvolvimento local é Curitiba, no Estado do Paraná. A cidade conhecida pela criatividade de seus projetos urbanísticos tem também forte perfil industrial. Desde a instalação da Cidade Industrial, em 1973, a economia da cidade tem experimentado uma taxa de crescimento bastante significativa em comparação aos índices nacionais. Desde 1973, o crescimento médio anual da economia curitibana é de 7,1%, contra uma média nacional de 4,2%. A atividade econômica de Curitiba tem se diversificado nos últimos anos, em função da consolidação do município como pólo de indústrias de ponta e de serviços especializados. De uma economia baseada no beneficiamento da madeira até os anos 70, a cidade está caminhando para a condição de centro de manufatura de bens duráveis, com ênfase para material elétrico e de transportes (COELHO, 2000).

Esta visão que entrelaça as questões estratégicas, em especial o marketing, ao desenvolvimento local tem como função se contrapor à visão de Mattos (1989) que considera ou acusa o desenvolvimento local de sinônimo de utopia iluminista que concebe a sociedade como “harmônica” e que menosprezaria a idéia de “luta de classes” como motor da história.

Até porque, Kotler *et al* (1994, p. 20), um dos mais expressivos teóricos do marketing, há algum tempo consegue aliar os conceitos de desenvolvimento local e marketing territorial. Segundo ele:

Em primeiro lugar [o marketing territorial] deve definir e diagnosticar as condições da comunidade, seus principais problemas e suas causas. Como segunda função deve elaborar uma estratégia para solucionar a longo prazo os problemas da comunidade, baseando-se em avaliações realistas de seus valores, recursos e oportunidades. E, por último, deve desenvolver um plano de ação a longo prazo, envolvendo várias etapas intermediárias de investimento e transformação.

Segundo ARANTES (2001, p. 190), em vista disso, deve-se incentivar o local a buscar novas atrações que possam ser úteis para a melhoria da qualidade de vida da população e com isso, não só manter os negócios atuais, como atrair novos investimentos, empresas e pessoas que significa aprimorar a sua “imagem física”. Ainda segundo o autor, tudo isso contribuirá para criar um clima de “co-participação” da comunidade (a tal cidadania), fazendo com que a mesma sinta-se estimulada em colaborar com o poder público na atração de novos investimentos, configurando-se assim a real parceria público-privada, que vislumbrará uma alternativa gerencial pública capaz de contribuir, com agilidade e eficiência, o processo de desenvolvimento local.

4.2 Indicadores do desenvolvimento local e estratégico

Adicionalmente, os fatores explicativos da competitividade mencionam aspectos que se inter-relacionam com os indicadores do desenvolvimento local. Melhorias de qualidade e diferenciação de produto, hospitalidade, acesso a infraestrutura, processos comunicativos e descentralizadores são comuns não apenas a égide do mercado, mas também as premissas do desenvolvimento local.

Albuquerque (1998) lista, ainda, o sistema educativo e sua vinculação com os requerimentos produtivos e empresarial do território em questão; a rede de provedores e competidores locais; o nível de exigência dos usuários locais; o grau de interação criativa entre o setor público e os agentes sociais; e, em síntese, a existência de “ambiente” propício para acessar a tais serviços inacessíveis e insumos de apoio à competitividade, para que esta se desenvolva nos mercados locais, regionais ou internacionais. Em resumo, relacionam-se com a disponibilidade de informação estratégica sobre mercados e padrões de consumo, assim como numa aposta clara pela qualidade.

Segundo Coelho (2000) as primeiras experiências de desenvolvimento local têm como seu centro articulador a emergência de novas modalidades de financiamento e apoio para o desenvolvimento dos pequenos empreendimentos e das experiências de produção comunitária. Este é um processo que vem se caracterizando por mudanças nos padrões culturais dos grupos envolvidos, presença de instituições flexíveis de financiamento e capacitação, vontade política de alguns governos, integração entre os agentes públicos e privados, e inovações nas formas de gestão e organização dos empreendimentos.

Ainda neste contexto, para que o desenvolvimento ocorra, cabe à iniciativa privada vontade e decisão, sugestão de caminhos e reivindicações. Ninguém, nem nenhuma instituição, pode substituir esse papel que compete aos agentes produtivos e demais atores sociais. Foi assim que aconteceu nas áreas de sucesso do sul da Itália. Iniciativa voluntária, contudo, depende em grande medida da mentalidade do empresariado local e varia de acordo com o espaço que se insere (CARVALHO, 2000).

No entanto, segundo Coelho (2000, p. 11),

Regra geral, o principal ator que vem impulsionando esse processo ainda é o setor público, notadamente as prefeituras municipais. Obviamente que estas vêm contando com o apoio de federações empresariais, fundações privadas de pesquisa e capacitação, associações empresariais de âmbito local e regional, etc. Contudo, só recentemente é que as instituições empresarias têm adotado uma postura mais ativa no sentido de reconhecer o papel estratégico assumido pelos pequenos empreendimentos no país.

Não obstante, é freqüente e pouco verdadeira a visão de que o desenvolvimento só existe quando a escala é gigante, com grandes empresas, tecnologia de ponta, extensas propriedades rurais, monocultura. É o chamado “circuito superior”. Mas não resta dúvida de que tal abordagem é seletiva, ideológica

e deforma a realidade. Pensar que só a grande iniciativa resolve é desconhecer o poder da progressão geométrica. Pequenas iniciativas que se multiplicam se convertem em grandes políticas. Apoiar as iniciativas que surgem na base da sociedade equivale a abrir uma grande avenida para a inclusão produtiva das maiorias (INSTITUTO CIDADANIA, 2006, p. 100).

Tal como salienta Goulet (1997, p. 98), citado em Kashimoto, Marinho e Russef (2002, p. 39), o desenvolvimento requer nítidas bases éticas:

o respeito à diversidade biológica e cultural; a coexistência de uma pluralidade de visões, traduzindo-se em tolerância; o reconhecimento da pluralidade de modelos possíveis; uma aproximação não reducionista da economia; a existência de enfoques pluralistas e não reducionistas sobre a tecnologia; a valoração dos seres humanos como um objetivo último e não meramente como instrumentos.

O IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) tornou-se o principal indicador do desenvolvimento local, por justamente caracterizar com maior amplitude os aspectos vitais para o desenvolvimento do ser humano, como: renda, educação e expectativa de vida.

Mas obviamente os indicadores do desenvolvimento local não se resumem ao IDH. Para Kashimoto, Marinho e Russef (2002, p. 41) o desenvolvimento local pressupõe também a “sustentação à ampliação do acesso popular à educação, à saúde, à moradia, mas também à cultura e ao ‘ócio criativo’, algumas entre as várias necessidades vitais ao ser humano, para seu crescimento, com vistas à manutenção da identidade local”.

A criatividade, fruto da interlocução interna à comunidade, instrumentaliza o desenvolvimento de projetos adequados às condições sócio-culturais locais. Em conjunto, estudos técnico-científicos e projetos de longa duração somam-se ao saber empírico local, e tornam efetivo e produtor do conhecimento sobre o lugar. A afirmação da identidade cultural é imprescindível ao fortalecimento da comunidade em seu ambiente, possibilitando-lhe a escolha das melhores soluções e, conseqüentemente, a condução do processo de desenvolvimento local (KASHIMOTO; MARINHO; RUSSEF, 2002, p. 41).

Nas últimas décadas, também as questões relacionadas ao desenvolvimento das atividades produtivas estão sendo repensadas e a noção de localidade assume um papel fundamental nas estratégias utilizadas pelas empresas, com o objetivo de manter a sua sobrevivência.

As regiões, ou melhor, os territórios, tornaram-se, dessa maneira, fontes de vantagens concorrenciais. Ao longo dos anos 70 e 80, os Estados viram agravar-se seus déficits públicos, fato que os incitou a conduzir políticas de descentralização. A gestão de inúmeros bens coletivos locais, tais como a educação, a formação, as infraestruturas de transportes, as ajudas sociais foram, a partir de então e com freqüência, regionalizados. Foi a ocasião de descobrir que a densidade das relações entre os atores locais (empresas, universidades,

coletividades territoriais, sindicatos, etc.) pode exercer um papel determinante na competitividade das atividades econômicas (BENKO, 2001, p. 08).

Nesse sentido, a idéia de desenvolvimento local assume o centro das discussões sobre essa nova dimensão da produção e deve contemplar as ações dos atores sociais locais, as lógicas integradas de valorização dos recursos humanos e de suas capacidades para atuarem na transformação do território em que vivem, potencializando, assim, os espaços de decisão da comunidade local, visando à melhoria da qualidade de vida de seus habitantes.

Enquanto estratégia de planejamento e ação, o desenvolvimento local aparece num contexto em que se esgotam as concepções de desenvolvimento associadas apenas ao progresso material e ilimitado, mas, sobretudo é um produto da iniciativa compartilhada, da inovação e do empreendedorismo comunitário (MARTINS, 2002).

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

A busca pela congruência de áreas complexas como o marketing e o desenvolvimento local imprimiu uma necessidade de direcionar a pesquisa para uma abordagem quantitativa e qualitativa, permitindo uma melhor apreensão da realidade estudada. Assim, pode-se caracterizar o estudo como teórico-empírico. Neste tipo de abordagem, além da utilização de dados secundários, o pesquisador coleta dados primários em pesquisas de campo (PARRA FILHO; SANTOS, 2002).

O enfoque metodológico eleito para a realização da pesquisa, foi a modalidade de multicasos com o intuito de exploração. Segundo Yin (2005, p. 75) este método pode ser definido como o estudo envolvendo mais de um caso, seguido de uma comparação entre eles. Acredita-se que a evidência de múltiplos é freqüentemente mais consistente e os estudos são considerados mais robustos, além do que “projetos de caso único são vulneráveis no mínimo porque você terá apostado todas as suas fichas num único número”.

Diante desta premissa, foram realizados dois estudos de caso, através da triangulação de técnicas para coletar dados. A triangulação de técnicas diz respeito a utilização e a inter-relação de mais de uma técnica de coleta de dados, permitindo uma maior consistência, fazendo com que a fraqueza de um método seja compensada pela do outro (YIN, 2005). Esta fase do trabalho apoiou-se no referencial teórico proposto, o qual serviu como princípio diretor para a coleta e interpretação de dados.

Os procedimentos metodológicos envolveram o levantamento bibliográfico, observação participante (GIL, 2002) e as pesquisas qualitativas e quantitativas com aplicação de entrevistas e questionários nas cidades, dividindo o trabalho em três fases.

3.1 Fases da pesquisa

O trabalho foi dividido em três fases:

- a. Primeira fase: referencial teórico

O referencial teórico é o que permite a estruturação de todo o trabalho. O objetivo desta fase foi entender melhor como os instrumentos mercadológicos podem beneficiar o desenvolvimento local, bem como ter um posicionamento consistente frente ao objeto de estudo (SEVERINO, 2000). A partir de pesquisa bibliográfica, fez-se necessário levantar conceitos e teorias a respeito dos temas que circundam o trabalho, tais como: transformações e inflexões urbanas, planejamento estratégico, marketing, marketing territorial, desenvolvimento local, entre outros.

À medida que as informações foram sendo adquiridas na pesquisa bibliográfica, foi possível a redação e fundamentação teórica do trabalho com a finalidade de analisar a contribuição das estratégias de marketing têm contribuído para o desenvolvimento local das cidades.

b. Segunda fase: coleta de dados

A segunda etapa constituiu-se do levantamento de dados primários e secundários. No que diz respeito à obtenção de dados primários, os atores focados foram a iniciativa privada e o poder público local através de entrevistas semi-estruturadas, visando conhecer a realidade do ambiente da cidade pesquisada.

A escolha dos estudos de caso foi determinada por uma pesquisa que buscou verificar quais municípios utilizavam-se de técnicas mercadológicas como um instrumento do desenvolvimento local. Assim, foram escolhidos, por amostra de conveniência, os municípios de Tiradentes, em Minas Gerais, e Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul.

A intenção de trabalhar com estes dois municípios foi englobar dois setores produtivos distintos, como a indústria vinícola, em Bento Gonçalves, e o turismo, em Tiradentes. Estas atividades tornaram-se o foco da pesquisa. Além disso buscou-se estudar municípios com localização, dimensões, cultura, geografia, e contextos bastante distintos, procurando similaridades entre as ferramentas de planejamento, buscando assim dar maior credibilidade ao estudo.

As entrevistas foram divididas em dois eixos: com representantes do executivo municipal e com representantes da iniciativa privada, ligados às atividades foco, eleita em cada município, uma vez que o objetivo da pesquisa é retratar as estratégias mercadológicas de cada cidade.

Foram priorizadas entrevistas com os seguintes atores:

Bento Gonçalves, RS:

- Executivo municipal: prefeito, secretário de planejamento e de agricultura;
- Iniciativa privada: empresários que trabalham com o cultivo da uva e a fabricação do vinho.

Tiradentes:

- Executivo municipal: prefeito e secretários de turismo e planejamento;
- Iniciativa privada: empresários do setor hoteleiro, restaurantes, lojistas, entretenimento, gerentes de banco.

Para uma melhor apreensão dos dados foi utilizado a metodologia do Protocolo de Pesquisa, que foi dividido em três constructos e variáveis, conforme o Quadro 2.

Constructos e Variáveis	Embasamento teórico	Perguntas
Ferramentas de planeamento	Arantes (2002); Argiles (2003); Carlos (1996); Dias (2003); Guell (1997); Gollo (2006); Lopes (1998); Rezende, Castor (2006); Sassen (1998); Serpa, Manolescu (2003).	<p>1. Quais são as ferramentas de planeamento utilizadas pelo município e/ou região (Plano Diretor, Planeamento Estratégico, Plano de Governo, etc.)?</p> <p>2. A atividade foco está inserida dentro das ferramentas de planeamento? Se sim, como?</p> <p>3. Existe plano de marketing específico para a atividade foco¹?</p> <p>4. Ela está inserida dentro de alguma ferramenta de planeamento? Qual?</p>
Marketing Territorial	Almeida (2004); Antunes (2002); Arantes (2001); Borja (1995, 2002, 2005, 2006); Borja e Castells (1996); Borja, Forn (1996); Cidrais (1998); Kanter (1995); Kotler (1989; 2002); Kotler, Haider & Rein (1993); Sanchez (2001; 2003); Vainer (2002; 2003).	<p>5. É feito alguma mensuração dos resultados das estratégias de marketing? Se sim, como é feito? Quais são os indicadores?</p> <p>6. Quando e como iniciou o planeamento e marketing da atividade foco?</p> <p>7. Quais foram as transformações que o produto sofreu (recursos humanos, investimentos, técnicas,</p>

¹ Entende-se por atividade foco a uva e o vinho em Bento Gonçalves, e o turismo em Tiradentes.

	<p>maquinários, qualidade, selo, etc.)?</p>
	<p>8. Existe algum planejamento na precificação do produto? Como é feito?</p> <p>9. Quais são os principais investimentos feitos em infra-estrutura urbana e logística visando a atividade foco?</p> <p>10. Como é feita a promoção do município e da atividade foco?</p> <p>11. Existe algum treinamento para os envolvidos diretamente com a atividade foco? Quais?</p> <p>12. Existe algum treinamento da população local em relação à atividade foco? Como a população está interagindo com as transformações ocasionadas?</p> <p>13. Quais são as distorções que o marketing tem ocasionado na atividade foco?</p>

Desenvolvimento Local	<p>Buarque (1999), Caldas (2004); Carvalho (2000); Coelho (2000), Coriolano (2000); Denardi <i>et al</i> (2000), Gonzalez (1998); Marques <i>et al</i> (2001), Martins (2002); Oliveira (2001); Proaño (2003).</p>	<p>Bento Gonçalves:</p> <p>14. A produção de uva e de vinho tem aumentado? Quanto?</p> <p>15. O produto tem se valorizado?</p> <p>16. Houve mudança no perfil das atividades produtivas da região desde a implantação do projeto?</p> <p>17. Como se dá a inserção da população local nas atividades ligadas a indústria vinícola?</p> <p>Tiradentes:</p> <p>18. A demanda turística tem aumentado? Quanto?</p> <p>19. E a ocupação hoteleira?</p> <p>20. Como se dá a inserção da população local nas atividades ligadas ao turismo?</p>
-----------------------	--	---

Quadro 2: Protocolo de Pesquisa
Fonte: o autor

Os dados primários foram a fonte de informação a respeito das ferramentas estratégicas de cada município e o desenvolvimento local. Para corroborar foram utilizados também dados secundários oriundos de várias fontes. Estes objetivaram mensurar variáveis e indicadores socioeconômicos das localidades elencadas:

- Bento Gonçalves: produção de vinho, área plantada, variação e representatividade do vinho para economia local, índice de desenvolvimento humano municipal (IDH-M), índice de desenvolvimento humano-renda (IDH-R), renda per capita, variação da população rural e urbana, ranking de cidades, número de empregos criados na zona rural.
- Tiradentes, MG: número de hotéis, número de restaurantes, número de eventos importantes, fluxo turístico, representatividade do turismo para economia local, índice de desenvolvimento humano municipal (IDH-M), índice de desenvolvimento humano-renda (IDH-R), renda per capita.

c. Terceira Fase: interpretação dos dados

Para permitir uma correlação entre os estudos de caso, foram escolhidos alguns indicadores, de fontes primárias e secundárias que objetivarão comparações no que tange o desdobramento das ferramentas de governo e o planejamento estratégico-mercadológico de cada cidade, além do seu aporte econômico-social. Para melhor compreensão e facilitar o trabalho fez-se necessário a formatação de uma planilha de análise que serviu como ferramenta de interpretação da pesquisa.

Critérios		Bento Gonçalves, RS	Tiradentes, MG.
Constatação	Ações de Marketing		
	Ações de Marketing contidas em plano		
	Se sim, quais ações: <ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de formatação do produto (atividade foco) 		

Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorias da infraestrutura urbana, beneficiando a atividade foco • Incentivos para a diminuição do produto final da atividade foco • Promoção da cidade e da atividade foco • Programas e projetos de treinamento, motivação, sensibilização da população e dos stakeholders para a atividade foco 		
	Aumento da produção (fluxo turístico)		
	Valorização territorial		
	Aumento da representatividade do município no cenário estadual e/ou nacional		
	Expansão e desenvolvimento da atividade foco		
	Aumento dos empreendimentos relacionados com a atividade foco		
	Aumento de vagas de emprego na atividade foco		
Aumento do IDH-M			

	Aumento do IDH-R		
	Melhor colocação no ranking de cidades (Exame, Guia Quatro Rodas)		
	Aumento de representatividade da atividade foco na economia municipal		
Envolvidos	Governo Local (Prefeitura Municipal, Câmara, outros)		
	Governo Federal		
	Empresários		
	População Local (Sociedade civil organizada)		

Quadro 3: Planilha de Análise
Fonte: o autor

Além de viabilizar uma melhor interpretação dos estudos de caso, permitindo uma correlação entre os mesmos, na etapa de elaborar os estudos de caso, a Planilha de Análise teve como finalidade também tornar-se um mapa resumo, condensando informações importantes sobre Bento Gonçalves e Tiradentes, e facilitando a análise do leitor, como poder-se-á observar no final do próximo capítulo.

Em suma, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória a partir do momento em que visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

6. BENTO GONÇALVES (RS) E TIRADENTES (MG): O MARKETING TERRITORIAL COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO LOCAL.

6.1 Bento Gonçalves e o Vale dos Vinhedos – região de inovação com foco no marketing da uva e do vinho

Bento Gonçalves é um dos principais municípios do Rio Grande do Sul e um dos mais importantes roteiros turísticos da Serra Gaúcha. Com pouco mais de 102 mil habitantes, Bento Gonçalves figura entre as dez maiores economias do estado, com Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 2 bilhões e renda anual Per Capita de R\$ 21 mil (FEE, 2006). O município é um dos maiores produtores de uva e vinho do Brasil e o maior e mais expressivo pólo moveleiro do Estado, com mais de 300 indústrias moveleiras registradas, que geram mais de 10 mil empregos diretos e indiretos. Bento Gonçalves concentra 8% da produção nacional de móveis e 40% da produção estadual.

A indústria vinícola representa a terceira maior economia município, com 12,4% de participação no mercado. Anualmente são produzidas mais de 127 mil toneladas de uva e o equivalente a 91 milhões de litros de vinho (APROVALE, 2006). Bento Gonçalves é também a primeira região do Brasil a obter a Indicação de Procedência pelo Vale dos Vinhedos (IPVV). Este certificado qualifica a origem do produto em nível mundial.

Neste contexto, a economia do município tem-se mostrado robusta, baseada nos pilares da indústria moveleira e vinícola, crescendo a taxas médias de 12% ao ano, nos últimos 8 anos, como demonstra o gráfico 1.

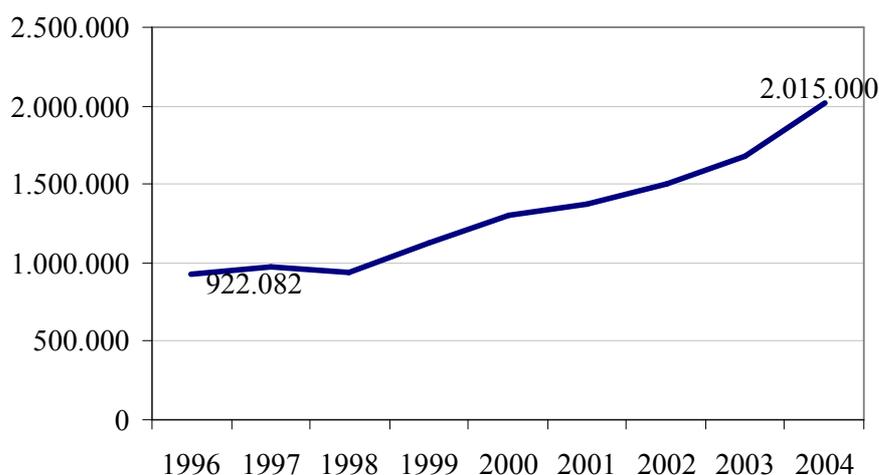


Gráfico 1: Produto Interno Bruto de Bento Gonçalves, 1996-2004 (R\$1.000,00).

Fonte: FEE, 2006

Tamanho desenvolvimento econômico se reflete na renda per capita. Em menos de dez anos este índice quase duplicou, chegando a R\$21.000,00, número bem maior se comparado a média nacional e estadual.

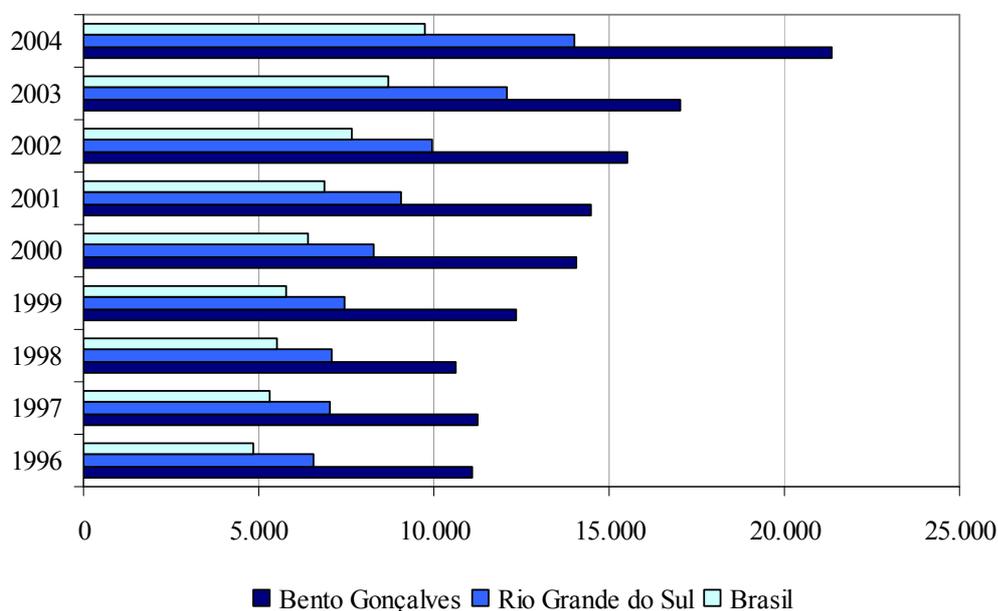


Gráfico 2: PIB per capita de Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul e Brasil, 1996-2004 (R\$).

Fonte: FEE, 2006

O desenvolvimento econômico tem elevado o município de Bento Gonçalves a um lugar de destaque no cenário nacional em se tratando de qualidade de vida. No ranking do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), em âmbito nacional, o município está na 6ª posição, e em 1º lugar no estado do Rio Grande do Sul. Segundo a Fundação João Pinheiro, em 1991 o IDH de Bento Gonçalves era 0,799, no ano 2000 o indicador subiu para 0,870, índice comparado a países desenvolvidos, conforme a Tabela 1.

Tabela 1: Índice de Desenvolvimento Humano de Bento Gonçalves, RS

	1991	2000
Índice de Desenvolvimento Humano Municipal	0,799	0,870
Educação	0,860	0,938
Longevidade	0,787	0,873
Renda	0,749	0,799

Fonte: Fundação João Pinheiro (2005)

Na tabela acima, destaca-se também o índice que mede a qualidade educacional do município. Ainda segundo a Fundação João Pinheiro (2005), em 2000 apenas 4,7% da população de Bento Gonçalves era analfabeta.

6.1.1 Breve histórico

Em 1875, inicia-se a imigração italiana para a Encosta Superior do Nordeste, originando diversas colônias entre elas Dona Isabel, Conde D'Eu e Nova Palmira, hoje as cidades de Bento Gonçalves, Garibaldi e Caxias do Sul, respectivamente. Estas colônias foram criadas em 1870 com a intenção de ampliar a área de colonização. Faz-se necessário ressaltar, no entanto, que esta região já era conhecida pela passagem para a comercialização de produtos entre o interior e a capital. Os imigrantes italianos ao se instalarem na região, por meio de lotes, que não ultrapassavam trinta hectares,

iniciaram a agricultura de subsistência destacando-se cultivo de milho, trigo e videira (CAPRARA; LUCHESE, 2005).

Com o fim do Império, em 1890 a Colônia Dona Isabel, consignada ao município de São João de Montenegro, foi elevada à categoria de Vila e recebeu o nome de Bento Gonçalves, em homenagem ao General Bento Gonçalves da Silva, que foi presidente da República do Piratini em 1835, proclamada pelos revolucionários Farrapos – Revolução Farroupilha.

A partir deste contexto, o que se viu foi um crescimento populacional e produtivo do município de Bento Gonçalves calcado no cultivo de diversas culturas, com destaque para o vinho e o milho.

Apenas entre os anos de 1876 e 1900 a população saltou de um pouco mais de 1 mil habitantes para mais de 17 mil. Em 25 anos o crescimento populacional foi de mais de 1500%, na sua grande maioria de colonos italianos. Nos anos seguintes a população continuou crescendo, no entanto de forma mais lenta, como demonstra a Tabela 2.

Tabela 2: Evolução da população de Bento Gonçalves (Colônia Dona Isabel) (1876 – 1950).

Ano	1876	1877	1878	1880	1884	1885	1900	1910	1925	1950
População	1.118	1.929	2.431	4.678	9.604	14.300	17.461	18.744	21.465	23.440

Fonte: Caprara; Luchese (2005); Paris (2006).

No início do século XX, a produção de vinho cresceu até o ponto em que os mercados local e regional foram insuficientes para absorver toda a oferta, sendo preciso buscar novas saídas para o excedente. Assim, pela primeira vez, dois imigrantes italianos se aventuraram em uma expedição para comercialização do vinho gaúcho em São Paulo. A partir daí, a colônia italiana pôde expandir a produção vitivinícola e passou a fornecer vinhos a outros Estados. A vitivinicultura tomou outro grande impulso com a ligação ferroviária de Montenegro a Caxias do Sul, concluída em 1910, que permitiu o transporte de vinho de trem até Porto Alegre. Em 1913, Bento Gonçalves já era considerado um dos municípios mais importantes do Estado (PARIS, 2006).

Segundo Caprara e Luchese (2005) o desenvolvimento econômico de Bento Gonçalves e região se dão em três fases: (a) o estabelecimento dos imigrantes,

principalmente italianos, seguindo o modelo da agricultura de subsistência (1875-1910); (b) o desenvolvimento de atividade vitivinícolas (1910-1950), onde a comercialização de excedentes de produção começa a especificar a área de colonização italiana; e (c) a instalação de cooperativa e empresas de industrialização capazes de aproveitar a produção local.

Em 1928 foi oficializado o Sindicato do Vinho, que tinha por objetivo, além de congrega e defender os interesses dos vitivinicultores, intervir no setor como órgão regulador da oferta e da procura, mantendo assim a ordem dos preços e da qualidade. Em 1929, foi criada a Sociedade Vinícola Riograndense Ltda., órgão comercial do Sindicato do Vinho, que atuava no sentido de melhorar a imagem, a reputação e a cotação do vinho gaúcho no Rio de Janeiro e em São Paulo (APROVALE, 2006). Percebe-se que tamanha preocupação com a indústria vinícola se deve ao aporte desta perante a economia local. Conforme relata Paris (2006, p. 98):

Durante o ano de 1928, este município exportou mercadorias diversas sendo que os produtos que mais concorreram foram os seguintes: vinho, banha, queijo, produtos suínos, grapa, feijão, trigo, capas para garrafas, milho, nozes, aguardente e cera. Devemos assinalar que a prosperidade da indústria vinícola muito depende a riqueza geral do município, visto que nossas terras não produzem abundantemente todo e qualquer cereal.

Em 1948, “Bento Gonçalves possuía uma das maiores áreas de cultivo de videiras do país, com produção anual de 25.900 toneladas de uva, industrializadas nas cantinas do município” (PARIS, 2006 p. 169). Em 1955, a produção foi de 33.000 toneladas de uva. No entanto, nota-se que a partir da década de 70, apesar da vitivinicultura apresentar-se com uma das principais economias do município, há uma retração do cultivo da uva devido à dificuldade de comercialização do produto. “A capacidade de estocagem estava exaurida e, dependendo do volume da safra, vislumbrava-se o risco das uvas ficarem nos próprios parreirais” (p. 255).

As décadas de 60 e 70 foram marcadas também pela entrada de empresas internacionais como Chandon, Maison Forestier, Martini, National Distillers, Chateau Lacave, Welch Foods (Suvalan), entre outras, aumentando a produção e comercialização de vinhos e sucos. Foi um período de adaptação das variedades viníferas, e dos viticultores locais ao crescimento na comercialização e competição por vinhos finos, com investidas no mercado externo.

Neste contexto, os vitivinicultores de Bento Gonçalves juntamente com o Poder Público local, sentiram a necessidade de abalizar novas estratégias de vanguarda que possibilitasse o contato com novos mercados consumidores e que ao mesmo tempo divulgasse o município de Bento Gonçalves e região, surgindo assim a Fenavinho – Festa Nacional do Vinho.

6.1.2 A Fenavinho e as primeiras estratégias mercadológicas

Conforme relata Paris (2006, p.255) a Fenavinho surgiu em uma época em que a situação das cantinas era “angustiante pela falta de comercialização do produto”. Na tentativa de fazer algo pela indústria vinícola da região, no ano de 1965 iniciou-se o processo de construção desse evento, que viria a ser uma das maiores festas do Brasil.

Depois de dois anos de planejamento, na primeira visita de um presidente à região, inaugura-se a I Festa Nacional do Vinho.

[...] prestigiada pelas mais expressivas figuras, a I Fenavinho, deixou um marco na história de Bento Gonçalves, definindo claramente o ‘antes’ e o ‘depois’ da FENAVINHO. [...] A festa de 1967 (I Fenavinho) revestiu-se do mais amplo sucesso, tanto que seis meses depois de seu encerramento já haviam sido colocados 200 milhões de litros de vinho excedentes da safra anterior (PARIS, 2006, p.255-56).

Nos dois anos de planejamento que antecederam a primeira edição da festa, houve estratégias de marketing avançadas para a época como: a preocupação com a acessibilidade das estradas, ruas e calçadas do município; formatação do evento; construção do pavilhão do evento com parceria público-privado; promoção da festa por meio de pára-choques de caminhões, através da VARIG, por meio da distribuição de uvas gratuitamente, além de vinho encanado durante o evento, entre outros. Neste primeiro evento é que se inicia a vinculação da marca: “Bento Gonçalves: capital nacional da uva e do vinho”.

Ganchos de marketing utilizados pela I Fenavinho: a qualidade de uvas; a qualidade dos vinhos, a hospitalidade serrana; a beleza das moças (repcionistas) e seus trajes típicos, a vinda do Presidente, o vinho encanado e gratuito, a capacidade de alojamento, o restaurante típico do

parque, a beleza da serra, o produtor e seus parreirais, o desfile de carros com motivos públicos; o povo alegre, que embelezou casas, jardins e ruas e cedeu horas e horas de trabalho extra gratuito para a obra da Fenavinho (PARIS, 2006, p.262).

Embora tenha ocorrido e sido planejada em Bento Gonçalves, a Fenavinho tornou-se um evento regional, onde expositores de outros municípios tinham também a oportunidade de expor e vender seus produtos.

A partir deste período, Bento Gonçalves tornou-se uma cidade estratégica para a realização de eventos, que invariavelmente serviam como promoção do município e dos setores básicos da economia local. Conforme reitera Paris (2006, p. 276) “a Fenavinho inspirou todos os demais eventos e feiras que acontecem em Bento Gonçalves nos dias de hoje”.

Nas Tabelas 3 a 6, pode-se verificar a evolução dos tradicionais eventos de Bento Gonçalves, lembrando que o município realizou outros eventos, eventualmente.

Tabela 3: Números da Festa Nacional do Vinho – FENAVINHO (1967-2005)

Evento	Ano	Visitantes	Nº de Expositores
I Fenavinho	1967	100.000	74
II Fenavinho	1971	110.000	57
III Fenavinho	1975	140.000	42
IV Fenavinho	1980	180.000	67
V Fenavinho	1985	250.000	56
VI Fenavinho	1990	160.000	-
VII Fenavinho	1991	151.000	-
VIII Fenavinho	1992	180.000	-
IX Fenavinho	1993	118.000	97
X Fenavinho	1994	160.000	120
XI Fenavinho	2000	-	25
XII Fenavinho	2005	-	43 vinícolas 120 agricultores

Fonte: Paris (2006, p.276).

Nos anos subseqüentes ao da primeira Fenavinho, nota-se uma busca crescente por novos eventos. No final da década de 70, os empresários do setor moveleiro ansiavam em projetar nacional e internacionalmente a indústria de móveis local, sendo criado em 1977 a Movelsul.

Passadas onze edições, nota-se que o evento tornou-se a mais representativa feira exclusiva de móveis da América Latina, acompanhando o desenvolvimento da indústria moveleira local, que hoje é responsável por 62% do PIB (Produto Interno Bruto) municipal, segundo dados do Centro da Indústria, Comércio e Serviços de Bento Gonçalves (2005).

Tabela 4: Números da Movelsul Brasil (1977-2004)

Evento	Ano	Visitantes
I Mostra de Mobiliário ²	1977	30.000
II Mostra de Mobiliário	1979	60.000
III Mostra de Mobiliário	1982	100.000
IV Mostra de Mobiliário	1984	110.000
V Mostra de Mobiliário	1986	120.000
I Movelsul	1988	160.000
II Movelsul	1990	105.000
III Movelsul	1992	82.000
IV Movelsul	1994	58.893
V Movelsul	1996	46.300
VI Movelsul	1998	27.500
I Movelsul Brasil	2000	31.469
II Movelsul Brasil	2002	32.525
III Movelsul Brasil	2004	33.120

Fonte: Paris (2006, p.277).

² Inicialmente a Movelsul Brasil recebeu o nome de Mostra do Mobiliário, posteriormente Movelsul e só no ano de 2000 Movelsul Brasil, no entanto, trata-se do mesmo evento.

Outro evento de destaque no município é a Expobento que se diferencia por ser a mais diversificada feira do Rio Grande do Sul, sendo realizada anualmente. O objetivo do evento é oportunizar que as empresas de vários setores entrem em contato direto com o seu público-alvo.

Tabela 5: Números da ExpoBento (1990-2005)

Evento	Ano	Visitantes	Nº de Expositores
I EXPOBENTO	1990	48.000	217
II EXPOBENTO	1991	110.000	248
III EXPOBENTO	1992	55.000	280
IV EXPOBENTO	1993	25.000	140
V EXPOBENTO	1995	60.000	239
VI EXPOBENTO	1996	75.000	263
VII EXPOBENTO	1997	92.000	262
VIII EXPOBENTO	1998	100.000	360
IX EXPOBENTO	1999	105.000	362
X EXPOBENTO	2000	126.000	252 (D) 600 (I)*
XII EXPOBENTO	2001	124.000	262 (D) 600 (I)
XIII EXPOBENTO	2002	130.000	302 (D) 650 (I)
XIV EXPOBENTO	2003	132.000	310 (D) 650 (I)
XV EXPOBENTO	2004	145.000	350 (D) 650 (I)
XVI EXPOBENTO	2005	150.000	450 (D) 650 (I)

Fonte: Paris (2006)

* (D) – Expositores Diretos (I) – Expositores Indiretos

Já a Feira Internacional de Máquinas, Matérias-primas e Acessórios da Indústria Moveleira (FIMMA) tem como objetivo “fornecer e consolidar o setor moveleiro de Bento Gonçalves, do Estado do Rio Grande do Sul” (Paris, 2006, p.279). Ainda segundo a autora está entre os maiores eventos do setor no mundo. Além de ser um importante meio de divulgação de Bento Gonçalves internacionalmente, a feira propicia o intercâmbio de tecnologia de ponta no setor moveleiro local.

Tabela 6: Números da FIMMA (1993-2005)

Evento	Ano	Visitantes	Expositores Brasileiros	Expositores Estrangeiros	Valor das Vendas (U\$ milhões)
I FIMMA	1993	18.500	-	252	115
II FIMMA	1995	23.000	245	251	140
III FIMMA	1997	26.943	334	350	180
I FIMMA Brasil	1999	27.000	410	332	190
II FIMMA Brasil	2001	34.300	610	-	-
III FIMMA Brasil	2003	35.000	621	-	-
IV FIMMA Brasil	2005	36.600	630	-	-

Fonte: Paris (2006).

Os eventos se tornam importantes para um município não apenas como ferramenta de divulgação da localidade e fortalecimento de sua imagem, mas principalmente por gerar empregos, incrementar receita na entressafra e na baixa temporada, além de impulsionar um melhoramento da infra-estrutura básica local. “No Brasil, os eventos geram US\$30 bilhões/ano, tendo tido crescimento de 110% na década de 90. Só de 1999 a 2000, este crescimento foi de 31,6%” (EMBRATUR, 2001 apud MARTIN, 2003, p.240).

Em Bento Gonçalves, conforme a Tabela 7, os eventos têm gerado uma demanda crescente de turistas que procuram lazer ou apenas fazer negócios no município.

Tabela 7: Eventos em Bento Gonçalves

Ano	2003	2004	2005	2006
Número de Eventos	366	548	444	600*
Total de Público nos Eventos	246.618	312.608	371.291	500.000*

Fonte: Secretaria Municipal de Turismo de Bento Gonçalves, RS.

*Estimativa

Paralelo aos eventos, a queda brusca da atividade econômica na década de 70 e 80 além do sucesso da I Fenavinho fez com que se vislumbrasse em Bento Gonçalves

a possibilidade de exploração do turismo como atividade complementar. A própria restrição do poder aquisitivo da população local, naqueles anos, impediu muitas famílias de construir novas casas, fazendo-as conservar grande parcela da arquitetura característica da imigração italiana. Desta conjuntura saiu um dos principais atrativos turísticos de Bento Gonçalves: “Os Caminhos de Pedra”.

Segundo Paris (2006, p. 223) o projeto de Turismo Cultural Caminhos de Pedra da Linha Palmeiro, em implantação a partir de 1992, “está reanimando São Pedro infundindo novo talento a pessoas já prostadas pelo desânimo. A comunidade motivou-se para preservar o patrimônio herdado dos imigrantes italianos”.

Concomitantemente, no Plano Diretor de 1996 há uma estruturação urbana em relação à atividade turística local criando assim uma Zona de Proteção Turística (ZPT), em uma tentativa de criar instrumentos regularizadores e caracterizantes da atividade no município. No Plano Diretor diz que o aspecto visual da ZPT “deve valorizar a paisagem natural, preservar a constituição residencial e o patrimônio-cultural e propor serviços de apoio ao turismo” (IPURB, 1996).

Atualmente, Bento Gonçalves possui vários roteiros turísticos, que são responsáveis por uma demanda de quase quinhentas mil pessoas, conforme a tabela 8:

Tabela 8: Total de visitantes nos roteiros turísticos de Bento Gonçalves, 2002-2005

Ano	2002	2003	2004	2005
Total de Visitantes nos Roteiros	291.054	407.557	454.670	495.875

Fonte: Secretaria Municipal de Turismo de Bento Gonçalves, RS

Somente a Vinícola Aurora, a maior cooperativa vitivinicultora do Brasil, com sede em Bento Gonçalves, possui uma demanda significativa de turistas, que vem aumentando gradativamente. Tendo como referência os anos de 1997 a 2005, percebe-se que a demanda na vinícola praticamente dobrou no período, conforme demonstra o Gráfico 3.

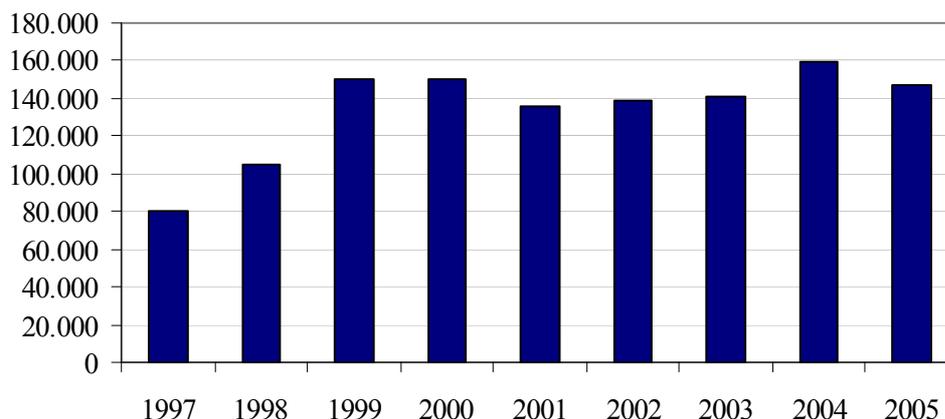


Gráfico 3: Total de visitantes na Vinícola Aurora, 1997-2005
Fonte: Vinícola Aurora, 2006.

De acordo com a Tabela 9, outros indicadores têm demonstrado uma evolução crescente da atividade turística no município. A única retração é na ocupação hoteleira, que segundo o Secretário de Turismo do município, Ivo da Hold, é justificada pela atração de turistas de zonas relativamente próximas, como a região metropolitana de Porto Alegre, que possibilita ao turista³ conhecer a cidade e os atrativos em um dia.

Tabela 9: Números do turismo em Bento Gonçalves, 2002-2005.

Ano	2002	2003	2004	2005
Ocupação Hoteleira	45,54%	45,69%	45%	43%
Número de Leitos	1.935	2.055	2.124	2.201
Número de Hotéis e Pousadas	-	-	26	29
Número de UHs	-	-	-	958
Número de turistas atendidos nos Postos de Informação	-	30.308	35.434	45.991
Nº de mão de obra direta*	-	-	1.137	1.114

Fonte: Secretaria Municipal de Turismo de Bento Gonçalves, RS.

*A estimativa para 2006 é que mais de 1.500 empregos sejam gerados

³ Para que um visitante seja considerado turista, é necessária a permanência de pelo menos uma noite no local visitado. Caso isso não ocorra a denominação correta é excursionista.

Ainda segundo a Secretaria Municipal de Turismo o turista fica em média 2,5 dias no município e gasta em torno de R\$1 mil com hospedagem e compras, neste período.

Sobre o planejamento estratégico do município em relação ao turismo, Ivo da Hold diz que o enfoque está pautado nos seguintes pilares:

- Consolidar mais três roteiros turísticos (nos distritos);
- Complementar a infra-estrutura turística;
- Reativar o trecho ferroviário Bento Gonçalves – Jaboticaba (cerca de 50Km) para o transporte de turistas;
- Revitalização do “Passo Velho” (passagem do rio por onde era transportado toda a produção da região no Século XIX);
- Construção do “Museu Brasileiro do Vinho”;
- Investimentos em promoção e vinculação da marca de Bento Gonçalves com a uva e o vinho.

O turismo tem sido uma importante fonte de renda em Bento Gonçalves, funcionando como um catalisador na relação produtor-consumidor, ou seja, uma importante ferramenta de marketing para a localidade.

No entanto, percebe-se que um fato em especial ganha destaque quando se fala das estratégias de marketing territorial na região de Bento Gonçalves: a criação da indicação geográfica do Vale dos Vinhedos.

6.1.3 “Capital da Uva e do Vinho”: Bento Gonçalves em questão

O Rio Grande do Sul é responsável por cerca de 90% da vitivinicultura nacional, registrando cerca de 13.000 propriedades vitícolas (GOLLO, 2006).

A cultura da uva e do vinho é uma das atividades básicas da economia regional. A região em questão é a Serra Gaúcha que é parte do Planalto Meridional, inserida na região agroecológica da Serra do Nordeste do Rio Grande do Sul. Mesmo estando no senso comum associar a Serra Gaúcha aos municípios de Gramado e Canela, fazem

parte da Serra Gaúcha os seguintes municípios: Antônio Prado, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Cotiporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Nova Roma do Sul, São Marcos, Veranópolis e Vila Flores.

Segundo o cadastro Vitivinícola do Rio Grande do Sul (1995/2000), a vitivinicultura na Serra Gaúcha envolve cerca de 13 mil propriedades rurais, que cultivam aproximadamente 28 mil ha de vinhedos. É uma região constituída por pequenas propriedades agrícolas, onde cada agricultor cultiva, em média, 2 ha de vinhedos (GOLLO, 2006).

De acordo com dados da Ibravin (2006), no triênio 2001-2003 a Serra Gaúcha foi responsável por 92% da produção de uvas comuns do Rio Grande do Sul, produzindo uma média de 383 mil toneladas ao ano. As uvas viníferas, ou seja, aquelas próprias para a produção de vinho, representaram 12% desta quantidade, ou seja, 46 mil toneladas.

Ainda segundo a Ibravin (2006) já no triênio 2004-2006 o percentual de participação da Serra Gaúcha na produção de uvas comuns do Rio Grande do Sul foi de 88%. Apesar desse percentual de produção de uvas comuns ter diminuído, a produção de uvas viníferas aumentou quase 50 mil toneladas, um aumento de 33%, passando de 12 para 15% em comparação com a produção de uvas comuns.

Este fato caracteriza-se como uma tendência de toda a região, que tem buscado plantar uvas próprias para a fabricação de vinho. Muitos produtores têm percebido a ascensão da região como produtora da bebida, principalmente vinhos finos, e buscam assim a reconversão de seus parreiras de uvas comuns para uvas finas.

O Gráfico 4 que caracteriza os cinco principais municípios produtores de uva e vinho da região, demonstra justamente isto. Nota-se que com a exceção de Farroupilha, todos os municípios diminuíram a produção total de uvas comuns, entre os anos de 2002 e 2005. Em contraposição, todos os municípios aumentaram sua produção de uvas viníferas. Ênfase para o município de Bento Gonçalves que aumentou sua produção em 40% no período e destaca-se como a grande produtora de uvas viníferas.

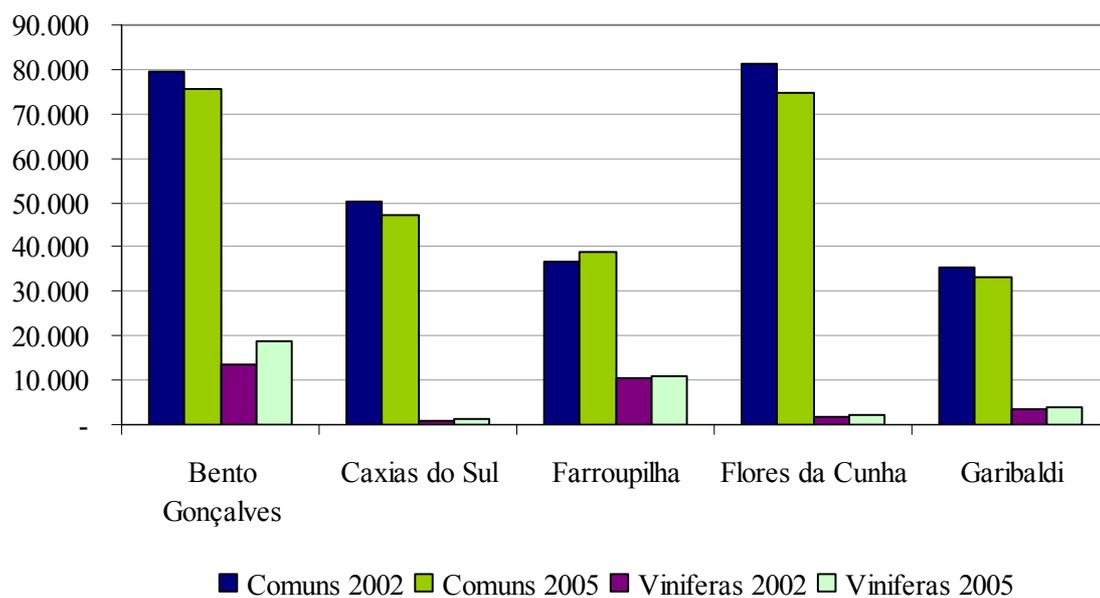


Gráfico 4: Produção de uva comum e vinífera, pelos principais municípios produtores da região da Serra Gaúcha, nos anos de 2002 e 2005 (tonelada).
Fonte: IBRAVIN (2003; 2004; 2006).

Segundo Valdemir Bellé, gerente do departamento agrícola da Cooperativa Vinícola Aurora, estas pequenas variações de produtividade são normais na produção agrícola e especialmente no cultivo da uva, por se tratar de uma cultura muito sensível às alterações climáticas.

Nos gráficos 5 e 6, há que se destacar a significativa participação de Bento Gonçalves na produção total de uvas das Serras Gaúchas. Este fato se reflete na produção de vinho e derivados, conforme demonstra o gráfico 7.

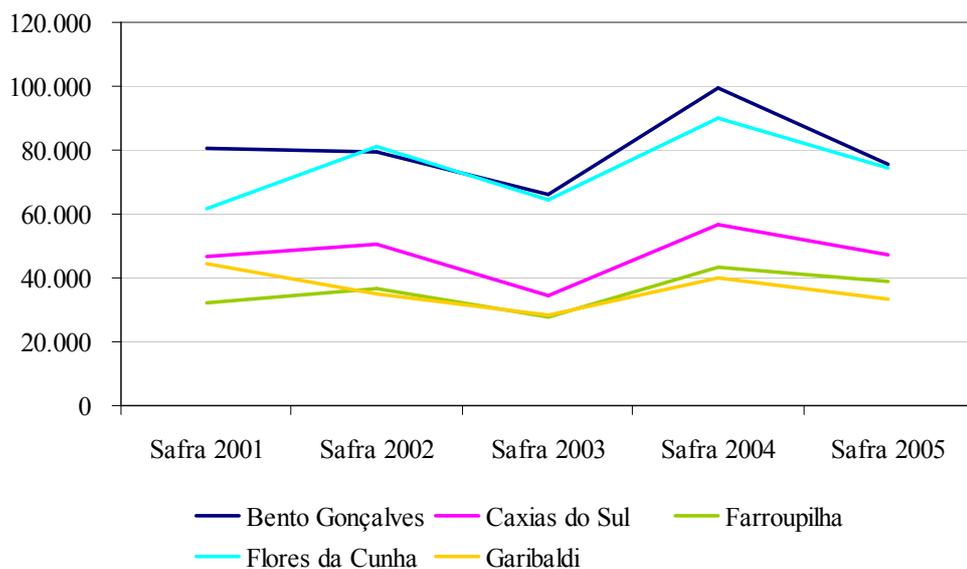


Gráfico 5: Variação da produção de uva comum na região da Serra, 2001-2005 (tonelada).
Fonte: IBRAVIN (2003;2004; 2006).

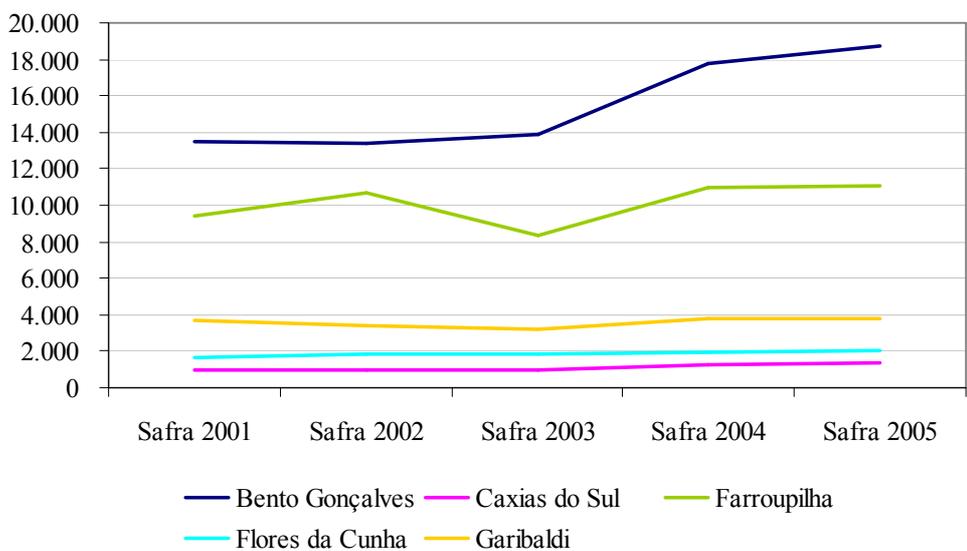


Gráfico 6: Variação da produção dos principais municípios produtores de uva vinífera da região da Serra, 2001-2005 (tonelada).
Fonte: IBRAVIN (2003; 2004; 2006).

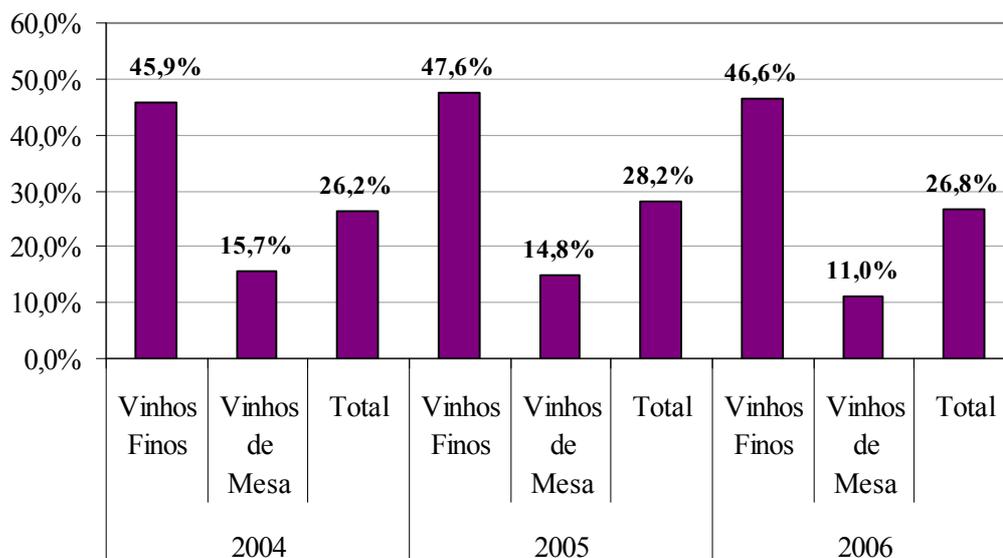


Gráfico 7: Participação da produção de Bento Gonçalves na produção de vinhos de mesa e fino e total de outros derivados da uva no Rio Grande do Sul, 2004-2006.
Fonte: IBRAVIN (2006)

No Gráfico 7, é possível verificar o aporte de Bento Gonçalves na produção dos derivados da uva, em relação a todos os municípios produtores do Rio Grande do Sul. Com exceção da produção de vinhos de mesa, na qual Flores da Cunha é o maior produtor, Bento Gonçalves exerce liderança em todas as outras categorias de derivados de uva (sucos, doces, e outras bebidas), com destaque para a produção de vinhos finos, proveniente das uvas viníferas, com 46,6% da produção total do Estado, dados de 2006.

Esta tendência em Bento Gonçalves, de privilegiar a produção de uvas viníferas, é embasada ainda pelos dados do Gráfico 7 que demonstram perda de participação nos anos de 2005 e 2006 na produção de vinhos de mesa, no entanto aumentando sua participação na produção de vinhos finos.

Os dados do gráfico referente a 2006 ainda são preliminares, havendo possibilidade de mudanças nos números. Se mantiverem assim, o ano de 2006 registrará pequenas perdas de participação de Bento Gonçalves em quase todos os derivados de uva, em comparação ao ano de 2005. Se comparado ao ano de 2004, houve aumento de participação de Bento Gonçalves no âmbito geral com um aumento

de 0,6%, e na produção de vinhos finos com um aumento de 0,7%. As perdas maiores são na produção de uvas de mesa, 4,7%, e sucos de uva 12,2%.

Por fim, outro indicador importante, que reitera a posição de Bento Gonçalves como líder regional na produção de uva e vinho, é o número de propriedade vitícolas, entre os anos de 1995 e 2004. De acordo com os dados da Ibravin (2004) Bento Gonçalves é líder também no número de propriedades agrícolas voltada para a produção de uva e vinho, seguido de perto por Caxias do Sul. Desde dado é importante denotar a tendência de crescimento no período que se sucede a criação do IPVV, como demonstra o gráfico 8.

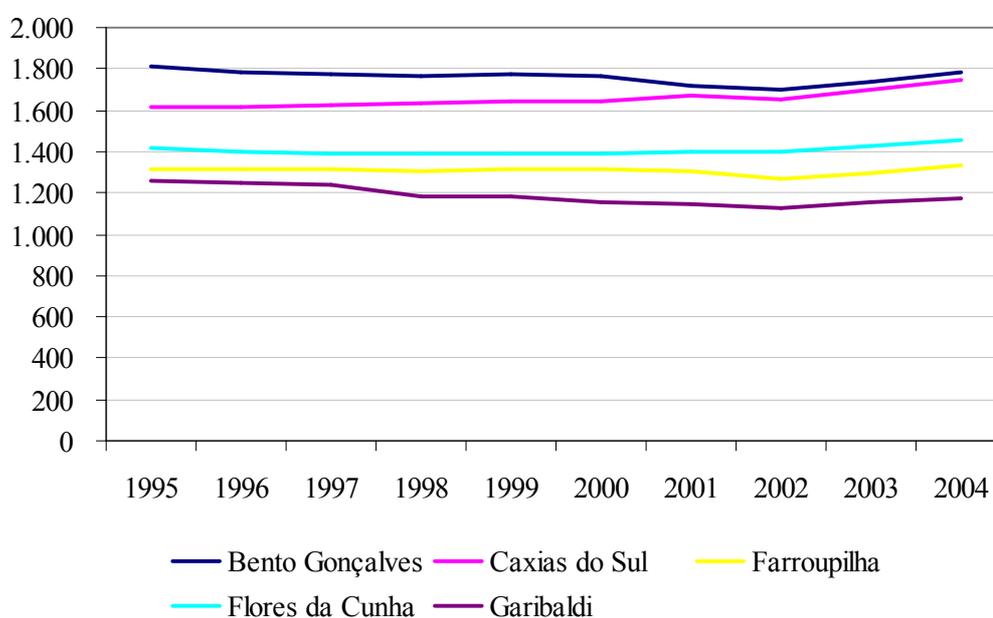


Gráfico 8: Número de propriedades vitícolas, 1995-2004
Fonte: IBRAVIN (2004).

Em suma, os dados dos gráficos acima mostram um significativo domínio do município de Bento Gonçalves em relação a produção vitivinícola. Embora nota-se que a participação na produção de vinhos de mesa esteja diminuindo, nota-se um aumento da participação na produção de vinhos finos. Provavelmente, isto se deve a iniciativas das pequenas vinícolas que tendem a objetivar a qualidade do vinho em detrimento da quantidade. É o que veremos a seguir.

6.1.3.1 APROVALE e a Indicação de Procedência do Vale dos Vinhedos

Até a década de 80, os produtores de uvas do Vale dos Vinhedos, que é um distrito de Bento Gonçalves, vendiam sua produção para grandes vinícolas da região. A pouca quantidade de vinho que produziam destinava-se ao consumo familiar. Esta realidade mudou quando a comercialização de vinho entrou em queda e, conseqüentemente, o preço da uva desvalorizou. Os viticultores passaram então a utilizar sua produção para fazer seu vinho e comercializá-lo diretamente, tendo assim possibilidade de aumento nos lucros (APROVALE, 2006).

A partir dos anos 90, a tecnologia se disseminou entre o setor, chegando até às pequenas vinícolas que começaram a controlar as fermentações, a utilizar leveduras e enzimas e usar tanques de aço inoxidável. Foi uma década marcada também pelo fortalecimento de vinícolas familiares que deixaram de vender a uva para as grandes vinícolas e passaram a utilizá-la para fazer seu próprio vinho e comercializá-lo.

Segundo a Associação dos Produtores do Vale dos Vinhedos (APROVALE) a partir da evolução tecnológica da década de 90, principalmente, aplicada ao processo vitivinícola vislumbrou-se a possibilidade de conquista de mercados mais exigentes, com apoio no reconhecimento dos vinhos do Vale dos Vinhedos. Assim, a evolução da vitivinicultura da região passou a ser a mais importante meta dos produtores da região. A principal estratégia para que isto acontecesse era a criação de um selo de Denominação de Origem (DO).

As denominações de origem vinculam-se às regiões especializadas na produção e elaboração de determinados produtos, os quais apresentam características semelhantes, seja na forma de fazê-los, produzi-los ou coletá-los.

A utilização de denominações de origem pressupõe a delimitação de territórios onde a produção, as práticas culturais, as produções máximas, os sistemas de elaboração, o controle de qualidade, a base tecnológica, a qualificação profissional, o marketing, os critérios de produção e elaboração, a configuração territorial, reunidos numa marca, garantem a especificidade da região e a fazem diferenciar-se de outras regiões produtoras, podendo também designá-las como uma marca ou grife do território (CALDAS, 2004, p. 595).

Ainda segundo o autor (CALDAS, 2004) as indicações geográficas protegidas através de um sistema de DO, como estratégia de desenvolvimento territorial que busca a agregação de valor aos seus produtos, é uma necessidade no ambiente de

globalização. As regiões e os lugares assumem uma perspectiva singular de oportunidades de novas formas de organização do território, desenvolvimento tecnológico, inclusão social e melhoria de qualidade de vida das comunidades locais.

Para alcançar o objetivo de transformar a região em uma área de indicação geográfica e atender às exigências legais, seis vinícolas se associaram em 1995, para criar a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – a Aprovale. “Eles buscavam a evolução da qualidade de seus produtos e tornar esta região gaúcha conhecida internacionalmente pela produção de vinhos finos de origem controlada e identificada” (GOLLO, 2006, p. 148).

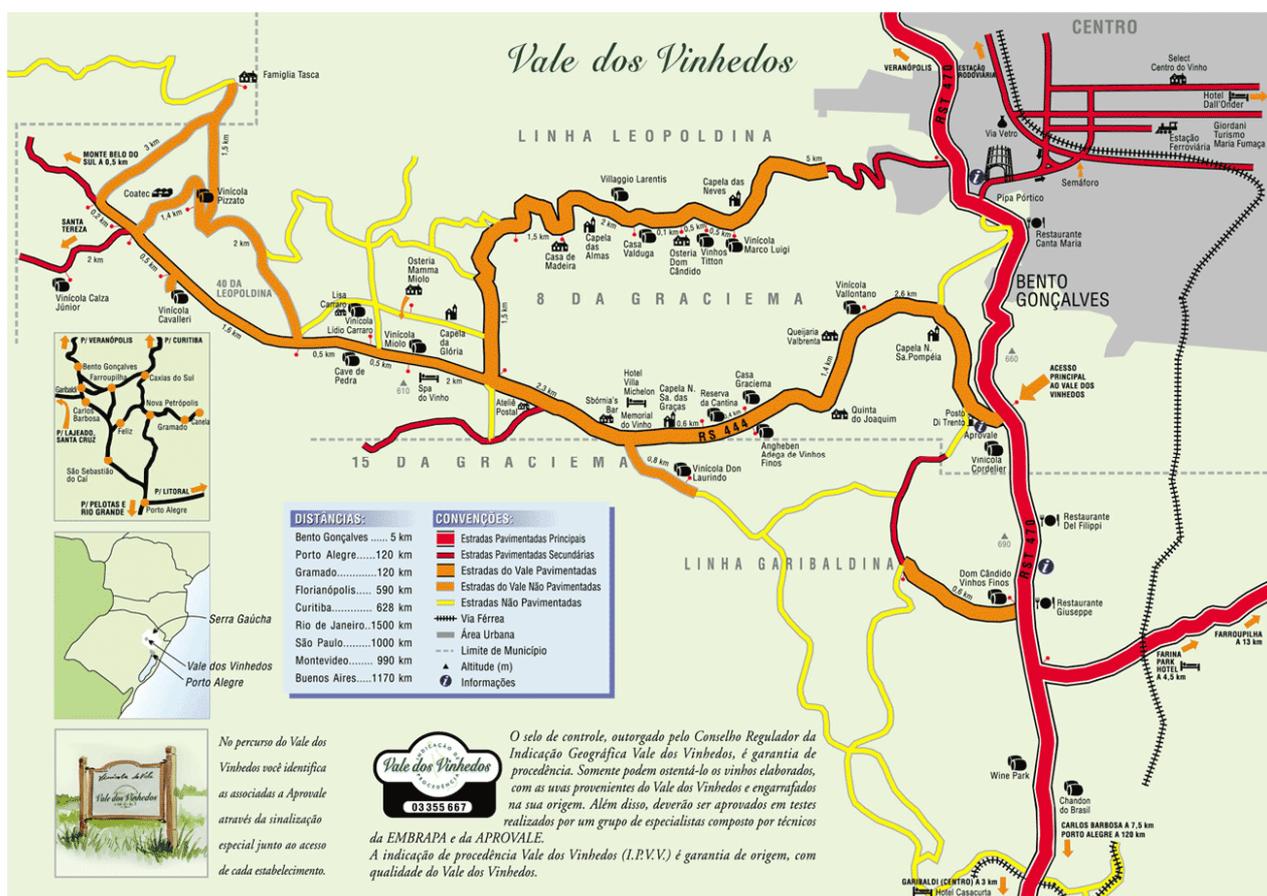
Além da Aprovale, a obtenção da Indicação de Procedência do Vale dos Vinhedos exigiu que algumas fases fossem seguidas, tais como: estudo para delimitação da área, os encaminhamentos de documento ao INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), criação de um conselho regulador, e as etapas permanentes de avaliação dos vinhos para a obtenção anual da certificação.

O estudo para a delimitação da área foi desenvolvido pela Universidade de Caxias do Sul, Embrapa Florestas e Embrapa Clima Temperado. O resultado transformou-se em um livro: *Vale dos Vinhedos: caracterização geográfica da região*, publicado pela Editora da Universidade do Sagrado Coração (EDUSC) em 1999. Assim a área geográfica delimitada da IPVV localiza-se nos municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul, no Rio Grande do Sul, com área total de 81,23Km² (FACALDE *et al.*, 1999). Ou seja, o Vale dos Vinhedos, antes um distrito de Bento Gonçalves, transformava-se em uma área que abarcava outros dois municípios.

Segundo Facalde *et al* (1999) os limites da área do IPVV é a seguinte: tendo como a sede do distrito do Vale dos Vinhedos como ponto central e usando o nome das linhas ou cidades para designar os perímetros, a Indicação de Procedência do Vale dos Vinhedos tem como limites:

- ao norte: as cristas e patamares de vertentes da Zemith e da Eulália;
- ao nordeste e leste: as cristas e patamares de Bento Gonçalves e Tamandaré;
- ao sul: a crista e patamar de vertente da Graciema;
- ao oeste e sudoeste: as cristas e patamares de vertente da Leopoldina;

- no extremo oeste: o patamar da cidade de Monte Belo do Sul.



Mapa 1: Área de produção delimitada do Vale dos Vinhedos
Fonte: APROVALE (2006)

O Conselho Regulador, criado em 2001, teve como objetivo criar o regimento interno que definiria os padrões de referência para a criação do IPVV. Segundo Gollo (2006) estes padrões concentram-se nas questões relacionadas a produção (delimitação da área de produção, cultivares autorizadas, sistema de produção das uvas); e aos produtos (origem da matéria-prima; produtos protegidos; área geográfica de produção, envelhecimento e engarrafamento dos produtos; padrões de qualidade e identidade organoléptica dos produtos e normas de rotulagem). Assim, no mesmo ano, dá-se a primeira produção de vinhos finos do Vale dos Vinhedos com DO.

Paralelamente, segundo a associação (APROVALE, 2006), com o tempo as suas funções ampliaram-se e, conseqüentemente, expandiram os objetivos, que passaram a incluir:

- a) desenvolvimento e incentivo à pesquisa vitivinícola, assim como a qualificação do produto vinícola e seus derivados;
- b) desenvolvimento de ações que promovam a organização e preservação do espaço físico do Vale dos Vinhedos, promovendo estudos e agindo junto às autoridades competentes para a elaboração de Leis adequadas ao atendimento deste objetivo;
- c) estímulo e a promoção do potencial turístico da região, bem como o aprimoramento sócio cultural dos associados, seus familiares e da comunidade;
- d) preservação e proteção à indicação geográfica dos vinhos da região Vale dos Vinhedos.

Atualmente, a Aprovale conta com 24 vinícolas associadas e 19 associados não produtores de vinho, entre hotéis, pousadas, restaurantes, fabricantes de produtos artesanais, queijarias, entre outros - o que mostra uma interdependência entre setores econômicos estimulada pelo marketing territorial.

As vinícolas do Vale dos Vinhedos produziram, em 2004, 9,3 milhões de litros de vinhos finos e processaram 14,3 milhões de kg de uvas viníferas. Em 2001, 28,7% dos vinhos produzidos na região receberam certificação; em 2002 este número aumentou para 35,35%. Em 2003 devido ao aumento de 28% da produção de vinho, a certificação dos vinhos baixou para 25,8% o mesmo acontecendo em 2004, quando a produção aumentou 17,5% e a certificação diminuiu para 25,2%, conforme o Gráfico 9.

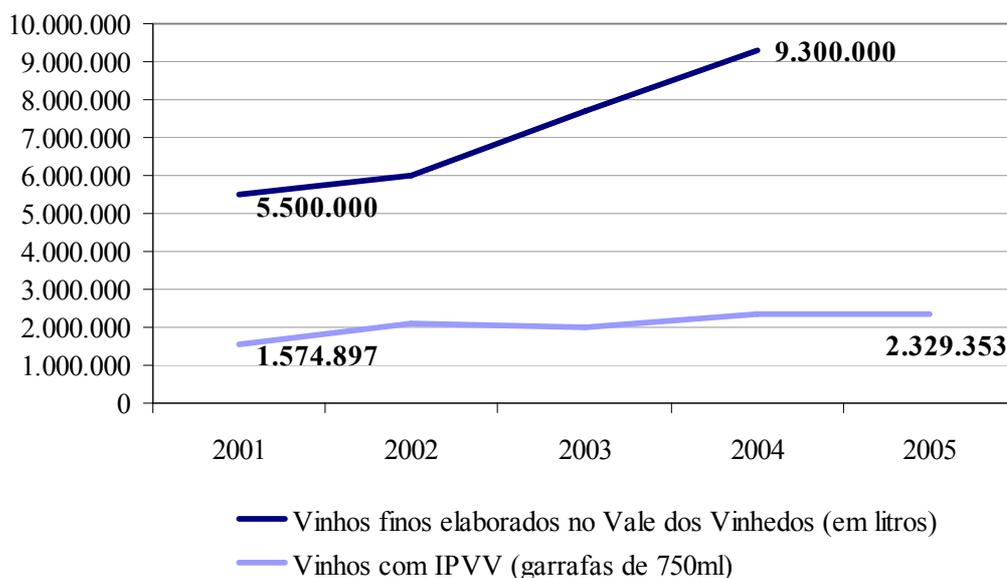


Gráfico 9 – Quantidade de vinho produzido e certificado no Vale dos Vinhedos (2001-2005)
 Fonte: Relatório do Conselho Regulador da IPVV (APROVALE. 2001 a 2003).

A preservação da indicação e proteção à IPVV é que tem motivado todo o empenho dos produtores para a evolução da Aprovele assim como a promoção e valorização do Vale dos Vinhedos.

O processo de obtenção para as indicações geográficas exige adaptações internas tanto das empresas como do poder público. Além disso, gera condições para a difusão de ações cooperadas entre os diferentes atores, contribuindo para o desenvolvimento local.

Para Gollo (2006, p. 156), isto pode ser comprovado através das mudanças provocadas pela IPVV, “as quais estão reconfigurando o panorama da vitivinicultura da região da Serra Gaúcha”.

Ainda segundo a autora e os dados da Aprovele (2006) a IPVV proporcionaram mudanças bastante visíveis.

Repercussões da área geográfica:

- a) satisfação ao produtor, que tem seus produtos comercializados com a indicação geográfica que corresponde ao seu local de trabalho, valorizando sua propriedade;

- b) investimento na própria zona de produção – novos plantios e replantios, melhorias tecnológicas no campo e na agroindústria do vinho;
- c) participação do produtor no ciclo de comercialização dos produtos e elevação do seu nível técnico;
- d) melhoria qualitativa do produto, já que o mesmo é submetido a controle de produção e elaboração;
- e) preservação das características e da tipicidade dos produtos, que são constituídos como patrimônio de cada região/país;
- f) incremento das atividades de enoturismo⁴.

Repercussões de caráter metodológico:

- a) Aumento do valor agregado dos produtos;
- b) Melhoria e estabilidade da demanda pelo produto, pois a etiqueta da indicação geográfica confere maior credibilidade, informando ao consumidor a qualidade e as características regionais do produto;

Conforme salienta Gollo (2006) a obtenção da indicação de procedência das vinícolas têm implementado inovações na área de marketing no que diz respeito aos produtos, processos, distribuição e gestão. A inovação de produto mais significativa entre as vinícolas com IPVV é a produção de vinhos *assemblage*, os quais marcam as tendências do mercado europeu de vinhos finos de produzir produtos com o corte equilibrado de diferentes vinhos. As inovações em processo são as mais significativas e enfocam os sistemas de produção de uvas, destacando-se a reconversão dos vinhedos, e o sistema de vinificação dos vinhos finos. As inovações em distribuição abrangem a ampliação de vendas nos mercados interno e externo e ações de promoção. Entre as inovações em gestão destacam-se os controles gerenciais, os sistemas de informações, bem como mudanças na estrutura organizacional.

Caldas (2004, p. 593) lembra que para se alcançar novos mercados, cada vez mais exigentes, uma das estratégias é “informar ao consumidor o modo de produção, a elaboração e a procedência do produto, como também a forma de fazê-lo, comercializá-lo e distribuí-lo”. Ainda segundo o autor.

⁴ Segmento da atividade turística que se fundamenta na viagem motivada pela apreciação ao vinho.

As denominações de origem são um meio eficaz para identificar e assegurar a qualidade de um produto elaborado num território com características específicas, homogêneas e bem demarcadas, com o objetivo de garantir a sua procedência e, o mais importante, para firmar a relação de confiança que se estabelece entre o consumidor e o produtor e o seu local de produção (CALDAS, 2004, p. 595).

Com o objetivo de definir melhores estratégias para a região, hoje as áreas rurais, incluindo o Vale dos Vinhedos, possui um Plano Diretor próprio para a área. Conforme salienta o plano, o objetivo é manter um melhor planejamento e a preservação de roteiros turísticos e do patrimônio cultural das áreas rurais, onde estão concentrados não só os grandes produtores de uva e vinho, mas também inúmeros outros empreendimentos.

6.2. Tiradentes, MG: marketing, hospitalidade e desenvolvimento local

Tiradentes localiza-se na zona fisiográfica dos Campos das Vertentes em Minas Gerais, fazendo divisa com São João Del Rei, Prados, Coronel Xavier Chaves e Santa Cruz de Minas, na área do ciclo histórico-econômico do ouro. O município tem 83 Km² e está a 887 metros de altitude, possuindo uma população de um pouco mais de 7 mil habitantes (IBGE, 2006). Destaca-se no cenário nacional como uma das cidades com o patrimônio histórico mais bem preservado do Brasil (PELEGRINI FILHO, 2000). Com esta vantagem comparativa, Tiradentes tem conseguido se desenvolver e distribuir este desenvolvimento para a sua população, oferecendo melhor qualidade de vida.

Prova disto é o aumento do PIB nos últimos anos, que segundo a Fundação João Pinheiro, aumentou 70% de 1999 a 2003. Conforme o gráfico 10, nota-se que o setor de serviços foi o que mais cresceu e beneficiou o crescimento de todo o município. Já setor industrial é formado em sua grande maioria por atividades voltadas para o mercado turístico, como a confecção de móveis com madeira de demolição.

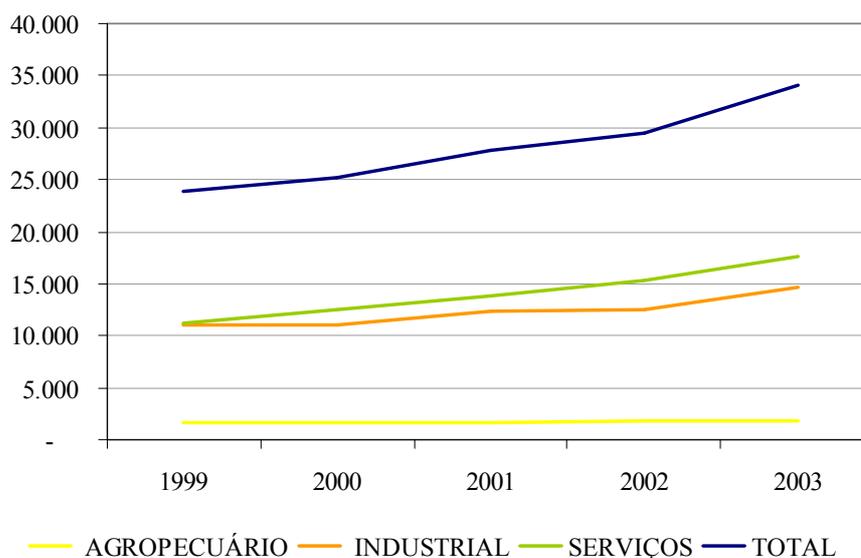


Gráfico 10: Valor adicionado corrente, por setores de atividade econômica, produto interno bruto (R\$1.000,00).

Fonte: Fundação João Pinheiro (FJP), Centro de Estatística e Informações (CEI)

Segundo a Fundação João Pinheiro (2005), de 1991 a 2000 a renda per capita média do município cresceu 98%. Segundo o Gráfico 11, nota-se que o PIB per capita nos últimos anos tem crescido da mesma forma. Se comparado com o PIB da micro-região de São João del Rei, onde está situado, Tiradentes tem o PIB maior.

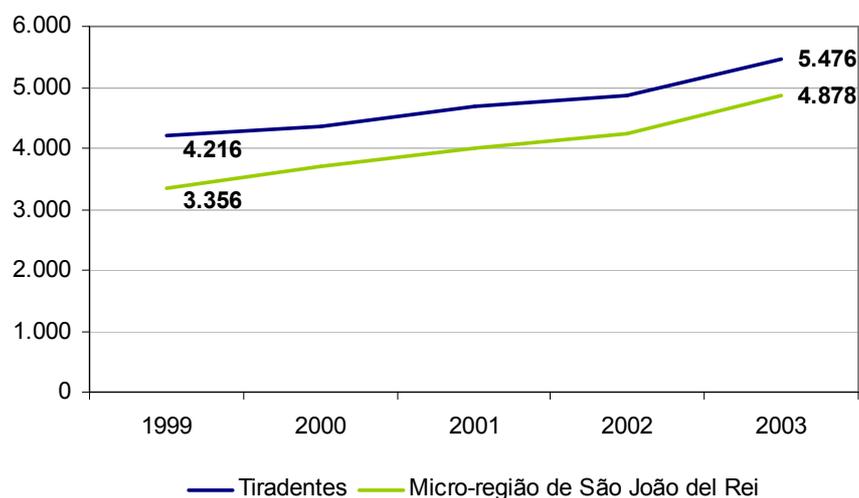


Gráfico 11: PIB per capita de Tiradentes e da Micro-região de São João Del Rei, 1999-2003 (R\$).

Fonte: Fundação João Pinheiro (FJP), Centro de Estatística e Informações (CEI)

Ainda segundo a Fundação João Pinheiro (2005), a pobreza (medida pela proporção de pessoas com renda domiciliar per capita inferior a R\$75,50, equivalente à metade do salário mínimo vigente em agosto de 2000) diminuiu 55% passando de 53% em 1991 para 23,6% em 2000.

Analisando o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) de Tiradentes, nota-se que a dimensão que mais contribuiu para o seu crescimento foi o significativo aumento da renda (IDH-R), passando de 0,588 (na escala de 0 a 1) em 1991 para 0,702 em 2000, conforme a Tabela 10, que demonstra que o IDH-M do município cresceu 15% fazendo com que Tiradentes saltasse do 266º lugar para o 146º no ranking de IDHs entre os municípios mineiros. Em relação à micro-região de São João Del Rei a qual pertence, Tiradentes, foi o 3º município que mais cresceu entre 1991 e 2000, ficando em segundo lugar na região, conforme a Tabela 11.

Tabela 10: Índice de Desenvolvimento Humano-Renda de Tiradentes, MG (1991-2000).

IDHM, 1991	IDHM, 2000	IDHM-Renda, 1991	IDHM-Renda, 2000
0,672	0,773	0,588	0,702

Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano (2006). Fundação João Pinheiro.

Tabela 11: IDH-M dos municípios da Micro-região de São João Del Rei (1991-2000).

Município	IDH-M, 1991	IDH-M, 2000
Conceição da Barra de Minas	0,625	0,701
Coronel Xavier Chaves	0,664	0,731
Dores de Campos	0,656	0,76
Lagoa Dourada	0,667	0,734
Madre de Deus de Minas	0,658	0,734
Nazareno	0,648	0,726
Piedade do Rio Grande	0,623	0,688
Prados	0,667	0,729
Resende Costa	0,661	0,736
Ritópolis	0,627	0,707
Santa Cruz de Minas	0,651	0,755
Santana do Garambéu	0,589	0,682
São João del Rei	0,727	0,816
São Tiago	0,659	0,727
Tiradentes	0,672	0,773

Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano (2006). Fundação João Pinheiro.

Ainda segundo a Fundação João Pinheiro, atualmente Tiradentes possui índice privilegiado também no em longevidade 0,772 (0,659 em 1991) e no de educação, nota 0,845 (0,768 em 1991), número próximo de países desenvolvidos, conforme a tabela 12.

Tabela 12: IDH-Longevidade e IDH-Educação do município de Tiradentes (1991-2000)

IDH-Longevidade, 1991	IDH-Longevidade, 2000	IDH-Educação, 1991	IDH-Educação, 2000
0,659	0,772	0,768	0,845

Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano (2006). Fundação João Pinheiro.

6.2.1 Breve Histórico

Assim como grande parte das cidades mineiras, surgidas durante o século XVIII, Tiradentes se estruturou através da exploração aurífera. Tendo sido fundada em 1702, com o nome de Arraial de Santo Antônio por João Siqueira de Afonso, grande descobridor de filões de ouro. Algum tempo depois, Tiradentes passou a se chamar Arraial da Ponta do Morro de Santo Antônio em homenagem ao santo de devoção dos moradores.

O desenvolvimento local ocorreu de forma rápida devido à grande quantidade de ouro encontrado na região, sendo que em 1718 a cidade foi elevada à categoria de vila e passou a se chamar Vila de São José Del Rei, homenageando o príncipe D. José. Nesse período, início do século XVIII, foi encontrada uma grande quantidade de ouro de superfície na cidade, o que lhe conferiu grande destaque como uma das cidades com a maior quantidade de ouro de superfície do Brasil. Esse fato possibilitou grande parte das edificações da cidade como os casarios e as edificações religiosas, destacando-se a Igreja Nossa Senhora do Rosário, em 1708, e a Matriz de Santo Antônio, em 1710.

O declínio do ouro nas Capitanias das Minas Gerais iniciou-se no ano de 1750 e atingiu a Vila de São José Del Rei no início do século XIX com o esgotamento das minas de ouro. Mesmo com a escassez do metal, Portugal intensificou a cobrança de impostos pagos em quilos de ouro com a derrama, que em 1788 somavam mais de oito mil quilos de ouro. Em 1789 a Vila foi desmembrada dando origem a emancipação de mais de cem municípios entre eles Conselheiro Lafaiete e Barroso. No mesmo ano, São José Del Rei foi posta como uma das vilas envolvidas na Inconfidência Mineira, já que o aumento dos impostos e a derrama fizeram surgir na elite da cidade um espírito revolucionário que culminaria na Inconfidência Mineira. O movimento foi abafado pela coroa e seus participantes, entre eles Joaquim José da Silva Xavier, vulgo Tiradentes, foram severamente punidos.

Com o início do século XIX o esgotamento das minas de ouro de São José Del Rei era visível e a cidade passou por um processo de total mudança na sua economia, destacando-se, nesse período, a agricultura e a pecuária. Além disso foi intenso também o processo de fiação e tecelagem, apesar de não chegarem a proporções industriais.

A falta de uma vocação econômica para a cidade e o conseqüente desinteresse pela Vila, mesmo quando o local foi elevado à categoria de cidade em 1860, fez com que sua integridade patrimonial e paisagística se preservasse, tornando-se uma das cidades coloniais mais bem conservadas de Minas Gerais e do Brasil.

Como sabem as pessoas que conhecem o contexto social do Ciclo do Ouro no estado de Minas Gerais, a cidade de Tiradentes constitui uma jóia colonial que em virtude de circunstâncias históricas e econômicas, parou no tempo após o término da mineração. A situação de 'cidade morta' perdurou até a segunda metade do século XX o que, para usar de franqueza, acabou sendo um fator de preservação: a ausência de dinamismo econômico permitiu que seu excepcional conjunto urbanístico-arquitetônico fosse pouco alterado [...] (PELEGRINI FILHO, 2000, p. 01).

Com o fim do Brasil Império e a mitificação do alferes Joaquim José da Silva Xavier, a Vila de São José Del Rei passou a se chamar em 1889 Tiradentes, como era mais conhecido o filho ilustre da cidade. Desse período em diante, a cidade vislumbrou algum crescimento comercial com a construção do ramal ferroviário da Estrada de Ferro Oeste-Minas, mas nada muito significante.

Em 1938 o conjunto arquitetônico foi tombado pelo IPHAN (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional) e Tiradentes descobriu no turismo o seu eixo de desenvolvimento. Apesar do tombamento, a cidade permaneceu até os anos 60 sem nenhuma manifestação turística. A partir desta década iniciou-se o processo de valorização do centro histórico de Tiradentes com o interesse de Yves Alves, na época diretor das organizações Globo, e Vivi Nabuco que criou a fundação Rodrigo Mello Franco e investiu em restaurações no centro histórico. Até a década de 90 a cidade se desenvolveu e se estruturou aos poucos proporcionalmente ao aumento do número de turistas. A conservação e a recuperação dos casarios e das arquiteturas do período do ouro pelo IPHAN se deu em ritmo muito lento.

Neste período, dos anos 60 aos 90, destaque deve ser dado para a construção do Solar da Ponte, nos anos 70, que é um hotel de referência para Tiradentes até hoje, fazendo parte do roteiro de charme. Este empreendimento dinamizou o mercado hoteleiro da cidade e ajudou a alavancar outros empreendimentos, que acompanharam as transformações. No final da segunda metade da década de 90, o poder público local iniciou a aplicação de estratégias de marketing e planejamento.

6.2.2 As estratégias

Até meados da década de 90 a atividade turística de Tiradentes dependia fundamentalmente do turismo desenvolvido pela cidade de São João Del Rei, que dista poucos quilômetros da cidade. A maioria dos turistas se hospedava em São João Del Rei e aproveitava o passeio de Maria Fumaça para conhecer Tiradentes, ou seja, a atividade turística da cidade funcionava como um apêndice do turismo desenvolvido em São João Del Rei.

Neste contexto, cerca de 10 anos atrás, o poder público local, representado pelo então secretário de turismo, procurou aglutinar estratégias de gestão e marketing com ações na esfera social. Percebeu-se que com a formatação e preservação do produto turístico, somado a investimentos em infra-estrutura e promoção, principalmente através

de eventos diferenciais, a cidade além de dinamizar a economia local, melhorava a qualidade de vida dos cidadãos e promovia a preservação do patrimônio histórico-natural.

A primeira iniciativa foi consolidar os eventos tradicionais, como a Semana Santa, a comemoração da Inconfidência Mineira e o Carnaval tradicional, além de organizar eventos que abrangessem demandas e públicos específicos. No primeiro semestre de 1998, foi criada pela Secretaria de Turismo da cidade, a primeira Mostra de Cinema de Tiradentes e no segundo semestre do mesmo ano o festival gastronômico (*Fest Gourmet*). A proposta foi criar atrações diferenciadas que permitissem à cidade suplantar as estratégias desenvolvidas por São João Del Rei, redirecionando o fluxo e o interesse do público-alvo visado. Segundo Halph Justino, ex-secretário de turismo de Tiradentes, o planejamento turístico concebido, envolveu a construção de estratégias que incorporassem um conceito de hospitalidade e promoção de atividades culturais com temáticas voltadas para um segmento mais sofisticado, de renda mais elevada e ávida por novos conhecimentos e relacionamentos (cinema, gastronomia, história, entretenimento).

A proposta era criar eventos que pudessem fazer com que a cidade obtivesse uma maior independência em relação ao turismo de São João Del Rei e fizesse com que os turistas sentissem a necessidade de se hospedar em Tiradentes. Mais do que isso, o intuito era atrair um público diferenciado que se interessasse por comida, cinema, cultura e história e conseqüentemente tivesse uma renda mais elevada. “Tínhamos o intuito de trazer o turista para Tiradentes e ao mesmo tempo trazer uma visibilidade para a cidade” afirma Ralph Justino. Nota-se que o projeto foi iniciado aplicando-se um dos principais conceitos centrais de marketing, o conceito de segmentação de mercado. Este fato foi essencial para que a cidade conseguisse atingir os seus objetivos, ou seja, desvincular-se de São João Del Rei, que nesta época não tinha nenhuma segmentação de mercado.

Baseado no modelo de Ignarra (1999) e através de dados fornecidos pela Secretaria de Turismo de Tiradentes, pode-se dizer que o segmento do mercado turístico de Tiradentes se assemelha a Tabela 13.

Tabela 13 – Segmentos do mercado turístico de Tiradentes

Critérios de Segmentação	Segmentos
Idade	Adulto, terceira idade
Nível de renda	Classe média alta
Meio de transporte	Rodoviário (carros)
Duração da permanência	Curta duração
Distância do mercado consumidor	Regional (havendo aumento de turistas de todo o Brasil e de estrangeiros)
Tipo de grupo	Casais, de famílias.
Sentido do fluxo turístico	Receptivo.
Condição geográfica da destinação turística	Urbano (iniciando-se o turismo de montanha)
Aspecto cultural	Turismo religioso, histórico e cultural.
Grau de urbanização da destinação turística	Pequenas cidades, de áreas naturais.
Motivação da viagem	Turismo de eventos, de lazer.

Fonte: o autor

Baseado em: IGNARRA (1999)

Conforme salienta Motta (2001) esta segmentação que há no turismo em Tiradentes permite que a cidade tenha um maior controle sobre a sua demanda, sendo a homogeneidade um fator importante para que haja uma maior capacidade de se influenciar a oferta, melhorando a relação custo benefício. Mas mesmo vislumbrando o seu mercado-alvo, Tiradentes ainda enfrenta algumas adversidades para conter a sazonalidade, o que demonstra a grande importância de se segmentar um produto turístico.

Uma visível política de segmentação de mercado-alvo na cidade de Tiradentes aconteceu no carnaval de 2004. Há algum tempo, o carnaval de Tiradentes é considerado um dos melhores de Minas Gerais, tendo recebido cerca de 50.000 pessoas em alguns anos. No entanto, notou-se que a cidade estava tendo muito mais ônus do que propriamente vantagens com o evento. Apesar de ser o evento que gerasse mais renda para a cidade, culturalmente, socialmente e ambientalmente,

Tiradentes estava sofrendo perdas incomensuráveis, havendo até mesmo casos de depredação do patrimônio histórico e agressão a cidadãos locais. Por isso, no carnaval de 2004, o poder público, com o apoio do IPHAN, da iniciativa privada, e de parte da população, resolveu-se acabar com o carnaval no centro histórico da cidade, reservando para este local somente as tradicionais “Marchinhas”, numa visível tentativa de agradar aos turistas de terceira idade. Para isso, houve a proibição, através de leis municipais, de utilização de sons automotivos em volume excessivo e do comércio informal, além de concentrar grande parte dos turistas, em sua maioria estudantes, na entrada da cidade, com a terceirização de um carnaval com trios elétricos. Com isso, a cidade reduziu sensivelmente o trânsito no centro histórico, evitando assim potenciais impactos, além de diminuir o número de turistas, que a cidade se conscientizou ser mais prejudicial do que benéfico.

Segundo o atual secretário de turismo, este tipo de conscientização é extremamente delicado, porque envolve pensar na cidade a longo prazo. Contudo, a cidade tem-se esforçado para provocar este tipo de pensamento e restringir a demanda, promovendo desta forma um desenvolvimento sustentável.

6.2.2.1 Potencializando vocações

Anteriormente à segmentação de mercado turístico de Tiradentes, iniciou-se um processo de preservação do produto turístico do município, que envolveu uma parceria entre IPHAN, prefeitura e iniciativa privada vislumbrando principalmente a conservação do patrimônio histórico e a sua não descaracterização.

Para Olinto Rodrigues dos Santos Filho, que trabalha no IPHAN de Tiradentes, o turismo teve influência fundamental na conservação do centro histórico, e conseqüentemente no produto turístico da cidade. Segundo ele, há 20 anos havia em Tiradentes cerca de trinta imóveis em condições péssimas de conservação. Hoje há duas edificações necessitando de restauração. “Foi o turismo o propulsor da restauração do centro histórico de Tiradentes”, diz Santos Filho. Ainda segundo ele, o principal trabalho do IPHAN hoje em Tiradentes é regulamentar e fiscalizar a construção

de novas casas para não descaracterizar o patrimônio histórico do local, uma vez que o IPHAN não tem recurso e as restaurações são possíveis através de patrocínio e iniciativas da população local. É o caso da igreja do Bom Jesus que fica em frente à praça do pelourinho (praça central) que está sendo revitalizada com capital da iniciativa privada local, prefeitura municipal, IPHAN.

A infra-estrutura básica e turística, através de recursos municipais, estaduais e federais, tem recebido investimentos, uma vez que é um dos grandes problemas da cidade, hoje. Para Marcelo Gomes, as estratégias do turismo em Tiradentes estão baseadas na adequação da infra-estrutura básica do município à demanda turística, uma vez que atualmente, 60% do esgoto são jogados no córrego Santo Antônio que corta o centro histórico. Para isso recentemente foi aprovado junto ao governo federal um recurso na ordem de R\$ 800.000,00 para captação do esgoto.

Outra grande preocupação do poder público hoje é que todo o lixo do município é destinado para uma vala sanitária (“lixão”) dentro de Tiradentes, sendo consenso dos administradores públicos locais que este é um problema prioritário que deve ser atacado em breve. Ainda com o objetivo de melhorar o produto turístico do município e resolver estas questões prioritárias, o plano diretor do município, que ainda não iniciou, vai ser feito através de recursos da Unesco (R\$ 50.000,00) e um convênio com a Universidade Federal Fluminense.

Em processo licitatório está a construção de um terminal turístico, que possibilitaria o esvaziamento do trânsito, principalmente de ônibus, no centro histórico. O terminal turístico que ficará próximo a estação ferroviária, abrangerá ainda um centro de convenções e salas de computação e informação para os turistas.

Outro grande problema que o poder público e a iniciativa privada tem percebido é em relação à mensuração da demanda turística real de Tiradentes. Não havendo nenhum controle sobre a demanda atual de Tiradentes. E esta medição tem sido feita através de dados da Polícia Militar nos eventos e, a partir, principalmente, da ocupação das pousadas. O que se tem percebido é que para ter um melhor planejamento sobre a demanda é preciso obter dados mais confiáveis sobre o número de turistas do município. Até porque a demanda tem crescido de forma acentuada.

Segundo o secretário de turismo este é um dos grandes problemas de Tiradentes. Um município com um orçamento baseado em uma população de 7.000 habitantes tem que planejar todas as suas ações e investimento em uma população flutuante de mais de 30.000.

Para melhorar o planejamento sobre a demanda outro investimento prioritário para o município é a criação de trevos e portais. Estes teriam a função de fornecer um controle sobre a entrada e a saída de turistas em Tiradentes, fornecendo dados mais realistas. Segundo a Secretaria de Turismo do município a caracterização da demanda do município pode ser observada no Gráfico 12:

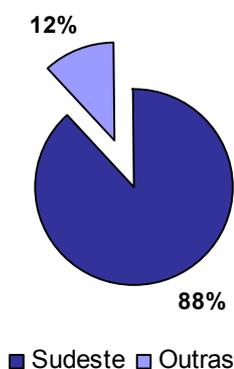


Gráfico 12: Demanda turística interna de Tiradentes
Fonte: Prefeitura Municipal de Tiradentes (2005)

Em relação ao turismo interno, nota-se uma predominância significativa de turistas da região Sudeste, destacando-se o Estado de Minas Gerais com 41% desta demanda e Rio de Janeiro com 33%. Segundo o secretário de turismo, esta concentração já foi muito maior, sendo a má conservação das rodovias um impedimento para muitos turistas chegarem a Tiradentes. No entanto, com a efetivação da Estrada Real como um produto turístico do Estado, não só as rodovias têm recebido investimentos, mas também têm atraído público de outros estados e de outros países como demonstra o Gráfico 13.

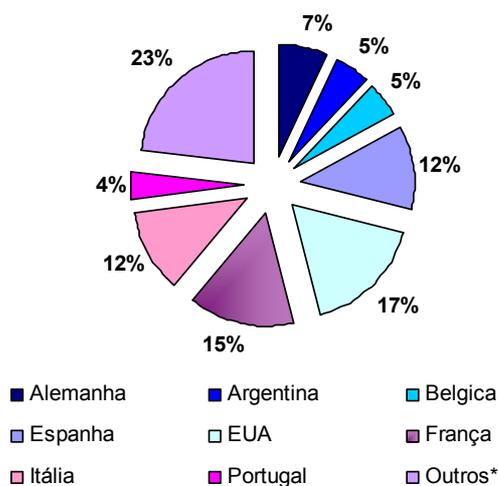


Gráfico 13: Demanda turística externa de Tiradentes

Fonte: Prefeitura Municipal de Tiradentes (2005)

*África do Sul, Angola, Austrália, Áustria, Bolívia, Canadá, Chile, China, Colômbia, Costa Rica, Escócia, Filipinas, Finlândia, Havai, Holanda, Hungria, Inglaterra, Israel, Jamaica, Japão, México, Noruega, Nova Zelândia, Paraguai, Peru, Polônia, Suécia, Suíça, Uruguai.

Ainda segundo a Secretaria de Turismo, o fluxo turístico internacional tem aumentado exponencialmente, trazido pela promoção da Estrada Real (ER), (criada pela Coroa portuguesa no século XVII com a intenção de fiscalizar a circulação das riquezas e mercadorias que transitavam entre Minas Gerais - ouro e diamante - e o litoral do Rio de Janeiro) e principalmente pelos eventos (*Fest Gourmet*), quando notadamente a demanda é maior. Através destes indicadores, acredita-se que o fluxo turístico anual do município esteja entre 200.000 e 250.000 turistas/ano.

6.2.2.2 A promoção

Desde 1998 os eventos têm sido o grande divulgador do município de Tiradentes, tornando-se um divisor de águas. Hoje a cidade elenca eventos bastante tradicionais tais como: Mostra de Cinema (Janeiro), Carnaval (Fevereiro), Semana Santa e Semana da Inconfidência (Abril); Encontro de Motos Clássicas (Junho), *Fest Gourmet* (Agosto); Natal e Reveillon (Dezembro). Estes eventos possuem demanda cativa que retorna ao município todo o ano.

Além disso, segundo o atual secretário de turismo, Marcelo Gomes, o município recebe propostas de várias empresas que se interessam em fazer seus eventos no município. A cidade transformou-se em um grande palco. Só no segundo semestre de 2006, o município recebeu dois grandes eventos, com público-alvo bem definido: Etapa Nacional do Rally da Mitsubishi e o Encontro Nacional de Vinícolas e Sommelies. Para o primeiro semestre de 2007 espera-se o Encontro Mundial da *Harley Davidson*.

Nota-se que na tentativa de desconcentrar a demanda turística, a partir da promoção do município através de diversas mídias com abrangência nacional e internacional.

Segundo a Secretaria de Turismo hoje a divulgação de Tiradentes baseia-se através de revistas especializadas, televisão (novelas, reportagens e seriados), *folders*, atrações, participação em festivais e encontros do *trade* turístico, *sites* na internet, envio de malas-direta por *e-mails*, e atendimento de *telemarketing*.

Outra forma de comunicação que Tiradentes faz com o mercado é através das operadoras de turismo, tendo o próprio poder público feito reuniões com o *trade* turístico. Segundo Marcelo Tiradentes participou de um evento, no mês de agosto de 2006, em parceria com o governo federal, SEBRAE e Instituto Estrada Real, onde estavam presentes as 16 maiores agências de turismo do Brasil. O encontro teve como objetivo, “vender” o produto Tiradentes.

Em 2006, uma parceria entre a prefeitura municipal e o governo federal conseguiu trazer para Tiradentes um projeto pioneiro de “inclusão digital”. Hoje, Tiradentes é a única cidade do Brasil que tem um sistema de internet *Wireless Mesh* gratuito, ou seja, uma rede de comunicação via Internet sem fio e com banda larga, abrangendo mais de 60% do município e 100% do centro histórico. O projeto é pioneiro tanto tecnológica quanto legislativamente e está sendo coordenado pelo Gesac - Governo Eletrônico de Serviço e Atendimento ao Cidadão - do Ministério das Comunicações. Segundo Marcelo Gomes isto só foi possível devido ao fato do município sempre estar na mídia e aos inúmeros patrocínios dos quais dispõe hoje. Apenas com antenas, o investimento foi de US\$180.000,00, bancado por um único patrocinador.

Todas as escolas do município estão incluídas neste projeto, com um laboratório de informática com 10 computadores, com monitores de tela plana, além de um telecentro comunitário com 15 computadores disponíveis para a comunidade e um telecentro comercial com 10 computadores equipados com programas de controle de estoque, recursos humanos, fornecimento, banco de dados, etc.

Ainda dentro do projeto de inclusão digital, há no município uma tecnologia que possibilita as pessoas falarem por telefone por IP. Ou seja, é um telefone via internet, gratuito. Antecipando uma inovação que é o fim da telefonia fixa como conhecemos, através de assinatura, pagamento de pulsos e etc. Desta forma, o município tem sido chamado em eventos do Brasil todo para divulgar a iniciativa.

No embalo do projeto, atualmente, estão sendo instaladas câmeras (US\$ 2.500,00) em todo o centro histórico, que além de fornecer segurança e preservar o patrimônio histórico, possibilitará que através da *internet*, qualquer pessoa possa ver, através das câmeras, as imagens de Tiradentes. Haverá ainda, duas câmeras interativas onde qualquer pessoa no mundo poderá comandá-la através do *mouse*, capturando a imagem que desejar. Aliado a esta iniciativa, no ano de 2007, o município sediará um encontro internacional com a temática da tecnologia digital, com a participação de inúmeras empresas do ramo. Haverá fóruns, seminários, feiras com demonstração das mais atuais tecnologias digitais existentes, além do campeonato brasileiro de videogame em rede, além de shows e exposições.

6.2.2.3 Outros indicadores de desenvolvimento local

No entanto, o impacto maior das estratégias de marketing executadas em Tiradentes ocorreu na indústria hoteleira. Segundo a secretaria de turismo da cidade, atualmente, 95% da economia de Tiradentes está vinculada ao setor de serviços que é composto majoritariamente por empreendimentos turísticos. O setor de meios de hospedagem que viveu uma verdadeira revolução a partir de 1998, quando número de hotéis e pousadas aumentou cerca 300%. O acirramento da concorrência e a chegada de novos negócios obrigaram ainda os empresários do setor a melhorar a qualidade da hospitalidade dos seus hotéis. Segundo dados da Secretaria de Turismo de 2005, havia

na cidade mais de 100 empreendimentos hoteleiros, somando 4700 leitos e 38 restaurantes.

Paralelo ao aumento do número de empreendimentos, o poder público em parceria com a iniciativa privada local estabeleceu programas de treinamento da equipe de contato, destacando os guias turísticos, artesãos, condutores de charretes, recepcionistas, vendedores, dentre outros.

No município há um centro de formação do SENAC, e o município tem recebido diversos cursos do SEBRAE (empreendedorismo, garçom, artesanato e etc). A população participa de todos os eventos do município se divertindo ou trabalhando através de uma política de integração da população local com as atividades existentes do município (restaurantes, hotéis, faxineira, pedreiro, etc). Marcelo Gomes afirma: “Tiradentes não tem desemprego. Pelo contrário há uma oferta de emprego superior a demanda de funcionários”.

O aumento da qualidade de vida da população transpõe as oportunidades de emprego e renda, e são ilustradas por campanhas de pintura gratuita das moradias que se concentram nos bairros mais pobres da cidade, através de patrocínios.

Segundo a secretaria de turismo local, em relação ao aporte de recursos advindos da atividade turística, apenas na Mostra de Cinema de 2005, um dos eventos de maior destaque da cidade de Tiradentes, foram gerados, para a economia local, cerca de R\$ 2 milhões e mais de mil empregos diretos e indiretos. Durante o evento, todos os 4.700 leitos das 105 pousadas da cidade foram ocupados. O orçamento do evento foi de R\$ 940 mil, captados por meio das leis Federal e Estadual de Incentivo à Cultura.

Os números supracitados demonstram o aporte do turismo na cidade de Tiradentes, englobando os quatro principais subsistemas – social, cultural, econômico e ambiental – para a concepção do desenvolvimento local. Percebe-se consenso entre turistas, moradores, iniciativa privada e poder público local a respeito da importância das estratégias de marketing na dinamização do turismo de Tiradentes, e conseqüentemente, no desenvolvimento local.

No entanto, a cidade possui problemas que exigem maiores cuidados e fiscalizações, como a super-valorização dos espaços que compõem o centro histórico

da cidade e os “novos bairros ricos”, em detrimento de outras áreas. Uma casa simples, por menor que seja, no centro histórico de Tiradentes é avaliada em mais de R\$600 mil. Dependendo da localização e do estado de conservação pode chegar a R\$1 milhão. No entanto, segundo informações da prefeitura municipal terrenos simples em bairros não históricos estão bastante valorizados também, sendo vendidos a R\$50 mil.

Para Marcelo Gomes, há um lado positivo deste episódio, pois as vendas de casas no centro histórico de Tiradentes além de ter feito a independência financeira de muitos moradores do município, gerou um fluxo de capital significativo, além de trazer pessoas interessadas em preservar o patrimônio histórico. Além disso, os moradores antigos não tinham condições de manter o patrimônio em bom estado, e provavelmente hoje estariam em ruínas, ou na dependência de capital federal.

Ao mesmo tempo, devido ao alto preço de manutenção dos casarios históricos, e a especulação imobiliária local, encontra-se um número bastante reduzido de cidadãos tiradentinos que possuem casa no centro histórico. Há dias da semana em que o centro histórico parece uma cidade fantasma, devido ao grande número de moradores de outros estados.

Apesar destes problemas, nota-se que as ações de marketing desenvolvidas em Tiradentes gerou visibilidade, desenvolvimento e novas perspectivas para a cidade, que hoje não carece da atividade turística desenvolvida por São João Del Rei. Ao contrário, a cidade de Tiradentes tornou-se um referencial para as cidades no entorno.

Tanto que através de iniciativas do poder público local, visando o aumento da estadia dos turistas em Tiradentes, tem trabalhado fortalecer e associar a sua imagem de Tiradentes com outros municípios da região. Um exemplo disto é o projeto de calçamento de Tiradentes até Prados, um pólo de artesanato, que possui cerca de 18 km. Segundo a secretaria de turismo, o fortalecimento estratégico de Tiradentes hoje está na sua relação com outros produtos turísticos, seguindo o programa federal de regionalização do turismo.

Através do Instituto Estrada Real, e o Programa de Regionalização do Turismo os municípios da região notaram a necessidade de trabalharem em ações conjuntas, como por exemplo: a criação da associação das cidades históricas de Minas Gerais, a interligação de outros caminhos à Estrada Real (Caminho dos Inconfidentes; Rota dos

Diamantes, em Diamantina; Circuito das Grutas (Ouro Preto-Mariana), Circuito de Vilas e Fazendas (Em toda a ER). Estes roteiros são apenas mais alguns braços da Estrada Real. E tem facilitado o financiamento federal por novas infra-estruturas.

Nota-se que a cidade de Tiradentes procurou criar uma cultura da hospitalidade, proporcionando aos turistas um produto diferenciado, a um preço acessível, de grande visibilidade e, sobretudo com infra-estrutura conveniente e atendimento personalizado.

6.3 Bento Gonçalves e Tiradentes: similaridades e diferenças

A pesquisa procurou conceber as diferenças entre o desenvolvimento local e as estratégias de marketing de cada município, conforme o Quadro 4:

Critérios		Bento Gonçalves, RS	Tiradentes, MG.
Constatação	Ações de Marketing	X	X
	Ações de Marketing contidas em plano	X	
	Ações de marketing:	X	X
	• Estratégias de formatação do produto (atividade foco)		
	• Melhorias da infra-estrutura urbana, beneficiando a atividade foco	X	X
	• Promoção da cidade e da atividade foco	X	X
	• Programas e projetos de treinamento, motivação, sensibilização da população e dos stakeholders para a atividade foco	X	X

Resultados	Aumento da produção (fluxo turístico)	X	X
	Valorização territorial	X	X
	Aumento da representatividade do município no cenário estadual e/ou nacional	X	X
	Expansão e desenvolvimento da atividade foco	X	X
	Aumento dos empreendimentos relacionados com a atividade foco	X	X
	Aumento de vagas de emprego na atividade foco	X	X
	Aumento do IDH-M	X	X
	Aumento do IDH-R	X	X
	Melhor colocação no ranking de cidades (Exame, Guia Quatro Rodas)		
	Aumento de representatividade da atividade foco na economia municipal		X
Envolvidos	Governo Local (Prefeitura Municipal, Câmara, outros)		X
	Governo Federal		X
	Empresários	X	X
	População Local (Sociedade civil organizada)	X	X

Quadro 4: Análise das estratégias de marketing e desenvolvimento local

O que se pode perceber é que, de acordo com os dados do quadro, Tiradentes e Bento Gonçalves possuem semelhanças na concepção de suas estratégias de marketing. No entanto, somente Bento Gonçalves tem essas estratégias consolidadas em outras ferramentas de planejamento, que no entanto não são coerentes com a proposta do marketing territorial. Tanto a cidade mineira quanto a gaúcha possuem formatação de um produto: a primeira explora seu diferencial como patrimônio-histórico enquanto a segunda empreende na área da vitivinicultura.

No mesmo sentido, os dois municípios têm procurado melhorar suas infra-estruturas urbanas como forma de beneficiar cidadãos e investidores, assim como promover e divulgar seus atrativos e diferenciais competitivos, e capacitar a população local bem como os envolvidos diretamente no desenvolvimento da atividade foco como forma de melhorar a qualidade dos serviços prestados e dos produtos comercializados.

Com estas estratégias, que abarcam os conceitos de marketing, notou-se, a partir dos estudos de caso, o aumento da demanda turística tanto em Tiradentes quanto em Bento Gonçalves, sendo que esta segunda, viu ainda o aumento da produção de vinho, principalmente finos.

No entanto, o que difere um município de outro não é apenas a amplitude das estratégias, mas os atores das mesmas. Em Tiradentes, percebe-se uma gestão patrimonialista onde o poder público local não distingue seus deveres e funções dos da iniciativa privada. Além disso, muitas tomadas de decisão são ainda baseadas a partir de decisões pessoais, não havendo utilização de ferramentas do planejamento. Falta ao município, além do término do Plano Diretor, a elaboração de um planejamento estratégico que dê suporte às estratégias de marketing, objetivando a efetividade das mesmas.

Já em Bento Gonçalves o desenvolvimento das estratégias de marketing atuais são desempenhadas, na maioria das vezes, pelos empresários locais. É preciso ressaltar que no início das ações de marketing, nas décadas de 60 e 70, o poder público tinha grande responsabilidade. No entanto, hoje ele fica responsável pelo melhoramento de algumas infra-estruturas além de auxiliar na organização dos principais eventos do município.

Assim como Tiradentes, nota-se ainda um planejamento mais aprofundado sobre as questões mercadológicas de Bento Gonçalves e a necessidade de uma parceria público-privado mais acentuada. O que fica evidente, nos dois casos, é a falta de uma gestão compartilhada entre empresários e poder público em relação às estratégias de marketing.

Em suma, apesar de se destacarem no cenário nacional, ambas as cidades estão no início caminho da gestão estratégica de seus territórios e do uso das ferramentas de marketing como indutoras e fomentadoras do desenvolvimento local.

7. CONCLUSÕES

Com o visível aumento da concorrência no ambiente das cidades, as estratégias mercadológicas tornam-se importantes para atrair e reter pessoas, contribuindo para proporcionar uma posição privilegiada dentro de contextos competitivos.

Apesar de ainda haver muito preconceito em relação ao marketing aplicado às cidades, a nova realidade de mercado que se perfila tem levado as mesmas a repensar suas posições. De modo geral, as cidades estão se tornando altamente orientadas para o seu público alvo – população local e investidores – visando à satisfação plena das suas aspirações.

Neste contexto, os municípios necessitam conceber um ou mais produtos a serem vendidos aos mercados-alvo, oferecendo infra-estruturas eficientes, com visibilidade e orientados para as demandas específicas.

É necessário ainda que haja neste contexto idéias avançadas ou novas formulações para produtos ou serviços que criem valor para os consumidores; capacidade de inovação e aplicabilidade da mesma; e alianças para alavancar a vantagem comparativa do município ou região.

O presente estudo teve como objetivo geral demonstrar que o aumento da vantagem competitiva de um município, resultante principalmente de estratégias de marketing, tem como produto a intensificação do desenvolvimento local. Conforme já ressaltado, isto não quer dizer que a aplicação de ferramentas mercadológicas é a única e exclusiva forma de se atingir tal desenvolvimento. No entanto, com a aplicação destes conhecimentos da área da administração, nota-se que os municípios fortalecem sua economia, e abre espaços para que outras esferas importantes, como o meio-ambiente, o patrimônio histórico, a cultura, o desenvolvimento social ganhem espaço e se tornem vital para o crescimento do município como um todo.

Isto quer dizer, ainda, que o objetivo do marketing no ambiente das cidades não pressupõe resultados imediatos na área social. É preciso ressaltar que as transformações decorrentes da aplicação do marketing territorial são de longo prazo, da

mesma forma o planejamento estratégico. Obviamente, o tempo e a capacidade transformadora do marketing varia de território para território.

A partir das premissas supracitadas, o município de Bento Gonçalves tem-se destacado no cenário nacional como um ícone na fabricação de vinhos, especialmente finos. Nota-se que tamanha popularidade provém de uma história dos imigrantes italianos que sempre investiram na cultura da uva e procuravam consolidar estratégias de venda para as mesmas.

No entanto, ressalta-se que somente a partir de meados da década de 90 e principalmente nos últimos anos, é que Bento Gonçalves imprimiu um ritmo mais acentuado nas estratégias de marketing do município, resultante principalmente da iniciativa dos empresários da indústria vinícola.

O município introduziu a vitivinicultura brasileira em um novo período a partir do momento em que o Vale dos Vinhedos recebeu o certificado de indicação de procedência, o IPVV. As indicações de procedência representam uma nova filosofia na produção de bens de consumo, principalmente em se tratando de vinho, pois confere qualidade, variedade, responsabilidade e profissionalismo dos empresários locais, fatores preponderantes na produção de um bom vinho.

Além de aumentar a qualidade do produto, o IPVV proporcionou que a região ganhasse visibilidade em âmbito nacional e internacional, o que aumentou o interesse não apenas de consumidores e investidores, mas também do poder público, que nos últimos anos tem melhorado as condições estruturais do lugar. Paralelamente, os pequenos agricultores locais têm conseguido vender seus produtos com maior valor agregado, além de poderem estudar seus filhos e retardar o êxodo rural.

É necessário ressaltar que a partir do momento em que os empresários do Vale dos Vinhedos vendem seus vinhos ressaltando a origem dos mesmos, eles não estão apenas vendendo seus vinhos, mas também a região. Neste sentido toda a inovação feita no produto torna-se um valor agregado para o próprio território. Assim, nota-se que os empresários têm investido no melhoramento dos produtos ofertados, como a produção de vinhos *assemblage*, finos; as inovações de processo, prezando pela qualidade da uva em detrimento da quantidade; inovações de distribuição, englobando todo o Brasil e visando o mercado externo; inovações em promoção, através da

rotulagem dos vinhos que identificam a região, além da participação de feiras e concursos internacionais que confere respaldo aos vinhos, além da abertura das cantinas para o recebimento de turistas e o desenvolvimento de atividades própria para eles.

Já a cidade de Tiradentes, o outro estudo de caso da presente pesquisa, procurou criar uma cultura da hospitalidade, proporcionando aos turistas um produto diferenciado, de grande visibilidade e, sobretudo com infra-estrutura conveniente e atendimento personalizado.

No estudo de caso realizado no município, teve-se a oportunidade de conhecer todo o processo de planejamento de marketing e desenvolvimento turístico, iniciado há 10 anos, aglutinando os interesses e aspirações do poder público, iniciativa privada e comunidade. As estratégias de marketing implementadas nesta cidade perpassam por vontade política e decisão de todos os atores empenhados com o objetivo de incrementar a atividade turística, visão que demonstra o envolvimento da cidade, da comunidade e da região.

Inspirada na concepção de um modelo de planejamento, gestão e organização, que incorpora ferramentas de vanguarda, a cidade de Tiradentes vem revolucionando o cenário nacional priorizando os quatro principais personagens do processo turístico em uma localidade que são: qualidade de vida da comunidade local, a preservação e proteção do patrimônio paisagístico, dinamização econômica e satisfação dos turistas.

O marketing de cidades como ferramenta do desenvolvimento local possibilitou a Tiradentes a concepção de um planejamento turístico sustentável e criativo, aproveitando as oportunidades de mercado, ampliando e solidificando novas abordagens e conhecimentos mercadológicos em um ambiente cada vez mais complexo, mutante e oneroso que fatalmente continuará ditando a profissionalização da cidade e da sua organização, aliada ao bom acolhimento da comunidade autóctone e fidelização do turista.

Salvaguardando a realidade e as peculiaridades inerentes à cidade de Tiradentes, o presente estudo pretendeu demonstrar uma nova visão de *citymarketing* e planejamento turístico que pode servir como modelo para outras localidades de pequeno porte.

Cumpra-se evidenciar, em especial, ao contrário do que se poder-se-ia pensar, o trabalho dos gestores públicos, da iniciativa privada e da população local, juntos, desenvolvendo a visão de turismo sustentável.

Nota-se, por exemplo, o interesse de retirar do centro da cidade os eventos de grandes proporções, como o carnaval, com o intuito de beneficiar a conservação do patrimônio arquitetônico local, mesmo que isso prejudique, a curto prazo, o desenvolvimento econômico dos empresários da cidade. Percebe-se também, a preocupação do poder público com os cidadãos, procurando através de parcerias aumentar a auto-estima destes, e até mesmo procurando auxiliá-los a inserirem-se no desenvolvimento turístico da cidade, oferecendo cursos de treinamento gratuito e auxiliando-os na elaboração de produtos turísticos, como o “cama e café” (do inglês, “bed and breakfast”), produto em fase inicial.

A educação é outra questão priorizada no processo de valorização do desenvolvimento turístico em Tiradentes, sendo considerada uma condição prévia para a conquista da cidadania. Realizam-se trabalhos de base com os alunos das escolas da cidade e com a comunidade em geral, conscientizando-os acerca de seus direitos e deveres e dos impactos negativos e benefícios oriundos do turismo, visando ressaltar a importância e as conseqüências advindas do desenvolvimento da atividade para a cidade.

Este estudo certamente não encerra a discussão sobre marketing territorial, tampouco o preconiza como a solução para o desenvolvimento econômico das cidades. O que se quis mostrar é que mesmo em escalas distintas (um município e uma região) e em bases produtivas díspares (primeiramente agrícola-industrial para Bento Gonçalves e turística para Tiradentes), a incorporação pelos municípios de estratégias de marketing, originalmente próprias da iniciativa privada, pode trazer perspectivas inovadoras para o desenvolvimento socioeconômico de um território. Os desequilíbrios entre a “venda” de uma cidade artificial e a desconsideração com problemas sociais locais, freqüentemente usados como argumento contrário ao marketing urbano são mais circunstanciais do que inerentes aos instrumentos de marketing territorial. O que os gestores urbanos, principalmente públicos, devem considerar é que o impedimento é por vezes menos de uma crítica embasada de um novo instrumento e mais um

preconceito por ele ser proveniente da iniciativa privada, como se isso fosse macular a coisa pública – onde os instrumentos seriam mais técnicos e puros. Como se instrumentos tradicionais de planejamento urbano, como os planos diretores e leis de uso e ocupação do solo não estivessem na origem ou corroborassem esses mesmos desequilíbrios socioeconômicos levantados pelos críticos do marketing urbano.

Esta dissertação teve, portanto, a intenção não de defender uma causa de um instrumento de gestão, mas mostrar que há instrumentos novos de gestão, alguns vindos da iniciativa privada, como as estratégias de marketing urbano, e que, como mostrado nos dois casos aqui estudados, eles podem ser incorporados pelos municípios e regiões para seu desenvolvimento socioeconômico.

7.1 Contribuições e sugestões para futuras pesquisas

A pesquisa traz contribuições acadêmicas e práticas. Ao buscar o debate entre correntes de pensamento antagônicas e que falam sobre o mesmo objeto, vislumbrando uma convergência entre as correntes temáticas, este trabalho contribui para o avanço teórico da matéria.

A conceituação de marketing territorial é uma contribuição acadêmica importante que este trabalho oferece diante da quase inexistência do tratamento deste tema no Brasil. A discussão ainda vai adiante, ao sugerir a adaptação das premissas teóricas de Philip Kotler (2002), ao ambiente das cidades, baseadas nos 4Ps do Marketing.

O mesmo acontece quando busca-se a conceituação do desenvolvimento local a partir da utilização de ferramentas antes presas ao domínio das disciplinas de administração. Em todas as abordagens supracitadas, a tentativa é de romper paradigmas que só tendem a prejudicar e desacelerar transformações importantes e pertinentes à gestão urbana.

Em termos práticos, a pesquisa traz contribuições por justamente trazer um panorama sobre as estratégias de marketing aplicadas nas duas cidades, sempre confrontando-os com alguns indicadores de desenvolvimento local.

As contribuições práticas ao município de Bento Gonçalves se resumem a necessidade do poder público em melhorar sua comunicação com o setor vinicultor, e vice-versa. Outra necessidade que se vislumbra a partir do estudo de caso, é um urgente Planejamento Estratégico para o município e para a região do Vale dos Vinhedos. Nota-se que as estratégias de marketing executadas pelo município, que trouxeram grande vantagem competitiva, não está contida em uma ferramenta de planejamento coerente. Isto só acontece entre as empresas e de uma forma isolada.

Ainda em relação ao estudo de caso de Bento Gonçalves, nota-se que regiões com denominações de origem possuem grande vantagem competitiva. No Brasil, este tipo de instrumento é pouco utilizado ao contrário da Europa onde estas estratégias de desenvolvimento territorial estão bastante desenvolvidas, transformando regiões agrícolas em pólos de desenvolvimento. A pró-atividade dos empresários do Vale dos Vinhedos, serve como *benchmarking*, pois demonstra que quando um território, articulado e calcado em profissionalismo e competência consegue prover o seu próprio desenvolvimento, sem necessitar de paternalismos e políticas assistencialistas.

Já no caso de Tiradentes, nota-se o protagonismo do poder público frente às transformações socioeconômicas e urbanísticas do município. Desde o início da aplicação das estratégias de marketing em 1998 até os dias atuais, é o poder público o principal ator do processo. No entanto, averigua-se, talvez pela omissão da iniciativa privada em torno do planejamento de Tiradentes, a ausência de ferramentas de gestão. Não há em Tiradentes um plano diretor concluído. Pode-se afirmar que este episódio traz conseqüências graves que provavelmente irá trazer prejuízos futuros. Da mesma forma, Tiradentes necessita, assim como Bento Gonçalves, de um planejamento estratégico municipal, definindo planos com vistas ao futuro.

O estudo de caso do município de Tiradentes contribui ao demonstrar que pequenos municípios com vantagens comparativas importantes podem conquistar vantagens competitivas maiores. Ao se posicionarem frente ao mercado turístico, definindo mercado-alvo, formatando produto, investindo em infra-estrutura, se divulgando e valorizando a mão-de-obra local, Tiradentes saiu de uma posição de coadjuvante frente aos municípios históricos de Minas Gerais, para um local de destaque. O município tornou-se exemplo de desenvolvimento local.

Como sugestão para futuras pesquisas, tem-se:

- a viabilidade de implementação de indicações geográficas, em outras áreas do país e em outros segmentos econômicos em virtude da importante que a temática tem, em se tratando de desenvolvimento local/regional;
- a identificação da vantagem competitiva que as regiões com indicação de procedência alcançam frente à outras regiões;
- a pesquisa de cidades turísticas que tem utilizado mal suas vantagens comparativas e que possuem potencial para o desenvolvimento de produtos consistentes, como Tiradentes;
- um estudo de objetivasse um *cluster* de cidades entre os principais municípios históricos de Minas Gerais: Ouro Preto, Mariana, Tiradentes e São João Del Rei;
- e por fim, outros estudos que relacionassem a temática do marketing territorial como instrumento do desenvolvimento local.

7.2 Limitações do estudo

Do ponto de vista metodológico, a principal limitação do estudo relaciona-se ao tipo de pesquisa qualitativo-exploratória. O acesso as informações define o grau de profundidade dos estudos de caso, não havendo assim a capacidade de homogeneização dos mesmos. Além disso, este tipo de pesquisa esbarra-se na dificuldade de acesso as informações por, invariavelmente, depender de muitas pessoas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F. **Desenvolvimento econômico local e distribuição do progresso técnico**: uma resposta às exigências do ajuste estrutural. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1998,151p.

ALMEIDA, C. da C. **O marketing das cidades**. Novo Hamburgo, RS: Revista Gestão e Desenvolvimento, 2004. p. 9-45.

ANTUNES, J. E. **As cidades também precisam de marketing**. Lisboa, Portugal: Marketeer, 2002.

APROVALE – Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos. **Relatórios do Conselho Regulador do IPVV**. Bento Gonçalves, 2001-2003.

APROVALE – Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos. **Notícias do Vale dos Vinhedos**. Disponível em: <<http://www.valedosvinhedos.com.br>>. Acesso em: setembro de 2006.

ARANTES, P. T. L. **Cidades**: competitividade, competição e cooperação: estudo de caso de quatro cidades sulmineiras à luz da competitividade, da competição e da cooperação. 2000. 423f. Tese doutorado (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo). Faculdade de Arquitetura e Urbanismo. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

ARGILES, N. R. L. **Análise das relações e influências no modelo de planejamento estratégico urbano no Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano Ambiental de Porto Alegre – PDDUA**. 2003. Tese doutorado (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo). Faculdade de Arquitetura e Urbanismo. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K.D. **Marketing de serviços**. 4.ed. São Paulo: Artmed, 2001.

BENKO G. *Estrategias de comunicación y marketing urbano*. **Revista Eure**. Santiago de Chile, vol.26, n.79, p.67-76, 2000.

BENKO, G. A recomposição dos espaços. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. Campo Grande, vol. 1, n. 2, p. 7-12, Mar. 2001.

BORJA, J. (org). **Barcelona: un modelo de transformación urbana**. Quito: Programa de Gestión Urbana/ Oficina regional para América Latina y el Caribe, 1995.

BORJA, J. *La ciudad, aventura de libertad*. **Café de las ciudades**, Buenos Aires, Argentina: Año 1, nº 2, Dezembro de 2002. Disponível em: <<http://www.cafedelasciudades.com.ar/numerodos.html>>. Acessado em: 06/06/2006.

BORJA, J. *Revolución y contrarrevolución en la ciudad global*. **Biblio 3W**, Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona, Vol. X, n. 578, 20 de abril de 2005.

BORJA, J. *Un futuro urbano con un corazón antiguo*. **Biblio 3W**, Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona, Vol. X, nº 584, 20 de maio de 2005.

BORJA, J. *Espacio público, condición de la ciudad democrática: La creación de un lugar de intercambio*. **Café de las ciudades**, Buenos Aires, Argentina, Año 5, n. 42, Abril de 2006. Disponível em: <http://www.cafedelasciudades.com.ar/politica_42_1.htm> Acessado em 06/06/2006.

BORJA, J.; CASTELLS, M. As cidades como atores políticos. **Novos Estudos CEBRAP**. São Paulo, n. 45, julho de 1996.

BORJA, J. ; CASTELLS, M. **Local y global**. *La gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid: Taurus, 1998.

BORJA, J.; FORN, M. Políticas da Europa e dos estados para as cidades. **Espaço e Debates**. São Paulo, ano XVI, n.39, 1996.

BOUINOT, J; BERMILS, B. **La gestion stratégique des villes**. Entre compétition et coopération. Paris: Armand Colin Editeur, 1995.

BUARQUE, C. S. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal**. Material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal. Brasília, DF: INCRA/ICAA, jun. 1999a.

BUARQUE, C. S. **Metodologia de planejamento microrregional**. Versão preliminar. Recife: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, out. 1999b.

CALDAS, A. Novos usos do território: as indicações geográficas protegidas como unidades de desenvolvimento regional. **Bahia Análise & Dados**. Salvador, v. 14, n. 3, p. 593-602, dez. 2004.

CAPRARA B. S.; LUCHESE, T. A. **Da colônia Dona Isabel ao município de Bento Gonçalves (1875-1930): história**. Bento Gonçalves: VISOFRAF, 2005.

CARLOS, A. F. "*Nuevas*" *contradicciones del espacio*. **Revista Litorales**. Buenos Aires, Argentina, ano 4, n.4, agosto de 2004.

CARLOS, A.F.A. **O lugar no/do mundo**. 2.ed. São Paulo: Hucitec, 1996.

CARVALHO, E. B. S. Estímulo à estratégia cooperativa como condição para o desenvolvimento local. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 31, n. 3, p. 384-395, jul-set. 2000.

CARVALHO, M. do S. M. V. de. Desafios contemporâneos de gestão. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 02, n.38, p. 307-16, Março-Abril, 2004.

Centro da Indústria, Comércio e Serviços de Bento Gonçalves. **Bento em dados: pesquisa sócio-econômica**. 34. ed. Bento Gonçalves: Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves, 2005.

CIDRAIS, A. O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre. **Bíblia 3W**. Barcelona, Espanha, v.04, n. 306, 1998.

COELHO, F. D.. Desenvolvimento econômico local no Brasil: as experiências recentes num contexto de descentralização. **CEPAL**, Santiago, Chile, 2000. Disponível em: <<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/6062/lcr1972e.pdf>>. Acesso: novembro de 2006.

CORIOLOANO, L. N. M. T. (org). **O Turismo de Inclusão e o desenvolvimento local**. Fortaleza, CE: Funece, 2003.

DENARDI, R. A.; HENDERIKX, E. M. G. J.; CASTILHOS, D. S. B.; BIANCHINI, V. Fatores que afetam o desenvolvimento local em pequenos municípios do Estado do Paraná. **Emater**, Curitiba, 2000. Disponível em: <<http://www.fetaep.org.br/Territ%F3rios/etapa%20%20anexos/texto%20Fatores%20que%20afetam%20o%20desenvolv.pdf>> Acesso: novembro de 2006.

DIAS, R. **Planejamento do turismo**. Política e desenvolvimento do turismo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2003.

FACALDE, I.; MANDELLI, F.; FLORES, C.; FASOLO, P. J.; POTTER, R.O. **Vale dos Vinhedos**: caracterização geográfica da região. Caxias do Sul: EDUSC, 1999.

FEE - Fundação de Economia e Estatística. **Resumo estatístico RS**. Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Secretaria de Coordenação e Planejamento. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br>>. Acesso: outubro de 2006.

FRANCO, A. **Por que precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável**. Disponível em: <<http://www.rededlis.org.br/textos>>. Acesso: 18/10/2004.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Atlas do desenvolvimento humano**. Governo de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.fjp.gov.br>>. Acesso: julho de 2005.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Centro de estatísticas e informações**. Governo de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.fjp.gov.br/cei.php>>. Acesso: julho de 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

GOLLO, S. S. **Inovação e estratégia de cooperação competitiva**: estudo de caso da Indicação de Procedência do Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha/RS. 2006. 359f. Tese doutorado (Doutorado em Administração). Escola de Administração. Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

GONZALEZ, R. R. *La escala local del desarrollo: definición y aspectos teóricos*. **Revista de Desenvolvimento Econômico**. Salvador, ano I, n.1, nov. 1998.

GOULET, D. *Biological Diversity and Ethical Development*. In: ELIZALDE, Antonio. Desenvolvimento. **Boletín de Filosofía**, n. 9, v. 2, Santiago, 1997/98.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. 14.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GÜELL, J. M. F. *Planificación estratégica de ciudades*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 1997.

HAVERI, A. *Strategy of comparative advantage in local communities*. Disponível em: <<http://www.uta.fi>>. Acesso: março de 2005.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre a modernidade, São Paulo: Ed. Loyola, 1992.

IANNI, O. **A sociedade global**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1993.

IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho. **Cadastro vitícola do Rio Grande do Sul**: 2001/2002. Santa Maria: Sonare Discos, 2003. CD Rom.

IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho. **Cadastro vitícola do Rio Grande do Sul**: 2001/2004. Bento Gonçalves. Ed. Técnico: Loiva Maria Ribeiro de Mello, 2004. CD Rom.

IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho. **Cadastro vinícola**: relatório de uvas vinificadas por empresas do RS – 2001 a 2006. Porto Alegre: Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado do Rio Grande do Sul, 2006. CD Rom.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do Turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

INSTITUTO CIDADANIA. **Projeto política de apoio ao desenvolvimento local**: documento de conclusão. Instituto Cidadania, setembro de 2006. Disponível em: <<http://www.desenvolvimentolocal.org.br>>. Acesso: novembro de 2006.

INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO - IPURB. **Plano Diretor Municipal de Bento Gonçalves**: Prefeitura Municipal de Bento Gonçalves, 1996.

JONES, L. R.; THOMPSON, F. Um modelo para a nova gerência pública. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 51, n.1, p. 41-79, jan/mar 2000.

KANTER, R. M. **World Class-Thriving Locally in the Global Economy**. Prentice-Hall, 1995.

KANTER, R. M. A vantagem competitiva das cidades. **Executive Digest**, Lisboa, Portugal, janeiro, 1996. p. 52-59.

KASHIMOTO E. M.; MARINHO, M.; RUSSEFF, I. Cultura, Identidade e Desenvolvimento Local: conceitos e perspectivas para regiões em desenvolvimento. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. Campo Grande, vol. 3, n. 4, p. 35-42, mar. 2002.

KOTLER, P. **Marketing público**. São Paulo: Makron, 1994.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

KOTLER, P., HAIDER, D., REIN, I. **Marketing Places**. *Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. Nova Iorque: Free Press, 1993.

KOTLER, P. [et al]. **Marketing places Europe**. *How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*. Prentice Hall, London, 1999.

LEFEBVRE, H. **O direito a cidade**. São Paulo: Documentos, 1969.

LEFEBVRE, H. **A revolução urbana**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LOPES, R. **A cidade intencional**: o planejamento estratégico de cidades. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

MANOLESCU, F. M.; SERPA, M. J. de J. Formas contemporâneas de gestão das cidades: planejamento estratégico e marketing público. **Revista UNIVAP**, São José dos Campos, SP, v. 10, n.19, dez. 2003.

MARQUES, H. R. *et all* (org). **Desenvolvimento local em Mato Grosso do Sul: reflexões e perspectivas**. Campo Grande: Universidade Católica Dom Bosco, 2001.

MARTIN, V. Eventos: uma cadeia multidisciplinar. In: XXIV Congresso Brasileiro de Turismo, 2003, Foz do Iguaçu, PR. **Anais...Foz do Iguaçu**, PR: ROCCA, 2003, v.1, p.239-247.

MARTINS, S. R. O. Desenvolvimento Local: questões conceituais e metodológicas. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. Campo Grande, vol. 3, n. 5, p. 51-59, Set. 2002.

MATHEUS, Z. M. **A idéia de uma cidade hospitaleira**. In: DIAS, C. M. de Moraes (org.). Hospitalidade: Reflexões e Perspectivas. Barueri, SP: Manole, 2002.

MATTOS, C. A. **La descentralización: una nueva panacea para enfrentar el subdesarrollo regional?** Caracas: IICA, 1989.

MOTTA, K. C. N. **Marketing turístico: promovendo uma atividade sazonal**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

OLIVEIRA, F. de. **Aproximações ao enigma: o que quer dizer desenvolvimento local?** São Paulo: Revista Polis, Programa Gestão Pública e Cidadania/EAESP/FGV, 2001.

PARRA FILHO, D.; SANTOS, J. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Futura, 2002.

PARIS, A. **Memórias: Bento Gonçalves – RS. Fundamentação histórica**. 2.ed. Bento Gonçalves: Prefeitura Municipal de Bento Gonçalves: Arquivo Histórico Municipal, 2006.

PELLEGRINI FILHO, A. **Turismo cultural em Tiradentes**. São Paulo: Manole, 2000.

PROAÑO J. **Economia e desarrollo local**. In: Desarrollo local: alternativa o discurso neoliberal? Quito: Lola Vasques:, 2003.

REZENDE, D. A.; CASTOR, V. V. J. **Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

SANCHEZ, F. A reinvenção das cidades na virada de século: agentes, estratégias e escalas de ação política. **Revista de Sociologia Política**. Curitiba, v.16, p. 31-49, jun. 2001.

SANCHEZ, F. **A reinvenção das cidades para um mercado mundial**. Chapecó, SC: Argos, 2003.

SANCHEZ, F.; MOURA, R. Cidades-modelo: espelhos de virtude ou reprodução do mesmo? In: **Cadernos do IPPUR**, /UFRJ, Rio de Janeiro, v. XIII, n. 2, p. 95-115, 2000.

SANCHO, A. P. dos S; TADINI JR, A, B, C. Gestão participativa e desenvolvimento local: um estudo de caso na cidade de Maria da Fé MG. In: Encontro Nacional de Turismo de Base Local, 2004, Curitiba. **Anais...**Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2004.

SASSEN, S. **As cidades na economia mundial**. São Paulo: Studio Nobel, 1998, p. 190.

SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO DE TIRADENTES. **Demanda turística interna de Tiradentes**. Prefeitura Municipal de Turismo de Tiradentes, 2006.

SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO DE TIRADENTES. **Demanda turística externa de Tiradentes**. Prefeitura Municipal de Turismo de Tiradentes, 2006.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVEIRA, C. *et al.* **Ações integradas e desenvolvimento local: tendências, oportunidades e caminhos**. São Paulo: Polis, Programa de Gestão Pública e Cidadania/EAESP/FGV, 2001.

TAVEIRA, J. C. **Inovação e cooperação aplicadas ao desenvolvimento local e à moradia**. In: MARQUES, H. R. *et al* (org). Desenvolvimento local em Mato Grosso do Sul: reflexões e perspectivas. Campo Grande: Universidade Católica Dom Bosco, 2001.

TRIVELLI, P. *et al*. **Documento técnico sobre la ciudad latinoamericana: gestión urbana para século XXI, 'retos' y propuestas**. Apresentado no Encontro Latino-americano e do Caribe de prefeitos, preparatório de Habitat II, realizado no Rio de Janeiro, em 1º de junho de 1995.

VAINER, C. B. **Pátria, empresa e mercadoria: notas sobre a estratégia discursiva do planejamento estratégico urbano**. In: ARANTES, O.; MARICATO, E.; VAINER, C. A cidade do pensamento único: desmanchando consensos. 3.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

VAINER, C. B. Utopias urbanas e desafio democrático. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**. Curitiba, n. 105, p. 25-31, jul/dez, 2003.

VARGAS, H. C. Da arquitetura corporativa à cidade corporativa. **Arquitextos**. São Paulo, v. 040, p. 198, 2003.

VAZQUEZ-BARQUERO, A. *Desarrollo endógeno y globalización*. **Revista EURE**. Santiago de Chile, vol.26, n.79, p.47-65, 2000.

VEIGA, J. E. da. Destinos da ruralidade no processo de globalização. **Estudos Avançados**. São Paulo, vol.18, n. 51, p.51-67, 2004.

VINICOLA AURORA. **Total de visitantes na Vinícola Aurora, 1997-2005**. Bento Gonçalves, 2006.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília, Editora da UnB, 1991

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e método**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)