

**USCS – UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARCELO MOURA NOGUEIRA**

**CONCEITOS E PRÁTICAS DE MARKETING INTERNO**  
**APLICADOS AO PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE**  
**POLÍTICAS PÚBLICAS DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO**

**SÃO CAETANO DO SUL**

**2010**

**USCS – UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARCELO MOURA NOGUEIRA**

**CONCEITOS E PRÁTICAS DE MARKETING INTERNO**  
**APLICADOS AO PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE**  
**POLÍTICAS PÚBLICAS DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.  
Área de Concentração: Gestão e Inovação Organizacional.

Orientador: Professor Dr. Silvio Augusto Minciotti

**SÃO CAETANO DO SUL**

**2010**

**USCS – UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
Rua Santo Antônio, nº 50, São Caetano do Sul - SP

**Reitor**

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

**Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa**

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

**Coordenador do Programa de Mestrado em Administração**

Prof. Dr. Mauro Neves Garcia

**SÃO CAETANO DO SUL**

**2010**

**MARCELO MOURA NOGUEIRA**

**CONCEITOS E PRÁTICAS DE MARKETING INTERNO  
APLICADOS AO PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE  
POLÍTICAS PÚBLICAS DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Inovação Organizacional

Data da defesa: 11 de junho de 2010

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Dilson Gabriel dos Santos  
Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

*Para minha mãe, Ignez, e  
minha esposa, Ana Maria,  
dedico este trabalho.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao grande mestre e orientador, Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti pela simpatia, paciência, disponibilidade, dedicação e interesse por este trabalho.

Aos Membros da banca de qualificação e de defesa, Prof. Dr. Dilson Gabriel dos Santos e Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim, pelo interesse, dedicação e contribuições a este trabalho.

Aos professores do Programa de Mestrado em Administração da USCS pelos conhecimentos transmitidos, e especialmente ao Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani que contribuiu de forma decisiva para a realização da pesquisa.

Aos senhores diretores, secretários e secretários adjuntos das Secretarias de Desenvolvimento das cidades do Grande ABC, que foram os participantes das entrevistas e que receberam este pesquisador com boa vontade e contribuições valiosas para a execução do presente trabalho.

À equipe da Secretaria do Departamento de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da USCS, especialmente à Marlene Forestieri de Melo, que desempenhou um papel fundamental nesta jornada, pela colaboração, paciência, dedicação e cordialidade.

Aos profissionais da Biblioteca do Campus I e II da USCS, especialmente à Silvia Pegorin Braga, Silvia Regina Trovatti Mamud, Andrea Pugliese Pessin, Marisa de Souza Silvia e Elaine Aparecida Barbosa.

Agradeço à minha mãe amada, Ignez, minha maravilhosa esposa, Ana Maria, e meus irmãos, Ana Lucia e Luciano pelo apoio, paciência e compreensão da prioridade deste trabalho.

E, acima de tudo, agradeço a Deus e ao meu atento Anjo da Guarda, por mais esta vitória inestimável.

## RESUMO

Esta dissertação abordou o Marketing Interno na gestão pública e objetivou identificar se seus conceitos e práticas estão presentes nas atividades inerentes ao planejamento e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico na Região do Grande ABC Paulista, que compreende sete cidades. Elas são: Diadema, Mauá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul. No escopo do trabalho, os municípios foram considerados o público interno do município. Com essa finalidade, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa a partir de um estudo de casos múltiplos, que utilizou para a análise dos resultados um instrumento de avaliação dos conceitos e práticas do Marketing Interno desenvolvido por Lings (2004) e adaptado pelo pesquisador para atendimento da necessidade do estudo. Os resultados demonstraram que os conceitos e práticas do Marketing Interno não são encontrados no planejamento e implementação de políticas públicas na Região do Grande ABC Paulista.

Palavras-Chave: Marketing. Marketing Interno. Endomarketing. Políticas Públicas de Desenvolvimento Econômico.

## ABSTRACT

This thesis focuses on the Internal Marketing in public administration and aims to identify whether their concepts and practices are present in activities related to planning and implementation of Public Policies for economic development in the GRANDE ABC region comprising seven towns, Sao Paulo state, Brazil. They are: Diadema, Maua, Ribeirao Pires, Rio Grande da Serra, Santo Andre, Sao Bernardo do Campo and Sao Caetano do Sul. In the scope of work, householders were considered the internal public of the municipality. A qualitative research was carried, by an exploratory design based on multiple case-studies, using an assessment tool developed by Lings (2004) and adapted by the researcher on the concepts and practices of Internal Marketing to suit the analysis results. The results show that the concepts and practices of Internal Marketing are not found in the planning and implementation of Public Policies in the region of Grande ABC, Sao Paulo state, Brazil.

Keywords: Marketing. Internal Marketing. Endomarketing. Public Policies for Economic Development.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Níveis de Marketing do Ambiente.....	33
Ilustração 2 – Os Atores Locais.....	34
Ilustração 3 – Modelo SIM.....	39
Ilustração 4 – Relação entre Marketing Interno e Externo.....	42
Ilustração 5 – Orientação de Marketing .....	54
Ilustração 6 – Orientação de Marketing Interno em Empresas .....	55
Ilustração 7 – Orientação de Marketing Interno em Localidades .....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – O Ambiente Externo de Marketing.....	29
Quadro 2 – Atividades de Marketing.....	31
Quadro 3 – Estratégias de Marketing Interno.....	52
Quadro 4 – Instrumento de Análise - Atividades do Marketing Interno .....	69
Quadro 5 – Simplificação do Resultado - Aplicação de Conceitos e Práticas de Marketing Interno .....	92

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 ORIGEM DO ESTUDO .....	14
1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	16
1.3 PROBLEMATIZAÇÃO .....	19
1.4 OBJETIVO .....	20
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	20
1.6 VINCULAÇÃO À LINHA DE PESQUISA .....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	22
2.1 OS MOMENTOS DA VERDADE .....	23
2.2 A TROCA DO MARKETING .....	26
2.3 MARKETING E O AMBIENTE DE MARKETING .....	27
2.4 MARKETING DE LOCALIDADES .....	30
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DE LOCALIDADES .....	34
2.6 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO .....	36
2.7 SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING .....	37
2.8 MARKETING INTERNO .....	39
2.8.1 Conceitos de Marketing Interno e uma Abordagem Histórica .....	40
2.8.2 O Mix do Marketing Interno .....	50
2.8.3 A Orientação de Marketing Aplicada ao Marketing Interno .....	53
2.9 ATIVIDADES FUNDAMENTAIS NA APLICAÇÃO DO MARKETING INTERNO .....	56
2.9.1 Liderança, Suporte e Supervisão .....	58
2.9.2 Motivação, Valorização, Comprometimento e Recompensa .....	58
2.9.3 Comunicação Interna Adequada, Desenvolvimento de Tecnologias e Sistemas de Informação e Suporte .....	58
2.9.4 Pré-teste, Pesquisa Interna de Mercado e Segmentação .....	58
2.9.5 Envolvimento no Planejamento .....	59
2.10 UMA APLICAÇÃO HOLÍSTICA DE CONCEITOS E PRÁTICAS DE MARKETING INTERNO AO PÚBLICO INTERNO DE UMA LOCALIDADE .....	59
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	61
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	61
3.2 AMOSTRA E SUJEITOS DA PESQUISA .....	63
3.3 INSTRUMENTO DA PESQUISA .....	64
3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS .....	66
3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	67

<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>69</b>
4.1 INSTRUMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	69
4.1.1 Inteligência de Marketing .....	70
4.1.1.1 Mix de Marketing .....	70
4.1.1.2 Pré-teste, Pesquisa Interna de Mercado e Segmentação .....	71
4.1.2 Comunicação com o Público Interno .....	71
4.1.2.1 Liderança, Suporte e Supervisão .....	72
4.1.2.2 Comunicação Adequada e Sistemas de Informação .....	72
4.1.3 Resposta a Inteligência de Marketing.....	72
4.1.3.1 Motivação, Valorização e Comprometimento .....	73
4.1.3.2 Envolvimento, análise e feedback .....	73
4.2 MUNICÍPIO DE DIADEMA .....	74
4.2.1 Mix de Marketing .....	74
4.2.2 Pré-teste, Pesquisa Interna de Mercado e Segmentação .....	75
4.2.3 Liderança, Suporte e Supervisão .....	75
4.2.4 Comunicação Adequada e Sistemas de Informação .....	75
4.2.5 Motivação, Valorização e Comprometimento .....	76
4.2.6 Envolvimento, análise e feedback .....	76
4.3 MUNICÍPIO DE MAUÁ .....	76
4.3.1 Mix de Marketing .....	77
4.3.2 Pré-teste, Pesquisa Interna de Mercado e Segmentação .....	77
4.3.3 Liderança, Suporte e Supervisão .....	78
4.3.4 Comunicação Adequada e Sistemas de Informação .....	78
4.3.5 Motivação, Valorização e Comprometimento .....	78
4.3.6 Envolvimento, análise e feedback .....	78
4.4 MUNICÍPIO DE RIBEIRÃO PIRES .....	79
4.4.1 Mix de Marketing .....	79
4.4.2 Pré-teste, Pesquisa Interna de Mercado e Segmentação .....	80
4.4.3 Liderança, Suporte e Supervisão .....	80
4.4.4 Comunicação Adequada e Sistemas de Informação .....	80
4.4.5 Motivação, Valorização e Comprometimento .....	80
4.4.6 Envolvimento, análise e feedback .....	81
4.5 MUNICÍPIO DE RIO GRANDE DA SERRA .....	81
4.5.1 Mix de Marketing .....	81
4.5.2 Pré-teste, Pesquisa Interna de Mercado e Segmentação .....	82
4.5.3 Liderança, Suporte e Supervisão .....	82
4.5.4 Comunicação Adequada e Sistemas de Informação .....	82
4.5.5 Motivação, Valorização e Comprometimento .....	83
4.5.6 Envolvimento, análise e feedback .....	83
4.6 MUNICÍPIO DE SANTO ANDRÉ .....	83
4.6.1 Mix de Marketing .....	83
4.6.2 Pré-teste, Pesquisa Interna de Mercado e Segmentação .....	84
4.6.3 Liderança, Suporte e Supervisão .....	84
4.6.4 Comunicação Adequada e Sistemas de Informação .....	84
4.6.5 Motivação, Valorização e Comprometimento .....	85
4.6.6 Envolvimento, análise e feedback .....	85

4.7 MUNICÍPIO DE SÃO BERNARDO DO CAMPO .....	85
4.7.1 Mix de Marketing .....	86
4.7.2 Pré-teste, Pesquisa Interna de Mercado e Segmentação .....	86
4.7.3 Liderança, Suporte e Supervisão .....	87
4.7.4 Comunicação Adequada e Sistemas de Informação .....	87
4.7.5 Motivação, Valorização e Comprometimento .....	87
4.7.6 Envolvimento, análise e feedback .....	87
4.8 MUNICÍPIO DE SÃO CAETANO DO SUL .....	88
4.8.1 Mix de Marketing .....	88
4.8.2 Pré-teste, Pesquisa Interna de Mercado e Segmentação .....	88
4.8.3 Liderança, Suporte e Supervisão .....	89
4.8.4 Comunicação Adequada e Sistemas de Informação .....	89
4.8.5 Motivação, Valorização e Comprometimento .....	90
4.8.6 Envolvimento, análise e feedback .....	90
4.9 SIMPLIFICAÇÃO DOS RESULTADOS .....	90
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>93</b>
<b>6 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>119</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Origem do Estudo

Este trabalho originou-se pelo interesse do pesquisador sobre o tema Marketing Interno e a possibilidade de aplicação de seus conceitos de forma inovadora e que possa contribuir para a realização de algo melhor e de maneira eficiente.

Outro motivo foi a familiaridade do autor com atividades desenvolvidas como munícipe voluntário em projetos colaborativos para comunidades carentes e que dependiam de algumas ações decorrentes de políticas públicas<sup>1</sup>.

Estas razões, aliadas à expectativa do pesquisador e do professor orientador em verificar uma aplicação não convencional do Marketing Interno, motivaram o presente estudo.

No Brasil, o Marketing Interno é frequentemente associado ao termo Endomarketing que, segundo Bekin (1995), refere-se a processos motivacionais que devem integrar o cotidiano da empresa, seja estatal ou privada, e são aplicáveis ao público interno de uma organização. O mesmo autor indica que funcionários envolvidos e motivados geram melhores resultados às empresas, promovendo ganhos e influenciando positivamente nas vendas de produtos que a empresa pretende vender no mercado.

De maneira análoga, os munícipes, incluindo os formadores de opinião, bem como os empresários já instalados em um município, integram o público interno de uma localidade que poderá ser contemplada com a estratégia e as ações de Marketing Interno destinadas a tornar as cidades ou regiões mais competitivas na busca pelo desenvolvimento.

---

<sup>1</sup> Políticas públicas podem ser entendidas como um sistema de leis, um conjunto de determinações, medidas regulamentares ou determinação de ação e ou prioridades relativas a um determinado tópico, por exemplo, desenvolvimento econômico, saúde, educação, etc., promulgadas por uma entidade governamental ou seus representantes. Ver KILPATRICK, D. G., *Medical University of South Caroline - National Violence Against Women Prevention Research Center, Public Policy Definition*. Tradução do autor. Disponível em: <<http://www.musc.edu/vawprevention/>>.

Para exemplificar, nas cidades que dependem do turismo como uma fonte de renda, a participação da população e as atitudes cordiais dos munícipes para com os turistas cativam os visitantes e podem atrair mais e novos turistas, aumentando a captação de renda para o município e a possibilidade da localidade progredir.

Neste ponto, cabe uma referência aos “momentos da verdade”, abordado no presente estudo com maior profundidade na seção 2.1, expressão que Carlzon (1994) utilizou para se referir a cada instante em que ocorre o contato entre cliente e empresa, e a partir do qual forma-se uma opinião sobre a qualidade do serviço.

Levando em consideração que, qualquer que seja a prestação de serviços, o processo deve envolver uma série de interações entre o consumidor e o fornecedor, Levitt (1990), Carlzon (1994) e Gronroos (1995) são unânimes em afirmar que estas interações ou “momentos da verdade” formam, do ponto de vista das empresas, a oportunidade de gerenciar o que é percebido pelos clientes em relação à qualidade do serviço que é entregue.

Então, as atitudes cordiais dos munícipes podem ser consideradas como a qualidade da prestação de um serviço e os turistas do município, uma vez cativados, demonstram a percepção do cliente.

Almeida (2004) colabora com a afirmação acima indicando que o apoio dos cidadãos de um local, agindo de forma hospitaleira, é muito importante para atrair novas empresas e novos investimentos para a comunidade.

Cabe salientar que, tal como empresas disputam mercados, os países, estados, as regiões e cidades também enfrentam a concorrência de outras localidades para conquistar investimentos externos.

Neste sentido, é importante colocar que a iniciativa do poder público para enfrentar concorrências regionais inclui acordos políticos e incentivos a empresas que possam investir numa região, além da elaboração e aplicação de políticas públicas de desenvolvimento econômico adequadas para o fortalecimento da localidade (KLINK, 2001).

Ainda, e embora o termo Marketing Interno seja tratado como um conjunto de estratégias que se aplica somente a empresas, Minciotti (2001) propõe que, assim como o Marketing no sentido mais amplo, o Marketing Interno é uma atividade que tem por finalidade administrar processos de troca, com o objetivo de satisfazer ao máximo as partes envolvidas<sup>2 3</sup>.

Desta forma, o Marketing Interno pode ser aplicável a uma localidade e surge o entendimento de que os “momentos da verdade” ocorrem a cada experiência entre munícipes e turistas, bem como de que os processos de troca estão presentes tanto na relação entre o público interno e externo de uma localidade quanto no contato dos munícipes com os administradores públicos que, entre outras ações, planejam e implementam políticas públicas de desenvolvimento econômico.

Portanto, considerando os munícipes e os empresários já instalados em um município como integrantes do público interno de uma localidade, é interessante identificar se no planejamento e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico são aplicados conceitos e práticas de Marketing Interno.

## 1.2 Justificativa do Estudo

Um Plano de Marketing que inclua um conjunto de ações voltadas ao público interno de uma organização torna-se fundamental para um processo de permanente estímulo, gerando interesse e incentivo na participação e colaboração nos objetivos da empresa (BEKIN, 1995).

Partindo dessa afirmação e para efeitos de entendimento do escopo deste projeto, é necessário destacar a relação existente entre o Marketing Interno praticado nas empresas e o Marketing aplicado para o desenvolvimento de cidades ou regiões, denominado Marketing de Localidades.

---

<sup>2</sup> O termo Marketing utilizado neste estudo refere-se a uma abordagem tradicional e ou convencional do conceito que visa a entender necessidades e desejos, bem como, promover ofertas atrativas ao público-alvo. Ver Referencial Teórico, Capítulo 2, seção 2.3 e KOTLER, P., *Administração de Marketing*, 10ª ed., São Paulo: Prentice Hall, 2000, p. 24-30.

<sup>3</sup> A troca é um conceito central de Marketing. Ver Referencial Teórico, Capítulo 2, seção 2.2 e KOTLER, P., *Administração de Marketing*, 12ª ed., São Paulo: Prentice Hall, 2006, p. 5.



O Marketing de Localidades é uma das denominações do Marketing de Cidades, igualmente conhecido pelo termo Marketing Territorial. Não obstante as diferentes terminologias, o conceito do processo de troca está ancorado na geração de valor às partes, que são: a localidade e os consumidores, isto é, novos investidores, turistas, agências de fomento, entre outros, que de forma direta ou indireta influenciam no desenvolvimento da localidade.

Especificamente, o Marketing de Localidades busca tornar a cidade ou região mais competitiva na conquista de novos investimentos. Os clientes, ou público-alvo, são os investidores potenciais, turistas e outros segmentos externos, que possam estabelecer relacionamentos e tenham interesses na localidade.

Minciotti (2001) defende que localidades, como as empresas, vivenciam dificuldades maiores ou menores, umas em relação às outras, dependendo da carência de recursos, seja pela impossibilidade de absorção da perda de indústrias ou pela necessidade de iniciar uma recuperação e não dispor de recursos. Muito poucas regiões demonstram alguma reação frente à crise elaborando um Planejamento Estratégico de Marketing voltado para o mercado, principalmente considerando práticas de Marketing Interno que devem anteceder o Marketing Externo, no caso, o de Localidades.

Cabe ratificar que os munícipes, incluindo os formadores de opinião, e os empresários já instalados em um município integram o público interno que, junto com as características geográficas e econômicas, constitui o conjunto de atrativos que será oferecido a novos investidores e moradores, visando a alcançar objetivos de desenvolvimento econômico local.

Neste ponto, é importante situar que, segundo Buchholz (1995, tradução nossa), políticas públicas não são princípios, mas uma orientação a ser seguida e que reflete medidas tomadas coletivamente pela sociedade ou por um representante legítimo, abordando um problema específico de interesse público, visando a atender a sociedade ou determinados segmentos. Diferentemente de políticas públicas de saúde, que visam ao atendimento dos munícipes como clientes finais do conjunto de medidas dessas políticas, as políticas públicas de desenvolvimento econômico destinam-se ao atendimento da localidade como um todo.

Desta forma, as adequadas políticas públicas de desenvolvimento econômico dos municípios estão para o produto assim como a localidade está para uma empresa que fabrica seus produtos e visa aos lucros necessários para atingir uma melhor posição no mercado. Na mesma linha, os cidadãos podem ser entendidos como o público interno da cidade ou região, da mesma maneira que os funcionários formam o público interno de uma empresa.

Retoma-se, então, o conceito do Marketing Interno, que pode ser entendido como um conjunto de ações utilizadas para “vender” a imagem da empresa aos seus funcionários e, tão logo seja “comprada”, produzirá nos colaboradores um maior empenho, inclusive no contato com o público externo, gerando melhores resultados e promovendo ganhos para a empresa. Esta definição está ligada à noção de que o Marketing Interno é, em primeiro lugar, uma filosofia de gerência de relacionamentos internos e uma maneira sistemática de desenvolver uma orientação para serviços (GRONROOS, 2009, p. 346).

Da mesma maneira que o intuito destas ações é criar condições favoráveis no ambiente interno para incrementar o relacionamento das empresas com seus clientes e demais segmentos do ambiente externo com os quais a organização se relaciona, é importante enfatizar que, segundo Minciotti (2000), uma localidade não alcançará resultados positivos no campo do desenvolvimento econômico e social sem a participação ativa e espontânea de seus munícipes. Esta tarefa inclui a garantia de uma boa qualidade de vida aos munícipes, qualidade esta entendida não somente como benefícios sociais, mas como a elaboração e correta aplicação de um Planejamento Estratégico de Marketing de uma localidade.

Além disso, o capital humano interno de uma localidade foi se tornando muito importante para o bem-estar econômico de um local, e os responsáveis pela elaboração de políticas podem escolher desenvolver esse capital internamente (KOTLER; HAIDER; REIN, 1994).

A partir de todas essas premissas surgiu o propósito de pesquisar se as ações do Marketing Interno que geram interesse, incentivo, participação e colaboração dos funcionários nos objetivos de uma empresa se aplicam também a outras situações, no caso em uma localidade. A finalidade é identificar conceitos e práticas de Marketing Interno no planejamento e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico, visando

a um processo de troca satisfatório com os munícipes e demais atores deste cenário em busca de uma cidade ou região melhor e mais atraente para novos investidores e moradores.

Assim, o estudo realizado poderá contribuir para melhores processos de planejamento e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico com a utilização de conceitos e práticas do Marketing Interno.

### **1.3 Problematização**

Como demonstrado na seção anterior, a relação entre Marketing Interno e Marketing de Localidades colabora com o entendimento que a troca existente entre público interno e externo tem como objetivo satisfazer ao máximo as partes envolvidas, tanto em empresas como em localidades.

No cenário de uma localidade, os cidadãos fazem parte do público interno e poderiam participar da conquista de clientes externos para o município. Contudo, e como veremos neste trabalho, não são verificadas abordagens teóricas de Marketing Interno neste sentido.

Considera-se, também, que a exigência cada vez maior da sociedade no tocante à eficiência de políticas públicas de desenvolvimento econômico denota a importância dessas políticas, que devem propiciar os resultados esperados (KLINK, 2001).

Assim, torna-se relevante identificar a aplicabilidade do Marketing em um público interno de uma localidade e que pode gerar maior capacidade para conquistar investidores, novos moradores e maior desenvolvimento local com apoio e participação dos munícipes.

Necessário situar que este projeto enfoca a Região do Grande ABC, Estado de São Paulo, composta por sete cidades.

De acordo com o proposto, define-se o seguinte problema de pesquisa: identifica-se a utilização de conceitos e práticas de Marketing Interno no planejamento e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico nos municípios do Grande ABC?

## **1.4 Objetivo**

O objetivo deste estudo é identificar a utilização de conceitos e práticas de Marketing Interno no planejamento e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico nos municípios do Grande ABC.

## **1.5 Delimitação do Estudo**

Este trabalho considera o Grande ABC composto por sete cidades que são integrantes do Consórcio Intermunicipal das Bacias do Alto Tamanduateí e Billings, também conhecido como Consórcio Intermunicipal Grande ABC. Elas são: Diadema, Mauá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul. Este consórcio foi constituído em 19 de dezembro de 1990 como uma associação civil de direito privado que atua como órgão articulador de políticas públicas setoriais (CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL GRANDE ABC, 2009).

A pesquisa foi realizada entre dezembro de 2009 e fevereiro de 2010 e de forma restrita às Secretarias de Desenvolvimento que são responsáveis pelas políticas públicas de desenvolvimento econômico de cada uma dessas cidades. Foram entrevistados os representantes de todas essas secretarias.

A demonstração dos resultados corresponde a cada um dos municípios, acerca da atuação das secretarias no planejamento e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico municipal em relação às aplicações de conceitos e práticas de Marketing Interno e considerando os munícipes como o público interno da localidade. Cabe ressaltar que não foi objetivo do estudo verificar a impressão ou percepção desse público interno sobre o tema. Tampouco se pretendeu avaliar a atuação dos gestores ou a efetividade das políticas.

## **1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa**

O tema proposto apresenta certos riscos quanto à Linha de Pesquisa, uma vez que, em virtude de o objetivo fazer referência a políticas públicas, pode causar a impressão de que o

foco é Gestão para o Desenvolvimento da Regionalidade. Contudo, não se trata de uma análise sobre um problema regional estabelecido ou outros inerentes. O projeto não faz este tipo de abordagem.

Considerando o tema e as questões relacionadas, a justificativa do estudo pretendeu demonstrar que a busca é por aplicações de Marketing Interno em situações não convencionais.

Cabe salientar que a utilização do Marketing em situações não convencionais possibilita melhor entendimento dos estudos do Marketing em aplicações convencionais, expandindo sua aplicabilidade e eficácia.

Enfim, o que se almeja é contribuir para a adoção de modernas práticas de gestão e a Linha de Pesquisa utilizada é a de Gestão e Inovação Organizacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com a globalização, as constantes mudanças de cenários econômicos podem interferir no desenvolvimento local e nas decisões, tanto públicas como privadas, na política e ou na economia local (MARTINELLI E JOYAL, 2004). A globalização, segundo os mesmos autores, ratifica a importância do desenvolvimento local porque cria a necessidade de que as regiões e comunidades formem identidades e se diferenciem das outras, visando a maior capacidade para enfrentar um mundo com muita competitividade.

Esta indicação demonstra que a competição acirrada e os momentos de crise, sejam localizados, nacionais ou globais, afetam os municípios de forma inquestionável.

Costa e Cunha (2002) defendem que os gestores do poder público, entre outras ações, devem estimular a participação dos grupos interessados nas decisões para o desenvolvimento, bem como liderar, estimular e buscar parcerias com os sujeitos sociais que participam do processo de desenvolvimento das regiões, tanto a nível federal como estadual ou municipal.

Exemplos dessa tentativa estão presentes nos diversos Conselhos Comunitários e no Orçamento Participativo, que seriam os equivalentes políticos da eficiência (SOUZA, 2006, p. 36).

Faz-se necessário realçar o papel dos atores locais, por intermédio de sistemas de cooperação e apoio mútuo, que implantam mecanismos democráticos e cooperativos. Sem essa preocupação, entre outras, não é possível obter a mobilização social e o consenso que são indispensáveis para a eficácia e eficiência de qualquer exteriorização de projeto relacionado ao desenvolvimento local (COSTA E CUNHA, 2002).

Doniak (2002) complementa a colocação de Costa e Cunha, afirmando que a melhor relação entre resultados e recursos aplicados em um município não é obtida somente com a capacidade de ação pública, mas sim com a participação de toda a comunidade.

Essa contribuição também possibilita estabelecer uma relação entre o ambiente de um município e o de uma empresa. Gronroos (1990) afirma que os especialistas dos departamentos de Marketing não podem ser considerados como únicos recursos humanos em Marketing. Por algumas vezes, não são nem mesmo os mais importantes, uma vez que, durante os contatos com os clientes, chamados “momentos da verdade”, as pessoas de Marketing ficam em desvantagem numérica frente a vários funcionários cujas ocupações principais não contemplam a área de Marketing.

Assim, as habilidades de funcionários e sua orientação de como servir aos clientes são fatores cruciais para a formação da percepção do consumidor sobre a empresa e influenciarão diretamente a decisão do cliente em permanecer fiel àquela organização (GRONROOS, 1990).

Em paralelo, no ambiente municipal e considerando que os munícipes representam indiscutível importância no desenvolvimento das cidades, faz-se necessário, além da preocupação com a constante manutenção e captação de investimentos, a atenção para com os munícipes, objetivando a participação dos mesmos na influência de clientes externos ao município.

Este cuidado requer o conhecimento das necessidades e motivações dos clientes e pode ser esclarecido por meio de pesquisas que estudem a interação com o cliente. Os resultados auxiliarão na exploração de novas possibilidades para oferecimento de algo de valor, que é de fundamental importância quando ocorrem os “momentos da verdade” (ALBRECHT, 2000).

À vista dessas afirmações, é possível relacionar a prática do Marketing voltado a uma região com a aplicação de políticas públicas de desenvolvimento econômico e a importância de explorar conceitos, tais como: Marketing Interno, Planejamento Estratégico de Marketing de Localidades, a Troca do Marketing e os “momentos da verdade”, entre outros.

## **2.1 Os Momentos da Verdade**

Os contatos entre o fornecedor do serviço e o cliente foram batizados de forma pioneira por Normann (1993) de “momentos da verdade”.

Carlzon (1994) e Gronroos (1995) afirmam que o sucesso da organização depende principalmente de bons resultados em cada um dos “momentos da verdade” e da sequência das experiências entre cada cliente e cada representante da empresa.

Na visão de Carlzon (*op. cit.*, p. 16-17), os “momentos da verdade” possibilitam provar aos clientes que a empresa escolhida para o serviço contratado é a melhor alternativa. Os empregados da “linha de frente” devem ter a “responsabilidade por ideias, decisões e ações” para que os clientes sejam atendidos plenamente no momento da necessidade.

O autor continua sua argumentação indicando que os empregados da linha de frente não podem depender de consultas a outras pessoas e departamentos que, por sua vez, dependam de consultas a manuais e normas da organização para a decisão sobre um problema de certo cliente em determinado momento. Se isto ocorrer, “preciosos segundos passarão sem resposta” e a oportunidade de conquistar um “cliente fiel” poderá ser perdida.

Em organizações industriais ou de serviços, os funcionários são recursos fundamentais, pois podem interpretar o que ocorre no mercado e identificar o ajuste necessário entre o produto e as necessidades dos consumidores, já que são os protagonistas nos “momentos da verdade” (NORMANN, 1993, p. 78-79).

Gronroos (1995) exemplifica alguns desses momentos identificados por ele como “horas da verdade”, entre outros, quando um turista é admitido em um hotel ou um mecânico de automóveis atende um motorista para verificar barulhos no motor de seu carro. Prestadores de serviços que cuidam das necessidades dos consumidores nestes momentos estão envolvidos em instantes fundamentais da existência da empresa, ainda que eles possam não ter noção da importância de tais encontros.

A “hora da verdade” também é conceituada como “qualquer episódio no qual o cliente entra em contato” com certo aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade do serviço que é apresentada (ALBRECHT, 2000, p. 27).



Para Gronroos (1995, p. 96), os “momentos da verdade” são as combinações “da hora e do lugar” em que ocorrem as oportunidades do prestador de serviço demonstrar ao cliente a qualidade do que está oferecendo. “É um verdadeiro momento de oportunidade. No momento seguinte a oportunidade estará perdida, o cliente terá ido embora e não haverá nenhum modo fácil de agregar valor à Qualidade Percebida de Serviço.”

Almeida (2005, p. 24) comenta que o cliente pode vivenciar três formas de “momentos da verdade”. São elas:

- a) “momentos da verdade trágicos”, que são contatos em que os funcionários usam sua capacidade de forma equivocada e no sentido de “expulsar” o cliente;
- b) “momentos da verdade apáticos”, que não são trágicos, mas não contribuem para conquistar o cliente e, conseqüentemente, nada significam para a empresa;
- c) “momentos da verdade encantados”, quando o cliente percebe que “ali não é um lugar comum” e a empresa se diferencia de outras, conquistando o cliente de forma “mágica” e determinante para o sucesso.

Berry (2001, p. 67) ressalta a importância do ambiente interno de uma organização, registrando que elementos como “valores, estratégia e execução” devem estar interligados em uma empresa que tem por objetivo o sucesso sustentável no setor de serviços.

Portanto, os “momentos da verdade” ou “horas da verdade” também podem ocorrer em todos os setores de uma organização, em diferentes atividades e relações que envolvam o cliente interno e o gestor em diversos episódios de atendimento, tais como via Internet e telefone.

Igualmente, e no caso do presente estudo, os “momentos da verdade” podem ser considerados os contatos entre o público interno e o externo de uma de uma localidade, bem como os contatos entre os munícipes e os gestores de políticas públicas de desenvolvimento econômico.

Desta forma, seria desejável que conceitos e práticas de Marketing Interno fossem aplicados a esse público interno, tanto pela maior possibilidade de ocorrência de “momentos da verdade encantados”, quanto pelo que foi revisado na teoria sobre outros importantes conceitos e que será apresentado nos capítulos seguintes.

## 2.2 A Troca do Marketing

Para existir Marketing é necessário haver troca, ou seja, pessoas que têm como objetivo satisfazer necessidades ou desejos oferecendo algo de valor em troca (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002, p. 7-10). Ainda, afirma Kotler (2006, p. 5), “para que o potencial de troca possa existir”, são necessárias cinco condições:

- a) que haja ao menos duas partes envolvidas;
- b) que as partes possuam algo de valor para as outras partes;
- c) “que todas as partes tenham capacidade de comunicação e de entrega”;
- d) que as partes possam aceitar ou recusar a oferta de troca livremente;
- e) que as partes acreditem que a participação na negociação é adequada.

Outra definição, de autoria de Las Casas (2006, p. 12), enfatiza a ligação entre troca e Marketing:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação e necessidades dos consumidores, visando a alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Cabe a dúvida em relação às trocas entre consumidores e organizações que não são relacionamentos entre pessoas. Neste ponto, O’Malley e Tynan (1999) indicam que pode ser útil, para tais trocas, o emprego de atributos inerentes a um relacionamento pessoal para descrever e compreender o processo.

Bagozzi (1974) apresenta uma contribuição interessante e aponta que uma troca de Marketing poderia ser caracterizada como:

- a) utilitária: referente às trocas econômicas;
- b) simbólica: mútua transferência de benefícios intangíveis de produto e ou serviço;
- c) mista: mais comum no marketing, envolve aspectos tangíveis e intangíveis do produto.

Weinreich (1999) salienta que a troca não é uma tarefa simples, mas pode ser facilitada se o profissional de Marketing procurar conhecer por meio de pesquisas e pré-testes as reais necessidades e expectativas do público-alvo e, conseqüentemente, o que será envolvido na troca.

De forma mais abrangente, Kotler (2006) afirma que a troca é “mais um processo que um acontecimento”. Havendo uma negociação entre as partes, ocorre um processo de troca, e o objetivo é chegar a condições que sejam aceitáveis por ambas. A troca é um processo de criação de valor porque normalmente proporciona melhor situação a ambas as partes, e encerra o objetivo de chegar a um acordo que quando alcançado configura uma transação.

Prossegue o mesmo autor indicando que a transação envolve ao menos duas coisas de valor e, portanto, é a comercialização de valores entre duas ou mais partes. Contudo, o valor pode ou não envolver uma clássica transação comercial. Quando uma parte vende um produto à outra e recebe em troca uma importância em dinheiro ocorre uma transação monetária. Por outro lado, quando envolve a troca de bens e serviços por outros bens ou serviços, a transação é de permuta. Para ilustrar, uma permuta pode ocorrer quando um advogado presta um serviço de elaboração de um testamento para um médico que, em troca, atende o advogado em uma consulta médica.

Enfim, em um sentido mais amplo, o objetivo dos profissionais de marketing é provocar uma resposta de comportamento da outra parte, com a tomada de ações que gerem uma reação desejada de certo público-alvo (KOTLER, *op. cit.*, p. 5).

### **2.3 Marketing e o Ambiente de Marketing**

Kotler (2006) conceitua o Marketing como o conjunto de atividades que trata dos aspectos que envolvem a identificação e o atendimento das necessidades humanas e sociais e normalmente é entendido como a tarefa de criar e estabelecer a promoção e o fornecimento de bens e serviços a pessoas ou empresas. Para existir marketing é necessário haver troca, ou seja, pessoas que tenham como objetivo satisfazer necessidades ou desejos oferecendo algo de valor em troca.

Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 7-10), o uso do Marketing considera condições que devem ser conhecidas previamente e algumas delas são:

- a) o Marketing é um processo gerencial que tem como ponto de partida projetos elaborados em detalhes;
- b) o Marketing é praticado antes da efetivação de uma venda e a organização deve identificar quem será o responsável pelas ações centralizadas;
- c) o Marketing está lastreado em: necessidades, que constituem necessidades verificadas e individuais e não podem ser inventadas pelo profissional de Marketing, e desejos de grupos, decorrentes da limitação de recursos por parte do indivíduo, que procurará satisfazer seus desejos pelo menor recurso ou pelo recurso disponível;
- d) as necessidades dos clientes, que devem ser atendidas totalmente; este é o foco de Marketing a ser mantido, acima da preferência do fornecedor do serviço;
- e) para existir Marketing é necessário haver troca. Pessoas que tenham como objetivo satisfazer necessidades ou desejos oferecendo algo de valor em troca.

Observa-se, então, uma conceituação de Minciotti (2001) que sintetiza e referencia o Marketing objetivamente e de forma abrangente:

O compromisso primordial de Marketing é a maximização da satisfação das partes envolvidas no processo de troca.

Em relação ao Ambiente de Marketing, segundo Kotler e Armstrong (2008), este é formado por atores e forças externas que afetam a administração no desenvolvimento e manutenção de bons relacionamentos com os consumidores.

Em outra definição, o Ambiente de Marketing é formado por um cenário amplo no qual atores e forças externas atuam e afetam a capacidade de desenvolvimento, bem como de manutenção de transações bem-sucedidas entre organização e seus clientes-alvo. Este cenário é formado por micro e macroambientes. O microambiente refere-se aos atores e forças inerentes à organização, que afetam a capacidade de servir aos clientes (KOTLER; BOWEN; MAKENS, 1999). O macroambiente refere-se às forças que afetam o microambiente em sua totalidade, tais como:

- a) contexto Econômico, que é o determinante das trocas de bens e serviços. Variáveis: PIB, taxa de juros, taxa de câmbio, entre outras;

- b) contexto Sociocultural, que se refere aos valores, tradição e costumes da sociedade, incluindo: estilos de vida, taxa de analfabetismo, entre outros;
- c) contexto político-legal, que engloba: política, legislação trabalhista, entre outras;
- d) contexto Tecnológico, que é passível de avaliação pelas inovações tecnológicas, proteção de patentes, incentivos do governo, entre outros fatores.

Assim, no âmbito da presente pesquisa, cabe apresentar as cidades no Ambiente de Marketing e demonstrar como podem obter melhor posicionamento para o futuro e suas incertezas com o Planejamento Estratégico de Marketing, estando relativamente mais bem preparadas para as mudanças constantes do meio sob efeitos da globalização. O mecanismo a ser utilizado é a aplicação de ferramentas do Marketing, que possibilita uma adaptação mais dinâmica e rápida e cria um diferencial perante as cidades ou regiões concorrentes (MINCIOTTI E SILVA, 2010). O ambiente externo de uma localidade encontra-se demonstrado no quadro 1.

Quadro 1: O Ambiente Externo de Marketing

<b>Contexto Econômico</b>	Determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação de que a sociedade dispõe. Algumas variáveis principais são: PIB, taxa de inflação, taxa de juros, taxa de desemprego, balança comercial e taxa de poupança.
<b>Contexto Sociocultural</b>	Valores, costumes e tradição da sociedade – inclui os estilos de vida, taxa de natalidade, estrutura etária, taxa de analfabetismo, distribuição geográfica e composição étnica, entre outros.
<b>Contexto Político-legal</b>	Referente à alocação de poder e determina o enquadramento legal da sociedade. As variáveis em questão são: políticas, política econômica, legislação trabalhista, restrições ao comércio, leis contra monopólio e <i>lobbyng</i> .
<b>Contexto Tecnológico</b>	Pode ser avaliada por inovações tecnológicas, inovação de progresso, proteção de patentes, incentivos do governo e normas de qualidade. Emprega o progresso técnico da sociedade.

Fonte: Adaptado de Kotler, Haider e Rein (1994, p. 9-16).

## 2.4 Marketing de Localidades

Neste ponto da pesquisa bibliográfica, evidencia-se a necessidade da apresentação de alguns elementos teóricos sobre o Marketing de Localidades, já que um dos protagonistas do cenário desta pesquisa é um público interno formado por munícipes.

Marketing de Localidades é a administração de um conjunto de processos concebidos pelos atores locais, de maneira concentrada para satisfazer as necessidades dos indivíduos, mas também institucionalizada em prol das entidades. De outra forma, objetiva melhorar a qualidade e a competitividade de uma localidade como um todo, dentro do ambiente onde está inserida (KOTLER; BOWEN; MAKENS, 1999).

Segundo Minciotti e Silva (2010), o Marketing de Localidades se apresenta na literatura como Marketing Territorial, Marketing Público ou Marketing de Cidades. Independentemente do nome considerado, o objetivo é a criação de valor entre as partes envolvidas, ou seja, as cidades e os consumidores (clientes), entendidos como visitantes e novas empresas que se instalem no local, bem como as organizações e investidores.

Outra contribuição indica que as várias formas competitivas de que as localidades dispõem para melhorar sua competitividade no mercado são entendidas como o Marketing de Localidades (ASHWORTH E VOODG, 1988).

Em relação à sua aplicação, o Marketing de Localidades é amplamente praticado hoje em todo o mundo e está se desenvolvendo ao longo do tempo em diversas fases, que não diferem apenas na sua sofisticação, mas também nas suas abordagens e objetivos. Pode-se afirmar que o Marketing de Localidades tem sido moldado pela evolução não apenas teórica, mas também pelos contextos históricos externos em diferentes escalas de tempo que determinam seus pressupostos, objetivos e prioridades (KAVARATZIS E ASHWORTH, 2008).

Complementando esta afirmação, Papadopoulos <sup>4</sup> (*apud* PEEL E LLOYD, 2008) indica que na recente literatura acadêmica e com vistas à melhoria da competitividade, o assunto relativo a localidades é tratado em um contexto de escalas, atribuindo uma gama de interesses públicos e privados.

Ainda, Kotler, Haider e Rein (1994) determinam que o Marketing de uma localidade engloba basicamente quatro atividades, iniciando-se pelo Marketing *Mix*, assunto que será abordado mais à frente. As atividades do Marketing de Localidades estão representadas, a seguir, no quadro 2.

Quadro 2: Atividades de Marketing

<p><b>Mix de Marketing</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produto (bens e serviços públicos locais);</li> <li>▪ Preço (custo de acesso aos incentivos);</li> <li>▪ Praça ou distribuição (modalidade de acesso ao local);</li> <li>▪ Promoção (comunicação e gestão da imagem do território);</li> <li>▪ Considerar também as características da comunidade e os seus serviços.</li> </ul>
<p><b>Incentivos</b></p>	<p>Criar incentivos que atraiam não só os potenciais, mas também os atuais compradores e usuários dos bens e serviços locais.</p>
<p><b>Produtos e Serviços</b></p>	<p>Fornecer produtos e serviços do local de um modo eficiente e acessível.</p>
<p><b>Identidade e Valores</b></p>	<p>Promover a identidade e os valores de um lugar, de modo a fazer sobressair as suas vantagens distintas aos potenciais usuários.</p>

Fonte: Minciotti e Silva (2010, p. 5).

<sup>4</sup> Ver PAPAPOULOS, N., *Place branding: evolution, meaning and implications*, Place Branding and Public Diplomacy Journal, n.1, v. 1, p. 36-49, New York: 2004.

Minciotti e Silva (2010) destacam que o início do processo de atividades parte do responsável pelo Marketing de Localidades, que tem como tarefa a organização de um grupo de planejamento. Devem participar do grupo:

- a) os cidadãos;
- b) os homens de negócio;
- c) as autoridades governamentais locais e regionais.

Os autores destacam a necessidade de os envolvidos nesse grupo possuírem conhecimento técnico e conceitual de Marketing; condição esta que pode ser satisfeita por pelo menos um cidadão participante do grupo ou um assessor profissional contratado que poderá coordenar o andamento e tomar providências relacionadas a todas as atividades de Marketing. Ainda, como um entendimento necessário e prévio, o conjunto das percepções, preferências e recursos de que dispõe o público-alvo é um grande desafio dos responsáveis pelo Marketing de uma localidade. Concluem afirmando que o grupo validará a cooperação entre o setor público e o privado, bem como a importância e necessidade do envolvimento de todos os contribuintes.

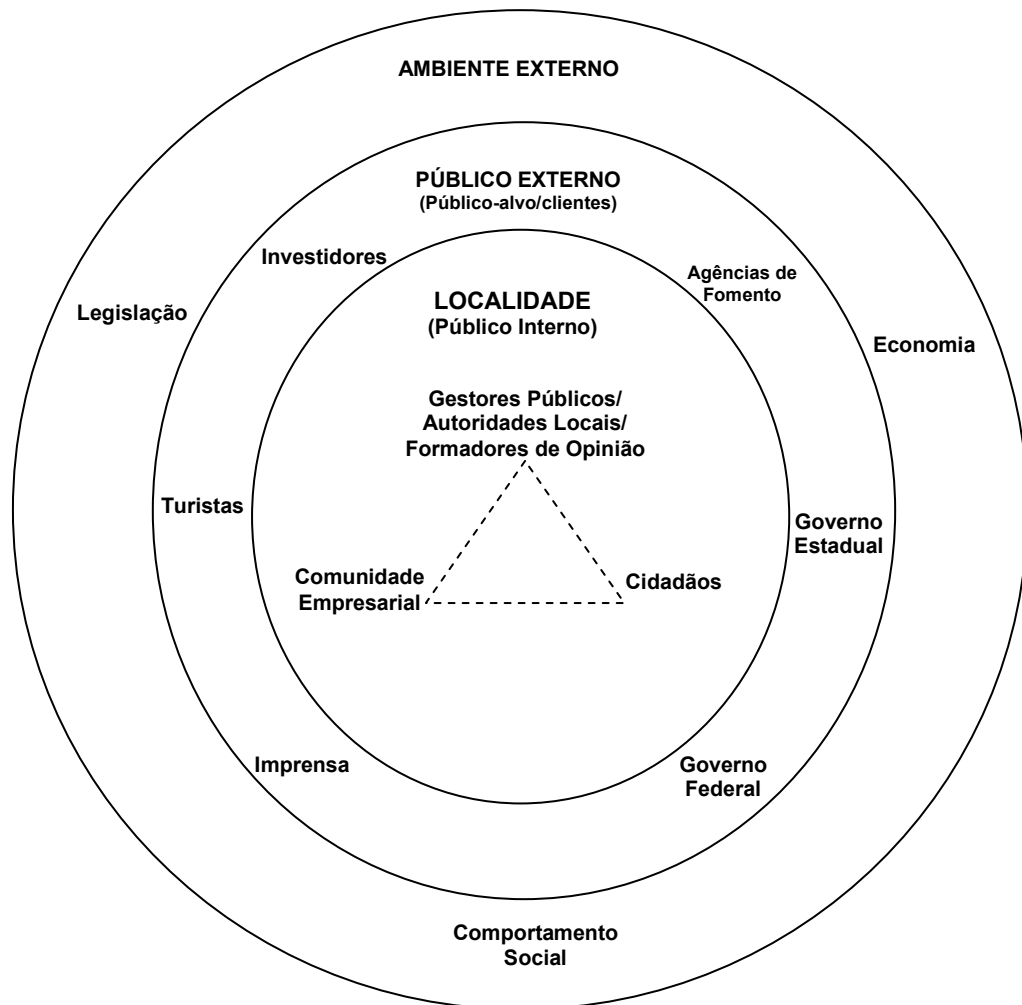
De forma particular, relacionando-se ao fator Promoção, a atividade bem aplicada pode superar uma imagem negativa, significando colocar a cidade em uma posição favorável para recuperar o desempenho econômico sustentável e seguro (TRUEMAN; KLEMM; GIROUD, 2004).

Na mesma linha, Gertner e Kotler (2004) sugerem que, para um processo de revitalização de imagem ser eficaz, a nova imagem deve ser, entre outros atributos, válida e confiável e estas qualidades sugerem a necessária integração de ideias de todos os envolvidos.

Minciotti (2001, p. 274) colabora no entendimento das partes envolvidas no Marketing de Localidades e níveis de Marketing do ambiente, como apresentado na ilustração 1, a seguir.



Ilustração 1: Níveis de Marketing do Ambiente



*Fonte: Adaptado de Minciotti (2001, p. 274).*

Com tudo isto, percebe-se que a identificação das pessoas com o local a que pertencem é tão ou mais importante do que o Marketing Local. Este, por sua vez, é muito mais do que a simples criação e promoção de uma imagem local; é praticamente o que pode sustentar a gestão da localidade (KAVARATZIS E ASHWORTH, 2008).

Neste sentido, é necessário organizar um programa objetivando desenvolver e divulgar uma localidade. Esta ação requer um profundo entendimento acerca dos mercados-alvo que se pretende atingir (PORTER, 1999).

Minciotti e Silva (2010) afirmam que o desafio do Marketing de Localidades é o de fortalecer as comunidades e regiões em suas capacidades de adaptação ao mercado em

constante mudança, aproveitando oportunidades e mantendo a vitalidade e as estratégias para os mercados-alvo. O meio é a aplicação das atividades de Marketing que são implementadas por um conjunto de organizações e pessoas, que são os atores posicionados em nível local, regional, nacional e internacional. Os atores locais, além dos cidadãos, estão relacionados na ilustração 2.

Ilustração 2: Os Atores Locais



*Fonte: Minciotti e Silva (2010, p. 10).*

## 2.5 Planejamento Estratégico de Marketing de Localidades

A comunidade tem o desafio de planejar-se tal qual um sistema ativo que pode se adaptar e assimilar choques de forma rápida e com eficiência, visando a novos desenvolvimentos e novas oportunidades. Com a utilização de um Plano Estratégico de Marketing, os locais podem superar problemas e revitalizar a comunidade (KOTLER; HAIDER; REIN, 1994).

Kotler (1994) descreve o Planejamento de Marketing das localidades em três fases, numa definição que se baseia no desenvolvimento histórico de uma região:

- a) na primeira fase, o Estado dirige seus esforços para atrair negócios, com mão-de-obra barata e baixos impostos, além de financiamento público para atrair novos investimentos aos locais;

- b) na segunda fase, as localidades praticam a difusão de focos em diversos objetivos como: a manutenção dos negócios e a atração de novos, desenvolvimento do turismo, promoção de exportações e a busca por capital estrangeiro para investimentos na localidade. Nesta fase, a qualidade de vida é considerada;
- c) na terceira fase, busca-se o desenvolvimento do produto e a valorização das vantagens competitivas de cada localidade, apresentando-se os diferenciais que podem ser oferecidos aos novos integrantes. Também ocorrem os investimentos na melhoria da educação dos cidadãos e a busca por tecnologia como diferencial do produto, ou seja, a localidade.

Minciotti (2001) observa que as etapas de um Planejamento Estratégico de Marketing de uma localidade são:

- a) efetuar um diagnóstico para conhecer os pontos fortes e fracos da região como um todo, bem como os aspectos positivos e negativos em relação a cada um dos segmentos de mercado. Um dos aspectos mais importantes dessa etapa é conhecer as expectativas de benefício desses segmentos e identificar a capacidade da região em satisfazê-las;
- b) estabelecer objetivos e programas de ação que permitam maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças encontradas no diagnóstico;
- c) delinear as estratégias do Composto de Marketing de Localidade, para cada segmento;
- d) identificar instrumentos de controle que garantam que as ações previstas estão atingindo os resultados esperados;
- e) produzir um documento a ser compartilhado entre todos os parceiros envolvidos relatando o conteúdo do Plano de Marketing.

Retoma-se, então, o conceito de que a utilização de um Plano Estratégico de Marketing nos locais propicia a superação de problemas, constatando que a solução em longo prazo necessariamente engloba a melhoria de quatro fatores principais de Marketing e que são encontrados nas comunidades. O primeiro trata do fornecimento de serviços básicos e da manutenção de uma infraestrutura que devem ser garantidos de maneira satisfatória aos cidadãos, empresas e visitantes. O segundo fator refere-se à melhoria de qualidade de vida do local que pode prescindir de novas atrações, visando a manter os negócios atuais e atrair novos investimentos, empresas e pessoas. Terceiro: a comunidade precisa divulgar suas

melhorias e qualidade de vida, por meio de uma imagem e de um programa de comunicação consistente. E, finalmente, deve obter o apoio de seus cidadãos de forma hospitaleira, que devem colaborar com a mesma ideia apresentada no segundo fator, ou seja, atrair novas empresas e novos investimentos para a comunidade (KOTLER; HAIDER; REIN, 1994; ALMEIDA, 2004, p. 19-20).

## **2.6 Segmentação de Mercado**

Assim como ocorre com o público-alvo em relação às empresas e que deve nortear os esforços de Marketing visando a satisfazer as demandas, as técnicas apropriadas de segmentação de mercado são indispensáveis no Planejamento de Marketing de Localidades. Para tanto, há a necessidade de identificar os conjuntos de atores locais que são os possíveis segmentos-alvo da localidade, em grupos ou subgrupos homogêneos.

Segmentar implica o pressuposto de que certos consumidores agrupados em um mesmo segmento provavelmente não serão idênticos. Contudo, apresentam similaridades no tocante às suas expectativas e em relação ao produto ofertado (KOTLER, 2009).

Porter (1989) afirma que a segmentação do mercado diz respeito à identificação de diferenças nas necessidades do comprador e seu comportamento de compra, permitindo que uma empresa atenda segmentos equivalentes às suas capacidades, com adequados e distintos programas de marketing.

Para sobreviver e prosperar em ambientes cada vez mais competitivos, cidades e outras organizações do setor público devem proceder à análise do ambiente e aplicar estratégias adequadas e necessárias para desenvolver soluções orientadas aos seus mercados e público-alvo (ALMEIDA, 2004).

Segundo Kotler (2006, p. 243-253), com a finalidade de segmentar o mercado, alguns pesquisadores, além de aspectos relacionados com o produto, utilizam as variáveis classificadas como: geográficas, demográficas e psicográficas. Outros utilizam as comportamentais. Essas são as principais variáveis da segmentação e podem ser especificadas, resumidamente, da seguinte forma:

- a) segmentação geográfica: consiste na divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, províncias, cidades ou bairros;
- b) demográfica: consiste em dividir o mercado em grupos com base em variáveis como a idade, a orientação sexual, a dimensão da família, o ciclo de vida da família, o rendimento, a ocupação, a religião, entre outros;
- c) psicográfica: é a divisão do mercado de compradores baseada na classe social, estilo de vida ou características de personalidade;
- d) comportamental: distribui os consumidores em grupos baseando-se no seu conhecimento, usos ou atitudes perante um produto.

Desta maneira, considera-se que o processo de segmentação do mercado aliado à identificação do mercado-alvo e ao posicionamento formam, no Marketing Estratégico, a base para as ações de Marketing da empresa (KOTLER, 2009).

Finalmente, retomamos Almeida (2004, p. 33) que, seguindo a mesma premissa e visando a atender às necessidades e às expectativas dos cidadãos, indica que cidades e outras organizações do setor público devem desenvolver soluções orientadas para os seus mercados e públicos-alvo segundo as regras básicas da segmentação.

## **2.7 Sistema de Informações de Marketing**

Visando a soluções orientadas, Minciotti (1992) indica que para melhorar as decisões gerenciais é necessário desenvolver procedimentos adequados para trabalhar as informações coletadas.

A contribuição acima é uma referência ao SIM – Sistema de Informações de Marketing – um importante sistema que, a partir de um banco de dados, tem capacidade de processamento de acordo com as mudanças de mercado e outras variáveis momentâneas e possibilita uma visão mais ampliada da correta decisão a tomar.

Kotler (2006) corrobora a afirmação apontando que o Sistema de Informações de Marketing é parte da estrutura do sistema de informação da empresa, constituído por pessoas, equipamentos e procedimentos para coletar, processar e viabilizar as informações necessárias

a quem decide, de forma precisa e oportuna, para melhorar a eficiência e colaborar na eficácia da decisão.

Ainda, Kotler (*op. cit.*, p. 71-92), na descrição de um modelo de Sistema de Informações de Marketing, propõe que este seja baseado e desenvolvido em um conjunto de subsistemas, tais como:

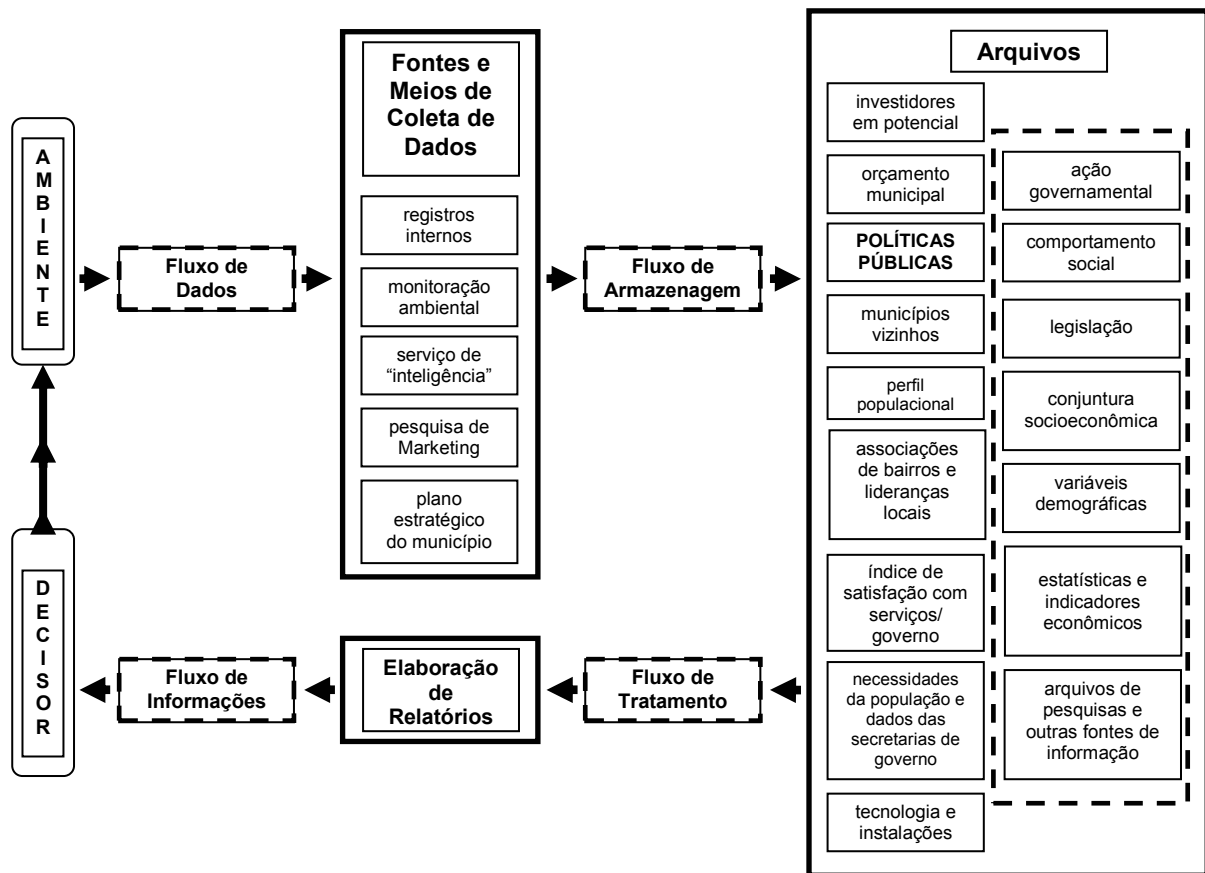
- a) sistema de registros internos: é obtido a partir dos dados referentes às atividades operacionais da empresa;
- b) sistema de inteligência de Marketing: obtém-se por meio de dados ocasionais e não estruturados advindos do ambiente externo;
- c) sistema de pesquisa de Marketing: são os dados provenientes de projetos que têm por finalidade obter informações para a solução de um problema específico;
- d) sistema de apoio às decisões de Marketing: por meio de um ferramental, incluindo um *software*, que é destinado ao armazenamento, análise e comunicação de dados. Produz a transformação desses dados em informações de Marketing propriamente ditas.

Desta forma, o Sistema de Informações de Marketing é um conjunto formalizado de procedimentos capazes de gerar, analisar, armazenar e distribuir informações permanentes aos tomadores de decisões (MALHOTRA, 2001).

Retomamos Minciotti (1992), que desenvolveu um modelo dinâmico, apresentado na ilustração 3, que traduz sua afirmação:

A matéria-prima de Marketing é a informação, e todo esforço desenvolvido no sentido de contribuir para aprimorar seu processamento será plenamente justificado. O papel do Sistema de Informações de Marketing deve ser exatamente o de alimentar quem decide com informações, tanto em qualidade, quanto em quantidade, no momento exato em que houver uma solicitação.

Ilustração 3: Modelo SIM



Fonte: Adaptado de Minciotti (1992, p. 12).

O sistema acima representado foi adaptado para o presente estudo de acordo com as fontes de coleta de dados e os arquivos desejáveis em relação ao contexto no qual a pesquisa foi realizada.

## 2.8 Marketing Interno

A partir das últimas décadas do século XX, procurando formas de prestar serviços de qualidade, aumentar a produtividade e manter clientes, as empresas começaram a valorizar suas equipes de funcionários. Se os funcionários não estiverem motivados para colaborar na venda ou vender os produtos da empresa, torna-se muito mais difícil realizar negócios com clientes (KURTZ E CLOW, 1996).

A colocação se refere ao Marketing Interno que, entre outras definições, é a tarefa que envolve contratar, treinar e motivar funcionários que tenham capacidade e “que queiram atender bem os clientes” (KOTLER, 2006, p. 18).

Importante salientar que nas dimensões teóricas fundamentais, especialmente quando o conceito é Marketing Interno, notar-se-á constante referência em relação a empresas; contudo, a teoria propicia perfeito entendimento da revisão de literatura aqui desenvolvida ao tomarmos os conceitos como válidos também para localidades que, tal como empresas, sofrem com a concorrência externa, com a falta de recursos, com problemas administrativos e vários aspectos inseridos em uma administração.

### 2.8.1 Conceitos de Marketing Interno e uma Abordagem Histórica

Não faz sentido prometer um excelente serviço ao cliente externo antes que os funcionários da empresa estejam preparados para fornecê-lo. Desta premissa, estabelece-se o conceito de Marketing Interno, que deve preceder o externo e é direcionado ao “quadro da empresa”, sendo algumas de suas finalidades: o estímulo ao trabalho em equipe entre todos os departamentos, o treinamento de pessoal e a motivação aos funcionários (KOTLER, 2000, p. 44).

No Brasil, o termo Endomarketing possui definição semelhante e Bekin (1995) indica como característica preponderante o objetivo de estabelecer processos permanentes de motivação, proporcionando ao colaborador: dignidade, responsabilidade e livre iniciativa. Estes processos motivacionais devem integrar o cotidiano da empresa.

Outra definição, de Brum (2003), conceitua o Endomarketing como o estabelecimento de uma rede de canais composta por instrumentos e ações que objetivam informar e levar inspiração ao funcionário, criando um clima capaz de provocar mudança de pensamento do colaborador em relação à empresa.

Cobra e Ribeiro (2000) destacam que o Marketing Interno considera funcionários e intermediários ligados à organização como um alvo a ser atingido, apoiados na ideia que não



é possível fazer Marketing Externo sem o compromisso dos funcionários com o principal objetivo da organização, que é atrair e manter clientes externos.

Berry e Parasuraman (1995, p. 179) definem que o Marketing Interno deve atrair, desenvolver, motivar e reter os empregados qualificados utilizando “empregos-produto” que satisfaçam suas necessidades, uma vez que os empregados devem ser tratados como clientes.

Segundo Franco, Mendes e Almeida (2001) “o Marketing Interno pressupõe um contexto de livre transação nas relações de troca”, onde o colaborador tem opções, bem como o poder de dizer não para uma oferta, um projeto, uma ideia. Portanto, pode aderir livremente e de forma voluntária.

Assim, a partir da aplicação dos conceitos de Marketing para o interior da empresa, as relações com os funcionários começam a se qualificar, resultando em melhores relações de troca com o cliente externo.

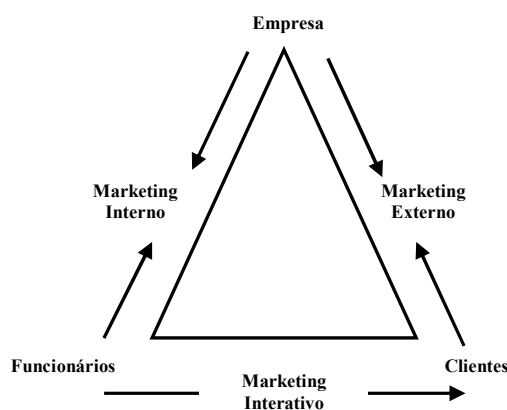
Essas afirmações remetem a Gronroos<sup>5</sup> (*apud* KOTLER, 2006, p. 405), com a colocação de que o Marketing de Serviços, além do Marketing Externo, exige também o Marketing Interno e o Interativo. Podemos entender o externo como a preparação, precificação, distribuição e promoção do serviço aos clientes, o interativo como a habilidade dos funcionários em servir aos clientes e o interno como o processo de treinamento e motivação para que funcionários atendam bem os clientes.

Esta relação entre o Marketing Externo, o Marketing Interno e o Interativo está representada na ilustração 4.

---

<sup>5</sup> Ver GRONROOS, C., *A service quality model and its marketing implications*, European Journal of Marketing, Emerald Group Publishing Limited, n. 4, v. 18, p. 36-44, UK: 1984.

Ilustração 4: Relação entre Marketing Interno e Externo



Fonte: Adaptado de Kotler (2006, p. 406).

Brum (1998) conceitua o Endomarketing como um conjunto de ações utilizadas para vender a imagem corporativa aos colaboradores e familiares destes, aderindo à “teoria” de que funcionários felizes tornam os clientes felizes de forma automática.

Entretanto, é importante evidenciar que, segundo Gronroos (1995), existem duas classificações para o processo gerencial de Marketing Interno. Uma corresponde ao gerenciamento de atitude, enquanto a outra está ligada ao gerenciamento da comunicação.

Este processo gerencial pretende envolver os colaboradores internos, atribuindo a eles um papel de clientes da organização, e a relação de troca fica estabelecida entre o colaborador e a empresa. Assim, pode ser considerado como objetivo do Marketing Interno o de fazer com que os colaboradores se tornem aliados na tarefa de captar e manter clientes.

Esta afirmação é apoiada pela contribuição de Flipo (1986), para quem as ações devem estar direcionadas aos clientes internos porque o bem-estar dos colaboradores está diretamente ligado à satisfação dos clientes externos e à expansão dos negócios e produtividade da empresa. Na mesma linha, Berry (1987) indica que as trocas internas entre as empresas e seus funcionários são tão relevantes para o Marketing quanto as externas.

Tal observação denota que o cuidado com o ambiente interno da empresa passa a ser um pré-requisito obrigatório para o sucesso nas relações com o mercado externo (FLIPO, 1986; BERRY, 1987; GEORGE, 1990; GRONROOS, 1995).

Cabe salientar que algumas referências bibliográficas anteriores a 1990 foram utilizadas com a finalidade de corroborar a afirmação de Gronroos (2009) sobre o Marketing Interno: “não é um fenômeno recente e foi usado pela primeira vez na literatura de Marketing de serviços na década de 1970”.

Gounaris (2008, p. 69-71, tradução e grifos nossos) contribui com uma pesquisa que aponta diferentes abordagens acadêmicas no desenvolvimento da concepção do Marketing Interno e sua orientação, desde a introdução do termo na literatura acadêmica em 1976 ratificando a afirmação de Gronroos, acima referenciada<sup>6</sup>.

O interessante levantamento, a seguir sintetizado, aborda autores e publicações até 2005, quando a obra foi submetida à avaliação de um *Journal*.

A citada pesquisa parte de um registro de **1976**: Berry, Hensel e Burke introduzem o termo Marketing Interno, sugerido originalmente para descrever o esforço da empresa em compreender as necessidades dos trabalhadores e aumentar a satisfação no trabalho. A consideração é que suprir as necessidades dos trabalhadores antes da empresa satisfazer as necessidades dos clientes é primordial e as regras que se aplicam ao mercado da empresa são, por analogia, igualmente relevantes para o seu mercado interno.

O Marketing Interno consiste em empregar técnicas (produtos internos) que satisfaçam as necessidades dos trabalhadores (Mercado Interno), desde que satisfaça os objetivos da organização.

A abordagem é comportamental-instrumental orientada para o pessoal da linha de frente. O Marketing Interno é um programa de marketing baseado na comunicação

---

<sup>6</sup> Spiros P. Gounaris, PhD, é professor de Marketing na *Athens University of Business and Economics*. Suas publicações têm ocorrido tanto na Europa como em revistas americanas, incluindo *European Journal of Marketing*, *Industrial Marketing Management*, *Journal of Services Marketing*, *Journal of Brand Management*, *Journal of Service Research*, entre outros. Alguns dos seus atuais interesses de pesquisa estão voltados à gestão de marketing, marketing de serviços, satisfação e fidelização dos clientes e marketing de relacionamento. Ver PALGRAVE MACMILLAN, *a division of Macmillan Publishers Limited*. Tradução nossa. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v11/n4/abs/2540174a.html>> Acesso em 05 de maio, 2009.

com os empregados e no desenvolvimento de suas potencialidades, motivando com melhor remuneração aqueles que oferecem um excelente serviço.

**1976:** Sasser e Arbeit sugerem que o Marketing Interno é aplicado por meio de uma pesquisa de mercado interno e re-trabalho de engenharia que visa ao desenvolvimento da organização para atrair e reter os prestadores de serviço excelentes.

O Marketing Interno consiste em empregar técnicas que satisfaçam as necessidades dos trabalhadores do mercado interno, promovendo condições para gerar interesse crescente dos prestadores de serviço gabaritados.

A abordagem é comportamental-instrumental e igualmente orientada para o pessoal da linha de frente. O Marketing Interno é um programa de marketing baseado na comunicação com os empregados para reter a mão de obra daqueles que oferecem um excelente serviço.

**1977:** William indica que o Marketing Interno é uma estratégia para lidar com as preocupações do pessoal de linha de frente, a fim de administrar a situação e melhorar o **atendimento ao cliente**.

O Marketing Interno consiste em empregar técnicas ou produtos internos que satisfaçam as necessidades dos trabalhadores para que haja aumento da satisfação no trabalho.

A abordagem também é comportamental-instrumental e igualmente orientada para o pessoal da linha de frente. O Marketing Interno é um programa de marketing baseado no incentivo dos empregados em relação à sua satisfação no trabalho.

**1981 e 1987:** Berry sugere que o Marketing Interno é uma estratégia de re-trabalho de engenharia e comunicação interna que visa a recorrentes influências na mente do **cliente externo**.

O Marketing Interno consiste em empregar técnicas que satisfaçam as necessidades dos trabalhadores para que haja aumento da satisfação no trabalho.

A abordagem é comportamental-instrumental e orientada para o pessoal da linha de frente. O Marketing Interno é um programa de marketing baseado na satisfação no trabalho.

**1983:** Gronroos estabelece o Marketing Interno como uma estratégia para o desenvolvimento do "estado de espírito necessário" que permitirá que o serviço ao cliente externo seja mais eficaz, no âmbito de um paradigma mais amplo de gestão de relacionamento.

O Marketing Interno visa a resultados que formem uma consciência do cliente externo favorável à empresa.

A abordagem também é comportamental-instrumental, contudo, **voltada para toda a organização e todos os empregados.**

**1987:** Tansuhaj, Wong e McCullough apontam empiricamente que o Marketing Interno seja aplicado por meio de comunicação com os empregados.

Os resultados visam ao aumento dos níveis de satisfação no trabalho e comprometimento com a organização. A responsabilidade do programa é dos **especialistas de marketing** da empresa e que são entendidos como as pessoas que compõem o departamento de Marketing e de vendas.

A abordagem é comportamental-instrumental e destinada aos funcionários da linha de frente.

**1987:** Gummesson sugere, utilizando um estudo de caso, que o Marketing Interno seja implementado por meio de comunicação com os empregados e com **mecanismos para mudança de cultura.**

Nesta abordagem, os resultados devem objetivar aumento dos níveis de produtividade e eficiência. Destinada a **todos os funcionários na criação de valor na cadeia de serviço.**

**1988:** Tansuhaj, Randall e McCullough recomendam a aplicação do Marketing Interno por meio de comunicação com os empregados.

O objetivo é o aumento dos níveis de satisfação no trabalho e comprometimento com a empresa. A responsabilidade do programa é dos especialistas de marketing, que são vistos como o departamento de Marketing e de vendas. A abordagem é comportamental-instrumental e direcionada aos funcionários da linha de frente.

**1990:** George acredita na condução por meio da **coordenação de recursos humanos e departamentos de marketing** para melhorar a orientação da empresa de serviços.

Numa abordagem holística, o objetivo é uma **troca interna eficaz** e destinada a todos os empregados.

**1993:** Ahmed e Rafiq abordam o Marketing Interno como a aplicação de técnicas de Marketing juntamente com recursos humanos e práticas de gestão para atingir os objetivos da empresa no mercado.

Numa visão holística, o objetivo é uma **maior eficácia da estratégia de marketing**, alinhada com a integração e motivação de todos os empregados para a execução do planejamento da empresa.

**1995:** Foreman e Money sugerem **empiricamente** implementar o Marketing Interno por meio da comunicação, **desenvolvimento da gestão participativa**, motivação e recompensa.

A abordagem é comportamental-instrumental e pode ter vários objetivos, dependendo de quem é alvo, ou seja, grupos específicos de trabalhadores ou a organização como um todo. Pode ser destinada a departamentos ou a toda a organização.

**1995:** Freeman e Varey: por meio de comunicação interna, com o objetivo de "vender" a importância do serviço ao cliente.

Numa abordagem holística, a orientação **parte do pessoal da linha da frente**. Os resultados são voltados à satisfação das necessidades dos trabalhadores, como indivíduos e prestadores de serviços.

**1995:** Piercy preconiza a remoção de barreiras entre departamentos para o desenvolvimento e execução dos objetivos da empresa no mercado.

A abordagem é comportamental-instrumental. Os resultados são alinhados com o **planejamento estratégico** e destinados àqueles que podem influenciar a condução da estratégia de marketing.

**1997:** Gronroos afirma que o Marketing Interno deve ser integrado com a função de marketing, porque Marketing é da responsabilidade de cada funcionário que influencia **a avaliação de valor pelos clientes**.

Os resultados são medidos em vendas e pelo “*service-minded*” em uma abordagem comportamental-instrumental. Destinado a todos os empregados, independentemente da descrição do trabalho e da hierarquia.

**1999:** Wasmer e Bruner – implementação por meio de uma pesquisa de mercado formal e uma comunicação interna para “**vender**” a empresa internamente.

Os resultados são considerados em termos de metas individuais dos trabalhadores alinhados com os objetivos da empresa.

A abordagem é comportamental-instrumental e o programa é destinado a todos os empregados.

**1999:** Varey e Lewis – o Marketing Interno é formado pela filosofia e o comportamento que permitem a **rápida mudança organizacional** em resposta da empresa a ambientes macro e micro.

A abordagem é holística e o programa é destinado a todos os empregados com resultados verificados pela mudança de gestão.

**2000:** Rafiq e Ahmed definem que o Marketing Interno é o esforço planejado para alcançar a satisfação dos funcionários, satisfação do cliente e coordenação interfuncional por meio da capacitação dos trabalhadores.

Também de forma holística, o objetivo é o aumento da produtividade e melhorias de trabalho, sendo o programa destinado a todos os empregados.

**2003:** Ahmed e Rafiq sugerem uma estrutura cultural e um instrumento para alcançar o alinhamento estratégico e a **construção de competências de serviço ao cliente**, gerindo as relações internas por meio de comunicação.

Tal e qual a abordagem dos autores em 2000, o objetivo é o aumento da produtividade e melhorias de trabalho, sendo o programa destinado a todos os empregados.

**2003:** Naude, Desai e Murphy apontam, empiricamente, que a aplicação do Marketing Interno é influenciada pela percepção individual e pelas características da organização. Destinado a todos os funcionários envolvidos na criação de valor da cadeia de serviços.

Uma abordagem com objetivos medidos pela satisfação no emprego e pelo aumento da adoção da orientação de mercado pela empresa.

**2003:** Ballantyne afirma que o Marketing Interno pode influenciar procedimentos, operações de serviço e a reengenharia, utilizando “input”, tanto do ambiente externo, como do interno.

Resulta na renovação do conhecimento e destina-se a todos os empregados.

**2004: Lings** considera a Orientação para o Mercado Interno, sigla “IMO” no idioma inglês, e representa uma filosofia da empresa. Os resultados se relacionam com o aumento dos níveis de satisfação profissional.

A abordagem é cultural. A ação, orientada pelo pessoal da linha de frente, envolve três dimensões: **inteligência de marketing, comunicação e resposta**.



Apresenta um instrumento modelo para análise dessas **três dimensões fundamentais** que devem estar presentes na aplicação do Marketing Interno e têm correspondência **com atividades principais**, tais como: a troca e o *Mix* de Marketing Interno, realização de pesquisas e segmentação de mercado, comunicação adequada e envolvimento.

**2005:** Lings e Greenley propõem empiricamente o **Marketing Interno como ajustável** e usado como Orientação para o Mercado Interno, bem como para ações que visam a melhorar o clima interno. Resultados medidos pelo aumento dos níveis de satisfação profissional.

Abordagem comportamental-instrumental. Orientado pelo pessoal da linha de frente e apresentando três aspectos principais do programa de marketing interno: a geração formal de informações, a divulgação de informações e a capacidade de resposta.

Ao encerrar a síntese da pesquisa de Gounaris e após esta constatação de informações históricas, é necessário atualizar e complementar o estudo acima com um apontamento mais recente e de abordagem de Gronroos (2009, grifos nossos); no qual o autor afirma que o Marketing Interno é legitimado pelo seu objetivo de alinhar processos e efeitos internos com os orientados para o cliente externo e apresenta **um novo conceito** que permite a aplicação do Marketing Interno para gerenciar, de forma mais eficaz, uma variedade de atividades bem estabelecidas como parte de um processo maior que visa a um objetivo comum.

E, qualquer função ou atividade que exerça influência em relacionamentos internos pode ser considerada uma atividade do Marketing Interno, nas palavras de Gronroos (*op. cit.*, p. 346).

Esta contribuição ratifica a justificativa e relevância do presente trabalho e corrobora a possibilidade da utilização do Marketing Interno de forma inovadora com abordagem diferenciada de todas as outras relacionadas na pesquisa histórica que foi apresentada.

Neste ponto, e mediante a teoria que foi estudada, a importância e aplicabilidade do Marketing Interno e de um planejamento voltado ao público interno de um município apresentam-se devidamente embasadas. Contudo, são necessários mais alguns elementos para

o complemento da revisão dos conceitos científicos que formataram este trabalho. Esses conceitos estão relacionados nas próximas seções.

## 2.8.2 O *Mix* do Marketing Interno

Segundo Gronroos (2009, p. 346), para obtenção de resultados duradouros, as práticas do Marketing Interno devem ser estabelecidas com o suporte da estrutura organizacional para o estabelecimento de uma cultura de serviço e “os três pré-requisitos para o Marketing Interno bem-sucedido” são:

- a) o marketing interno tem que ser considerado parte integrante do gerenciamento estratégico;
- b) o processo deve ser apoiado pela administração e estrutura organizacional da empresa;
- c) deve haver permanente demonstração de liderança e apoio para o processo de marketing interno por parte da alta administração da empresa.

Por sua vez, as estratégias do Marketing Interno derivam dos “quatro Ps” do Marketing, ou Composto de Marketing, ou Marketing *Mix*, que é formado pelas ferramentas para obter as respostas desejadas de mercados-alvo (KOTLER, 2000).

Referenciado por Minciotti (2001), o Composto de Marketing ou Marketing *Mix*, citado no planejamento e na abrangência do Marketing de Localidades, corresponde aos fatores controláveis, no caso, pela região. No Marketing convencional, o *Mix* seria composto pelas estratégias de produto, preço, promoção e distribuição. Quando sua aplicação é voltada às localidades, configura-se como:

- Garantir uma boa prestação dos serviços básicos esperados pelo público de cada segmento e manter uma infraestrutura satisfatória;
- Identificar o conjunto de fatores que é percebido pelos segmentos de mercado como Qualidade de Vida e implementar os serviços desejáveis e ainda não existentes, complementando os já oferecidos;
- Divulgar (promover) suas melhorias, seus valores e sua Qualidade de Vida, buscando posicionar a localidade na mente das pessoas integrantes dos segmentos, através da fixação de uma imagem e identidade;

- Obter o apoio de todos os cidadãos, líderes, formadores de opinião e instituições, para torná-los estimulados com os objetivos do plano e receptivos a eles.

Cabe destacar que o termo “distribuição” que foi utilizado por Minciotti é o equivalente de “praça” e completa os “4 Ps” que formam o *Mix* de Marketing. São eles: produto, preço, promoção e praça, correspondentes do idioma inglês a: *product, price, promotion e placement*.

Importante salientar que a política de produto frequentemente é o componente principal de Marketing, já que é muito difícil fazer “bom Marketing” com um produto que não corresponda às expectativas dos consumidores. Também, a variável chamada “produto é normalmente a que implica mais investimentos e que erros aqui são muito caros e difíceis de corrigir” (ALMEIDA, 2004, p. 24).

Retomamos, então, as quatro atividades básicas do Marketing Estratégico de Localidades com a finalidade de relacioná-las com o *Mix* do Marketing Interno. São elas:

- a) elaborar o *Mix* adequado, considerando como atrações os serviços de que a localidade dispõe;
- b) criar atrativos para os atuais e potenciais consumidores dos bens e serviços;
- c) fornecer produtos e serviços de forma eficiente e com acesso facilitado;
- d) promover de forma atraente os valores e a imagem do local, com o objetivo de envolver e cativar a comunidade com os diferenciais de que dispõe (KOTLER; HAIDER; REIN, 1994).

Os mesmos autores ajudam na compreensão do conceito de Marketing *Mix*, ao ponderar que os profissionais de Marketing usam estas variáveis para estabelecer um Plano de Marketing e, para que esse plano seja bem-sucedido, a estratégia traçada para os “quatro Ps” deve refletir a melhor proposta de valor para os consumidores de um mercado-alvo bem definido.

Tal colocação conduz a revisão bibliográfica à definição de Lauterborn<sup>7</sup> (*apud* KOTLER, 2000, p. 38), para quem o conjunto de ferramentas de Marketing utilizado para influenciar compradores de um produto ou serviço é também percebido pelos clientes de forma correspondente aos “4 Cs”, dependendo do benefício que pode oferecer.

Portanto, sendo o cliente do Marketing Interno o público interno de um município, pode-se estabelecer a relação que está apresentada no quadro 3 e que atende ao escopo do presente estudo, bem como, a partir dela, elaborar as estratégias que devem ser aplicadas ao público em questão, levando em consideração o referencial teórico relacionado com uma localidade.

Quadro 3: Estratégias de Marketing Interno

<b>Variáveis de Marketing Mix Convencional</b>	<b>“4 Cs” do cliente</b>	<b>Mix de Marketing aplicado ao Marketing Interno de uma localidade</b>
<b>Produto</b>	Cliente (solução para o)	Adequadas Políticas Públicas de Desenvolvimento Econômico
<b>Preço</b>	Custo (para o cliente)	Apoio, Adesão, Cooperação
<b>Promoção</b>	Comunicação	Divulgação
<b>Praça</b>	Conveniência	Localidade, Município

*Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p. 38).*

Assim, a estratégia do Marketing Interno que atende à finalidade da presente pesquisa, e voltada para o público de um município, engloba:

<sup>7</sup> Ver LAUTERBORN, R., *New marketing litany: 4P's passe; C-Words take over*. New York: Advertising Age Journal, 61 (41), p. 26, 1990.

- a) as políticas públicas de desenvolvimento econômico, que se referem ao **produto** destinado a uma localidade e que também contemplam um cliente interno que, neste caso, é o munícipe;
- b) o apoio, a adesão e a cooperação do munícipe, que se referem ao **preço** e correspondem à troca que ocorre quando da aplicação das políticas públicas;
- c) a divulgação de todas as qualidades e valores que podem ser percebidos corresponde à **promoção**;
- d) o local onde as políticas públicas são aplicadas, ou seja, a localidade. Este corresponde à **praça** ou distribuição.

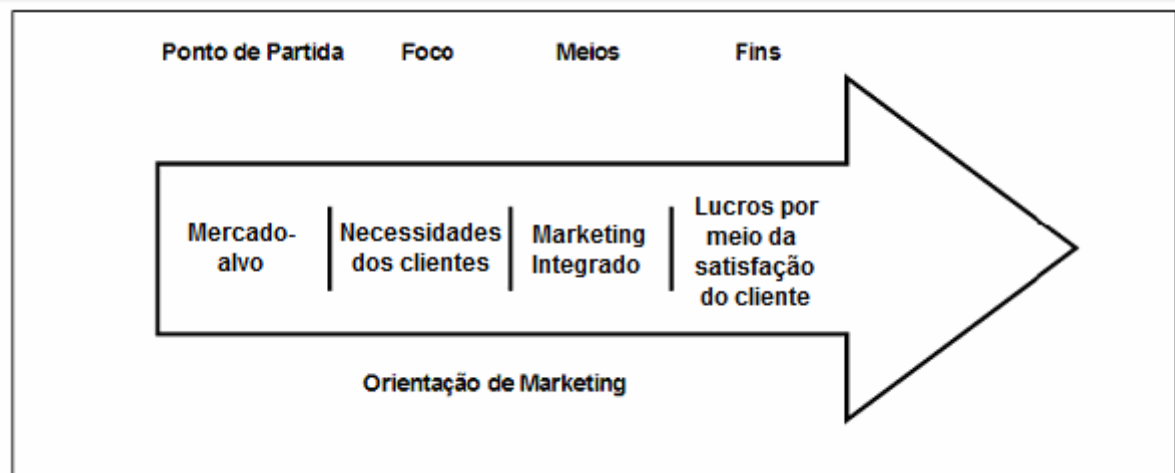
### 2.8.3 A Orientação de Marketing Aplicada ao Marketing Interno

A Orientação de Marketing baseia-se na afirmação de que, para uma organização alcançar suas metas, deve ser mais efetiva que a concorrência e agir no sentido da “criação, entrega e comunicação de valor para o cliente” dos mercados-alvo que pretende atingir (KOTLER, 2000, p. 41).

Seguindo as contribuições de Kotler (*ibid*) sobre o tema, observa-se que a Orientação de Marketing, representada na ilustração 5, está lastreada sobre quatro pilares fundamentais que, resumidamente, são:

- a) mercado-alvo, a ser escolhido com critério e utilizando-se programas de Marketing desenhados de acordo com as necessidades latentes;
- b) necessidades dos clientes, que podem ser declaradas ou não, e dizem respeito à manutenção e à obtenção de novos clientes;
- c) Marketing Integrado, que abrange todos os departamentos da empresa, bem como a adoção do Marketing Interno, que deve preceder o Marketing Externo;
- d) lucros por meio da satisfação do cliente, que é a principal meta da Orientação de Marketing, ou seja, atingir os objetivos.

Ilustração 5: Orientação de Marketing



Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p. 41).

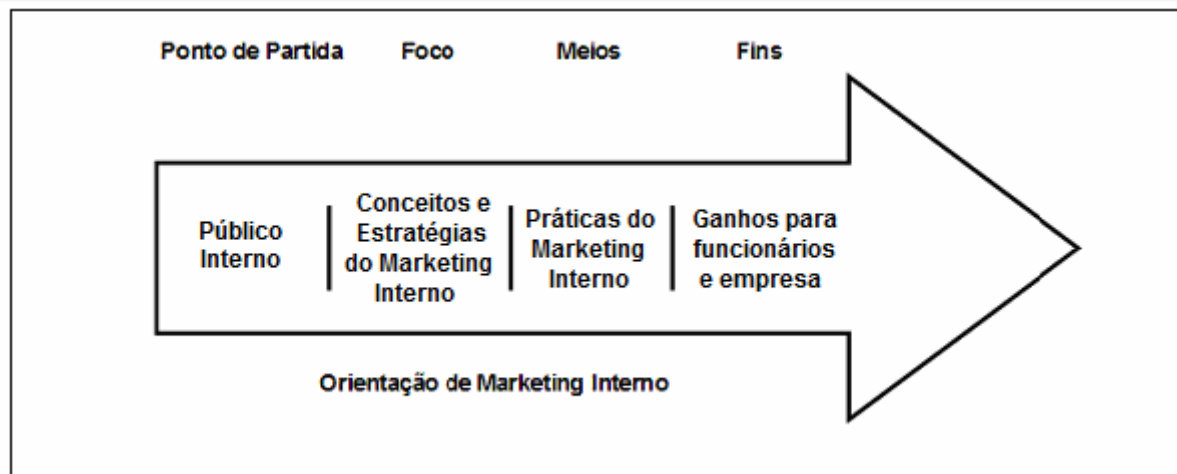
Sendo o Marketing Interno, como visto neste referencial teórico, voltado ao interior da empresa, bem como o cliente interno um alvo de Marketing a ser atingido, a presente revisão bibliográfica demonstra que a Orientação de Marketing pode ser utilizada para a elaboração de uma Orientação de Marketing Interno, resultando em correspondentes fundamentos, representados a seguir nas ilustrações 6 e 7. São eles:

- público interno, a ser atendido utilizando-se programas de Marketing Interno, desenhados de acordo com as necessidades e com vistas a um melhor desempenho funcional e nas relações com clientes;
- pelo embasamento teórico apresentado, pode ser o **público interno de uma localidade**, no caso, os munícipes;
- conceitos e estratégias do Marketing Interno que dizem respeito ao engajamento do público interno na manutenção e angariação de clientes externos;
- de forma análoga, o engajamento pode se referir aos munícipes e a angariação ser correspondente ao **público externo de uma localidade**;
- práticas do Marketing Interno, que abrangem todos os departamentos da empresa, bem como a adoção de um Planejamento Estratégico de Marketing que englobe o Marketing Interno, que deve preceder o Marketing Externo;
- igualmente, pode-se estabelecer uma relação entre munícipes, como clientes internos, e o planejamento e implementação de **políticas públicas** de desenvolvimento econômico dentro de um Planejamento Estratégico da Localidade;

- g) ganhos para funcionários e empresa, que é a principal meta da Orientação de Marketing, ou seja, atingir os objetivos;
- h) de maneira correspondente, ganhos para o **público interno de uma localidade** em relação à qualidade de vida e políticas públicas adequadas, bem como para a localidade, possibilitando conquistar turistas, novos moradores e mais investimento externo.

Desta forma, resultam quatro pilares fundamentais, sendo: a, c, e, g para a **Orientação do Marketing Interno** em Empresas, que estão indicados na ilustração 6.

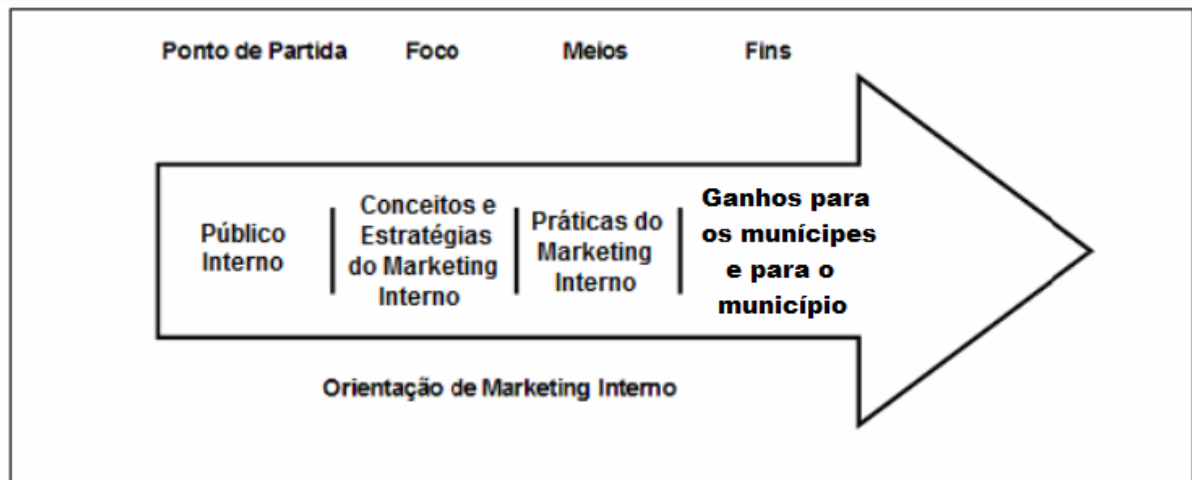
Ilustração 6: Orientação de Marketing Interno em Empresas



*Fonte: Elaborado pelo Autor.*

Da mesma conceituação teórica, resultam mais quatro pilares fundamentais, representados na ilustração 7, para a **Orientação do Marketing Interno em Localidades**, possibilitando a inovadora aplicação proposta no presente estudo.

Ilustração 7: Orientação de Marketing Interno em Localidades



*Fonte: Elaborado pelo Autor.*

## 2.9 Atividades Fundamentais na Aplicação do Marketing Interno

Para relacionar atividades, recorre-se uma vez mais a Gronroos (2009), que afirma: em relação às práticas ou atividades fundamentais na aplicação do Marketing Interno, não se trata necessariamente de uma lista pré-definida e exclusiva; contudo, identificam-se algumas atividades típicas.

Outro aspecto importante a ser resgatado da teoria para relacionar atividades do Marketing Interno é que a informação e a imagem que a empresa pretende transmitir são “vendidas” aos colaboradores e, tão logo sejam “compradas”, produzirão nos colaboradores um maior empenho, gerando melhores resultados e promovendo ganhos para a empresa.

Nesta linha, Bekin (1995) indica para o que define como Endomarketing, uma sequência de pontos essenciais relacionados às atividades para envolver os colaboradores em um processo de permanente motivação.

Então, especificamente em relação às atividades do Marketing Interno, verificaram-se congruências de definições entre as indicações de autoria de Bekin e de Gronroos, que foram sintetizadas pelo pesquisador conforme demonstrado a seguir.



Justifica-se a escolha desses dois autores para continuidade do embasamento teórico, pois, o primeiro é autor do termo Endomarketing, que é amplamente difundido no Brasil, e o segundo, autor de uma obra atualizada e publicada em 2009 que trouxe uma contribuição fundamental, ou seja: qualquer função ou atividade que exerça influência em relacionamentos internos pode ser considerada uma atividade do Marketing Interno, nas palavras de Gronroos (2009, p. 346).

Desta forma, da contribuição de Gronroos (2009) temos a indicação das seguintes atividades:

- a) liderança, suporte e supervisão;
- b) incentivo pelo desempenho de sucesso;
- c) comunicação adequada e desenvolvimento de tecnologias e sistemas de suporte;
- d) pré-teste, pesquisa interna de mercado e segmentação;
- e) envolvimento no planejamento.

Quanto a Bekin (1995), as atividades são:

- a) suporte ao desenvolvimento;
- b) motivação, valorização e comprometimento;
- c) sistema de informações de rede de comunicação;
- d) segmentação de mercado de clientes internos ou públicos internos;
- e) cenários para novas campanhas.

Assim, viabilizou-se uma síntese das indicações desses autores de atividades de Marketing Interno, apresentada nos itens 2.9.1 a 2.9.5, detalhando cada uma delas com base nas definições da fonte mais atualizada, ou seja, de Gronroos na publicação de 2009. Tais indicações serviram como base para adaptação ao escopo deste projeto.

Cabe registrar que as indicações de Bekin e de Gronroos no caso de aplicação voltada ao público interno de empresas incluíam “Treinamento” e “Utilização de Gerenciamento de Recursos Humanos”. Contudo, para atender à finalidade acima proposta, em razão da incoerência da aplicação dessas práticas quando o público-alvo é o público interno de uma localidade, formado por munícipes, essas indicações não foram selecionadas.

### 2.9.1 Liderança, Suporte e Supervisão

Trata-se de uma continuação das sessões de treinamento no caso de empresas que reciclam e enfatizam as mensagens recebidas. A alta administração, os gerentes e supervisores devem cumprir as expectativas de foco no cliente e devem apoiar seu público interno de modo orientado ao cliente.

### 2.9.2 Motivação, Valorização, Comprometimento e Recompensa

Refere-se ao estímulo do público interno, mostrando respeito e reconhecendo o bom desempenho do mesmo. A motivação inclui corrigir erros e aconselhar de modo positivo e encorajador, bem como promover bônus e recompensas como forma de apoio.

### 2.9.3 Comunicação Interna Adequada, Desenvolvimento de Tecnologias e Sistemas de Informação e Suporte

Gronroos (2009) indica: “Os empregados são sempre um público ávido para a comunicação externa [...]” e seus papéis devem ser enfatizados em campanhas externas. Contudo, o efeito da comunicação externa no ambiente interno deve ser valorizado por uma comunicação interna eficiente, evitando-se memorandos e “informações de uma via”, controlando o excesso e, como mais importante, mantendo o máximo de diálogo possível.

Equipamentos necessários e sistemas de informação são fundamentais nos processos de suporte e apoio ao comportamento e desempenho do público interno, evitando que a falta de recursos seja um obstáculo.

### 2.9.4 Pré-teste, Pesquisa Interna de Mercado e Segmentação

Ainda com as definições de Gronroos (2009): “A satisfação no emprego normalmente se relaciona à satisfação do cliente [...]” e às atitudes e preferências dos empregados com relação ao ambiente de trabalho. Assim, as tarefas dos funcionários devem ser estudadas.

As pesquisas, com utilização de métodos qualitativos e quantitativos, e a elaboração de pré-teste e *feedback* para a equipe possibilitam boa qualidade de informação, tanto em relação às ações que devem ser realizadas, quanto aos resultados de reuniões com gerentes e supervisores.

Sobre o pré-teste, Gil (1999, p. 137) indica que tem por objetivo assegurar validade e precisão de um instrumento de pesquisa e, no caso de questionários, deve-se ter certeza em relação à clareza e à precisão dos termos utilizados, no formato de questões principais e nas que derivam dessas, além do correto ordenamento e de uma adequada introdução do questionário.

Ainda, na etapa do pré-teste são revisados todos os itens gerados, para evitar perguntas evasivas ou que tenham resposta apenas socialmente aceitável, a fim de que os dados coletados sejam úteis (CHURCHILL, 1979).

Cabe salientar que empregados formam um grupo heterogêneo e a aplicação de pesquisas pode necessitar técnicas de segmentação antes de sua aplicação nos subgrupos a serem estipulados.

### 2.9.5 Envolvimento no Planejamento

Os empregados formam uma fonte de conhecimento sobre os perfis dos clientes, suas atividades e expectativas. O envolvimento do público interno no planejamento tem efeito motivador que resulta em uma comunicação de Marketing mais eficiente com a participação de todos.

## **2.10 Uma Aplicação Holística de Conceitos e Práticas de Marketing Interno ao Público Interno de uma Localidade**

Concluindo o Referencial Teórico, verifica-se que o modelo desenvolvido por Lings em 2004, que consta da pesquisa de Gounaris de 2008, contribuiu com um conjunto de três dimensões principais e algumas atividades fundamentais para a verificação da utilização do Marketing Interno.

Também, como observado no desenvolvimento desta revisão da literatura, dispõe-se de uma série de elementos que possibilitam analisar a presença da aplicação dos conceitos e práticas de Marketing Interno, seja qual for o público interno escolhido, com base na verificação de atividades desse Marketing no ambiente pesquisado.

Ainda, foram identificadas atividades na aplicação do Marketing Interno, em uma síntese a partir das contribuições de Bekin e Gronroos, que convergem para a proposta de Lings e que podem ser adaptadas para a utilização voltada ao objetivo do presente estudo, ou seja, o público interno de uma localidade.

Essas observações resultantes da teoria estudada conduzem para uma seleção de algumas atividades fundamentais do Marketing Interno que devem constar do Instrumento de Análise dos resultados da pesquisa. Se tais atividades estiverem presentes, de acordo com as fontes científicas consultadas, será possível afirmar que foi identificada a utilização de conceitos e práticas do Marketing Interno na forma que a pesquisa propõe.

Então, a partir das conceituações obtidas na revisão bibliográfica, optou-se pela utilização de um instrumento adaptado para análise de resultados e que foi detalhado no Capítulo 4, seção 4.1, que contemplou dimensões principais e algumas atividades do Marketing Interno para constatar se são identificados seus conceitos e práticas no planejamento e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico destinadas a uma localidade.

Cabe ressaltar que o referencial teórico foi de tal valia que proporcionou confirmar a inovadora aplicação de Marketing no contexto deste trabalho e que foi resumida por Kotler (2006, p. 15) como “uma abordagem do marketing que tenciona reconhecer e harmonizar o escopo e as complexidades das atividades de marketing”, ou seja, **uma abordagem de Marketing Holístico**. Abordagem esta que é adequada para a visão do Marketing do século XXI e que transcende “as aplicações tradicionais da orientação de marketing”.

Desta forma, os conceitos necessários para o presente estudo se apresentam de maneira consistente para o correto delineamento da Metodologia e seções seguintes.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa foi constituída das seguintes fases:

- a) definição do tipo da pesquisa;
- b) elaboração do protocolo de pesquisa;
- c) seleção de casos e sujeitos da pesquisa;
- d) elaboração de instrumento para análise dos resultados;
- e) elaboração do instrumento da pesquisa;
- f) estabelecimento e preparação dos procedimentos para coleta de dados;
- g) coleta de dados e análise dos resultados.

Para tanto, inicialmente foram realizados levantamentos e identificação das dimensões teóricas fundamentais nas fontes bibliográficas. Essa conduta propiciou a proposta aqui apresentada e delineou as fases e algumas questões da pesquisa, apresentadas na seção C do apêndice A deste trabalho.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa qualitativa, caracterizada como exploratória em relação ao universo, por natureza e quanto aos seus objetivos possibilita ao pesquisador um conhecimento maior sobre o tema e é apropriada para os primeiros estágios da investigação (MATTAR, 1999).

A pesquisa foi realizada por intermédio de entrevistas semiestruturadas em um grupo significativo, embora pequeno, de entrevistados com o propósito de proporcionar melhor visão e compreensão do problema (MALHOTRA *et. al.*, 2005).

Segundo Gil (2002), esse tipo de pesquisa possibilita tornar o problema mais explícito, objetivando o aprimoramento de ideias. Portanto, ao encontro do que o presente estudo procurou alcançar, uma vez que, não obstante o conhecimento do pesquisador acerca do conceito de Marketing Interno, trata-se de uma aplicação inovadora.

Ainda, e quanto aos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa se define como um estudo de casos múltiplos, pois se caracteriza pela busca e análise de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, principalmente quando as questões colocadas são do tipo “como” e “por que” (YIN, 2005). O estudo dos casos abrangeu as sete cidades do Grande ABC, como descrito na seção: amostra e sujeitos da pesquisa.

Um exemplo de casos múltiplos “[...] é o estudo de inovações feitas em uma escola (como o uso de currículos, horários de aula reorganizados ou novas tecnologias educacionais), na qual cada escola adota alguma inovação”. Desta forma, cada unidade escolar é objeto de um estudo de caso individual, mas, ao se considerar o estudo que abrange várias escolas, trata-se de “um projeto de casos múltiplos” (YIN, *op. cit.*, p. 68).

Ao contrário do que muitos cientistas acreditam, as exigências de um estudo de caso são muito maiores do que aquelas “[...] de qualquer outra estratégia de pesquisa”. Um estudo de caso de alta qualidade requer contínua interação entre questões teóricas e os dados coletados com a utilização de um protocolo que contenha referência ao instrumento de análise de resultados, além de procedimentos e regras que devem ser seguidas com base na teoria revisada. Para o estudo de casos múltiplos, o protocolo é essencial (YIN, 2005, p. 82-93).

Igualmente importante para um estudo de caso são os procedimentos de campo para a coleta de dados. Quando se trata de “[...] entrevistar pessoas-chave, você deve trabalhar em conformidade com o horário e disponibilidade do entrevistado [...]” e fazer preparativos especiais para agir como um observador, mesmo sendo um “observador participante”, pronto para restringir seu comportamento e deixando o entrevistado à vontade no seu ambiente. Os preparativos incluem procedimentos operacionais como dispor de equipamentos para gravação e material para anotações (YIN, *op. cit.*, p. 94-98).

Ainda, para a realização de estudos de caso, devem ser definidos procedimentos metodológicos rígidos, redobrando os cuidados “tanto no planejamento, quanto na coleta e análise dos dados” (GIL, 2002, p. 54).

Assim, foi imperativa a confecção prévia de um protocolo, apresentado como apêndice A deste trabalho, e uma consistente revisão bibliográfica considerando as fontes científicas utilizadas no referencial conceitual.

Desta forma, um roteiro para entrevistas foi elaborado com rigor e executado com cuidado, bem como foi possível a elaboração de um instrumento adequado para análise dos resultados.

Por ocasião das entrevistas, foram coletados dados para análise documental complementar, tais como folhetos e pôsteres relacionados com as campanhas para promover políticas públicas, confeccionados pelas secretarias das cidades pesquisadas e pelo Consórcio Intermunicipal Grande ABC.

A observação simples também constituiu a pesquisa, considerando as visitas para entrevistas nas secretarias das cidades e a participação do pesquisador como ouvinte em reunião de encerramento do ano de 2009, na sede do Consórcio ABC, que aconteceu dia 17 de dezembro na cidade de Santo André – SP, com a presença de secretários e assessores das Secretarias de Desenvolvimento das cidades participantes.

### **3.2 Amostra e Sujeitos da Pesquisa**

Para a pesquisa, não foi utilizada amostra, pois o estudo de casos abrangeu o todo, ou seja, todas as cidades que compõem o Consórcio Intermunicipal Grande ABC, que engloba os sete municípios da região do Grande ABC. São eles: Diadema, Mauá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul (CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL GRANDE ABC, 2009). Os sujeitos da pesquisa foram os representantes das Secretarias de Desenvolvimento de cada uma das sete cidades, pela ordem: Luis Paulo Bresciani – secretário; César Augusto Andaku – diretor; Marcelo Menato – secretário; Gilvan Mendonça – secretário; Charles Camargo – secretário adjunto; Ronaldo Tadeu Ávila de Paula – secretário adjunto e Celso Amâncio – secretário.

Importante realçar que o Consórcio Grande ABC atua como órgão articulador de políticas públicas setoriais. Por sua vez, as Secretarias de Desenvolvimento são as responsáveis pelo planejamento e ou coordenação e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico que são destinadas ao desenvolvimento de uma região como um todo e, portanto, são dirigidas tanto ao público externo da localidade, para atrair novos moradores, investidores e novas empresas, quanto ao público interno da localidade, que são os

munícipes e empresários já instalados no município. Esta foi a razão da seleção dos representantes dessas secretarias pelo pesquisador.

As entrevistas contemplaram 100% (cem por cento) dos representantes das sete secretarias, sendo: um diretor, quatro secretários e dois secretários adjuntos. Ratifica-se a delimitação do estudo apresentada na seção 1.5 entre dezembro de 2009 e fevereiro de 2010.

Os resultados obtidos em cada um dos municípios acerca da atuação das secretarias dizem respeito, exclusivamente, à investigação para identificar se conceitos e práticas de Marketing Interno são aplicados no planejamento e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico, considerando os munícipes como o público interno da localidade.

Cabe salientar que não foram objetos do estudo a verificação sobre a impressão ou percepção desse público acerca do tema da pesquisa e a avaliação da atuação de gestores públicos e ou dos benefícios de políticas públicas.

### **3.3 Instrumento da Pesquisa**

As entrevistas semiestruturadas são realizadas por meio de conversas pouco estruturadas que o pesquisador desenvolve com os indivíduos escolhidos e devem ser conduzidas uma a uma (MALHOTRA *et. al.*, 2005, p. 119). O roteiro utilizado foi desenvolvido pelo pesquisador e foi aplicado a sete sujeitos da pesquisa, qualificados na seção anterior.

De acordo com a definição do problema de pesquisa, o referencial teórico deste trabalho, bem como, as questões do estudo de caso apresentadas no Protocolo foram os pontos de partida para o roteiro de entrevistas, resultando os seguintes temas:

- a) principais problemas que determinam as ações da secretaria para a localidade e como são desenvolvidas essas ações;
- b) ações da secretaria em relação às atividades de Marketing que são praticadas em relação ao público das políticas públicas de desenvolvimento econômico. Como o munícipe é visto enquanto público;



- c) como são estabelecidos os objetivos e campanhas de políticas públicas de desenvolvimento econômico, por exemplo relacionadas ao trabalho ou turismo, e se há a participação do munícipe na discussão;
- d) como são elaboradas as estratégias de comunicação dessas campanhas;
- e) como é identificado o público-alvo das campanhas de políticas públicas de desenvolvimento econômico; quem são os integrantes do público-alvo em sua totalidade; verificar a percepção do gestor em relação à visão sobre público interno;
- f) quem elabora a divulgação e escolhe as mídias para as campanhas relacionadas a políticas públicas de desenvolvimento econômico;
- g) se os materiais de divulgação são testados previamente e se os munícipes participam do teste;
- h) como são determinados os locais onde deverá ocorrer divulgação, por exemplo, palestras;
- i) as políticas públicas também dependem de um processo de troca. Como se determina a troca, ou seja, aquilo que é oferecido pelo município (ex.: a política pública específica de desenvolvimento econômico) e aquilo que é pago, referente ao preço, pelos cidadãos em troca. Exemplo de uma campanha de vacinação: o preço que o munícipe deve pagar pode ser considerado a adesão à campanha se locomovendo até o posto;
- j) se há um grupo de lideranças locais, como presidentes de associação de bairros, que participa de reuniões periódicas na secretaria ou outro órgão público municipal;
- k) se existe algum tipo de coordenação entre os grupos de interesses públicos e privados e se existem outros grupos de munícipes que participem regularmente de encontros na secretaria para discutir assuntos diversos, inclusive políticas públicas, com o Poder Público;
- l) sobre pesquisas aplicadas regularmente para verificar necessidades e satisfação, ou não, dos munícipes; como se avaliam as campanhas e ou políticas públicas e quais os critérios utilizados. Incluir aspectos de segmentação de público;
- m) se é possível mensurar quantos munícipes participam em campanhas, se em todas ou não, e com que frequência o retorno obtido pelas campanhas é verificado – *feedback*;
- n) se existe algum sistema de informação organizado, e de que tipo, que integre as informações suficientes para avaliar necessidades de políticas públicas de desenvolvimento econômico em relação aos clientes do município.

### 3.4 Procedimentos para Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio das entrevistas semiestruturadas, bem como pela observação e análise documental. As entrevistas foram agendadas com os representantes das secretarias das cidades que compõem, como anteriormente afirmado, o grupo que foi estudado. Os temas e algumas questões foram explicados antes do início das entrevistas, ressaltando-se: a abordagem principal que se referia ao tema Marketing, a relevância do estudo e a importância da colaboração.

Em relação às entrevistas:

- a) os horários foram marcados de acordo com a disponibilidade dos entrevistados;
- b) o roteiro e os temas livres que se desenvolveram durante as entrevistas buscaram atingir o objetivo do estudo;
- c) foram feitas perguntas “abertas” que possibilitaram uma constatação do grau de conhecimento sobre o Marketing Interno, o de Localidades e do Planejamento Estratégico de Marketing, obtendo uma visão sobre os meios e métodos utilizados para a elaboração e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico;
- d) anotações foram registradas e todo o conteúdo foi gravado em aparelho digital;
- e) as entrevistas atingiram o pleno objetivo de coletar informações importantes e adequadas para posteriores análises e discussão de resultados.

Como afirmado anteriormente à observação também ocorreu durante as visitas às secretarias e durante a reunião de encerramento do ano de 2009, na sede do Consórcio Intermunicipal Grande ABC, que aconteceu dia 17 de dezembro na cidade de Santo André – SP, com a presença de secretários e assessores das Secretarias de Desenvolvimento das cidades participantes.

Na ocasião, apesar de não ser permitida a gravação, muitas anotações foram realizadas e contribuíram de forma preciosa para o melhor entendimento das questões que envolvem diversos Grupos de Trabalho, que são chamados “GTs” e “Oficinas”, formados por membros das secretarias e, em alguns casos, por representantes de empresas. Ainda, foi possível verificar as atuações dos Grupos de Trabalho em relação a pesquisas e elaboração de políticas públicas que visam ao bem-estar da Região do Grande ABC como um todo.

Para a pesquisa, também foram coletados dados documentais com a observação de pequenos cartazes e projetos de comunicação para futuras campanhas, e foram recolhidos fôlderes e folhetos que complementaram as informações obtidas nas entrevistas.

### **3.5 Procedimentos para Análise dos Resultados**

A análise e a interpretação dos resultados da pesquisa trataram as informações de forma qualitativa com base na utilização de um instrumento, adaptado de Lings (2004), no qual o autor propõe e descreve dimensões fundamentais e atividades que devem estar presentes na aplicação de Marketing Interno.

O instrumento elaborado por Lings, adaptado para a situação da presente pesquisa, foi referência para a análise dos dados coletados, conforme pode ser verificado no Capítulo 4, na seção 4.1. Os casos foram analisados de forma individual e, por se esperar, segundo Yin (2005), “uma replicação literal”, ou seja, por ser possível prever resultados semelhantes, houve a possibilidade de relacionar um caso com outro em alguns parâmetros, resultando em menções sobre procedimentos equivalentes que são praticados e possibilitando uma visão sobre múltiplos casos. Se não ocorresse tal replicação, os casos poderiam ser relacionados de forma diferente, mas não houve necessidade. Ainda, segundo Yin (*ibid*), este tipo de análise segue a estratégia analítica geral baseada em proposições teóricas, obtidas na revisão bibliográfica.

Assim, a análise levou em consideração o estudo de todas as fontes científicas estudadas e objetivou identificar conceitos e práticas inerentes à aplicação do Marketing Interno e que poderiam estar presentes nas atividades pesquisadas.

Desta forma, foi possível analisar o problema da pesquisa, procurando descrever e interpretar os dados coletados à luz dos referenciais teóricos estudados e de acordo com os parâmetros estabelecidos pelo instrumento de análise, identificando se no planejamento e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico ocorreram atividades de Marketing Interno e que pudessem confirmar a aplicação de conceitos e práticas desse Marketing.

Cabe salientar que o pesquisador se ateu às definições conceituais revisadas, tomando o devido cuidado de analisar algumas atividades praticadas que poderiam ser entendidas como Marketing Interno, mas que, de fato, não estavam ajustadas para a prática desse Marketing. Exemplificando: uma reunião do Conselho de Turismo – CONTUR, que tem a participação de representantes de um sindicato, e uma pesquisa aplicada ao público de um evento municipal poderiam ser atividades procuradas, porém, se o gestor público entende os munícipes como clientes externos, as práticas não estão ajustadas aos conceitos de Marketing Interno.

Ao final, como parte integrante da análise dos dados, as informações foram resumidas no quadro 5, Capítulo 4, seção 4.9, o que possibilita aos gestores uma visão geral em relação à aplicação de conceitos e práticas de Marketing Interno no âmbito do estudo em questão.

Contudo, é necessário considerar que, não obstante o valor das conclusões deste trabalho, as limitações são importantes e duas merecem destaque. Primeiro, em relação à literatura de Marketing que, como visto na revisão bibliográfica, não apresenta abordagens que contemplem a aplicação do Marketing Interno como proposto neste estudo. Segundo, quanto aos resultados, que devem ser considerados para o universo de pesquisa que foi selecionado, reservando-se para futuros estudos a comprovação das hipóteses elaboradas.

Dito isto, a próxima seção é dedicada à análise dos resultados obtidos, constituindo a plataforma para a formulação da conclusão, sugestões e recomendações do presente estudo.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Instrumento de Análise dos Dados

Para a análise e discussão dos resultados, foi utilizado o instrumento adaptado do modelo de Lings e representado no quadro 4 abaixo.

A revisão de fontes científicas da teoria foi a base para a adequação do instrumento, principalmente a partir das contribuições de Bekin (1995), Gronroos (2009) e Kotler (2000, 2006), conforme justificativa apresentada no Capítulo 2, seção 2.10.

Quadro 4: Instrumento de Análise - Atividades do Marketing Interno

Dimensões Fundamentais	Atividades
<p style="text-align: center;"><b>Inteligência de Marketing</b></p>	<p><i>Mix de Marketing:</i>            a - adequadas políticas públicas de desenvolvimento econômico, referente ao <b>produto</b>;            b - o apoio, a adesão e a cooperação do munícipe, que se refere ao <b>preço</b>;            c - divulgação referente à <b>promoção</b>;            d - local, município, referente à <b>praça</b>;            E, considerar os processos de troca.</p> <p>-----</p> <p>Pré-teste, pesquisa interna de mercado e segmentação.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Comunicação com o Público Interno</b></p>	<p>Liderança, suporte e supervisão;            Comunicação adequada e sistemas de informação.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Resposta à Inteligência de Marketing</b></p>	<p>Motivação, valorização e comprometimento;            Envolvimento, análise e <i>feedback</i>.</p>

Fonte: Adaptado de Lings (2004, p. 411).

### 4.1.1 Inteligência de Marketing

A primeira dimensão é a inteligência do mercado interno referente a atividades como a identificação da troca de valor (GOUNARIS, 2008). A inteligência também considera a concepção de estratégias de Marketing conforme o cenário onde as atividades do Marketing Interno são aplicadas, incluindo o produto em questão. No caso, a troca com os munícipes que conceitualmente são considerados como o público interno integrante de uma região contemplada pelo produto “adequadas políticas públicas de desenvolvimento econômico”.

Nesta fase, é possível verificar, mais do que necessidades, as ações que devem ser implementadas para a correta concepção de estratégias do Marketing Interno (LINGS, 2004).

#### 4.1.1.1 *Mix* de Marketing

Referenciado por Minciotti (2001), o Composto de Marketing ou *Marketing Mix*, citado no planejamento e na abrangência do Marketing de Localidades, corresponde aos fatores controláveis, no caso, pela região. No Marketing convencional, o *Mix* seria composto pelas estratégias de produto, preço, promoção e distribuição, o que forma um conceito fundamental de Marketing.

Para a análise e discussão de resultados, recorre-se a Gronroos (2009), que afirma que o Marketing Interno é legitimado pelo seu objetivo de alinhar processos e efeitos internos com os orientados para o cliente externo e apresenta um novo conceito que permite sua aplicação para gerenciar de forma mais eficaz uma variedade de atividades bem estabelecidas, como parte de um processo maior que visa a um objetivo comum.

No presente estudo, o cliente do Marketing Interno é o público interno de uma localidade. Desta forma, estabeleceu-se uma relação que atende às estratégias, que devem ser aplicadas ao público em questão e que levam em consideração o referencial teórico estudado, e que são aplicadas à localidade, formando o Composto de Marketing Interno aplicável ao universo estudado, sendo:

- a) as “adequadas políticas públicas de desenvolvimento econômico” que são referentes ao **produto**, considerado como o produto oferecido pelo gestor público em prol de

uma região e também desejável pelo público interno que, neste caso, é o munícipe, que pode colaborar na “venda” do produto para o cliente externo de sua cidade;

b) o apoio, a adesão e a cooperação do munícipe, que se refere ao **preço** e é a troca, que ocorre quando da aplicação das políticas públicas de desenvolvimento econômico, e a resposta em forma de colaboração do munícipe;

c) a divulgação de todas as qualidades e valores que podem ser percebidos é a **promoção**;

d) o local, onde as políticas públicas de desenvolvimento econômico são aplicadas, ou seja, o município. Este corresponde à **praça** ou distribuição.

#### 4.1.1.2 Pré-teste, Pesquisa Interna de Mercado e Segmentação

“A satisfação no emprego normalmente se relaciona à satisfação do cliente” (KOTLER, 2000). Assim como as atitudes e preferências dos empregados e suas tarefas em relação ao ambiente de trabalho devem ser estudadas, as atitudes e preferências dos munícipes devem ser conhecidas e avaliadas no caso de um público interno de uma localidade.

As pesquisas, com utilização de métodos qualitativos e quantitativos, possibilitam informação e elaboração de *feedback* aos munícipes e gestores públicos sobre os resultados da implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico. Em relação ao público interno, as pesquisas podem nortear futuras ações. Quanto a campanhas, a realização de pré-testes é importante para confirmar a aplicabilidade e aceitação das ações pretendidas.

Cabe salientar que munícipes formam um grupo heterogêneo e é importante utilizar técnicas de segmentação antes da aplicação de pesquisas, levando em consideração os subgrupos a serem estudados.

#### 4.1.2 Comunicação com o Público Interno

Sobre a segunda dimensão, Lings (2004) sugere duas atividades. Adaptadas para o caso em questão, a primeira se refere à comunicação entre o munícipe e o gestor público que deve exercer suporte para o sucesso dos programas implementados. Na segunda, os gestores, com o apoio de sistemas de informação, devem identificar e comunicar, com eficiência e

eficácia, as estratégias e objetivos de Marketing destinados à região e aos munícipes, principalmente através de boletins informativos e outras mídias, bem como promover encontros com esse público para compreensão de suas necessidades.

#### 4.1.2.1 Liderança, Suporte e Supervisão

O governo, os secretários e seus representantes devem cumprir as expectativas de foco na região como um todo, incluindo a conquista do cliente externo ao município. Para tanto, é de fundamental importância para o sucesso de uma ação de marketing o apoio e motivação do seu público interno, de modo orientado ao cliente que a localidade pode conquistar, e com a atuação do munícipe em “momentos da verdade”.

#### 4.1.2.2 Comunicação Adequada e Sistemas de Informação

Os munícipes, assim como os empregados de empresas, formam um público afeto da comunicação e seus papéis devem ser enfatizados em campanhas. Contudo, o efeito da comunicação externa deve ser valorizado por uma comunicação interna eficiente, evitando-se comunicados de uma via e permitindo o uso de meios como Internet e *e-mail*, controlando o excesso e, como mais importante, mantendo o máximo de diálogo possível.

Equipamentos necessários e sistemas de informação são fundamentais nos processos de serviço como suporte e apoio ao público interno. Um Sistema de Informações de Marketing eficiente é fundamental para que os gestores municipais possam verificar necessidades, planejar e implementar políticas públicas de desenvolvimento econômico que sejam adequadas à região e que atendam o público externo e interno de seus municípios.

#### 4.1.3 Resposta à Inteligência de Marketing

Finalmente, conforme Lings (2004), a terceira dimensão inclui as ações tomadas em resposta às necessidades que, no caso dos munícipes, consistem em projetar novas e adequadas políticas, para atender às solicitações da região, que incluam o público interno e possam ser aplicadas com uma gestão mais atenciosa, gerando envolvimento cada vez maior desse público.



#### 4.1.3.1 Motivação, Valorização e Comprometimento

Trata-se de estimular o público interno, no caso, o munícipe, mostrando respeito e reconhecendo o bom desempenho e colaboração. A motivação inclui esclarecer e orientar de modo positivo e encorajador, bem como promover bônus e recompensas como forma de apoio, que podem ser novas políticas públicas de desenvolvimento econômico implementadas com a participação dos munícipes.

#### 4.1.3.2 Envolvimento, análise e *feedback*

Pode-se admitir que, assim como os empregados formam uma fonte de conhecimento sobre os perfis dos clientes, suas atividades e expectativas, o envolvimento do público interno de um município, principalmente na implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico, deverá produzir o mesmo efeito motivador que ocorre nas empresas, resultando, com a participação de todos, em uma comunicação de Marketing mais eficiente. O *feedback* das pesquisas é fundamental para novas ações.

Cabe ressaltar que a participação do munícipe no planejamento de políticas públicas de desenvolvimento econômico é limitada pela própria natureza do produto, que é de responsabilidade do Poder Público. Contudo, é razoável considerar a participação em reuniões, como ocorre no Orçamento Participativo, por ser uma forma possível de envolvimento no planejamento de tais políticas. O envolvimento também acarreta maior comprometimento por parte do público interno em “vender” a cidade para turistas, novos investidores e moradores em potencial. De qualquer maneira, é importante salientar que, de acordo com o escopo da presente pesquisa, a atividade somente poderá ser considerada ajustada ao Marketing Interno se os munícipes forem entendidos como um público interno.

## 4.2 Município de Diadema

O entrevistado em Diadema foi o secretário de desenvolvimento econômico, Luis Paulo Bresciani. Entre as respostas que foram consideradas para comparação com os parâmetros de análise, comentou que “são feitas pesquisas, realizadas por empresa contratada por licitação e por intermédio do comando do governo”. Sobre o sistema de informações, afirmou: “temos recortes temáticos de informação, correspondentes a cada secretaria [...]”. Apontando para o futuro, relatou que há “[...] perspectiva de constituir o que estamos chamando, como nome fantasia, de observatório econômico [...]”, que corresponde a ideia de um sistema integrado de informações. Quanto à relação com municípios, expôs que existem alguns grupos mobilizados, como o de lideranças que participam do Conselho de desenvolvimento econômico, mas não se trata de uma reunião com um público interno. “Eles são um público externo para mim”, afirmou o secretário.

Com base em tudo que foi verificado na entrevista, foram detectadas informações suficientes para a análise, a seguir.

### 4.2.1 *Mix* de Marketing

A visão de Marketing constatada na entrevista, embora o secretário tenha perfeito entendimento da matéria, é restrita ao papel do município como um todo em relação aos atrativos que a cidade pode oferecer a novos investidores e novos moradores. Os municípios são entendidos como um público externo, que é atendido pelas políticas públicas, e não há a identificação do munícipe como um cliente interno que pode colaborar para a “venda” dos atrativos da cidade.

- a) embora a troca exista, a implementação de “adequadas políticas públicas de desenvolvimento econômico” não é considerada como o produto que, além de ser destinado a uma região como um todo, é também desejável por um público interno que, neste caso, é o munícipe. A visão é que os municípios fazem parte do público externo;
- b) o apoio que se refere ao preço e é percebido como a adesão do munícipe em algumas campanhas inclui a colaboração do mesmo, mas o público interno do município não é visto como tal e sim como um cliente final;

c) a divulgação de todas as qualidades e valores que podem ser percebidos é entendida somente como promoção do município perante seus clientes externos e o município não é entendido como agente colaborador neste processo;

d) a localidade que deve ser a praça é entendida pelos gestores como a cidade, mas também com a visão que o município é um cliente externo, não se caracterizando a distribuição ou a praça em relação ao cliente interno do município.

#### 4.2.2 Pré-teste, Pesquisa Interna de Mercado e Segmentação

A Pesquisa Interna de Mercado é realizada por empresa contratada periodicamente, mas os resultados são analisados sem considerar o Marketing Interno. As práticas estão próximas de Marketing Interno, mas sem o conhecimento de causa por parte dos gestores e não estão ajustadas como tal. A segmentação é parcial e geralmente com base em dados demográficos de fontes secundárias.

#### 4.2.3 Liderança, Suporte e Supervisão

Sobre a Liderança, Suporte e Supervisão, embora a secretaria e seus representantes cumpram as expectativas de foco no atendimento das demandas, isto é feito pela ótica do município, que avalia o público da localidade e o externo como um todo. Não há o apoio claro para a motivação de munícipes de modo orientado a um público interno que o município pode cativar para conquistar clientes externos.

#### 4.2.4 Comunicação Adequada e Sistemas de Informação

Sobre a Comunicação Adequada, ocorre a comunicação institucional apoiada pela Secretaria de Comunicação. A comunicação é sempre planejada e implementada em conjunto com outras secretarias. Em relação aos Sistemas de Informação, apesar do município utilizar alguns sistemas, não há uma integração que possibilite os resultados esperados como os de um Sistema de Informações de Marketing, dinâmico e de constante atualização. De qualquer maneira, os recursos disponíveis não são utilizados como facilitadores de aplicação de práticas de Marketing, tampouco de Marketing Interno em relação aos munícipes, uma vez que o cidadão é “visto” pela secretaria como parte do público externo.

#### 4.2.5 Motivação, Valorização e Comprometimento

Sobre Motivação, Valorização e Comprometimento, embora a relação não seja voltada ao Marketing Interno e suas práticas, ocorre o estímulo em relação ao munícipe, que, aos olhos do gestor, colabora especialmente em algumas campanhas de saúde pública, saneamento e segurança. Fica claro que há apoio do Poder Público em relação à aplicação de novas políticas públicas de desenvolvimento econômico, contudo, são sempre implementadas com a participação de outras secretarias, sem o envolvimento dos munícipes, o que não gera o comprometimento desejável, e que se procura identificar neste estudo, de um público interno.

#### 4.2.6 Envolvimento, análise e *feedback*

O envolvimento na implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico por parte dos munícipes, e mediante a análise acima, não ocorre se considerado pelos conceitos do Marketing Interno. A participação em campanhas é vista como uma participação de um público externo. Há uma forma de *feedback* que o gestor utiliza, que são os comentários em rádio local e geralmente são relacionados com as campanhas que o município promove.

### 4.3 Município de Mauá

Edílson de Paula Oliveira, desde o início de 2009, é o secretário interino da Secretaria de Desenvolvimento Econômico que praticamente funciona em conjunto com a Secretaria de Trabalho e Renda, cujo diretor é César Augusto Andaku e que foi o entrevistado.

Entre outras considerações, o diretor afirmou que a revitalização da cidade tem sido uma ação prioritária. Sobre a divulgação de políticas públicas de desenvolvimento, comentou que: “tudo tem que passar pela Secretaria de Comunicação, como: a confecção de *outdoor*, *fôlder* [...]”. Não são feitas pesquisas, mas há planos sobre fomento ao comércio exterior que englobam a contratação de empresa especializada para realização de pesquisas. Em relação a um sistema de informações, os recursos são basicamente limitados aos arquivos da secretaria.

O teor de toda a entrevista e dos documentos recolhidos possibilitou verificar as informações necessárias para estabelecer a análise que se pretendia.

#### 4.3.1 *Mix* de Marketing

A visão de Marketing do gestor, constatada na entrevista, segue a de Diadema e basicamente é voltada aos atrativos que a cidade pode oferecer, inclusive e especialmente com políticas públicas de desenvolvimento econômico visando a um público integrado por clientes externos da gestão pública. Não há percepção de que o munícipe é componente de um público interno que pode colaborar na divulgação do município.

- a) a troca do Marketing está presente, contudo, cabe uma análise muito parecida ao caso anterior; a implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico não é vista como o produto que, sendo também desejável pelo munícipe, pode ter a participação desse público interno. A visão do gestor é a de atender um cliente externo;
- b) o apoio que se refere ao preço inclui a colaboração do munícipe, mas não é possível verificar se a troca se manifesta de fato;
- c) a divulgação, que pode ser percebida como promoção, é também entendida somente como promoção do município perante seus clientes munícipes, tidos como externos;
- d) a cidade não é entendida como o local onde vivem clientes internos do município. Para o gestor, não se caracteriza a distribuição em relação a um cliente interno e o munícipe é considerado um cliente externo.

#### 4.3.2 Pré-teste, Pesquisa Interna de Mercado e Segmentação

Pode-se considerar que Pesquisa Interna não é realizada. Muitas informações, inclusive sobre segmentação, são obtidas nas fontes secundárias, especialmente junto ao Consórcio Intermunicipal do Grande ABC e CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. Não são realizados pré-testes.

### 4.3.3 Liderança, Suporte e Supervisão

Em relação à Liderança, Suporte e Supervisão, tal como em outros municípios objetos do estudo de casos múltiplos, embora a secretaria e seus representantes cumpram as expectativas de foco no cliente, o munícipe também é entendido como cliente externo; portanto, não é possível afirmar que o apoio e motivação são realizados de modo orientado ao público interno a ser cativado.

### 4.3.4 Comunicação Adequada e Sistemas de Informação

Ocorre a comunicação institucional e de divulgação de campanhas de políticas públicas de desenvolvimento econômico em conjunto com outras secretarias. Em relação aos Sistemas de Informações, não há um sistema integrado que possibilite os resultados esperados, de forma dinâmica e com constante atualização. Os recursos disponíveis não são utilizados como facilitadores de aplicação de práticas de Marketing Interno em relação aos munícipes.

### 4.3.5 Motivação, Valorização e Comprometimento

Sobre Motivação, Valorização e Comprometimento, embora a relação não seja voltada ao Marketing Interno e suas práticas, da mesma forma que nos outros casos estudados, as políticas públicas de desenvolvimento econômico são sempre planejadas e implementadas com a participação de outras secretarias.

### 4.3.6 Envolvimento, análise e *feedback*

O envolvimento na implementação de políticas públicas por parte dos munícipes, de acordo com práticas de Marketing Interno, não ocorre. Tampouco são feitas reuniões formais com lideranças locais, que poderiam ser aproveitadas para discussão de novas políticas, embora, como afirmado no início da análise, a questão do planejamento seja inerente ao Poder Público. O *feedback* em relação a boas políticas públicas de desenvolvimento econômico, por exemplo, é percebido pelos gestores no sentido de elogio e acerto, mas não é analisado para aproveitamento do que seria a Inteligência de Marketing que, de fato, não existe.

## 4.4 Município de Ribeirão Pires

O secretário Marcelo Menato foi o entrevistado. O Festival do Chocolate foi citado como exemplo de divulgação que já ocorreu, até mesmo de forma pessoal, por parte do próprio secretário que procurava os jornais “[...] e falava com eles e isso me ajudou”. O Festival é muito importante para o desenvolvimento econômico da localidade e promove “o produto Ribeirão Pires”.

No Festival, a realização de pesquisas de opinião é feita pela ETEC – Escola Técnica Estadual. O secretário explanou sobre o hotel-escola, que será outra fonte de desenvolvimento da localidade e fomentará o comércio, atraindo novos investidores para a cidade. O entrevistado demonstrou possuir uma visão moderna de gestão, contudo, não há um posicionamento que entenda o município como o público interno de acordo com a conceituação do Marketing Interno.

Outras informações foram compiladas e resultaram nas considerações que seguem.

### 4.4.1 *Mix* de Marketing

A visão de Marketing igualmente é delimitada ao papel do município como um todo e os municípios não são entendidos como clientes internos.

- a) Embora a troca efetivamente ocorra em relação ao município, é entendida como atendimento de um cliente externo ao Poder Público.
- b) o apoio é percebido pelo gestor, mas a colaboração do município na adesão de campanhas é vista como nos outros casos já analisados. Fica evidente a troca, mas com um cliente tido como externo;
- c) a divulgação é entendida somente como uma comunicação ao cliente externo, “chamado” município, e não como participação de um público interno na “venda” de atrativos para clientes externos;
- d) os municípios são entendidos como os que habitam a praça beneficiada pelas políticas públicas de desenvolvimento econômico, mas, na visão do gestor, não se caracteriza distribuição em relação a um cliente interno do município.

#### 4.4.2 Pré-teste, Pesquisa Interna de Mercado e Segmentação

Como visto, pesquisas são realizadas, mas não se pode afirmar que os resultados evidenciem práticas de Marketing Interno. Quanto à segmentação, também não é possível identificar esta atividade. Contudo, são utilizados dados secundários do IBGE e SEADE. Não há indicação de que o pré-teste seja realizado.

#### 4.4.3 Liderança, Suporte e Supervisão

No tocante à Liderança, Suporte e Supervisão, a secretaria e seus representantes cumprem as expectativas de foco no cliente com a mesma ótica de outros municípios e identificam o público externo da localidade, mas não “olham” para o munícipe com a orientação de um público interno que poderia ser mais bem aproveitado na divulgação da cidade.

#### 4.4.4 Comunicação Adequada e Sistemas de Informação

Sobre a Comunicação Interna Adequada ocorre a comunicação institucional e de divulgação de campanhas de políticas públicas de desenvolvimento econômico, planejada e implementada em conjunto com outras secretarias, principalmente a Secretaria de Comunicação. Contudo, baseada no entendimento do munícipe como público externo ao Poder Público. Em relação aos Sistemas de Informação, apesar da existência de alguns sistemas, não foi explicitado como seriam esses sistemas e não há um sistema integrado que possibilite os resultados esperados como os de um Sistema de Informações de Marketing. De qualquer maneira, os recursos disponíveis não são utilizados visando a práticas de Marketing Interno em relação aos munícipes.

#### 4.4.5 Motivação, Valorização e Comprometimento

Sobre Motivação, Valorização e Comprometimento, ocorre o estímulo do munícipe, que, na visão da secretaria, sabe reconhecer o apoio do Poder Público em relação à aplicação de políticas públicas de desenvolvimento econômico, contudo, essas políticas são



implementadas em conjunto com outras secretarias, sem efetiva participação dos munícipes como clientes internos.

#### 4.4.6 Envolvimento, análise e *feedback*

O envolvimento no planejamento por parte dos munícipes, como esperado, mediante a análise acima, não pode ser considerado como o de um público interno. Igualmente, não se configura uma análise crítica de dados obtidos em pesquisas, mesmo quando utilizadas as de fontes secundárias e que mereçam referência como um *feedback*.

Quanto ao envolvimento do público interno, o pesquisador teve a impressão, somente como uma suposição, de que o município parece caminhar para alguma forma de atendimento às reivindicações dos munícipes, visando a um maior envolvimento desse público, mas ficou evidente que a visão do gestor não é clara quanto ao munícipe ser integrante de um público interno em um cenário que envolva aplicação do Marketing Interno.

### 4.5 Município de Rio Grande da Serra

O secretário entrevistado, Gilvan Mendonça, colaborou indicando, entre outras informações, que muitas parcerias são feitas com a Associação Comercial e pesquisas são balizadas em fontes como o SEADE – Sistema Estadual de Análise de Dados – e outras secundárias.

A maior demanda é a questão do trabalho, incluindo qualificação profissional. Quanto à comunicação, os jornais e rádios locais, bem como cartazes são os veículos preferenciais.

#### 4.5.1 *Mix* de Marketing

A visão de Marketing do gestor, constatada na entrevista, segue a mesma dos outros entrevistados e, basicamente, está voltada à relação entre os atrativos que a cidade pode oferecer, inclusive boas políticas públicas de desenvolvimento econômico, aos seus munícipes como clientes externos da gestão pública. O foco principal é em relação a políticas voltadas ao trabalho e renda.

- a) a troca do Marketing está presente, contudo, parecida com a de outros municípios estudados em relação ao público “consumidor”. A implementação de “adequadas políticas públicas de desenvolvimento econômico” não é vista como o produto que o munícipe também “consume” na condição de um público interno;
- b) o apoio, que se refere ao preço, inclui a colaboração do munícipe, mas também como um público externo;
- c) a divulgação que pode ser percebida como promoção é também entendida somente como promoção do município perante seus clientes munícipes, tidos como externos;
- d) a cidade, para o gestor, é formada por munícipes, considerados clientes finais.

#### 4.5.2 Pré-teste, Pesquisa Interna de Mercado e Segmentação

Não se pode considerar que Pesquisa Interna de Mercado seja realizada periodicamente. Dados são obtidos de fontes secundárias, como o Consórcio Intermunicipal do Grande ABC e SEADE e são analisados sem considerar práticas de Marketing Interno. Não são realizados pré-testes.

#### 4.5.3 Liderança, Suporte e Supervisão

Em relação à Liderança, Suporte e Supervisão, tal como em outros casos estudados, a secretaria cumpre as expectativas de foco no cliente, mas o munícipe também é entendido como cliente externo.

#### 4.5.4 Comunicação Adequada e Sistemas de Informação

Ocorre a comunicação institucional e de divulgação de campanhas de políticas públicas de desenvolvimento econômico em conjunto com Secretaria de Comunicação e, geralmente, em jornais e rádios locais. Em relação aos Sistemas de Informação, não há nenhum de porte considerável por falta de recursos financeiros e,

#### 4.5.5 Motivação, Valorização e Comprometimento

Sobre a Motivação, Valorização e Comprometimento, embora a relação não seja voltada ao Marketing Interno e suas práticas, da mesma forma que em outros municípios estudados, as políticas públicas de desenvolvimento econômico visam ao bem comum, mas são sempre planejadas e implementadas com a participação de outras secretarias sem o envolvimento dos munícipes. Almejam, na visão do gestor, um consumidor final que reside no município.

#### 4.5.6 Envolvimento, análise e *feedback*

O envolvimento na implementação de políticas por parte dos munícipes, de acordo com práticas de Marketing Interno, não ocorre. Não foi possível constatar evidência sobre *feedback* e sua utilização.

### 4.6 Município de Santo André

O secretário adjunto, Charles Camargo, foi o entrevistado. Entre outros assuntos, falou-se do cenário atual e sobre a evasão recente de indústrias motivada por incentivos fiscais de outros municípios e que teve que ser enfrentada. Também, foram citadas pesquisas desenvolvidas por empresas contratadas e detalhes do programa “Empresário Parceiro”.

O sistema de informações de que a secretaria dispõe é adequado e está em desenvolvimento, justamente visando a alcançar um *status* do SIM – Sistema de Informações de Marketing. Um dos projetos em questão é o “Cidade Interativa”.

#### 4.6.1 *Mix* de Marketing

A visão de Marketing é restrita ao papel do município como um todo em relação aos atrativos que a cidade pode oferecer aos investidores, novos moradores e munícipes como um público externo.

- a) o planejamento e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico visam à região como deveria ser. O produto, “adequadas políticas públicas

de desenvolvimento econômico”, encerra a relação de troca, mas no sentido de atendimento ao munícipe como um público externo, na visão do gestor;

b) o apoio é percebido, mas não entendido como um preço na troca que existe. É percebido como uma colaboração do munícipe, que é considerado um cliente externo;

c) a divulgação é entendida somente como satisfação do munícipe e não pensada para ser aproveitada na conquista de clientes externos;

d) a localidade dos munícipes não se caracteriza como uma praça de um público interno que pode angariar clientes externos para a mesma localidade.

#### 4.6.2 Pré-teste, Pesquisa Interna de Mercado e Segmentação

A Pesquisa de Mercado é realizada por órgão especializado do próprio município, periodicamente, e por empresas contratadas, mas os resultados são analisados sem considerar práticas de Marketing Interno ou sem o conhecimento de causa por parte dos gestores de que as análises poderiam ser mais bem aproveitadas se aplicadas aos munícipes como público interno e que seria propagador em potencial da imagem do município. A segmentação é feita com base em dados de fontes secundárias e não se pode afirmar que ocorre frequentemente.

#### 4.6.3 Liderança, Suporte e Supervisão

Em relação à Liderança, Suporte e Supervisão, tal como em outros municípios, objetos da pesquisa, embora a secretaria e seus representantes cumpram as expectativas de foco no cliente, o munícipe é entendido como cliente externo. Não é possível afirmar que o apoio e motivação aos munícipes sejam realizados de modo orientado ao cliente interno a ser cativado.

#### 4.6.4 Comunicação Adequada e Sistemas de Informação

Sobre a Comunicação Interna Adequada, ocorre a comunicação institucional e de divulgação de campanhas de políticas públicas de desenvolvimento econômico, comunicação esta, planejada e implementada em conjunto com outras secretarias, capitaneadas pela Secretaria de Comunicação. Em relação aos Sistemas de Informação, apesar do município aparentemente utilizar ótimos sistemas de informação, não foi possível identificar se, de fato,

um sistema integrado já possibilita os resultados esperados como os de um Sistema de Informações de Marketing, dinâmico e de constante atualização. Foi informado que um sistema de grande porte e integrado com outras secretarias está em desenvolvimento. Contudo, os prazos para a implementação do projeto foram adiados algumas vezes e a gestão atual está empenhada em modernizar esta área. De qualquer maneira, os recursos disponíveis não são utilizados como facilitadores de aplicação de práticas de Marketing Interno em relação aos municípios.

#### 4.6.5 Motivação, Valorização, Comprometimento

Sobre a Motivação, Valorização e Comprometimento, o pesquisador considera aqui que, embora a relação não seja voltada ao Marketing Interno e suas práticas, existe apoio do Poder Público em relação à implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico, contudo, e como nos outros casos estudados, sempre planejadas e implementadas com a participação de outras secretarias e visando ao município como cliente externo. O entrevistado citou os Conselhos, mas como forças ainda incipientes em relação à participação efetiva dos municípios.

#### 4.6.6 Envolvimento, análise e *feedback*

O envolvimento na implementação de políticas por parte dos municípios, de acordo com práticas de Marketing Interno, não ocorre. Não é possível afirmar que são feitas reuniões formais com lideranças locais que poderiam ser aproveitadas para discussão de novas políticas. O *feedback* em relação às políticas é percebido pelos gestores, também em um sentido de acerto, ou não, e uma nova condução de uma determinada campanha de política pública é realizada. Contudo, não é analisado como um *feedback* para aproveitamento em um novo ciclo das dimensões fundamentais de Marketing Interno no escopo deste estudo de caso, uma vez que os municípios não são considerados, pelos gestores, como um público interno.

### 4.7 Município de São Bernardo do Campo

O entrevistado e secretário adjunto, Ronaldo Tadeu Ávila de Paula foi muito atencioso como os demais respondentes, e colaborou comentando importantes ações que o

governo tem gerenciado e ou implementado em relação ao atendimento das necessidades locais, inclusive sobre o “Café com o Prefeito”. Em relação às questões da pesquisa, a análise apresentou as considerações a seguir.

#### 4.7.1 *Mix* de Marketing

A visão de Marketing, embora seja um município muito bem preparado economicamente, está basicamente relacionada ao local como um todo e em vista dos atrativos que a cidade pode oferecer aos investidores e manutenção das empresas instaladas.

- a) a implementação de “adequadas políticas públicas de desenvolvimento econômico” é vista como um produto desejável pelo cliente externo, incluindo o munícipe como tal. A troca existe de fato, mas não nos moldes teóricos que justificariam uma atividade do Marketing Interno;
- b) o apoio é “trocado” em relação às campanhas de políticas públicas de desenvolvimento econômico, mas também não está ajustado a um conceito do Marketing Interno;
- c) a divulgação não pode ser entendida, à luz da teoria, como conceito do Marketing Interno, pois o munícipe não é considerado um cliente interno;
- d) a visão de local dos gestores é entendida como o cenário onde as políticas públicas de desenvolvimento econômico se aplicam, mas os munícipes são vistos como clientes externos ao Poder Público. Não se caracteriza a distribuição ou praça em relação ao público interno do município.

#### 4.7.2 Pré-teste, Pesquisa Interna de Mercado e Segmentação

As Pesquisas são realizadas por algumas secretarias e não especificamente pela Secretaria de Desenvolvimento. Dados também são obtidos em fontes secundárias como SEADE e IBGE e há disponibilidade de bons sistemas tecnológicos que foram implementados na gestão atual, contudo, os resultados são analisados para considerações de planejamento em relação ao munícipe como um público externo. A segmentação aparentemente é baseada tão somente em dados geográficos e demográficos e nem sempre é praticada de fato. Neste sentido, não há evidências de práticas de Marketing Interno.

#### 4.7.3 Liderança, Suporte e Supervisão

Em relação à Liderança, Suporte e Supervisão, a secretaria e seus representantes cumprem as expectativas de foco no município, contudo, pela ótica de considerar este público como um público externo.

#### 4.7.4 Comunicação Adequada e Sistemas de Informação

Sobre a Comunicação Interna Adequada, ocorre a comunicação institucional e de divulgação de campanhas de políticas públicas de desenvolvimento econômico, planejadas e implementadas em conjunto com outras secretarias, principalmente por *Outdoor*. Em relação aos Sistemas de Informação, o município utiliza um sistema de “Geo-Referenciamento”, porém, não foram apresentados maiores detalhes sobre esse sistema. O sistema possibilitou um trabalho bastante completo para o “Sumário de Dados 2009”, mas não denota ser um sistema que esteja integrado a outros e que possibilite os resultados esperados como os de um Sistema de Informações de Marketing. De qualquer maneira, os recursos disponíveis não são utilizados visando a práticas de Marketing Interno em relação aos municípios.

#### 4.7.5 Motivação, Valorização e Comprometimento

Sobre a Motivação, Valorização e Comprometimento, assim como nos outros casos estudados, ocorre o apoio do Poder Público em relação à aplicação de políticas públicas de desenvolvimento econômico. Estas são sempre planejadas e implementadas com a participação de outras secretarias, primordialmente a de Comunicação, sem que fique evidenciado, de fato, a participação dos municípios.

#### 4.7.6 Envolvimento, análise e *feedback*

Embora exista uma agenda para reuniões plenárias deliberativas do Orçamento Participativo, que são reuniões voltadas ao atendimento das demandas das regiões da cidade, o envolvimento na implementação de políticas por parte dos municípios, de acordo com práticas de Marketing Interno, não ocorre. O *feedback* não é verificado com vistas a uma nova condução de uma determinada campanha de política pública ou para aproveitamento em um

novo ciclo das dimensões fundamentais de Marketing Interno, uma vez que o município não é considerado como público interno.

## **4.8 Município de São Caetano do Sul**

O entrevistado foi o secretário Celso Amâncio. Não obstante as informações prestadas, a análise conduz a comentários equivalentes aos dos outros casos, com complemento de algumas situações que mais se aproximam do Marketing Interno.

### **4.8.1 *Mix* de Marketing**

A visão da secretaria é muito focada no papel do município como um todo em relação à manutenção de empresários locais e ao ambiente externo, inclusive pela expansão imobiliária dos últimos anos. Contudo, muitos programas que envolvem a população, como o da terceira idade, de tecnologia e relativos à saúde, poderiam ser considerados como tentativas da prática de Marketing Interno. Apesar disto, não estão devidamente ajustados os conceitos de troca e o Composto de Marketing, o que possibilitaria ao pesquisador alguma relação efetiva com o Marketing Interno.

- a) o planejamento e implementação de “adequadas políticas públicas de desenvolvimento econômico” são considerados com vistas a um produto desejável e importante para a região, mas o município não é visto como um cliente interno. Contudo, como anteriormente afirmado, muitos programas têm capacidade de adaptação para o Marketing Interno;
- b) o apoio é percebido, mas não entendido como um preço na troca que existe com um público que, de fato, é interno do município. É percebido como uma colaboração do município, que é considerado um cliente final;
- c) a divulgação é entendida somente como satisfação do município e não é efetivamente aproveitada para que o cidadão conquiste clientes externos;
- d) da mesma forma, a localidade não se caracteriza como uma praça composta por um público interno que poderia colaborar na angariação de clientes externos.

### **4.8.2 Pré-teste, Pesquisa Interna de Mercado e Segmentação**



As Pesquisas são realizadas por algumas secretarias, inclusive quando o beneficiário cidadão utiliza serviços em postos de atendimento, por exemplo, de saúde. Isto é possível em virtude do tamanho do município, que facilita este tipo de atendimento e a consequente coleta de dados. Algumas pesquisas também são realizadas em parceria com o Instituto de Pesquisas da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – INPES. Dados também são obtidos em fontes secundárias como IBGE e SEADE. Há disponibilidade de bons sistemas tecnológicos, mas os resultados são analisados para considerações de planejamento em relação ao município como um cliente final. Por tudo isto, a segmentação, aparentemente, é baseada em dados que atendem boa cobertura, contudo, à luz da teoria estudada, não há evidências de práticas de Marketing Interno.

#### 4.8.3 Liderança, Suporte e Supervisão

Em São Caetano do Sul, pelo acima relatado, poderia haver uma interpretação de que algumas atividades de Marketing Interno em relação à Liderança, Suporte e Supervisão estejam presentes. No entanto, a secretaria e seus representantes cumprem as expectativas de foco no município como um cliente a ser atendido, pela ótica de considerar este público como um consumidor e não um cliente interno.

#### 4.8.4 Comunicação Adequada e Sistemas de Informação

Sobre a Comunicação Interna Adequada, ocorre a comunicação institucional e de divulgação de campanhas de políticas públicas de desenvolvimento econômico, planejadas e implementadas em conjunto com outras secretarias, principalmente a de Comunicação, que é atendida por empresa especializada em divulgação com o uso preferencial de faixas espalhadas pela cidade. Em relação aos Sistemas de Informação, o município utiliza um sistema avançado em volume de informações pelos motivos apresentados anteriormente, principalmente pela coleta de informações em postos de atendimento da população. Contudo, o sistema não denota ser um sistema integrado que possibilite os resultados esperados como os de um Sistema de Informações de Marketing. De qualquer maneira, os recursos disponíveis não são utilizados visando a práticas de Marketing Interno em relação aos municípios, que são considerados consumidores dos serviços.

#### 4.8.5 Motivação, Valorização e Comprometimento

Em relação à Motivação, Valorização e Comprometimento, ocorre de forma clara o apoio do Poder Público em relação à aplicação de políticas públicas de desenvolvimento econômico. Estas, como nos outros casos estudados, são sempre planejadas e implementadas com a participação de outras secretarias, com especial atenção no atendimento ao munícipe. Contudo, e sendo a premissa desta análise a base teórica estudada, a observação é que não se configuram atividades de Marketing Interno também neste quesito.

#### 4.8.6 Envolvimento, análise e *feedback*

O envolvimento na implementação de políticas por parte dos munícipes, de acordo com práticas de Marketing Interno, não ocorre em atendimento a um público interno, e sim destinado ao munícipe consumidor de serviços. O *feedback* é verificado e percebido pelos gestores, igualmente em um sentido de acerto, ou não, e uma nova condução de uma determinada campanha de política pública é realizada. Em São Caetano do Sul, a atenção ao *feedback* é beneficiada pelo bom sistema de gestão já citado. Contudo, não é analisado como um *feedback* para aproveitamento em um novo ciclo das dimensões fundamentais de Marketing Interno, uma vez que o munícipe é considerado um consumidor final.

### 4.9 Simplificação dos Resultados

Cabe ressaltar, uma vez mais, que o objetivo não foi verificar a impressão ou percepção do munícipe, visto aqui como público interno de uma localidade. Em relação à questão estudada, também não foi uma meta avaliar a atuação de gestores públicos e ou implicações e benefícios de políticas públicas de desenvolvimento econômico.

A análise verificou que os conceitos do Marketing não estão ajustados para se configurarem como atividades do Marketing Interno nas localidades pesquisadas e o munícipe é entendido como um cliente externo ao Poder Público ou entendido como um morador que é um consumidor final.

Cabe enfatizar que algumas práticas do Marketing Interno são também práticas de gestão em administração e o fato do entrevistado ter conhecimento, por exemplo, sobre treinamento ou planejamento não significa que sua aplicação é direcionada ao Marketing Interno em relação aos munícipes.

Da mesma forma, o fato de fazer uma pesquisa com munícipes não implica que esta seja direcionada a um público interno, considerado como tal, tampouco que a atividade esteja ajustada como uma prática de Marketing Interno.

Nos casos em questão, cabe salientar que muitas práticas declaradas pelos representantes das secretarias são bem executadas e podem ser ajustadas para o Marketing Interno com o objetivo de envolver os munícipes na divulgação do município para clientes externos da cidade, bem como, estabelecer um adequado Planejamento Estratégico de Marketing.

Como parte integrante da análise dos dados, os resultados analisados foram simplificados e apresentados no quadro 5. Em relação às atividades que avaliam a utilização de conceitos e práticas do Marketing Interno e visando aos munícipes, que foram considerados o público interno para fins do presente estudo, as siglas apresentadas no quadro são:

- a) APL 1: aplicado como conceito e ou prática de Marketing Interno;
- b) APL 0: não aplicado como conceito e ou prática de Marketing Interno.

Esta forma de apresentação possibilita aos gestores uma ampla visão em relação à aplicação de conceitos e práticas de Marketing Interno, podendo ser aproveitada como ferramenta de apoio no Planejamento Estratégico de Marketing, se utilizada em situações semelhantes onde várias unidades são verificadas. A partir daí, pode-se definir ações dirigidas a uma ou outra unidade para adequar ou desenvolver práticas de Marketing Interno na(s) unidade(s) que não apresenta(m) o resultado esperado.

Quadro 5: Simplificação do Resultado - Aplicação de Conceitos e Práticas de Marketing Interno

Aplicação do Marketing Interno no Planejamento e Implementação de Políticas Públicas de Desenvolvimento Econômico		DIADEMA	MAUÁ	RIBEIRÃO PIRES	RIO GRANDE DA SERRA	SANTO ANDRÉ	SÃO BERNARDO DO CAMPO	SÃO CAETANO DO SUL
Dimensões Fundamentais do Marketing Interno	Atividades do Marketing Interno							
Inteligência de Marketing	<i>Mix de Marketing Interno</i>	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0
	Pré-teste, pesquisa interna de mercado e segmentação	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0
Comunicação com o Público Interno	Liderança, suporte e supervisão	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0
	Comunicação adequada e Sistemas de Informação	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0
Resposta à Inteligência de Marketing	Motivação, valorização e comprometimento	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0
	Envolvimento, análise e <i>feedback</i>	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0	APL 0

Fonte: Elaborado pelo Autor.

## 5 CONCLUSÃO

Embora não tenha sido objeto da pesquisa, é importante ressaltar a atuação das Secretarias de Desenvolvimento das sete localidades estudadas e a constante atenção que seus representantes demonstram em relação às questões municipais, bem como o empenho que ficou evidenciado, tanto dos secretários como da equipe das secretarias, no trabalho em prol da comunidade. Várias iniciativas, como reuniões de Conselhos de Turismo e Trabalho ou Plenárias do Orçamento Participativo, são práticas modernas que visam ao atendimento de demandas setoriais da economia local, bem como da população.

Outra observação que merece registro foi a de constatar que o Consórcio Intermunicipal Grande ABC transpõe sua natureza pública, embora latente, voltada ao bem comum da região do Grande ABC, atuando em busca do desenvolvimento econômico e social de todos os municípios, com importantes frentes de trabalho como os “Grupos de Trabalho” e as “Oficinas”, entre outras.

Em relação ao estudo propriamente dito, e por meio da análise com a utilização do instrumento adaptado pelo pesquisador a partir do modelo de Lings, verificou-se que, no âmbito dos casos estudados, podem ser consideradas as conclusões abaixo, quanto à utilização de conceitos e práticas de Marketing Interno aplicados no planejamento e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico nas sete cidades do Grande ABC, integrantes do Consórcio Intermunicipal das Bacias do Alto Tamanduateí e Billings, mais conhecido como Consórcio Intermunicipal Grande ABC, que engloba: Diadema, Mauá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul.

As fontes científicas estudadas denotam que muito poucas regiões demonstram alguma reação frente à crise, elaborando um Planejamento Estratégico de Marketing voltado para o mercado, principalmente considerando práticas de Marketing Interno que devem anteceder o Marketing Externo. É importante enfatizar que uma localidade não alcançará resultados positivos no campo do desenvolvimento econômico e social sem a participação ativa e espontânea de seus munícipes (MINCIOTTI, 2001).

Contudo, não se percebeu a partir da pesquisa que os gestores aplicam técnicas de Marketing Interno, e embora a troca esteja sempre presente, o conceito do **produto** como “adequadas políticas públicas de desenvolvimento econômico”, estratégia integrante do *Mix* de Marketing Interno desenvolvido neste estudo, não é aplicado em relação aos munícipes. O apoio, que representa o **preço**, bem como, a divulgação que se refere à **promoção**, e o município referente à **praça**, também não estão ajustados como conceitos de Marketing Interno, principalmente porque o munícipe é visto como público externo ou cliente final.

Entre outras conclusões em relação às atividades de Marketing Interno, não ocorreram evidências de que as secretarias apliquem pesquisas ou técnicas de segmentação que possam ser consideradas atividades do Marketing Interno por parte dos autores das políticas públicas de desenvolvimento econômico. Tampouco, o aproveitamento das informações é direcionado para incentivo dos munícipes, visando a uma melhor e maior divulgação do município ao seu público externo, ou seja, novos moradores, investidores, entre outros.

Cabe registrar que se verificou a ocorrência da comunicação institucional e de divulgação de campanhas de políticas públicas de desenvolvimento econômico para os munícipes, mas sem o escopo de aplicação como atividade ajustada ao Marketing Interno, que poderia considerar o munícipe como público interno da localidade e não como público externo do Poder Público ou como consumidor final.

Pôde-se considerar, também, que pesquisas são realizadas por algumas secretarias e, dependendo dos casos estudados no presente trabalho: - incluem serviços de empresa contratada; - são desenvolvidas em parceria com associações de classe ou escolas técnicas; - são efetuadas nos balcões de atendimento destinados aos cidadãos. Contudo, os resultados são analisados sem considerar práticas de Marketing Interno, não havendo o entendimento por parte dos autores das políticas públicas de desenvolvimento econômico de que esta ação pode ser ajustada para uma prática desse Marketing.

Ainda, pela própria natureza do produto em questão, que é de responsabilidade do gestor público, não foi verificado o envolvimento efetivo dos munícipes no planejamento de políticas públicas de desenvolvimento econômico.

Vale ressaltar, como uma observação resultante da revisão de literatura, que experiências brasileiras de Orçamento Participativo sinalizam possibilidades de alguma participação dos cidadãos (SOUZA, 2006, p. 36). Nas cidades pesquisadas, o que mais se aproxima de tal situação, além do Orçamento Participativo, são as reuniões de Conselhos Municipais. Cabe registrar a afirmação de Costa e Cunha (2002) que defendem o estímulo, por parte dos gestores do Poder Público, para a participação dos grupos interessados nas decisões para o desenvolvimento.

Também, foi possível concluir que nenhuma atividade do Marketing Interno está presente no universo do estudo ou devidamente ajustada para tal finalidade. A visão das secretarias em relação às políticas públicas de desenvolvimento econômico é a de um benefício para a população que está inserida em uma localidade, contudo, sempre destinadas a municípios entendidos como clientes externos ou consumidores finais.

Neste ponto, e de acordo com a contribuição de Gronroos (2009, p. 346), tal visão contrapõe-se à teoria que aponta qualquer função ou atividade que exerça influência em relacionamentos internos como passível de ser considerada uma atividade do Marketing Interno.

Afirmção complementada com uma referência às técnicas de Marketing que constituem um fator para melhorar a qualidade e a competitividade de uma localidade como um todo, no ambiente onde está inserida, se corretamente aplicadas em um local (KOTLER; BOWEN; MAKENS, 1999).

Retomando a pesquisa, verificou-se, também, que a visão de Marketing dos gestores está focada nos atrativos que a cidade pode oferecer aos investidores, novos moradores e demais clientes que formam o público externo das localidades. Contudo, os municípios são importantes atores neste contexto e deveriam ser considerados como público interno dos municípios, visando a uma maior participação desses atores na angariação de novos moradores, investidores, turistas e outros clientes externos em potencial para a localidade.

Cabe ratificar a citação de Almeida (2004), que afirma que o apoio dos cidadãos de um local, agindo de forma hospitaleira, é muito importante para atrair novas empresas e novos investimentos para a comunidade.

Porém, no universo pesquisado, o Marketing e suas aplicações não são, mas deveriam ser, destinados para essa finalidade. Esta ação poderia multiplicar, como afirma Almeida (2005, p. 24), os “momentos da verdade encantados”, quando o cliente percebe que “ali não é um lugar comum” e é conquistado de forma “mágica” e determinante para o sucesso. No presente estudo, o sucesso de uma localidade.

Entre outras conclusões, verificou-se que nos casos estudados não ocorre uma abordagem de Marketing Holístico por parte dos gestores entrevistados, mas, segundo Kotler (2006, p.15), esta é a abordagem adequada para a visão do Marketing do século XXI, que transcende “as aplicações tradicionais da orientação de marketing”. Ficou evidenciado que a aplicabilidade do Marketing Interno em relação ao público interno do município não é de conhecimento dos entrevistados. Contudo, esta situação é perfeitamente aceitável, uma vez que, a própria teoria de Marketing ainda não apresenta elementos suficientes sobre esta aplicação.

Desta forma, no âmbito dos sete municípios que compõem o Grande ABC paulista, foi possível concluir que as atividades de Marketing não estão ajustadas para aplicação de Marketing Interno.

Concluiu-se, então, que o objetivo do estudo foi plenamente atingido e, muito provavelmente em razão da inovadora abordagem, não foi identificada nas sete cidades do Grande ABC a utilização de conceitos e práticas de Marketing Interno aplicados ao planejamento e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico.

Assim, e pelas conclusões obtidas, o estudo que foi realizado poderá contribuir para melhores processos de planejamento e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico com a utilização de conceitos e práticas do Marketing Interno, com ações melhores dirigidas, possibilitando ou incrementando resultados.

Finalmente, a partir da presente pesquisa e por tudo que foi apresentado e justificado no estudo de casos múltiplos, foi possível formular a hipótese de que situação semelhante ocorre em outros municípios e que as administrações públicas municipais não adotam o Marketing Interno em relação aos seus munícipes.



## 6 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Inicialmente, é importante enfatizar que o estudo não tinha o objetivo de verificar a impressão ou percepção do munícipe em relação à questão estudada, tampouco de avaliar a atuação de gestores públicos e ou políticas públicas e seus benefícios.

Igualmente relevante é levar em conta a teoria estudada quanto ao entendimento que as práticas de Marketing Interno devem ser consideradas antes do Marketing Externo (KOTLER, 2000; MINCIOTTI, 2001). Também, e de acordo com revisão da teoria, a Orientação do Marketing Interno pode ser aplicada em situações não convencionais.

Cabe ressaltar que, de acordo com Gronroos (2009, p. 346), o Marketing Interno deve ser parte integrante do Planejamento Estratégico de Marketing. No escopo do presente estudo, tal consideração remete a Minciotti (2001) afirmando que a participação ativa e espontânea de munícipes denota maior probabilidade de uma localidade alcançar resultados positivos no campo do desenvolvimento econômico e social.

Ainda, como visto na justificativa do estudo, Kotler (1994) considera que o capital humano interno de uma localidade foi se tornando muito importante para o bem-estar econômico de um local e os elaboradores de políticas podem optar em desenvolver esse capital internamente.

Também, o Instrumento de Análise foi adequado e demonstrou a possibilidade da constatação da presença de atividades do Marketing Interno em ambientes que não necessariamente sejam de empresas e, portanto, cabe uma confirmação de sua utilização em outras aplicações inovadoras que pretendam desenvolver um correto Planejamento Estratégico de Marketing.

Importante ratificar que a característica do trabalho foi perseguir uma linha na revisão bibliográfica que permitisse, segundo Kotler (2006, p. 15), “uma abordagem do marketing que tenciona reconhecer e harmonizar o escopo e as complexidades das atividades de marketing”, ou seja, uma abordagem de Marketing Holístico que é perfeitamente adequada e necessária ao caráter inovador da aplicação do Marketing Interno no escopo que foi proposto

e, por isto mesmo, recomenda-se uma leitura integral do Referencial Teórico para perfeito entendimento da proposta que foi elaborada.

Desta forma, e não obstante as limitações da pesquisa comentadas na seção Metodologia, a contribuição deste estudo foi considerada relevante no que diz respeito à aplicação não convencional de conceitos e práticas do Marketing Interno, principalmente objetivando novos estudos, visando à confirmação do método utilizado em outras inovadoras situações.

Portanto, e à luz dos resultados obtidos, o estudo abre a possibilidade de novas pesquisas para confirmar um campo novo e amplo com a efetiva utilização do Marketing Interno, antecedendo o chamado Marketing Externo, em situações não convencionais.

Finalmente, é interesse deste pesquisador e cabe recomendar uma averiguação comprobatória e definitiva de que a utilização da metodologia do estudo pode ser base para uma aplicação em outras situações, visando a um Planejamento Estratégico de Marketing que inclua o Marketing Interno, bem como é interessante buscar novas pesquisas com métodos qualitativos e quantitativos que possam verificar a hipótese formulada e decorrente dos casos que foram estudados, ou seja, as sete cidades que compõem o Grande ABC, na região Sudeste do Estado de São Paulo, Brasil.

## REFERÊNCIAS

ACSELRAD, H., *Sentidos da Sustentabilidade Urbana. In: A Duração das Cidades: Sustentabilidade e Risco nas Políticas Urbanas*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2001.

ALBRECHT, K., *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 6. ed., São Paulo: Pioneira, 2000.

ALMEIDA, C. C., *O Marketing das cidades. In: Gestão e Desenvolvimento*. v. 12, p. 9-45, 2004. Disponível em:  
<[http://www4.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD12/gestaodesenvolvimento12\\_9.pdf](http://www4.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD12/gestaodesenvolvimento12_9.pdf)>.  
Acesso em: 16 set. 2009.

ALMEIDA, S., *Cliente, eu não vivo sem você: o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes para buscar mais*. 20. ed., Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

ASHWORTH G. J.; VOOGD, H. *Marketing the City: Concepts, processes, and Dutch Applications*. v. 59, n. 1, Chicago: The Town Planning Review, 1988.

BAGOZZI, R. P., *Marketing as an organized behavioral system of exchange*. Journal of Marketing, v. 38, p. 77-81, Oct, 1974.

BARDIN, L., *Análise de Conteúdo*, 3. ed., Lisboa: Edições 70, 2004.

BEKIN, S. F., *Conversando sobre Endomarketing*. 1. ed., São Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, S. F., *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. 1. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2005.

BERRY, L. L., *Big Ideas in Services Marketing. Journal of Services Marketing*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, v. 1, n. 1., 1987.

BERRY, L. L., *Descobrendo a Essência do Serviço: Os Nove Geradores de Sucesso Sustentável nos Negócios*. Rio de Janeiro: Qualymark, 2001.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A., *Serviços de Marketing: Competindo através da Qualidade*. 3. ed., São Paulo: Editora Maltese, 1995.

BRESCIANI, L. P.; KLINK, J. J.; LÉPORE, W. C., *Novas Institucionalidades e Desenvolvimento Regional: A articulação e os limites da Câmara Regional do Grande ABC*. In: VIII SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP. São Paulo: SEMEAD, 2007. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/268.pdf>>. Acesso em: 17 jan. 2010.

BRUM, A. M., *Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. 1. ed., Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, A. M., *Um Olhar Sobre o Marketing Interno*. 3. ed., Porto Alegre: L&PM, 2000.

BRUM, A. M., *Respirando Endomarketing*. 2. ed., Porto Alegre: L&PM, 2003.

BRUM, A. M., *Face a Face com o Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM, 2005.

BUCHHOLZ, R. A., *Business Environment and Public Policy*. 5. ed., New Jersey: Prentice Hall, 1995.

CARDOZO, M. L.; DONAIRE, D.; GIL, A. C., UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL, *Manual de Normas Acadêmicas*. São Caetano do Sul: 2008. Disponível em: <[http://www.uscs.edu.br/publico/doc\\_oficiais/atas/manual.pdf](http://www.uscs.edu.br/publico/doc_oficiais/atas/manual.pdf)>. Acesso em: 15 dez. 2009.

CARLZON, J., *A hora da verdade*. Tradução de Maria Luiza Newlands Silveira. 11. ed., Rio de Janeiro: Cop, 1994.

CERQUEIRA, W., *Endomarketing – Educação e Cultura para a Qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CHURCHILL, G. A., *A paradigm for developing better measures of marketing constructs*. Journal of Marketing Research, v. 16, p. 64-73, fev. 1979.

COBRA, M.; RIBEIRO, A., *Marketing: magia e sedução*. 1. ed., São Paulo: Cobra, 2000.

CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL GRANDE ABC. Disponível em:  
<<http://www.consortioabc.org.br/index.php?fuseaction=home.geral&m=1&s=15>>. Acesso em: 02 jun. 2009.

COSTA, F. L.; CUNHA, A. P. G., *Pensar o desenvolvimento a partir do local: novo desafio para os gestores públicos*. VII Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11, 2002.

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

DICONÁRIO MICHAELIS – *Moderno Dicionário da Língua Portuguesa*. Disponível em:  
<<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=endo>>. Acesso em: 19 mar. 2009.

DONIAK, F. A., *Participação Comunitária no Processo de Desenvolvimento Local: Estudo de Caso no Município de Rancho Queimado*. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

EWING, M. T.; CARUANA, A., *An internal Marketing approach to public sector management. The Marketing and human resources interface*. The International Journal of Public Sector Management, 12(1), 17-26, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 1999.

FLIPO, J. P., *Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies*. European Journal of Marketing, n. 8, v. 20, p. 5-14, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 1986.

FRANCO, M.; MENDES, L.; ALMEIDA, A., *Marketing Interno: Uma Abordagem Teórica*. Departamento de Gestão e Economia. Portugal: Universidade da Beira Interior, fev. 2001. Disponível em: <<http://www.dge.ubi.pt/investigacao/TDiscussao/TD022001.pdf>>. Acesso em: 06 jan. 2009.

GEORGE, W., *Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level*. Journal of Business Research, v. 20, Washington: American Psychological Association, 1990.

GERTNER, D.; KOTLER, P., *How can a place create a negative image? Place Branding*, v. 2, p. 43-52, 2004.

GIL, A. C., *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C., *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GOUNARIS, S. P., *The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence*. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-90, 2008.

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

GRONROOS, C., *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

INSCH, A.; FLOREK, M., *A great place to live, work and play: Conceptualizing place satisfaction in the case of a city's residents*. *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 138-149, 2008.

KAVARATZIS, M.; ASHWORTH, G., *Place Marketing: how did we get here and where are we going?* *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 150-165, 2008.

KELLER, S. B.; LYNCH, D. F.; ELLINGER, A. E.; OZMENT, J.; CALANTONE, R., *The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Service Operations*. *Journal of Business Logistics*, 27(1), 109-VIII, 2006.

KILPATRICK, D. G., Medical University of South Carolina – National Violence Against Women Prevention Research Center, *Public Policy Definition*. Disponível em: <<http://www.musc.edu/vawprevention/>>. Acesso em: 29 nov. 2009.

KLINK, J. J., *A cidade-região: regionalismo e reestruturação no Grande ABC Paulista*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

KOTLER, P., *Administração de Marketing*. 10. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P., *Administração de Marketing*. 12. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P., *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Ediouro, 2009.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G., *Princípios de Marketing*. 12. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2008.

KOTLER, P.; BOWEN, J.; MAKENS, J., *Marketing for Hospitality and Tourism*. 2. ed., London: Prentice Hall, 1999.

KOTLER, P.; HAIDER, D. H.; REIN, I., *Marketing Público: Como Atrair Investimentos, Empresas e Turismo para Cidades, Regiões, Estados e Países*. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N., *Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros*. Tradução de Eduardo Lasserre. 2. ed., São Paulo: Manole, 2002.

KURTZ, D.; CLOW, K. E., *Services Marketing*. New York: John Wiley Sons, 1996.

LAS CASAS, A. L., *Marketing de serviços*. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

LAUTERBORN, R., *New marketing litany: 4P's passe; C-Words take over*. New York: Advertising Age Journal, 61 (41), p. 26, 1990.

LEVITT, T., *A imaginação de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.

LINGS, I. N., *Internal market orientation: constructs and consequences*. European Research in service marketing. Journal of Business Research, v. 57, n. 4, p. 405-413, apr. 2004.

MADUREIRA, C. B., *Orientação para o mercado em organizações sem fins lucrativos: um estudo de caso do SENAI-SP*. Dissertação de Mestrado em Administração. Centro Universitário de São Caetano do Sul - IMES, 2003.

MALHOTRA, N., *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, N.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M. C.; ALTHEMAN, É.; BORGES, F. M., *Introdução à pesquisa de Marketing*. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A., *Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas*. São Paulo: Manole, 2004.

MATTAR, F. N., *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A., *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

MINCIOTTI, S. A., *O sistema de informações de Marketing como suporte para adoção do Marketing estratégico: o desenvolvimento de um modelo*. Tese de Doutorado em Administração. Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1992.

MINCIOTTI, S. A., *Velhos problemas, soluções modernas*. In: LIMA, D. (organizador) *Nosso Século XXI*. Santo André: ed. Livre Mercado, p. 269-278, 2001.

MINCIOTTI, S. A.; SILVA, E. C., *Marketing de Localidades: Uma abordagem ampliada sobre o desenvolvimento da cidade ou região*. [S.l.: s.n.], 2010. No prelo

NORMANN, R., *Administração de Serviços: Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.

O'MALLEY, L.; TYNAN, C., *The utility of the relationship metaphor in consumer markets: a critical evaluation*. *Journal of Marketing Management*, v. 15, p. 587-602, 1999.

PALGRAVE MACMILLAN, *A division of Macmillan Publishers Limited*. Tradução do autor. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v11/n4/abs/2540174a.html>>. Acesso em: 05 jun. 2009.

PEEL, D., LLOYD, G., *New communicative challenges: Dundee, place branding and the reconstruction of a city image*. Chicago: *The Town Planning Review*, 79(5), 507-532, 2008.

PNUD BRASIL – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. *Índice de Desenvolvimento Humano-Municipal, 1991 e 2000. Todos os municípios do Brasil*. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/idh/>>. Acesso em: 21 dez. 2009.

PORTER, M. E., *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.



PORTER, M. E., *Competição – On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais*. 1. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SEADE – SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS; *O Estado dos Municípios 2004-2006. Índice Paulista de Responsabilidade Social*. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/projetos/iprs/ajuda/metodologia.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2009.

SOUZA, C., *Políticas Públicas: uma revisão da literatura*. In: *Sociologias*, Porto Alegre, ano 8, nº 16, p. 20-45, jul/dez, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2009.

TRUEMAN, M.; KLEMM, M.; GIROUD, A., *Can a city communicate? Bradford as a corporate brand*. *Corporate Communications: An International Journal*, 9, 317-30, 2004.

WEINREICH, N. K., *Hands-On Social Marketing: A Step by Step Guide*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications Inc., 1999.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Tradução de Daniel Grassi, 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A

---

### Protocolo para um Estudo de Casos Múltiplos<sup>8</sup>

---

#### 1 INTRODUÇÃO

O presente Protocolo é um “trilho” para o projeto e um referencial importante para o leitor compreender o escopo e o desenvolvimento do trabalho.

Para o estudo de casos múltiplos, o protocolo é essencial, pois, além de um instrumento para orientar a coleta de dados, contém procedimentos e regras gerais que devem ser seguidas. Possibilita aumentar a confiabilidade da pesquisa desenvolvida (YIN, 2005, p. 92).

O protocolo deve apresentar, de forma geral, quatro seções: visão geral do projeto, procedimentos de campo, questões do estudo de caso e guia para o relatório do estudo de caso (YIN, *op.cit.*, p. 93-94).

Este protocolo considerou um sumário destinado a estudos de casos sobre práticas inovadoras que é proposto por Yin (*ibid*, p. 93), seguindo as recomendações desse autor, e serviu como uma referência para todo o projeto, principalmente para o aprofundamento na revisão da literatura que havia sido desenvolvida anteriormente decorrente da ideia inicial sobre o tema da pesquisa<sup>9</sup>.

#### 2 O PROJETO

##### A. Visão geral do projeto

**A1. Motivação e cenário:** Marketing Interno foi o tema escolhido para a presente pesquisa. O interesse é o de uma aplicação de seus conceitos e práticas destinada ao público de uma localidade, onde geralmente ocorre a implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico. A escolha do tema foi motivada por três razões. São elas: 1 - interesse do pesquisador pelo tema e a possibilidade de aplicação de seus conceitos de forma inovadora e que possam contribuir para a realização de algo melhor e de maneira eficiente; 2 -

---

<sup>8</sup> O texto deste protocolo foi elaborado até a seção “B” antes do início do relatório do estudo de casos múltiplos e como preparação para o desenvolvimento do trabalho. As seções “C” e “D” foram redigidas após a conclusão da revisão teórica.

<sup>9</sup> Entenda-se que, ao seguir recomendações, o conjunto de ideias é formado por texto inédito do pesquisador e citações indiretas do autor referenciado. Contudo, para evitar repetições na redação, haverá apenas algumas referências a Yin e sua obra de 2005, em indicações que o pesquisador entender como fundamentais.

a familiaridade do autor com atividades desenvolvidas como munícipe voluntário em projetos colaborativos para comunidades carentes e que dependiam de algumas ações decorrentes de políticas públicas; 3 - expectativa do pesquisador e do professor orientador em verificar uma aplicação não convencional do Marketing Interno.

No caso em questão, o público interno é formado por munícipes que podem colaborar com a cidade no sentido de atrair turistas, novos moradores, investidores e outros clientes externos ao município.

Outro aspecto importante é considerar, especificamente, as políticas públicas de desenvolvimento econômico. Essas políticas são destinadas ao desenvolvimento de uma localidade como um todo.

Assim, o planejamento e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico estão voltados ao atendimento de um público que contempla clientes externos e internos, no caso, os munícipes.

Este é o cenário do projeto, visando a verificar a aplicação do Marketing Interno em uma situação não convencional.

**A2. Objetivos:** sendo uma abordagem inovadora, especialmente nas referências teóricas do Marketing Interno que denotam aplicação voltada ao público interno de empresas e que é formado por funcionários, será importante conduzir o leitor a estabelecer um paralelo e considerar as citações relativas ao público interno como um público de uma localidade, ou seja, munícipes, empresários, lideranças locais, entre outros. Assim, referências de Marketing Interno a clientes de empresas também poderão ser entendidas como a clientes externos de uma localidade que, no caso de um município, são possíveis moradores, turistas, empresários, investidores e outros atores.

Esse entendimento está ligado aos conceitos de Marketing de Localidades e é uma condição primordial para o escopo desta pesquisa. Esta “visão” pressupõe o desprendimento em relação ao vínculo funcional do público interno que, normalmente, é considerado para as definições de Marketing Interno.

Igualmente, para o que se pretende no cenário do estudo, é importante que o leitor possa ser levado a imaginar uma localidade como uma “empresa” e as adequadas políticas públicas de desenvolvimento econômico como um de seus “produtos”.

Portanto, torna-se necessário situar o Marketing Interno para compreensão de seus conceitos e possibilidade de aplicação em situações não convencionais, especialmente em relação ao público interno de uma localidade.

As considerações sobre motivação, cenário e objetivo são importantes para demonstrar o que se pretende, ou seja: identificar a utilização de conceitos e práticas de Marketing Interno no planejamento e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico nos municípios do Grande ABC, no estado de São Paulo.

**A3. O problema de pesquisa:** é importante situar a pesquisa qualitativa exploratória em relação às cidades integrantes do Grande ABC, que é uma região de interesse do pesquisador. Também é necessário justificar uma possível aplicação do Marketing Interno no âmbito de uma localidade, além de justificar a relação com políticas públicas de desenvolvimento econômico.

Assim, e diante do objetivo da pesquisa, o problema foi definido da seguinte forma: identifica-se a utilização de conceitos e práticas de Marketing Interno no planejamento e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico nos municípios do Grande ABC?

**A4. Estrutura do estudo:** definido o problema e a partir dos casos selecionados – as sete cidades integrantes do Grande ABC – é importante justificar a possibilidade sugerida pelo orientador de entrevistar os representantes das Secretarias de Desenvolvimento Econômico que são os órgãos responsáveis pelas políticas públicas em questão. A ideia é utilizar a relação das secretarias com o Consórcio Grande ABC.

Além disso, para o estudo de casos múltiplos são fundamentais: um instrumento de pesquisa apropriado e um eficaz instrumento de análise de resultados; ambos devem estar presentes em adequado relatório.

É importante que um consistente delineamento de revisão da literatura seja feito, uma vez que, não há literatura de Marketing disponível acerca da aplicação do Marketing Interno como proposto neste trabalho. Também, é necessário um adequado desenho da metodologia. Assim, será possível demonstrar, a partir de atividades convencionais do Marketing Interno, uma forma inovadora de aplicação e voltada a um público interno de uma localidade.

## **B. Procedimentos de Campo**

**B1. Nomes dos locais a serem visitados e sujeitos da pesquisa:** foi planejada uma visita ao Consórcio Grande ABC. Para tanto, foi solicitada a colaboração do Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani, professor do Programa de Mestrado da USCS e secretário de desenvolvimento econômico da cidade de Diadema. O professor Bresciani indicou a possibilidade da participação do pesquisador, como ouvinte, em uma reunião do Consórcio que deverá ocorrer em dezembro deste ano (2009). Assim, será possível a apresentação do

pesquisador aos representantes das outras seis Secretarias de Desenvolvimento Econômico da região, facilitando um contato posterior para as entrevistas. De qualquer forma, no *website* do Consórcio Grande ABC estão disponíveis *links* para os *websites* oficiais de cada uma das cidades, onde constam os telefones e nomes dos responsáveis pelas secretarias. As entrevistas deverão ocorrer nas sedes das secretarias de cada uma das cidades.

**B2. Preparação anterior às visitas e plano de coleta de dados:** é fundamental trabalhar de acordo com a disponibilidade do entrevistado, conciliando com a necessidade de realizar as entrevistas até o final de fevereiro de 2010, de acordo com o planejamento e prazo para a finalização do trabalho. Caberá ao entrevistador informar a cada respondente que a entrevista poderá ser interrompida a qualquer momento e até mesmo remarcada, caso haja um imprevisto antes ou durante a entrevista. Exemplificando, o secretário pode ser chamado pelo prefeito e esta possibilidade deve ser prevista.

O instrumento de pesquisa deverá ser desenvolvido a partir da revisão de bibliografia e da confecção do instrumento para análise dos resultados. Ambos, entre outros tópicos, deverão constar do relatório do estudo de caso.

**LER este trecho no dia anterior de cada entrevista:** será necessário verificar com antecedência o mapa para chegar a cada local e o tempo estimado para o deslocamento. Estas informações podem ser obtidas por consulta via *website* do *Google maps*. Outra informação prévia, facilmente obtida via Internet, refere-se ao partido que governa a cidade para evitar temas ou abordagens que possam causar alterações no humor do respondente durante as entrevistas. Igualmente, essa informação poderá ser útil caso o entrevistado demonstre falta de motivação durante a entrevista e alguns minutos sobre um assunto de seu interesse podem ser fundamentais para a retomada do foco.

Para o dia das entrevistas, adotar a mesma prática que antecede uma viagem internacional. Assim como se verifica o bilhete e o passaporte antes de sair de casa, deve-se estabelecer um método de conferência similar para não esquecer itens importantes. São eles: anotação com telefone para contato com o entrevistado, o mapa para deslocamento, o instrumento de pesquisa, o gravador (verificar carga da bateria, inclusive do telefone celular que pode ser usado para gravação, se necessário) e demais recursos, como folhas para anotações, prancheta e canetas.

A coleta de dados deve ser complementada por análise documental, que se refere a jornais, cartazes, pôsteres e outros documentos disponíveis nas secretarias, além de observação dos locais.

**C. Questões do estudo de caso:** o Marketing Interno é uma importante ferramenta para obtenção de resultados externos. Como nas empresas, que sofrem concorrências, as cidades também enfrentam “disputas” entre regiões para conquistar investidores, empresários, turistas, bem como outros atores e negócios que podem impulsionar a recuperação e o desenvolvimento econômico de uma localidade.

Assim como ocorre em aplicações convencionais do Marketing Interno, uma correta orientação de mercado interno, no caso, o público interno de uma localidade, pode favorecer o planejamento e implementação das políticas públicas de desenvolvimento econômico, gerando melhores resultados. Políticas essas, que são destinadas a uma localidade que engloba um público externo e um público interno.

Diante disso, o trabalho abordará essa questão buscando verificar se o Marketing Interno está sendo utilizado na elaboração e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico nas sete cidades que compõem a região do Grande ABC. Tal região possui importante participação na economia tanto do Estado de São Paulo como do país.

Por essas razões, após a conclusão do referencial teórico e antes da elaboração do instrumento para entrevistas, surgiram algumas questões para o pesquisador, visando à correta aplicação de um instrumento de pesquisa. Essas questões, segundo Yin (2005), serão “lembretes” sobre as informações que precisam ser coletadas. São elas:

- a) Como são determinados os principais problemas para ações da secretaria. Como são tais ações visando ao planejamento e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico?
- b) Qual é o público atendido pelas políticas de desenvolvimento? A visão do respondente precisa ficar clara. Informação sobre novos investidores para o município. Como são atraídos?
- c) Sobre as estratégias de comunicação. Quem elabora e escolhe as mídias? Ex.: cartazes, jornais... Por que se utiliza um meio ou outro (se houver)?
- d) Especificamente com munícipes, como ocorre a comunicação? Qual a visão sobre o "cliente" munícipe? Qual a participação do munícipe na divulgação de políticas públicas (e motivação)?
- e) Há um grupo de lideranças locais, composto por moradores, presidentes de associação de bairros e ou outros atores, que participa de reuniões periódicas na secretaria ou outro órgão público municipal para verificar a necessidade de novas políticas? Como funcionam (se houver – e abordar o aspecto motivação)?

- f) Existem pesquisas aplicadas regularmente visando a identificar necessidades e satisfação dos munícipes (e sobre pré-teste)? Como se avaliam as campanhas de políticas públicas que foram implementadas? Por que se faz, ou não, a pesquisa (e *feedback*)? Sobre fontes secundárias: há pesquisa? Como é feita? Por que tal fonte ou outra (IBGE, SEADE, Associação Comercial, etc)?
- g) Como é o sistema de informações disponível? De que tipo? Integra todas as informações necessárias (ex.: banco de dados interligado entre secretarias) para avaliar necessidades de políticas públicas de desenvolvimento econômico? É alimentado periodicamente e com uma base de informações permanente?
- h) Caso seja detectada a aplicação de conceitos e práticas de Marketing Interno, será importante saber como começou a ideia para a prática e quais eram os objetivos. Neste caso, saber como os resultados estão sendo verificados.

Outra questão importante é providenciar uma pasta, que deverá ser mantida por três anos, com o material documental coletado. Também, transferir as gravações das entrevistas para um *Compact Disc* que deverá ser entregue para arquivo na biblioteca da Universidade, juntamente com o relatório final do estudo de casos múltiplos.

**D. Guia para o relatório do estudo de casos múltiplos:** especialmente a região escolhida, que é formada pelas sete cidades do Grande ABC, demonstra aptidão e interesse para inovações. Um dos exemplos disso é o Consórcio Grande ABC. Contudo, não se espera encontrar a prática inovadora de Marketing Interno em todas as cidades. Espera-se, segundo Yin (2005), “uma replicação literal”, ou seja, é possível prever resultados semelhantes.

Por outro lado, a utilização de forma inovadora do Marketing Interno, certamente, possibilitará maior capacidade de enfrentamento de dificuldades e promoverá melhores resultados no desenvolvimento de uma localidade.

De qualquer forma, é fundamental uma rica estrutura teórica em estudos como este, delineada por elementos que conduzam à exposição de condições sob as quais seja possível avaliar a presença ou não de indicadores da utilização de conceitos e práticas de Marketing Interno diante do problema proposto.

Assim, o estudo deverá apresentar o resultado acerca do problema de pesquisa que foi definido, de acordo com os dados que serão coletados em cada um dos municípios. A análise dos dados coletados terá o propósito de relacionar as informações com os conceitos e práticas do Marketing Interno e não se destina a verificar o desempenho de gestores ou avaliação de

políticas públicas. Igualmente, não é objeto do estudo a percepção dos munícipes sobre o tema. A menos que não se confirme uma “replicação literal”, haverá possibilidade de relacionar um caso com outro, fazendo menções sobre procedimentos equivalentes que possam ocorrer e possibilitando uma visão sobre múltiplos casos.

O relatório final deverá contemplar um instrumento de pesquisa e um instrumento de análise de dados que sejam suficientes para alcançar o objetivo proposto. Também é importante apresentar uma maneira para visualização do resultado de forma geral e que indique os resultados individuais. Esta forma de apresentação simplificada poderá ser utilizada para avaliação de outras inovadoras aplicações do Marketing Interno, buscando ampliar a teoria sobre a matéria.

Finalmente, para que o trabalho seja adequado às exigências formais de apresentação do Programa de Mestrado em Administração, o **relatório do estudo de casos múltiplos** seguirá uma das estruturas sugeridas pela Academia para dissertações, ou seja: Introdução; Referencial Teórico; Metodologia; Análise e Discussão dos Resultados; Conclusão; Sugestões e Recomendações.



## APÊNDICE B – O Grande ABC

**O Grande ABC** integra a Região Metropolitana da capital paulista, São Paulo. As cidades pertencentes ao Grande ABC são: Diadema, Mauá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul.

Trata-se de uma região com importante presença da grande indústria automobilística e petroquímica. A região contempla as sedes de sindicatos importantes como o dos metalúrgicos, entre outros, “com representatividade marcante e capacidade para a mobilização social” em questões que vão além dos limites de um ou outro município (BRESCIANI; KLINK; LÉPORE, 2007).

Um dos principais problemas da infraestrutura da região está relacionado a enchentes e um acordo regional foi assinado em 2000 para a construção de 25 “Piscinões”. Até 2007, 14 haviam sido concluídos (BRESCIANI; KLINK; LÉPORE, *op. cit.*, p. 10).

Um importante destaque positivo da região é o IPRS – Índice Paulista de Responsabilidade Social, que sintetiza a situação de cada município no que diz respeito à riqueza, escolaridade e longevidade e classifica os municípios do Estado de São Paulo em cinco grupos. A região tem cinco das sete cidades no Grupo 1, ou seja, “municípios que se caracterizam por um nível elevado de riqueza com bons níveis nos indicadores sociais” (SEADE, 2010).

Algumas informações de destaque das sete cidades estão resumidas a seguir. Dados complementares estão apresentados nos **Anexos A – H**.

**Diadema:** com território de 30,7 quilômetros quadrados, é detentora do 40º maior PIB brasileiro e o 14º do Estado de São Paulo. O município tem boa classificação no IPRS – Índice Paulista de Responsabilidade Social, ocupando o Grupo 2: “Municípios que, embora com níveis de riqueza elevados, não exibem bons indicadores sociais” (SEADE, 2010).

Contudo, o índice é de 2006 e nos últimos anos importantes ações governamentais e políticas públicas bem elaboradas promoveram significativo avanço nas questões sociais.

Possui aproximadamente 1.800 indústrias, 6.000 estabelecimentos comerciais e 12.000 prestadores de serviços. O secretário de desenvolvimento econômico é Luis Paulo Bresciani (CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL GRANDE ABC, 2009).

**Mauá:** possui 62,3 quilômetros quadrados de território, dos quais 20% estão em áreas de mananciais. Embora existam vários ramos de atividade econômica na cidade, inclusive Petroquímico, ainda hoje Mauá é lembrada como a "Capital da Louça e da Cerâmica", principalmente porque esta atividade foi muito importante para o desenvolvimento do município.

Na cidade, existem dois polos industriais, Capuava e Sertãozinho, e um grande polo petroquímico onde está localizada a RECAP, refinaria da Petrobrás. Estes polos transformaram Mauá em um dos maiores parques industriais do país.

O secretário interino de desenvolvimento econômico é Edílson de Paula Oliveira (CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL GRANDE ABC, 2009).

**Ribeirão Pires:** com área de 99 quilômetros quadrados, é ocupado em grande parte por águas e territórios protegidos pela Lei de Mananciais, o que propicia uma agradável e harmoniosa convivência entre vida urbana e Mata Atlântica.

É um dos 29 municípios paulistas que, por cumprir uma série de pré-requisitos legais, possui o título de Estância Turística. Além do turismo, a economia local se baseia principalmente nos setores de metalurgia, móveis, plásticos, artefatos de cimento, cerâmica, alimentos e vestuário.

O secretário de desenvolvimento econômico é Marcelo Menato (CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL GRANDE ABC, 2009).

**Rio Grande da Serra:** com 37 quilômetros quadrados, está totalmente inserida em Área de Proteção de Mananciais. Assim, possui parque fabril reduzido, mas abriga indústrias importantes. O secretário de desenvolvimento é Gilvan Mendonça (CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL GRANDE ABC, 2009).

O município é o único da região que apresenta, no mais recente levantamento, classificação inferior a 2 no Índice Paulista de Responsabilidade Social, ocupando o Grupo 4: "Municípios que apresentam baixos níveis de riqueza e nível intermediário de longevidade e ou escolaridade" (SEADE, 2010).

Contudo, no índice de 2004 esboçou alguma recuperação e alcançou o Grupo 2. As recentes ações governamentais e a participação do município nos projetos do Consórcio das sete cidades tendem a melhorar, novamente, o índice atual.

**Santo André:** com área de 175 quilômetros quadrados e população de 683 mil habitantes, é umas das mais importantes cidades do Estado de São Paulo. Destaca-se pela indústria de autopeças e atividades ligadas ao polo petroquímico.

Com boa infraestrutura e mercado consumidor altamente desenvolvido, além de grande poder aquisitivo, Santo André atrai indústrias de diversos ramos. Segundo a Gerência de Planejamento Tributário da Secretaria de Finanças da cidade, “a quantidade bruta de estabelecimentos industriais existentes no município cresceu mais de 60% de 2000 a 2006, passando de 1015 para 1631” (CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL GRANDE ABC, 2009). O secretário de desenvolvimento, Vanderlei Retondo, foi substituído por Walter Roberto Constantino Torrado em fevereiro de 2010.

**São Bernardo do Campo:** população estimada em 829 mil habitantes em 2010. O Índice de Desenvolvimento Humano de 0,834 é superior ao IDH médio do Estado de São Paulo (SEADE, 2010).

Com uma área de 406 quilômetros quadrados, ocupa, respectivamente, 49,4% da superfície do Grande ABC, 5% da Grande São Paulo e 0,2% do Estado de São Paulo. A localização de São Bernardo do Campo é privilegiada, facilitando o escoamento do que é produzido na cidade.

Duas importantes rodovias estaduais, a Anchieta e a Imigrantes, atravessam seu território. A cidade possui também um forte mercado consumidor.

O secretário de desenvolvimento é Jefferson José da Conceição (CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL GRANDE ABC, 2009).

**São Caetano do Sul:** está inserida totalmente em área urbana e possui apenas 15 quilômetros quadrados e 149 mil habitantes. Contudo, possui o 37º maior PIB brasileiro, superior ao de várias capitais estaduais do Brasil. A cidade encontra-se a apenas 12 quilômetros do centro de São Paulo, mais próxima do que grande parte dos bairros da capital paulista. A cidade de São Caetano do Sul tem o melhor IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) do país. Numa escala de 0 a 1, o IDHM, relativo ao município, é de 0,919 e o

IDHM-Educação atinge o considerável índice de 0,975. O secretário de desenvolvimento é Celso Amâncio (CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL GRANDE ABC, 2009).

O **Grande ABC**, não obstante problemas estruturais e sociais que apresenta, é significativo em seu potencial econômico-financeiro na economia do Brasil.

Como uma força de grande expressão, a inauguração do trecho sul do Rodoanel Governador Mário Covas, prevista para o final de março de 2010, deverá fomentar os negócios da região, ampliando a sua participação econômica no cenário nacional.

*Figura do Apêndice B: Localização do Grande ABC dentro da Região conhecida como Grande São Paulo.*



*Fonte: KLINK (2001).*

## APÊNDICE C – O Consórcio Intermunicipal Grande ABC e a Agência de Desenvolvimento Econômico

No decorrer do estudo, foi registrado que o **Consórcio** Intermunicipal Grande ABC transparece sua natureza pública, embora latente, voltada ao bem comum da região, atuando em busca do desenvolvimento econômico e social de todos os municípios.

Cabe esclarecer que o Consórcio não é um órgão público, embora haja movimentos neste sentido há algum tempo. Contudo, apoiado por parcerias com o governo Federal, o governo do Estado e com a Agência de Desenvolvimento Econômico, vem realizando ou colaborando com uma série de projetos e programas sociais importantes em todos os municípios. Alguns exemplos são: o Plano de Macrodrenagem, a construção de alguns hospitais, a implantação de FATECs – Faculdades de Tecnologia, o programa Brasil Alfabetizado, programas de fomento às incubadoras de empresas dos Arranjos Produtivos Locais, entre outros. Seguindo um Planejamento Regional Estratégico, grupos temáticos atuam em diversas demandas produzindo, inclusive, propostas de políticas públicas de caráter regional.

Os recursos financeiros do Consórcio são provenientes de cotas anuais de cada um dos municípios participantes que são representados pelos secretários das respectivas Secretarias de Desenvolvimento.

Por tudo isso é que este autor usou a expressão “latente natureza pública”, em referência ao Consórcio, no desenvolvimento do relatório de estudo de casos múltiplos, apresentado nos moldes exigidos para uma Dissertação.

Cabe mencionar, também, o importante papel da **Agência** de Desenvolvimento Econômico, que é uma ONG (Organização Não Governamental) mista, tendo como associados: o Consórcio, as empresas que compõem o polo petroquímico, as principais Instituições de Ensino Superior regionais, as Associações Comerciais e Industriais da região e cinco Sindicatos de Trabalhadores.

Estas duas Instituições, sem entrar no mérito do caráter público ou não de suas constituições, são magníficos exemplos de administração voltada para o bem das Comunidades onde estão inseridas e representam forças marcantes no desenvolvimento da região do **Grande ABC**.

## ANEXO A – Alguns dados do Município de Diadema

<b>Território e População</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Área (Em km <sup>2</sup> )	2010	30,65	7.943,82	248.209,43
População	2010	401.217	20.141.759	42.136.277
Densidade Demográfica (Habitantes/km <sup>2</sup> )	2010	13.090,28	2.535,53	169,76
Taxa Geométrica de Crescimento Anual da População - 2000/2010 (Em % a.a.)	2010	1,19	1,21	1,32
Grau de Urbanização (Em %)	2009	100,00	94,58	93,76
Índice de Envelhecimento (Em %)	2010	28,42	42,66	48,56
População com Menos de 15 Anos (Em %)	2010	26,60	24,33	22,86
População com 60 Anos e Mais (Em %)	2010	7,56	10,38	11,10
Razão de Sexos	2010	95,58	93,37	95,61
<b>Condições de Vida</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS – Dimensão Riqueza	2004	50	58	52
	2006	54	61	55
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS - Dimensão Longevidade	2004	65	70	70
	2006	69	73	72
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS - Dimensão Escolaridade	2004	49	54	54
	2006	60	66	65
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS	2004	Grupo 2 - Municípios que, embora com níveis de riqueza elevados, não exibem bons indicadores sociais		
	2006	Grupo 2 - Municípios que, embora com níveis de riqueza elevados, não exibem bons indicadores sociais		
Índice de Desenvolvimento Humano - IDH	2000	0,790	...	0,814
Renda per Capita (Em salários mínimos)	2000	1,94	3,36	2,92
Domicílios com Renda per Capita até 1/4 do Salário Mínimo (Em %)	2000	6,84	5,83	5,16
Domicílios com Renda per Capita até 1/2 do Salário Mínimo (Em %)	2000	13,37	11,20	11,19
<b>Educação</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Taxa de Analfabetismo da População de 15 Anos e Mais (Em %)	2000	6,80	5,57	6,64
Média de Anos de Estudos da População de 15 a 64 Anos	2000	7,00	7,96	7,64
População de 25 Anos e Mais com Menos de 8 Anos de Estudo (Em %)	2000	60,09	50,85	55,55
População de 18 a 24 Anos com Ensino Médio Completo (Em %)	2000	35,29	43,27	41,88
<b>Economia</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Participação nas Exportações do Estado (Em %)	2008	0,434076	36,115393	100,000000
Participação da Agropecuária no Total do Valor Adicionado (Em %)	2007	0,00	0,08	1,97
Participação da Indústria no Total do Valor Adicionado (Em %)	2007	45,48	25,94	29,62
Participação dos Serviços no Total do Valor Adicionado (Em %)	2007	54,51	73,98	68,41
PIB (Em milhões de reais correntes)	2007	8.652,72	509.498,85	902.784,27
PIB per Capita (Em reais correntes)	2007	22.371,23	26.503,37	22.667,25
Participação no PIB do Estado (Em %)	2007	0,958449	56,436390	100,000000

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE / Fundação Seade.

## ANEXO B – Alguns dados do Município de Mauá

<b>Território e População</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Área (Em km2)	2010	62,29	7.943,82	248.209,43
População	2010	427.512	20.141.759	42.136.277
Densidade Demográfica (Habitantes/km2)	2010	6.863,25	2.535,53	169,76
Taxa Geométrica de Crescimento Anual da População - 2000/2010 (Em % a.a.)	2010	1,66	1,21	1,32
Grau de Urbanização (Em %)	2009	100,00	94,58	93,76
Índice de Envelhecimento (Em %)	2010	32,71	42,66	48,56
População com Menos de 15 Anos (Em %)	2010	24,63	24,33	22,86
População com 60 Anos e Mais (Em %)	2010	8,06	10,38	11,10
Razão de Sexos	2010	95,96	93,37	95,61
<b>Condições de Vida</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS - Dimensão Riqueza	2004	51	58	52
	2006	54	61	55
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS - Dimensão Longevidade	2004	67	70	70
	2006	71	73	72
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS - Dimensão Escolaridade	2004	49	54	54
	2006	65	66	65
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS	2004	Grupo 2 - Municípios que, embora com níveis de riqueza elevados, não exibem bons indicadores sociais		
	2006	Grupo 1 - Municípios com nível elevado de riqueza e bons níveis nos indicadores sociais		
Índice de Desenvolvimento Humano - IDH	2000	0,781	...	0,814
Renda per Capita (Em salários mínimos)	2000	1,82	3,36	2,92
Domicílios com Renda per Capita até 1/4 do Salário Mínimo (Em %)	2000	7,45	5,83	5,16
Domicílios com Renda per Capita até 1/2 do Salário Mínimo (Em %)	2000	14,85	11,20	11,19
<b>Educação</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Taxa de Analfabetismo da População de 15 Anos e Mais (Em %)	2000	6,64	5,57	6,64
Média de Anos de Estudos da População de 15 a 64 Anos	2000	7,05	7,96	7,64
População de 25 Anos e Mais com Menos de 8 Anos de Estudo (Em %)	2000	60,83	50,85	55,55
População de 18 a 24 Anos com Ensino Médio Completo (Em %)	2000	37,68	43,27	41,88
<b>Economia</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Participação nas Exportações do Estado (Em %)	2008	0,648217	36,115393	100,000000
Participação da Agropecuária no Total do Valor Adicionado (Em %)	2007	0,02	0,08	1,97
Participação da Indústria no Total do Valor Adicionado (Em %)	2007	42,99	25,94	29,62
Participação dos Serviços no Total do Valor Adicionado (Em %)	2007	57,00	73,98	68,41
PIB (Em milhões de reais correntes)	2007	5.393,24	509.498,85	902.784,27
PIB per Capita (Em reais correntes)	2007	13.394,59	26.503,37	22.667,25
Participação no PIB do Estado (Em %)	2007	0,597401	56,436390	100,000000

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE / Fundação Seade



## ANEXO C – Alguns dados do Município de Ribeirão Pires

<b>Território e População</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Área (Em km2)	2010	99,18	7.943,82	248.209,43
População	2010	123.791	20.141.759	42.136.277
Densidade Demográfica (Habitantes/km2)	2010	1.248,14	2.535,53	169,76
Taxa Geométrica de Crescimento Anual da População - 2000/2010 (Em % a.a.)	2010	1,73	1,21	1,32
Grau de Urbanização (Em %)	2009	100,00	94,58	93,76
Índice de Envelhecimento (Em %)	2010	45,73	42,66	48,56
População com Menos de 15 Anos (Em %)	2010	22,17	24,33	22,86
População com 60 Anos e Mais (Em %)	2010	10,14	10,38	11,10
Razão de Sexos	2010	96,53	93,37	95,61
<b>Condições de Vida</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS - Dimensão Riqueza	2004	53	58	52
	2006	55	61	55
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS - Dimensão Longevidade	2004	72	70	70
	2006	73	73	72
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS - Dimensão Escolaridade	2004	61	54	54
	2006	70	66	65
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS	2004	Grupo 1 - Municípios com nível elevado de riqueza e bons níveis nos indicadores sociais		
	2006	Grupo 1 - Municípios com nível elevado de riqueza e bons níveis nos indicadores sociais		
Índice de Desenvolvimento Humano - IDH	2000	0,807	...	0,814
Renda per Capita (Em salários mínimos)	2000	2,39	3,36	2,92
Domicílios com Renda per Capita até 1/4 do Salário Mínimo (Em %)	2000	5,25	5,83	5,16
Domicílios com Renda per Capita até 1/2 do Salário Mínimo (Em %)	2000	11,88	11,20	11,19
<b>Educação</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Taxa de Analfabetismo da População de 15 Anos e Mais (Em %)	2000	5,45	5,57	6,64
Média de Anos de Estudos da População de 15 a 64 Anos	2000	7,84	7,96	7,64
População de 25 Anos e Mais com Menos de 8 Anos de Estudo (Em %)	2000	52,63	50,85	55,55
População de 18 a 24 Anos com Ensino Médio Completo (Em %)	2000	51,78	43,27	41,88
<b>Economia</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Participação nas Exportações do Estado (Em %)	2008	0,191734	36,115393	100,000000
Participação da Agropecuária no Total do Valor Adicionado (Em %)	2007	0,09	0,08	1,97
Participação da Indústria no Total do Valor Adicionado (Em %)	2007	38,81	25,94	29,62
Participação dos Serviços no Total do Valor Adicionado (Em %)	2007	61,10	73,98	68,41
PIB (Em milhões de reais correntes)	2007	1.355,23	509.498,85	902.784,27
PIB per Capita (Em reais correntes)	2007	12.660,22	26.503,37	22.667,25
Participação no PIB do Estado (Em %)	2007	0,150116	56,436390	100,000000

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE / Fundação Seade

## ANEXO D – Alguns dados do Município de Rio Grande da Serra

<b>Território e População</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Área (Em km2)	2010	36,67	7.943,82	248.209,43
População	2010	44.689	20.141.759	42.136.277
Densidade Demográfica (Habitantes/km2)	2010	1.218,68	2.535,53	169,76
Taxa Geométrica de Crescimento Anual da População - 2000/2010 (Em % a.a.)	2010	1,90	1,21	1,32
Grau de Urbanização (Em %)	2009	100,00	94,58	93,76
Índice de Envelhecimento (Em %)	2010	30,37	42,66	48,56
População com Menos de 15 Anos (Em %)	2010	25,06	24,33	22,86
População com 60 Anos e Mais (Em %)	2010	7,61	10,38	11,10
Razão de Sexos	2010	97,91	93,37	95,61
<b>Condições de Vida</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS - Dimensão Riqueza	2004	47	58	52
	2006	44	61	55
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS - Dimensão Longevidade	2004	68	70	70
	2006	72	73	72
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS - Dimensão Escolaridade	2004	45	54	54
	2006	48	66	65
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS	2004	Grupo 2 - Municípios que, embora com níveis de riqueza elevados, não exibem bons indicadores sociais		
	2006	Grupo 4 - Municípios que apresentam baixos níveis de riqueza e nível intermediário de longevidade e ou escolaridade		
Índice de Desenvolvimento Humano - IDH	2000	0,764	...	0,814
Renda per Capita (Em salários mínimos)	2000	1,30	3,36	2,92
Domicílios com Renda per Capita até 1/4 do Salário Mínimo (Em %)	2000	10,77	5,83	5,16
Domicílios com Renda per Capita até 1/2 do Salário Mínimo (Em %)	2000	21,00	11,20	11,19
<b>Educação</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Taxa de Analfabetismo da População de 15 Anos e Mais (Em %)	2000	8,42	5,57	6,64
Média de Anos de Estudos da População de 15 a 64 Anos	2000	6,57	7,96	7,64
População de 25 Anos e Mais com Menos de 8 Anos de Estudo (Em %)	2000	66,57	50,85	55,55
População de 18 a 24 Anos com Ensino Médio Completo (Em %)	2000	33,20	43,27	41,88
<b>Economia</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Participação nas Exportações do Estado (Em %)	2008	0,000907	36,115393	100,000000
Participação da Agropecuária no Total do Valor Adicionado (Em %)	2007	0,28	0,08	1,97
Participação da Indústria no Total do Valor Adicionado (Em %)	2007	42,47	25,94	29,62
Participação dos Serviços no Total do Valor Adicionado (Em %)	2007	57,25	73,98	68,41
PIB (Em milhões de reais correntes)	2007	310,07	509.498,85	902.784,27
PIB per Capita (Em reais correntes)	2007	7.895,89	26.503,37	22.667,25
Participação no PIB do Estado (Em %)	2007	0,034346	56,436390	100,000000

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE / Fundação Seade

## ANEXO E – Alguns dados do Município de Santo André

<b>Território e População</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Área (Em km2)	2010	174,84	7.943,82	248.209,43
População	2010	683.336	20.141.759	42.136.277
Densidade Demográfica (Habitantes/km2)	2010	3.908,35	2.535,53	169,76
Taxa Geométrica de Crescimento Anual da População - 2000/2010 (Em % a.a.)	2010	0,52	1,21	1,32
Grau de Urbanização (Em %)	2009	100,00	94,58	93,76
Índice de Envelhecimento (Em %)	2010	65,62	42,66	48,56
População com Menos de 15 Anos (Em %)	2010	20,63	24,33	22,86
População com 60 Anos e Mais (Em %)	2010	13,53	10,38	11,10
Razão de Sexos	2010	92,86	93,37	95,61
<b>Condições de Vida</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS - Dimensão Riqueza	2004	55	58	52
	2006	58	61	55
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS - Dimensão Longevidade	2004	72	70	70
	2006	74	73	72
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS - Dimensão Escolaridade	2004	64	54	54
	2006	76	66	65
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS	2004	Grupo 1 - Municípios com nível elevado de riqueza e bons níveis nos indicadores sociais		
	2006	Grupo 1 - Municípios com nível elevado de riqueza e bons níveis nos indicadores sociais		
Índice de Desenvolvimento Humano - IDH	2000	0,835	...	0,814
Renda per Capita (Em salários mínimos)	2000	3,39	3,36	2,92
Domicílios com Renda per Capita até 1/4 do Salário Mínimo (Em %)	2000	4,51	5,83	5,16
Domicílios com Renda per Capita até 1/2 do Salário Mínimo (Em %)	2000	8,23	11,20	11,19
<b>Educação</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Taxa de Analfabetismo da População de 15 Anos e Mais (Em %)	2000	4,45	5,57	6,64
Média de Anos de Estudos da População de 15 a 64 Anos	2000	8,42	7,96	7,64
População de 25 Anos e Mais com Menos de 8 Anos de Estudo (Em %)	2000	47,96	50,85	55,55
População de 18 a 24 Anos com Ensino Médio Completo (Em %)	2000	51,63	43,27	41,88
<b>Economia</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Participação nas Exportações do Estado (Em %)	2008	1,188418	36,115393	100,000000
Participação da Agropecuária no Total do Valor Adicionado (Em %)	2007	0,01	0,08	1,97
Participação da Indústria no Total do Valor Adicionado (Em %)	2007	38,58	25,94	29,62
Participação dos Serviços no Total do Valor Adicionado (Em %)	2007	61,41	73,98	68,41
PIB (Em milhões de reais correntes)	2007	13.387,24	509.498,85	902.784,27
PIB per Capita (Em reais correntes)	2007	20.044,06	26.503,37	22.667,25
Participação no PIB do Estado (Em %)	2007	1,482884	56,436390	100,000000

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE / Fundação Seade

## ANEXO F – Alguns dados do Município de São Bernardo do Campo

<b>Território e População</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Área (Em km2)	2010	406,18	7.943,82	248.209,43
População	2010	828.985	20.141.759	42.136.277
Densidade Demográfica (Habitantes/km2)	2010	2.040,93	2.535,53	169,76
Taxa Geométrica de Crescimento Anual da População - 2000/2010 (Em % a.a.)	2010	1,68	1,21	1,32
Grau de Urbanização (Em %)	2009	98,45	94,58	93,76
Índice de Envelhecimento (Em %)	2010	45,12	42,66	48,56
População com Menos de 15 Anos (Em %)	2010	22,10	24,33	22,86
População com 60 Anos e Mais (Em %)	2010	9,97	10,38	11,10
Razão de Sexos	2010	94,20	93,37	95,61
<b>Condições de Vida</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS - Dimensão Riqueza	2004	61	58	52
	2006	62	61	55
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS - Dimensão Longevidade	2004	73	70	70
	2006	76	73	72
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS - Dimensão Escolaridade	2004	58	54	54
	2006	65	66	65
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS	2004	Grupo 1 - Municípios com nível elevado de riqueza e bons níveis nos indicadores sociais		
	2006	Grupo 1 - Municípios com nível elevado de riqueza e bons níveis nos indicadores sociais		
Índice de Desenvolvimento Humano - IDH	2000	0,834	...	0,814
Renda per Capita (Em salários mínimos)	2000	3,34	3,36	2,92
Domicílios com Renda per Capita até 1/4 do Salário Mínimo (Em %)	2000	5,43	5,83	5,16
Domicílios com Renda per Capita até 1/2 do Salário Mínimo (Em %)	2000	9,88	11,20	11,19
<b>Educação</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Taxa de Analfabetismo da População de 15 Anos e Mais (Em %)	2000	4,98	5,57	6,64
Média de Anos de Estudos da População de 15 a 64 Anos	2000	8,31	7,96	7,64
População de 25 Anos e Mais com Menos de 8 Anos de Estudo (Em %)	2000	46,62	50,85	55,55
População de 18 a 24 Anos com Ensino Médio Completo (Em %)	2000	49,47	43,27	41,88
<b>Economia</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Participação nas Exportações do Estado (Em %)	2008	7,140089	36,115393	100,000000
Participação da Agropecuária no Total do Valor Adicionado (Em %)	2007	0,02	0,08	1,97
Participação da Indústria no Total do Valor Adicionado (Em %)	2007	44,49	25,94	29,62
Participação dos Serviços no Total do Valor Adicionado (Em %)	2007	55,48	73,98	68,41
PIB (Em milhões de reais correntes)	2007	25.533,81	509.498,85	902.784,27
PIB per Capita (Em reais correntes)	2007	32.677,42	26.503,37	22.667,25
Participação no PIB do Estado (Em %)	2007	2,828340	56,436390	100,000000

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE / Fundação Seade

## ANEXO G – Alguns dados do Município de São Caetano do Sul

<b>Território e População</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Área (Em km <sup>2</sup> )	2010	15,36	7.943,82	248.209,43
População	2010	149.213	20.141.759	42.136.277
Densidade Demográfica (Habitantes/km <sup>2</sup> )	2010	9.714,39	2.535,53	169,76
Taxa Geométrica de Crescimento Anual da População - 2000/2010 (Em % a.a.)	2010	0,62	1,21	1,32
Grau de Urbanização (Em %)	2009	100,00	94,58	93,76
Índice de Envelhecimento (Em %)	2010	106,82	42,66	48,56
População com Menos de 15 Anos (Em %)	2010	16,76	24,33	22,86
População com 60 Anos e Mais (Em %)	2010	17,90	10,38	11,10
Razão de Sexos	2010	87,86	93,37	95,61
<b>Condições de Vida</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS - Dimensão Riqueza	2004	63	58	52
	2006	68	61	55
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS - Dimensão Longevidade	2004	74	70	70
	2006	77	73	72
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS - Dimensão Escolaridade	2004	89	54	54
	2006	96	66	65
Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS	2004	Grupo 1 - Municípios com nível elevado de riqueza e bons níveis nos indicadores sociais		
	2006	Grupo 1 - Municípios com nível elevado de riqueza e bons níveis nos indicadores sociais		
Índice de Desenvolvimento Humano - IDH	2000	0,919	...	0,814
Renda per Capita (Em salários mínimos)	2000	5,48	3,36	2,92
Domicílios com Renda per Capita até 1/4 do Salário Mínimo (Em %)	2000	1,27	5,83	5,16
Domicílios com Renda per Capita até 1/2 do Salário Mínimo (Em %)	2000	2,26	11,20	11,19
<b>Educação</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Taxa de Analfabetismo da População de 15 Anos e Mais (Em %)	2000	2,99	5,57	6,64
Média de Anos de Estudos da População de 15 a 64 Anos	2000	9,76	7,96	7,64
População de 25 Anos e Mais com Menos de 8 Anos de Estudo (Em %)	2000	38,53	50,85	55,55
População de 18 a 24 Anos com Ensino Médio Completo (Em %)	2000	63,79	43,27	41,88
<b>Economia</b>	<b>Ano</b>	<b>Município</b>	<b>Reg. Gov.</b>	<b>Estado</b>
Participação nas Exportações do Estado (Em %)	2008	1,085685	36,115393	100,000000
Participação da Agropecuária no Total do Valor Adicionado (Em %)	2007	-	0,08	1,97
Participação da Indústria no Total do Valor Adicionado (Em %)	2007	46,85	25,94	29,62
Participação dos Serviços no Total do Valor Adicionado (Em %)	2007	53,15	73,98	68,41
PIB (Em milhões de reais correntes)	2007	9.047,61	509.498,85	902.784,27
PIB per Capita (Em reais correntes)	2007	62.458,89	26.503,37	22.667,25
Participação no PIB do Estado (Em %)	2007	1,002189	56,436390	100,000000

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE / Fundação Seade

## ANEXO H – Metodologia dos Dados nos Anexos A – G (parte 1)

### Definições, Fontes e Notas

#### População

**Fonte** , Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE.  
Fundação Seade.

**Nota** , Os dados referem-se aos municípios de acordo com a divisão administrativa do Estado de São Paulo vigente no respectivo período:  
- até 1982, 571 municípios;  
- de 1983 a 1992, 572 municípios;  
- de 1993 a 1996, 625 municípios;  
- a partir 1997, 645 municípios.  
As populações aqui apresentadas resultam de projeções elaboradas pelo método dos componentes demográficos. Este método considera as tendências de fecundidade, mortalidade e migração, a partir das estatísticas vitais processadas na Fundação Seade, e a formulação de hipóteses de comportamento futuro para estes componentes. A população de base, por idade e sexo, considera os resultados correspondentes aos diversos Censos Demográficos realizados pelo IBGE. As populações projetadas referem-se a 1º de julho de cada ano.

Para maiores informações, ver Metodologia:  
[http://www.seade.gov.br/produtos/projpop/pdfs/projpop\\_metodologia.pdf](http://www.seade.gov.br/produtos/projpop/pdfs/projpop_metodologia.pdf)

#### PIB

**Definição** , Total dos bens e serviços produzidos pelas unidades produtoras, ou seja, a soma dos valores adicionados acrescida dos impostos.

**Fonte** , Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE.  
Fundação Seade.

**Nota** , Série revisada conforme novos procedimentos metodológicos adotados pelo IBGE, a partir de 2007. Mais informações podem ser obtidas em Nova Série do Produto Interno Bruto dos Municípios:  
[http://www.seade.gov.br/produtos/pibmun/pdfs/Metodologia\\_PIBMun\\_novaserie\\_2aEdicao.pdf](http://www.seade.gov.br/produtos/pibmun/pdfs/Metodologia_PIBMun_novaserie_2aEdicao.pdf)  
Dados de 2007 sujeitos a revisão.

*Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE / Fundação Seade.*

## ANEXO H – Metodologia dos Dados nos Anexos A – G (parte 2)

### Índice Paulista de Responsabilidade Social – IPRS

**Definição** , Os indicadores do IPRS sintetizam a situação de cada município no que diz respeito a riqueza, escolaridade e longevidade, e quando combinados geram uma tipologia que classifica os municípios do Estado de São Paulo em cinco grupos, conforme as características descritas no quadro abaixo. A metodologia completa pode ser encontrada em: <http://www.seade.gov.br/projetos/iprs/ajuda/metodologia.pdf>.

#### Critérios de Formação dos Grupos do IPRS

Grupos	Critérios	Descrição
Grupo 1	Alta riqueza, média longevidade e média escolaridade	Municípios que se caracterizam por um nível elevado de riqueza com bons níveis nos indicadores sociais
	Alta riqueza, média longevidade e alta escolaridade	
	Alta riqueza, alta longevidade e média escolaridade	
	Alta riqueza, alta longevidade e alta escolaridade	
Grupo 2	Alta riqueza, baixa longevidade e baixa escolaridade	Municípios que, embora com níveis de riqueza elevados, não são capazes de atingir bons indicadores sociais
	Alta riqueza, baixa longevidade e média escolaridade	
	Alta riqueza, baixa longevidade e alta escolaridade	
	Alta riqueza, média longevidade e baixa escolaridade	
	Alta riqueza, alta longevidade e baixa escolaridade	
Grupo 3	Baixa riqueza, média longevidade e média escolaridade	Municípios com nível de riqueza baixo, mas com bons indicadores sociais
	Baixa riqueza, média longevidade e alta escolaridade	
	Baixa riqueza, alta longevidade e média escolaridade	
	Baixa riqueza, alta longevidade e alta escolaridade	
Grupo 4	Baixa riqueza, baixa longevidade e média escolaridade	Municípios que apresentam baixos níveis de riqueza e níveis intermediários de longevidade e ou escolaridade
	Baixa riqueza, baixa longevidade e alta escolaridade	
	Baixa riqueza, média longevidade e baixa escolaridade	
	Baixa riqueza, alta longevidade e baixa escolaridade	
Grupo 5	Baixa riqueza, baixa longevidade e baixa escolaridade	Municípios mais desfavorecidos do Estado, tanto em riqueza como nos indicadores sociais

**Fonte:** Fundação Seade. Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS.

#### Indicadores do IPRS

**Indicador sintético de riqueza:** combinação linear de quatro variáveis, sendo expresso em uma escala de 0 a 100, na qual o 100 representa a melhor situação e zero, a pior;  
**Indicador sintético de longevidade:** combinação linear de quatro taxas de mortalidade, sendo expresso em uma escala de 0 a 100, na qual o 100 representa a melhor situação e zero, a pior;  
**Indicador sintético de escolaridade:** combinação linear de quatro variáveis, sendo expresso em uma escala de 0 a 100, na qual o 100 representa a melhor situação e zero, a pior.

*Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE / Fundação Seade.*

## ANEXO H – Metodologia dos Dados nos Anexos A – G (parte 3)

### Definição

#### Parâmetros para a Classificação dos Municípios, por Dimensões do IPRS, segundo Categorias

Categorias	Ano	Dimensões do IPRS		
		Riqueza Municipal	Longevidade	Escolaridade
Baixa	2000	Até 49	Até 64	Até 40
	2002	Até 40	Até 66	Até 50
	2004	Até 42	Até 68	Até 53
	2006	Até 45	Até 70	Até 64
Média	2000	-	65 a 71	41 a 46
	2002	-	67 a 72	51 a 55
	2004	-	69 a 72	54 a 57
	2006	-	71 a 73	65 a 67
Alta	2000	50 e mais	72 e mais	47 e mais
	2002	41 e mais	73 e mais	56 e mais
	2004	43 e mais	73 e mais	58 e mais
	2006	46 e mais	74 e mais	68 e mais

**Fonte:** Fundação Seade. Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS.

#### Componentes dos Indicadores Sintéticos Setoriais e seus Respectivos Pesos

Indicador	Componentes	Contribuição para o Indicador Sintético
Riqueza	Consumo residencial de energia elétrica	44%
	Consumo de energia elétrica na agricultura, no comércio e nos serviços	23%
	Remuneração média dos empregados com carteira assinada e do setor público	19%
	Valor adicionado fiscal <i>per capita</i>	14%
Longevidade	Mortalidade perinatal	30%
	Mortalidade infantil	30%
	Mortalidade de adultos de 15 a 39 anos	20%
	Mortalidade de adultos de 60 anos e mais	20%
Escolaridade	Porcentagem de jovens de 15 a 17 anos que concluíram o ensino fundamental	36%
	Porcentagem de jovens de 15 a 17 anos com pelo menos quatro anos de escolaridade	8%
	Porcentagem de jovens de 18 a 19 anos que concluíram o ensino médio	36%
	Porcentagem de crianças de 5 a 6 anos que freqüentam a pré-escola	20%

**Fonte:** Fundação Seade. Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS.

**Nota:** Para cada ano de referência, as taxas de mortalidade referem-se à média do triênio. Por exemplo, para o IPRS-2000, utilizou-se a média do período 1999-2001.

#### Fonte dos Dados

**Indicador de riqueza:** registros administrativos fornecidos anualmente pelas Secretarias de Estado dos Negócios da Fazenda e da Energia do Estado de São Paulo e do Ministério do Trabalho e Emprego.  
**Indicador de longevidade:** projeções populacionais e dados do Registro Civil produzidos anualmente pela Fundação Seade.

*Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE / Fundação Seade.*



## ANEXO H – Metodologia dos Dados nos Anexos A – G (parte 4)

### Definição

**Indicador de escolaridade:** dados de Censos Demográficos produzidos pelo IBGE e Censos Escolares realizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP).

### Observações IPRS

A partir dos indicadores referentes ao ano de 2002, houve alterações metodológicas de cálculo. Para manter a comparabilidade, os indicadores do ano 2000 foram refeitos. Portanto, somente estão disponíveis dados a partir de 2000, pois as edições anteriores (anos de 1992 e 1997) não são comparáveis.

**Indicador de riqueza:** o indicador de riqueza foi alterado, em decorrência de uma mudança no cálculo do consumo anual de energia elétrica por ligação residencial. A forma de obtenção dessa variável foi alterada para os 61 municípios definidos por lei como estâncias turísticas, de acordo com uma demanda surgida no âmbito do Fórum Legislativo de Desenvolvimento Econômico Sustentado. A grande presença, nessas localidades, de domicílios de uso ocasional acaba por subestimar o consumo residencial per capita de energia elétrica. A correção desse problema deu-se por meio da criação de um redutor para o número de ligações que compõem o denominador do indicador, utilizando-se a projeção da proporção de domicílios de uso ocasional.

**Indicador de longevidade:** para o indicador de longevidade manteve-se a mesma metodologia utilizada nas edições anteriores do IPRS.

**Indicador de escolaridade:** a principal mudança metodológica foi a geração de um indicador de escolaridade baseado em registros administrativos e não em base censitária. Essa alteração ocorreu porque, nas edições anteriores do IPRS (anos bases 1992, 1997 e 2000), o indicador sintético de escolaridade baseava-se, quase exclusivamente, em informações do Censo Demográfico, o que impossibilitava sua reprodução para os anos intercensitários.

**Grupos de municípios:** alteraram-se os critérios de formação dos grupos de municípios, com maior exigência para a classificação no primeiro grupo do IPRS, que engloba os municípios mais bem posicionados em termos de riqueza e indicadores sociais. Em consequência desse fato, aumentou-se o número de combinações entre os três indicadores que possibilitam a um município ser classificado no Grupo 2 do IPRS.

### Fonte

Fundação Seade. Índice Paulista de Responsabilidade Social-IPRS.

## Índice de Desenvolvimento Humano - IDH

### Definição

Indicador que focaliza o município como unidade de análise, a partir das dimensões de longevidade, educação e renda, que participam com pesos iguais na sua determinação, segundo a fórmula:

$$IDH_M = \frac{\text{Índice de Longevidade} + \text{Índice de Educação} + \text{Índice de Renda}}{3}$$

Em relação à Longevidade, o índice utiliza a esperança de vida ao nascer (número médio de anos que as pessoas viveriam a partir do nascimento). No aspecto educação, considera o número médio dos anos de estudo (razão entre o número médio de anos de estudo da população de 25 anos e mais, sobre o total das pessoas de 25 anos e mais) e a taxa de analfabetismo (percentual das pessoas com 15 anos e mais, incapazes de ler ou escrever um bilhete simples). Em relação à renda, considera a renda familiar *per capita* (razão entre a soma da renda pessoal de todos os familiares e o número total de indivíduos na unidade familiar). Todos os indicadores são obtidos a partir do Censo Demográfico do IBGE. O IDHM se situa entre 0 (zero) e 1 (um), os valores mais altos indicando níveis superiores de desenvolvimento humano. Para referência, segundo classificação do PNUD, os valores distribuem-se em 3 categorias:

- Baixo desenvolvimento humano, quando o IDHM for menor que 0,500;
- Médio desenvolvimento humano, para valores entre 0,500 e 0,800;
- Alto desenvolvimento humano, quando o índice for superior a 0,800.

### Fonte

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE.  
Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento-PNUD.  
Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA.  
Fundação João Pinheiro-FJP.