

RAD2226 – Gestão de marketing de lugares

Aula 5

Planejamento estratégico de lugares: diagnóstico, processo de planejamento e estratégias de ação

Profa. Dra. Janaina Giraldi



Lugares que enfrentam situações difíceis

- *Maioria é vítima e causadora dos problemas*
- *Reavaliação dos incentivos oferecidos pode não ocorrer na frequência necessária*
- *Dificuldade para realizar previsões e analisar impactos*
- *Falta de diálogo entre empresas e setor público*
- *Liderança fraca*
- *Planos bem elaborados, mas não são colocados em prática*

Que métodos de planejamento devem ser usados pelos lugares?

1. Desenvolvimento de serviços comunitários

- Criar ambiente de alta qualidade para cidadãos atuais e potenciais
- Boas escolas, serviços de saúde, creches, acesso à Internet etc. a custos razoáveis

2. Reforma e planejamento urbanos

- Melhorar o design do lugar: arquitetura, espaços abertos, layout das ruas, áreas de pedestres, limpeza, transporte, meio ambiente etc.
- Revitalizações e restaurações de centros históricos
- Parte de planos estratégicos de longo prazo, melhoria de imagem

3. Desenvolvimento econômico

- Lugares com desenvolvimento lento: ajuda de financiamentos externos (Bando Mundial, BID)
- Modelo interno (controle público, pode haver interesses políticos conflitantes), modelo misto (público e privado, responsabilidades podem não estar claras), modelo de terceirização.

4. Planejamento estratégico de mercado

- Em substituição a planejamentos isolados (ad hoc)
- Três gerações: atração de indústria pesada, definição de mercados-alvo, desenvolvimento de produtos e nichos
- Anos 2000: desenvolvimento de identidade e imagem

Três gerações de planejamento estratégico

Geração	Objetivos	Metodologia	Justificativa de marketing
Primeira geração: Em busca da indústria privada	<ul style="list-style-type: none"> • Empregos na produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Atrair fábricas de outras localidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixos custos operacionais • Subsídios governamentais
Segunda geração: Definição do mercado-alvo (anos 70 e 80)	<ul style="list-style-type: none"> • Empregos na produção e na prestação de serviços das indústrias-alvo em crescimento lucrativo. • Melhoria da infraestrutura física. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retenção e expansão das empresas existentes. • Melhoria do treinamento vocacional • Parcerias público-privadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos operacionais competitivos. • Adequação da comunidade para as indústrias alvo. • Boa qualidade de vida (ênfase em recreação e no clima).
Terceira geração: desenvolvimento de produto e nichos competitivos (anos 90)	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação da comunidade para os empregos da década de 1990 e dos anos seguintes. • Empregos na produção e na prestação de serviços de alta qualidade das indústrias-alvo que continuarão crescendo no futuro. • Seletividade, sofisticação e objetivos chave. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retenção e expansão das empresas existentes. • Incentivo do empreendedorismo e dos investimentos locais. • Recrutamento seletivo de instalações de outras localidades. • Parceria público-privada mais intensa. • Desenvolvimento de recursos de tecnologia. • Melhoria da instrução comercial e técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação para crescimento na economia mundial contemporânea. • Custos operacionais competitivos. • Recursos humanos e intelectuais adaptáveis à futura mudança. • Boa qualidade de vida (ênfase no desenvolvimento cultural e intelectual)

Processo de planejamento estratégico de mercado

- Pressupõe que futuro é incerto, mas pode ser influenciado por ações de planejamento
- Sistemas de informações, planejamentos e controles para controlar mudanças e reagir a oportunidades e ameaças
- Mais difícil para lugares do que para empresas: múltiplos interesses e disputas, fracas lideranças, visão de curto prazo
- Processo de cinco estágios
 - *Auditoria de lugar*
 - *Visão e objetivos*
 - *Elaboração de estratégias*
 - *Plano de ação*
 - *Implementação e controle*

- Conhecer profundamente uma comunidade e os motivos de ela ser como é
- Analisar comparativamente fatores de atração objetivos e subjetivos (forças e fraquezas)
 - *Identificar principais concorrentes em cada nicho*
 - *Classificar o local: superior (proteger posição), semelhante (desenvolver estratégia), fraco (esforços de longo prazo, benchmarking)*

- Comparar com ameaças e oportunidades do ambiente
- Exemplos de tendências
 - *Impactos da globalização*
 - *Revisão de regras tributárias*
 - *Desenvolvimentos tecnológicos*
 - *Mudanças no estilo de vida e fatores demográficos*
 - *Integração entre nações*

- **Analisar forças e fraquezas**
- Adotar uma abordagem de fora para dentro: o que os públicos estão buscando?
- A partir dessas informações, classificar fatores de atração: força principal, força menor, fator neutro, fraqueza menor, fraqueza principal
- Escolher fatores de importância vital para cada grupo-alvo
- Verificar nível de desempenho dos concorrentes nos fatores vitais

Essencial: investigar profundamente quais **forças e fraquezas** afetam mais o **comportamento dos mercados-alvo**

Convertendo fraqueza em força: a maior e mais funda piscina do mundo (San Alfonso del Mar, Chile)

- Mede 1012 metros de comprimento e ocupa uma área total de 8 hectares – no resort San Alfonso del Mar, em Algarrobo, no Chile. Os 115 metros de profundidade fazem dela também a piscina mais funda do mundo.
- Localizada em território chileno, e parte de uma estância privada, ela é maior do que 20 piscinas de tamanho olímpico juntas, tão grande que você, além de mergulhar, pode fazer caiaque, velejar ou até andar de iate.
- Água bombeada do Oceano Pacífico, filtrada, tratada e aquecida. Custo de US\$ 4 milhões ao ano em manutenção.



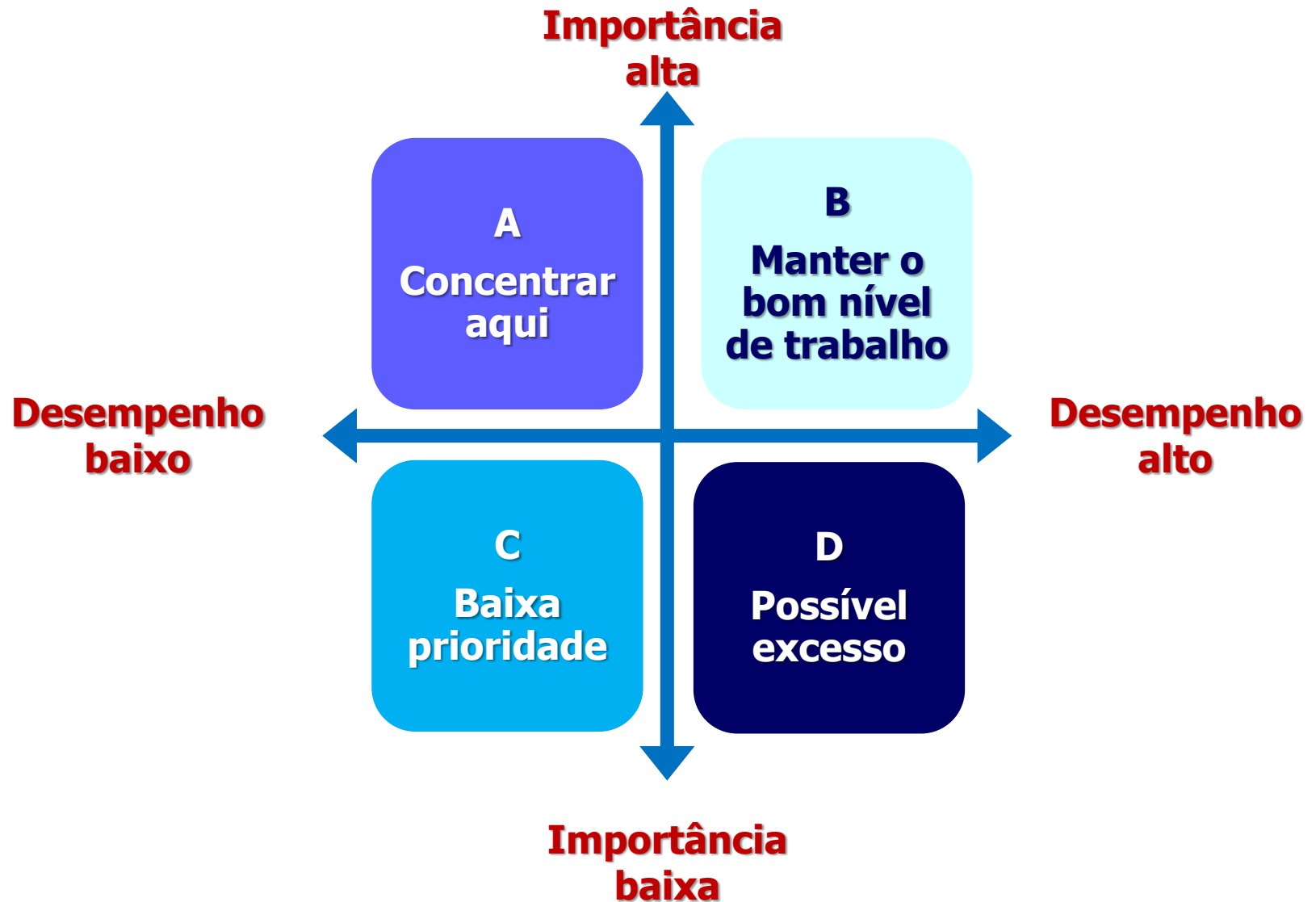
Exemplo de análise de forças e fraquezas

Fatores concretos	Força principal	Força menor	Fator neutro	Fraqueza menor	Fraqueza principal
Estabilidade econômica		X			
Produtividade				X	
Custos	X				
Conceito de propriedade					X
Serviços e redes de apoio local				X	
Infraestrutura de comunicação		X			
Localização estratégica	X				
Esquema de incentivos	X				

Exemplo de análise de forças e fraquezas

Fatores abstratos	Força principal	Força menor	Fator neutro	Fraqueza menor	Fraqueza principal
Desenvolvimento de nicho		X			
Qualidade de vida			X		
Competências profissionais e de mão-de-obra			X		
Cultura		X			
Pessoal		X			
Gestão				X	
Flexibilidade e dinamismo		X			
Profissionalismo no contato com o mercado					X
Empreendedorismo				X	

Matriz da importância do desempenho



- **Identificar oportunidades e ameaças**
- **Oportunidade**: chance razoavelmente boa de alcançar uma vantagem competitiva
- **Ameaças**: desafios apresentados por tendências ou acontecimentos desfavoráveis que podem levar à erosão do lugar
- **Classificar** ameaças de acordo com magnitude e probabilidade de ocorrência
- Elaborar planos de **contingência**
- **Lugar ideal**: excelentes oportunidades e poucas ameaças

Exemplo de análise interna e externa: Setor de Turismo da Bolívia

(DINNIE, 2008)

Strengths

- Unique natural attractions
- Distinctive culture
- Ancestral history
- Inexpensive place to visit

Weaknesses

- Lack of resources for the promotion of the touris industry
- Lack of involvement of the different stake-holders
- Negative image shown to the word

Opportunities

- Growing interest in eco-tourism all over the world
- Attention attracted to the country because of the recent presidential election
- Strategic geographic position in South America in order to attract tourists and conventions/conferences

Threats

- Strong competition from neighboring countries in terms of tourist attractiveness
- High cost of travelling to South America and within the continent
- Volatile political and social situation of the country

Análise SWOT para Nevis (Caribe)

- Excellent financial laws
- Quality financial products
- Offers customers quality services
- Located in a time friendly zone
- Politically stable government
- Stable economy

- Geographical location
- Size of the island
- Lack of internationally reputable institutions
- Lack of strong and active marketing campaign for Nevis

S

W

O

T

- Nevis has the potential to create a strong brand
- Will benefit from being a first mover within the Caribbean as a branded nation

- Retaliation from more established jurisdictions
- Scrutiny by international governments and organizations once it is branded
- Pressures from the OECD and FATF

Definição de visão e objetivos

- O que a comunidade quer ser em 10 ou 20 anos?
- Definição em conjunto com comunidade
- A partir de cenários elaborados, identificar possíveis caminhos
 - *Crescimento descontrolado*
 - *Crescimento administrado*
 - *Crescimento zero ou negativo*
 - *Deixar tudo como está*

Lugares sem visão: sem rumo e sem motivação

Definição de visão e objetivos

- ***Como elaborar a visão?***
 1. Identificar quem pode ser um ***catalisador*** do processo (pessoa da comunidade, personalidade)
 2. Envolver cidadãos e grupos de interesse
 3. Não deixar a responsabilidade de definir motivações e ações somente para um consultor
 4. Definir um período de tempo de 5 a 10 anos para a visão
 5. Ter aceitação de instâncias superiores (governos estaduais, federais)

Após definir visão: estabelecer objetivos e metas

- Quais são as vantagens que sugerem êxito com essa estratégia?
- Há recursos necessários para a implantação bem sucedida de tal estratégia?

Implantação e controle do plano

- Analisar o progresso das metas
- Preparar resumos anuais, divulgados publicamente (jornais, sites)

Quatro tipos de lugares segundo sua capacidade estratégica

Habilidade estratégica

Duas habilidades diferentes: elaborar e implantar estratégias



Altos custos de implementação

Estratégias para aprimoramento de lugares

- Promoção é apenas uma das tarefas de marketing
- Marketing de lugares: projetar um lugar de modo que satisfaça as necessidades do mercado-alvo
 - *Cidadãos e empresas devem ficar satisfeitos com comunidades, e visitantes e investidores devem ter expectativas atendidas*
 - *Melhorar características do lugar, recursos, serviços, entretenimento e recreação*

- Reflete cultura, geografia, valores e decisões relacionados ao desenvolvimento do local
- Cidade em torno de portos, rios, ferrovias
- Padrão geométrico retangular ou circular
- Quatro **joias** da América Latina, resultantes de planos diretores: Teotihuacan (México), Rio de Janeiro (Brasil), Buenos Aires (Argentina), Havana (Cuba)
- Importância do **planejamento urbano**: melhoria na qualidade de vida, meio ambiente, revitalizações, áreas verdes



Melhorar o posicionamento do lugar



Exemplo de planejamento urbano: Dubai



Melhoria da Infraestrutura

- Infraestrutura torna o projeto urbanístico possível
- Grande parte das **vantagens** do lugar vem da infraestrutura, que sustenta ou enfraquece suas atrações
- Presença não garante sucesso, mas **ausência** é um problema sério
- Falta de investimentos anteriores requer que governos, empresas, Banco Mundial, BID, invistam para garantir crescimento futuro
- **Tendências** na ALC
 - *Projetos de infraestrutura para aumentar empregos*
 - *Aumento de congestionamentos*
 - *Busca por investimento direto estrangeiro*
 - *Debate ambiental nos projetos de infraestrutura*

- Avaliação das **necessidades**: idade, condição e cronograma de reparos, planos de revitalização
- Gestão da infraestrutura: avaliar **desempenho** periodicamente, verificar novas oportunidades/tecnologias
- Planejamento intergovernamental: **cooperação** e integração de políticas
- Imperativo **ambiental**: melhorar poluição, coleta e reciclagem de lixo, sistema de transporte coletivo ou alternativo
- Sincronizando necessidades de desenvolvimento com infraestrutura para melhorar **posição competitiva** do lugar

Oferecimento de serviços básicos

- **Proteção** das pessoas, propriedades, educação
- Capacidade de atração é reduzida quando preocupação maior das pessoas é com criminalidade, educação, saúde
- Segurança: **coordenação** entre agências de segurança municipal, nacional, estrangeira
- Educação: maior envolvimento da **comunidade** local, planos de ação, métodos **integrados** (faculdades, empresas, centros de pesquisa)

- Transmitir a sensação de ser diferente ou especial
- Criar ou acrescentar atrações para criar pacote mais **competitivo**
- Tipos principais de atrações
 - *Belezas e características naturais*
 - *História e pessoas famosas*
 - *Locais de compra*
 - *Atrações culturais*
 - *Recreação e entretenimento*
 - *Estádios esportivos*
 - *Festivais e datas comemorativas*
 - *Construções, monumentos e esculturas*
 - *Museus*
 - *Outras atrações*

Exemplo de melhoramento de atração: zona portuária do Rio de Janeiro

Carta Capital, 06/02/2016

- Uma das obras mais importantes impulsionadas pela realização dos Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro, o **Porto Maravilha** pretende revitalizar a zona portuária e criar uma nova dinâmica no Centro da segunda maior cidade brasileira. Ao contemplar a **reurbanização** da área, a construção de museus e a atração de prédios residenciais e comerciais, o projeto estabelece uma inédita **Parceria Público-Privada** estimada em 7,5 bilhões de reais.
- A PPP inclui a manutenção dos serviços públicos municipais durante **15 anos** de concessão. O valor das obras de infraestrutura urbana é estimado em **4,2 bilhões de reais**. Outros 2 bilhões serão destinados à prestação dos serviços pelo consórcio ao longo do contrato. Impostos, juros e custos financeiros completam o valor.
- O financiamento da parceria se dá pela **venda** de imóveis públicos na área e por Certificados de Potencial Adicional de Construção, que permitem a ampliação das áreas construídas. Uma das obras contempladas foi a **derrubada** do Elevado da Perimetral.

<https://www.youtube.com/watch?v=LXi4zZqx8SU>

- Atratividade do lugar pode ser afetada pela avaliação que visitantes fazem do **povo** (hospitalidade)
 - *Argentina: esnobe*
 - *Chile: arrogante*
 - *Colômbia: perigoso*
- Investir na qualidade de **atendimento** ao cliente (aeroportos, táxis, hotéis, restaurantes, atrações)

- Poucos lugares têm ou podem ter tudo (projeto urbano, infraestrutura, atrações, hospitalidade)
- Análise dos quatro aspectos do desenvolvimento do lugar: **identificar melhorias necessárias**
- Podem ser usados instrumentos de apoio ao diagnóstico (a seguir)

Situação atual

INFRA-ESTRUTURA	Ruim	Média	Boa	Excelente
Habitacional				
Estradas e transportes				
Fornecimento de água				
Fornecimento de energia elétrica				
Qualidade ambiental				
Segurança social básica				
Educação				
Rede hoteleira e restaurantes				
Instalações para convenções				
Atendimento a visitantes				

Situação atual

ATRAÇÕES	Ruim	Média	Boa	Excelente
Belezas e características naturais				
História e pessoas famosas				
Locais de compras				
Atrações culturais				
Recreação e entretenimento				
Estádios esportivos				
Festivais e datas comemorativas				
Construções, monumentos e esculturas				
Museus				
Outras atrações				

Situação atual

POVO	Ruim	Média	Boa	Excelente
Hospitaleiro e prestativo				
Qualificado				
Cidadania				

Potenciais melhorias

INFRA-ESTRUTURA	Nenhuma	Modesta	Ampla
Habitacional			
Estradas e transportes			
Fornecimento de água			
Fornecimento de energia elétrica			
Qualidade ambiental			
Segurança social básica			
Educação			
Rede hoteleira e restaurantes			
Instalações para convenções			
Atendimento a visitantes			

Potenciais melhorias

ATRAÇÕES	Nenhuma	Modesta	Ampla
Belezas e características naturais			
História e pessoas famosas			
Locais de compras			
Atrações culturais			
Recreação e entretenimento			
Estádios esportivos			
Festivais e datas comemorativas			
Construções, monumentos e esculturas			
Museus			
Outras atrações			

Potenciais melhorias

POVO	Nenhuma	Modesta	Ampla
Hospitaleiro e prestativo			
Qualificado			
Cidadania			

Próxima análise: verificar **potenciais impactos das melhorias**

Exercício individual: A new image for Colombia

- Reportagem do New York Times
 - <http://www.nytimes.com/2007/01/22/opinion/22iht-edmills.4293051.html>
1. *Faça uma breve análise das ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos da Colômbia, considerando o público de visitantes (auditoria de lugar)*
 2. *Apresente uma visão e objetivos pertinentes para a Colômbia a partir da análise anterior, considerando o público de visitantes.*
 3. *Quais estratégias para aprimoramento de lugares podem ser observadas na reportagem, que foram usadas pela Colômbia?*