

# MARKETING DE LUGARES: UM ESTUDO CASO DE MATO GROSSO DO SUL

LAUTHER DA SILVA SERRA JÚNIOR<sup>1</sup>  
 IDO LUIZ MICHELS<sup>2</sup>  
 IVO MARTINS CEZAR<sup>3</sup>  
 FERNANDO PAIM COSTA<sup>4</sup>  
 SILVANA KATO DA SILVA<sup>5</sup>  
 GERCINA GONÇALVES DA SILVA<sup>6</sup>

## Resumo

Todos os países, estados e cidades anseiam ser alvo de investimentos, mas para que isto aconteça é preciso planejamento, estratégias e contrapartida locais. Como Mato Grosso do Sul se promove, se difunde, e é visto como espaço de recepção de investimentos privados? Que mecanismos de divulgação são adotados para tal intento e quais os resultados alcançados? Respostas a essas perguntas foram investigadas sob os princípios do *marketing* de lugares, tendo como roteiro as etapas do planejamento estratégico. Assim, oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos (análise “*swot*”) foram levantados por meio de entrevistas semiestruturadas com o setor público e o setor privado, considerando o período de janeiro de 1980 a julho de 2008. O estudo revela alguns desencontros entre as visões dos setores público e privado, com o governo ressaltando questões de ordem macro, como aquelas relacionadas a solo, logística e comunicação, enquanto os agentes privados incluem, além dessas, variáveis micro (fidelidade à marca,

demanda por produtos e serviços) e questões mais específicas (ruas largas e limpas). Cabe às forças produtivas do Estado sincronizarem a visão das duas esferas (pública e privada) num esforço conjunto que permita potencializar a promoção institucional do Estado. Isto poderia ser feito por meio de um planejamento estratégico de marketing de lugares apoiado em pesquisas abrangentes que possibilitem aos executores do governo conhecer, entre outras minúcias, os mercados mais vantajosos e as possibilidades de o Estado atendê-los.

**Palavras-chave:** Marketing de lugares. Desenvolvimento econômico. Economia de Mato Grosso do Sul. Promoção de Mato Grosso do Sul.

## Abstract

Every state, city or country wishes to attract external investments, but to get it a set of proper actions is required. How does Mato Grosso do Sul promote and disseminate itself, and how is the state seen by private investors? What kind of media vehicles have been used and what results have been achieved? To answer such questions the city marketing principles were used, following the strategic planning stages. Thus, strengths, weaknesses, opportunities and threats were searched by doing semi-structured interviews with government and private managers, considering the period from January 1980 to July 2008. The study brought up some divergences between public

<sup>1</sup> Mestre em Produção e Gestão Agroindustrial pela UNIDERP. [lauther@ig.com.br](mailto:lauther@ig.com.br)

<sup>2</sup> Doutor em Geografia Humana pela Universidade de São Paulo. [idomichels@uol.com.br](mailto:idomichels@uol.com.br)

<sup>3</sup> Doutor em Socioeconomia. [ivocezar@terra.com.br](mailto:ivocezar@terra.com.br)

<sup>4</sup> Doutor em Administração Rural Sistemas Agrícolas [gferpaim@gmail.com](mailto:gferpaim@gmail.com).

<sup>5</sup> Graduada em Ciências Econômicas e Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. [opinnia@uol.com.br](mailto:opinnia@uol.com.br)

<sup>6</sup> Graduada em Ciências Econômicas e Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul: [gercina.goncalves@gmail.com](mailto:gercina.goncalves@gmail.com)



and private views, the first emphasizing macro-questions related to soil, logistic and communication, while the second also included micro-questions as customer fidelity and products and services demand, besides specific points like wide and clean roads. It is necessary to synchronize both visions (public and private) in a joint effort which allows to boost the state institutional promotion. This could be done by means of a city marketing strategic planning supported by an extensive research to deepen the knowledge about worthwhile markets and the state capacity for fulfill their requirements.

**Keywords:** City marketing. economic development. Mato Grosso do Sul economy. Image promotion. Investments attraction.

JEL: A12

## 1 Introdução

Aos governos de municípios, estados, províncias e países interessa, obviamente, aumentar a riqueza local. Kotler et al. (1997) afirmam que os formuladores de políticas econômicas estão comumente preocupados em elevar a quantidade de bens e serviços disponíveis à população em curto prazo, o que pode levá-los a ignorar pontos relevantes para o desenvolvimento social e econômico local, em longo prazo. Nessa linha de raciocínio, é importante que cada localidade desenvolva sua própria estratégia para o crescimento, pois, como as características mudam muito de um lugar para outro, não há um modelo único aplicável a todas as regiões.

Nos últimos anos, líderes e governantes têm desenvolvido ações para divulgar as potencialidades econômicas de suas regiões, com o propósito de atrair capital externo. O foco da presente pesquisa são as ações institucionais desenvolvidas com esse objetivo pelo Governo do Estado de Mato Grosso do Sul. Nesse sentido, a administração pública do

Estado, como promotora e gestora das ações, e a iniciativa privada, como reagentes a essas ações, constituem o universo da pesquisa.

Lugares como São Paulo, Cancun, Porto de Galinhas ou Buenos Aires atraem todos os anos turistas, eventos e negócios do mundo inteiro. Mato Grosso do Sul, criado oficialmente em 1979, é um Estado novo com características e atributos que precisam ser divulgados e potencializados. Algumas localidades, com seu povo, seus líderes e suas atrações, possuem mais aptidão para seduzir públicos e empresas, se comparadas com outras. Para explorar essa aptidão é que foi desenvolvido o *marketing* de lugares

*Marketing* de lugares designa um dos vários desdobramentos do *marketing* convencional, ferramenta da administração que começou a se destacar a partir da década de 1950 e é definida pela American Marketing Association (AMA, 2004), segundo Yanaze (2007, p. 7), como: “[...] o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”.

Apesar de parecer um assunto recente, o *marketing* de lugares é um desenvolvimento do *marketing* de cidades ou *city marketing*, que, conforme Pereira (2003), já era empregado nos Estados Unidos, e a partir dos anos de 1980 passou por certo desenvolvimento na Europa Ocidental. O *marketing* de lugares, para Kotler e Armstrong (1994, p. 463), compreende “as atividades empreendidas para criar, manter ou alterar atitudes ou comportamentos em relação a lugares em particular”.

Assim, é relevante identificar as estratégias utilizadas pelo governo estadual para a propagação da imagem de Mato Grosso do Sul fora de seus limites (MATO GROSSO DO SUL, 2007). Ressalta-se que, quando se fala em promoção do Estado, se está referindo a novos investimen-

tos e, logo, à vinda de pessoas e empresas para Mato Grosso do Sul, em busca da realização de anseios e desejos. Nesse sentido, a imagem e as políticas desenvolvidas para que pessoas e empresas se estabeleçam no Estado é fundamental.

Este trabalho busca, sob a ótica do *marketing* de lugares, analisar a eficiência da estratégia institucional do Governo de Mato Grosso do Sul quanto à promoção, à atração de investimentos e ao desenvolvimento econômico do Estado, considerados os 28 anos de sua história.

## 2 Marketing de lugares

O *marketing* é, essencialmente, planejamento. Os elementos que compõem este último, em sua vertente estratégica, são, segundo Kotler (2000): estabelecimento dos objetivos, missão e visão; análise interna (da empresa ou equivalente) e externa (do ambiente mercadológico); elaboração da estratégia e dos planos a serem seguidos; implementação do planejamento; elaboração e aplicação de dispositivos de controle; e, por fim, ajustes nos planos ou nas metas pré-estabelecidas.

Há anos o planejamento estratégico de *marketing* deixou de ser exclusividade das empresas privadas e passou a ser aplicado aos diversos segmentos da sociedade. A administração pública, as organizações não governamentais e as campanhas políticas são alguns dos exemplos de uso dessa ferramenta, com os elementos de *marketing* se adaptando de acordo com o objeto a examinar ou difundir.

No *marketing* de lugares não é diferente. A forte concorrência entre regiões do mundo por investimentos internos e externos, e por visitantes, é um fenômeno que não pode ser negligenciado. Como elucida Pereira (2003), o termo *city marketing* passou a fazer referência à promoção ou competitividade do lugar como um todo, como um apoio aos gestores públicos em sua função de atrair os olhares a sua localidade.

Assim, Ardigó (2002) entende que é preciso uma mudança, uma adequação por parte tanto dos administradores empresariais quanto dos gestores públicos, para que suas organizações e comunidades possam se encaixar no ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, que se descortina nos dias atuais. E essa reestruturação no âmbito de lugares atinge desde grandes nações com grande potencial tecnológico até pequenos e remotos vilarejos.

Silva (2007) acredita que o *city marketing* é um importante instrumento no apoio à elaboração de estratégias para o desenvolvimento sustentável de cidades e regiões. Em consonância, Kotler e outros (2006) dividem em quatro os principais tipos de públicos-alvo na elaboração de estratégias para venda de uma localidade: visitantes, moradores e trabalhadores, comércio e indústria e mercados de exportação.

As atrações, a infraestrutura e as pessoas são os principais atributos locais aos quais os planejadores de lugares devem dispensar mais esforços de *marketing* na promoção de uma localidade, esclarece Sacramento (1999). Além de ser uma consequência dessas características, a autora entende que a imagem de um lugar é formada ou alterada facilmente, apesar de serem necessários recursos significativos para essa finalidade.

Yanaze (2007) explica, de uma forma simples, que planejar é o estabelecimento de objetivos e metas, bem como a formulação de meios para alcançá-las. Em um paralelo com a administração pública, podem-se comparar as secretarias de Estado (fazenda, educação, saúde, indústria) aos setores da empresa (financeiro, recursos humanos, produção, vendas), cada um com seus objetivos específicos. O objetivo central aqui seria o desenvolvimento econômico e social da comunidade. O *marketing* de lugares teria a função de alinhar os objetivos específicos ao objetivo geral.

Conforme Gao e Gouveia (2007) e Ardigó (2002), o planejamento estratégico de lugares pode ser sistematizado da seguinte forma: diagnóstico de situação (análise interna e externa do lugar); definição de público-alvo, visão e objetivos; formulação da estratégia e do plano de ação; e definição dos dispositivos de controle (aplicação do plano de *marketing* e definição e utilização de dispositivos de controle que permitam uma retroalimentação ao planejamento e os reajustes necessários às estratégias formuladas).

No âmbito do *marketing* de lugares, a construção da marca ou, nesse caso, da imagem local, é um fator de grande relevância. Em comparação ao modelo empresarial, Yanaze (2007) destaca que, assim como a propriedade tangível, a intangível também pode ser cotada quanto a seu valor econômico, porém, essa última é ímpar, exclusiva de cada organização. Para Mossato (2007), dentre as estratégias empregadas na atração de atividades e empresas globais, a construção de um discurso e uma imagem forte se traduz em um recurso mais subjetivo do que objetivo.

Nesse contexto, Serralvo e outros (2008) explicam que, em se tratando de marca, identidade e imagem possuem significados distintos. A identidade é o que os planejadores almejam que a marca transmita ao público, ao passo que sua imagem é como este realmente a vê. Nem sempre imagem e identidade se equivalem. Os gestores não possuem controle total sobre a visão das pessoas com relação a sua marca.

O delineamento da imagem deve partir de um ponto fundamental para reduzir a probabilidade de erro: a pesquisa de *marketing*. Se os planos preparados pelos gestores estratégicos têm como alvo um grupo específico com estilo e necessidade semelhantes, que neste ponto já deve ter sido apurado, ninguém melhor para responder como a marca do lugar deve se apresentar que esse

mesmo público-alvo. Para Kotler e outros (2006), a marca de uma localidade precisa ser válida, crível, simples e atraente. Devem ser evitados *slogans* ou anúncios com frases demasiadamente utilizadas e, por isso, desgastadas.

A escolha da melhor mídia para divulgar a imagem formulada dependerá do público-alvo almejado pela localidade, bem como de seus hábitos de consumo. Televisão, rádio, Internet, *outdoor*, jornal, revista, folhetos e mala-direta são veículos que apresentam qualidades e defeitos. O uso e a mistura ideal deles serão ditados pelo consumidor. A retroalimentação do cliente prospectado pelos gestores estratégicos é fundamental, de forma que a avaliação das repostas desse grupo aos programas praticados faz parte da gestão de imagem do local.

### 3 Metodologia

Para a presente pesquisa foi utilizada a entrevista semiestruturada com o setor público e privado. As questões formuladas objetivavam elucidar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, no entendimento desses agentes. Optou-se por essa ferramenta metodológica por ser de uso bastante difundido no *marketing*: a análise SWOT (do inglês: *Strengths* - forças, *Weaknesses* - fraquezas, *Opportunities* - oportunidades, e *Threats* - ameaças), consonante a Kotler e outros (2006).

Nesse sentido, as informações foram coletadas tanto no setor privado quanto no público, em forma de entrevistas e de documentos levantados com tais fontes. Quatro aspectos foram analisados: a) forças e fraquezas observadas pelos agentes públicos e privados; b) oportunidades e ameaças para o Estado, apresentadas no Brasil e no mundo, e vividas pelas empresas em seus respectivos segmentos; c) identificação das possíveis regiões que concorrem com Mato Grosso do Sul por investimentos externos; e d) eficiência da promoção implementada

“  
**O questionário aplicado aos entrevistados compreendeu perguntas abertas, o que lhes possibilitou expressar suas visões com plena liberdade e amplitude.**”

pelo governo estadual. Além disso, foram propostas diretrizes para o posicionamento estratégico do Estado, como localidade que compete internacionalmente.

Na escolha dos entrevistados, adotaram-se alguns critérios visando a obter resultados que de fato indicassem com o máximo de precisão possível as percepções e as estratégias utilizadas pelos dois agentes envolvidos na questão. Assim, opiniões e colocações foram coletadas com dirigentes e gestores de empresas com participação e influência estratégicas na economia nacional e internacional. Ou seja, as empresas deveriam estar presentes (com representantes comerciais) em pelo menos mais três estados brasileiros, além de Mato Grosso do Sul, não se excluindo aquelas com representações comerciais internacionais. Os requisitos foram:

a) a organização não poderia ter nascido em Mato Grosso do Sul. Essa característica é importante por retratar a visão transmitida pelo Estado fora de seus domínios, na medida em que cria o interesse a atores externos. Isto permitiu uma avaliação da situação de sua imagem e o levantamento de pontos positivos e negativos que devem ser mantidos e modificados em um futuro planejamento estratégicos do lugar;

b) a instituição precisava, de acordo com seu faturamento, ser considerada de médio porte (BRASIL, 2000), não se excluindo as empresas de grande porte. A relevância desse quesito, aliada à operação da empresa em mais três Estados, reside na influência econômica e comportamental que repercute nos mercados onde essas empresas e suas marcas alcançam, com a consequente melhora da imagem de Mato Grosso do Sul na comunidade nacional e internacional.

Diversos setores foram abordados, visando a proporcionar uma visão mercadológica ampla, não se restringindo a um único campo de operação. Essa condição implica uma noção abrangente da apreciação do Estado por parte do investidor, revelando as ameaças e oportunidades presentes nas várias facetas do cenário global.

A administração pública, por sua vez, possui documentos e apresentações que comprovam suas intenções e seu ponto de vista estratégico. Analisaram-se documentos institucionais (vídeos, apresentações, textos) do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, em distintos períodos, captando as questões essenciais quanto às forças e oportunidades existentes em Mato Grosso do Sul.

A entrevista a lideranças estratégicas, tanto no âmbito privado quanto público, e a pesquisa documental foram o procedimento metodológico adotado para se chegar aos resultados do estudo. O questionário aplicado aos entrevistados compreendeu perguntas abertas, o que lhes possibilitou expressar suas visões com plena liberdade e amplitude.

#### **4 Resultados e discussão**

A seguir, com base nos métodos mencionados, é apresentada a forma de como o poder público percebe e divulga o Estado de Mato Grosso do Sul, ao longo de sua história, visando a atrair investimentos produtivos para a geração de emprego e renda no Estado. Analisa-se também a per-

cepção do setor privado em relação às características e potencialidades do Estado, evidenciando-se as forças e fraquezas, oportunidades, ameaças e concorrentes.

##### **4.1 Forças e fraquezas presentes em Mato Grosso do Sul**

Este tópico consolida os pontos positivos (forças) e negativos (fraquezas) atribuídos ao Estado, apresentados pelos gestores privados e públicos. Para facilitar o entendimento que cada um dos setores possui a respeito do assunto, são exibidos dois quadros: um contendo as forças (Quadro 1) e outro, as fraquezas indicadas pelos respondentes (Quadro 2). Neles estão dispostas as opiniões do setor privado e, imediatamente ao seu lado, as da administração pública, possibilitando desta forma uma confrontação entre os juízos feitos pelos respectivos atores.

Não é fato novo que os recursos naturais e as atividades relacionadas a estes, como as que compõem o agronegócio, são forças inerentes ao território sul-mato-grossense. Porém, a identificação de outros atrativos presentes no Estado e no mercado no qual este se insere é um dos principais fins deste estudo. Nesse sentido, a apreciação das percepções do empresariado aqui recém-instalado fornece novas e eficientes maneiras de se abordar a promoção institucional do Estado, com vistas ao desenvolvimento econômico deste.

Das percepções expostas, destaca-se que o governo estadual enaltece as grandes questões de ordem geral, tais como solo, logística e comunicação, enquanto os agentes privados, além de enfatizá-las, ressaltam questões de ordem micro (clientes fiéis à marca; demanda por produtos e serviços) e ainda questões mais subjetivas, mas que têm para as empresas importância na sua decisão de investimento, como ruas largas e limpas. Em termos de campanha institucional, essas características poderiam ser mais exploradas.

Forças	
Empresa privada	Administração Pública
Localização estratégica (faz fronteira com dois países da América Latina e com cinco Estados brasileiros).	Localização estratégica (faz fronteira com dois países da América Latina e com cinco Estados brasileiros).
Possui hidrovia navegável em quase toda sua extensão, abrangendo outros Estados e países (corredor de escoamento).	Possui hidrovia navegável em quase toda sua extensão, abrangendo outros Estados e países (corredor de escoamento).
Alto consumo por parte da população (mercado crescente).	Clima: tropical, quente e semiúmido (temperatura média anual de 22°C e 29°C).
Solos férteis.	Solos férteis.
Mercado amplo.	Capacidade hoteleira (30.294 leitos).
Concorrência.	Bancos (219 agências).
Infraestrutura e logística (rodovia, hidrovia, ferrovia e aeroportos).	Infraestrutura e logística (rodovia, hidrovia, ferrovia e aeroportos).
Clientes fiéis à marca.	Comunicação (9 emissoras de TV, 10 jornais diários e 110 emissoras de rádio).
Renda <i>per capita</i> .	Recursos hídricos abundantes (Aqüífero Guarani).
Recursos hídricos abundantes.	Saúde (125 hospitais, 172 clínicas e 413 unidades básicas).
Ruas largas e limpas.	Energia (3 hidrelétricas).
Governo receptivo à iniciativa privada.	Ensino superior (5 universidades, 45.000 alunos).
Demanda por produtos e serviços.	Apoio institucional do governo.
Procura por veículos diesel.	Grande extensão territorial.

### Quadro 1 – Opiniões dos gestores privados e públicos sobre as forças de Mato Grosso do Sul

Fonte: Elaborado pelos autores

Fraquezas	
Empresa privada	Administração Pública
Logística precisa ser otimizada (rodoviários, aéreos, ferroviário e fluvial).	Logística precisa ser otimizada (rodoviários, aéreos, ferroviário e fluvial).
Horário de encerramento do transporte coletivo (é preciso encerrar o expediente para que os funcionários possam tomar a condução).	Infraestrutura implantada (rodoviário e rede de energia).
Mão de obra (escassez, capacitação).	Mão de obra (escassez, capacitação).
Imposto alto (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS).	
Localização (frete mais caro).	Abastecimento elétrico.
Falta de empresas do mesmo setor.	

### Quadro 2 – Opiniões dos gestores privados e públicos sobre as fraquezas de Mato Grosso do Sul

Fonte: Elaborado pelos autores

“ *Justamente pelo estímulo que sofre de diversas inconstantes, o mercado (de lugares) exige participantes também dinâmicos que acompanhem suas transformações.* ”

Também nas fraquezas, percebe-se certa similaridade entre as percepções, mas o setor privado, mais uma vez, traz para análise não somente as grandes questões, mas notadamente fraquezas de ordem específica, embora nesse caso também a administração pública apresente algumas particularidades.

#### 4.2 Oportunidades e Ameaças Mercadológicas para Mato Grosso do Sul

“A governança empresarial é praticada em um contexto em que

influem variáveis como mídia, associações de categorias, governos, concorrentes, clientes e mecanismos institucionais que lhe conferem legitimidade”, argumenta Silva (2007, p. 53). Justamente pelo estímulo que sofre de diversas inconstantes, o mercado (de lugares) exige participantes também dinâmicos que acompanhem suas transformações. No intuito de proporcionar um retrato da cena comercial na qual Mato Grosso do Sul está inserido, os Quadros 3 e 4 trazem convicções apresentadas por atores privados e públicos do Estado.

Oportunidades	
Empresa privada	Administração Pública
Mercado varejista em expansão.	Aumento da produção industrial.
Demanda crescente por indústrias ambientalmente corretas.	Demanda por biocombustíveis (etanol, biodiesel).
Interesse da indústria em construir a fábrica próxima à fonte de matéria-prima, como na exploração de florestas (gastos são reduzidos).	Mercado crescente para recursos naturais (mineral, vegetal, turístico).
Brasil possui maior produtividade do mundo em plantação de eucalipto.	Grandes rebanhos de bovinos, suínos e aves (aproveitamento de carne e couro).
Co-geração de energia.	Co-geração de energia.
Opção por fornecedores locais.	Agronegócio em expansão (insumos agrícolas, milho, soja, algodão).
Expansão dos trechos navegáveis da rede hidroviária.	Expansão de florestas plantadas (dois milhões de hectares disponíveis).
Liberação de crédito pelos bancos (FCO e FINAME).	Criação do corredor bioceânico.
Renovação da frota automobilística.	

### Quadro 3 – Opiniões dos gestores privados e públicos sobre as oportunidades mercadológicas para Mato Grosso do Sul

Fonte: Elaborado pelos autores

Em oportunidades e ameaças identificam-se percepções que se completam e, às vezes, se superpõem, embora com um olhar mais aprofundado seja possível afirmar que se o poder público estadual, que é quem concebe e executa a política de *marketing* institucional do Estado de Mato Grosso do Sul, aprofundasse o foco de ações, elas teriam resultados mais efetivos e promissores.

Mais uma evidência disso quanto às oportunidades mercadológicas: os atores privados versam sobre a renovação da frota automobilística e expansão do mercado varejista. A administração pública menciona como aspectos relevantes: os rebanhos vultosos de bovinos, suínos e aves (aproveitamento de carne e couro) e a criação do corredor bioceânico. Em outras palavras, tanto as questões apresentadas pela iniciativa privada como as oportunidades mencionadas pelo poder público são relevantes e se completam, mas necessitam ser captadas como importantes para os dois atores, para permitir que sejam potencializadas e divulgadas de forma mais sistemática, tanto para os possíveis investidores como para a sociedade sul-mato-grossense.

Ameaças	
Empresa privada	Administração Pública
Concorrência.	Produção pouco diversificada.
Mercado dependente do agronegócio.	Mercado dependente do agronegócio.
Falta de regras claras para preservação do meio ambiente (desenvolvimento sustentável).	Dificuldade nas fronteiras internacionais (sanidade).
Mercado dependente do funcionalismo público.	Baixa densidade demográfica.
Fronteiras (pirataria)	Preservação ambiental.

#### Quadro 4 – Opiniões dos gestores privados e públicos sobre as ameaças mercadológicas para Mato Grosso do Sul

Fonte: Elaborado pelos autores

Não se está a afirmar que as questões indicadas como relevantes pelo poder público sejam totalmente desprezadas pelos agentes privados, mas que estes não as conhecem ou não lhes atribuem a mesma importância. Logo, uma sincronização desses olhares contribuiria para otimizar o uso dos recursos e os resultados da política institucional do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul.

O ambiente empresarial, seja no varejo, na agropecuária ou na indústria, revela sinais positivos, indicando um ritmo de expansão que parece ainda estar em seu início, apesar da crise financeira mundial iniciada no segundo semestre de 2008. Planejamento e posicionamento estratégicos mostram-se ferramentas importantes nesse âmbito, na medida em que resultam em planos de ações a serem utilizados nos possíveis cenários vindouros.

#### 4.3 Estados e Regiões que Concorrem com Mato Grosso do Sul por Investimentos Externos

Os atores envolvidos no processo de expansão e desenvolvimento da economia de Mato Grosso do Sul, públicos e privados, identificam, de forma quase similar, eventuais regiões e Estados concorrentes com o Estado pelo aporte de capitais internos e externos.

A globalização da produção e de capitais traz como conseqüência a intensificação da concorrência, provocando dissolução de segmentos do agronegócio com pouca vantagem competitiva e com menor capacidade de adaptação e acesso aos novos mecanismos de inserção no mercado. (EMBRAPA, 2003, p. 33).

“  
**A venda e também a pós-venda de lugares, realizadas de maneira planejada, têm por objetivo evitar possíveis distorções no processo, tais como o não atendimento das necessidades empresariais no local, principalmente após sua instalação.**  
 ”

Não apenas no agronegócio, mas em todos os ramos de atividade nos quais exista uma oferta maior que a procura, a concorrência constitui um elemento de relevo aos estrategistas de mercado.

A relação dos principais Estados concorrentes de Mato Grosso do Sul quanto à prospecção de investimentos externos, indicados pelos respondentes, é apresentado no Quadro 5.

Todavia, a concorrência entre regiões pela atração de investimentos externos é altamente competitiva, muitas vezes culminando em incentivos fiscais onerosos à localidade. A venda e também a pós-venda de lugares, realizadas de maneira planejada, têm por objetivo evitar possíveis distorções no processo, tais como o não atendimento das necessidades empresariais no local, principalmente após sua instalação. Os concorrentes são inúmeros, assim como são suas propostas de vantagens ao empresariado insatisfeito.

Concorrentes	
Empresa privada	Administração Pública
Mato Grosso (Cáceres)	Mato Grosso
Goiás	Goiás
Distrito Federal	Distrito Federal
Bahia (sul do Estado)	Bahia
Espírito Santo	Minas Gerais
São Paulo (Ribeirão Preto)	São Paulo
Paraná	Paraná
Rio de Janeiro	Rio de Janeiro
Santa Catarina	Santa Catarina
Tocantins	Rio Grande do Sul
Paraguai	

**Quadro 5 – Relação dos Estados e regiões que concorrem com Mato Grosso do Sul por investimentos externos**

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.4 Estratégias Utilizadas na Promoção de Mato Grosso do Sul e suas Consequências

Dentre os quatro “Ps” da publicidade (produto, promoção, praça, preço), que fazem parte do composto de *marketing*, segundo Kotler (1999), a promoção é em qual dessas etapas o trabalho irá se deter. Em consequência da complexidade envolvida pela temática do *marketing* de lugares e da diversidade de opções abarcada por esta quanto à oferta de uma localidade, o assunto pede uma atenção especial.

O ex-governador Marcelo Miranda (1979-1980 e 1987-1991) afirma que investimentos em infraestrutura, como forma de atração de empresas ao Estado, eram utilizados largamente em sua gestão. “Naquela época, investíamos muito em infraestrutura, principalmente em educação, como meio de desenvolvermos a região”, destaca.

Na gestão do ex-governador Pedro Pedrossian, o ex-secretário de Comunicação Oscar Ramos relata que grandes investimentos em veículos de massa não eram utilizados para a atração de investimentos ao Estado. “Na ocasião convidávamos jornalistas dos grandes meios de

massa para visitarem Mato Grosso do Sul e verem de perto as potencialidades da região”, afirma Oscar Ramos (1980-1983 e 1991-1995).

Outras ações da gestão Pedrossian foram detalhadas por Aldayr Heberle (1980-1983 e 1991-1995) (ex-secretário de Indústria e Comércio), que afirma ter visitado várias localidades no intento de potencializar o desenvolvimento de Mato Grosso do Sul. Internamente, era formada, no âmbito governamental, uma comissão para apoio das cidades do interior quanto às informações e aos programas de utilidade pública, para que essas localidades pudessem se desenvolver com o que possuíam de melhor.

Na gestão do ex-governador Wilson Barbosa Martins, a estratégia era outra. Entre outras ações, a legislação foi o principal alvo dos esforços implementados na busca do desenvolvimento econômico.

Na nossa gestão, procuramos criar uma legislação eficiente, que atendesse às exigências de mercado,

<sup>7</sup> Wilson Barbosa Martins, ex-governador de Mato Grosso do Sul, 1983-1986 e 1995-1999

<sup>8</sup> Paulo Duarte, ex-secretário de Governo, 1999-2006

“  
Realizamos missões e participamos de várias feiras específicas, como de turismo e de carne, por exemplo, para apresentarmos as atribuições onde nosso Estado era mais forte.”

que fosse atrativa para as empresas. Isto abrange incentivos fiscais, entre outros dispositivos, que serviram de base para a atual legislação do Estado.<sup>7</sup> (informação verbal).

O ex-secretário de Governo durante a gestão do ex-governador José Orcírio dos Santos cita as ações mais usuais na busca de investimentos externos:

Realizamos missões e participamos de várias feiras específicas, como de turismo e de carne, por exemplo, para apresentarmos as atribuições onde nosso Estado era mais forte. Procurávamos associar o potencial turístico da região à marca do Estado.<sup>8</sup> (informação verbal).

Conforme Guilherme Villalba Z. Filho (2007) (atual subsecretário de Comunicação), “o governo procura realizar ações pontuais no intuito de evidenciar os atributos do Estado”. Isto se traduz no envio de representações a feiras específicas (de carne, de turismo, de couro), nacionais e internacionais, e na realização de



eventos para propagação e discussão de assuntos de interesse da administração pública, tais como: Congresso de Tecnologia na Cadeia Produtiva da Cana-de-Açúcar em Mato Grosso do Sul (CANASUL), Salão de Turismo, Festival de Inverno de Bonito e Festival América do Sul, segundo Oliveira (2008).

A atual secretária de Desenvolvimento Agrário da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo Tereza Cristina Corrêa da Costa Dias apresenta ainda outras maneiras de impulsionar o desenvolvimento regional.

Para atrair investimentos o Estado dispõe de um programa específico, regulamentado com base na Lei Complementar Estadual n.º 93/2001, a qual institui o Programa Estadual de Fomento à Industrialização, ao Trabalho, ao Emprego e à Renda (MS - Empreendedor).<sup>9</sup> (informação verbal).

Os esforços envidados pelo setor público, como investimento em infraestrutura, atualização da legislação, divulgação externa e interna das potencialidades locais, no intento de angariar empreendimentos e capitais externos ao Estado, são válidos. A adequação da área fiscal, os eventos e as missões desenvolvidas com o setor privado devem, no entanto, compor um plano maior, com sua concatenação em um projeto abrangente de médio ou longo prazo, para que se proporcione um maior aproveitamento das forças locais. Ademais, essas ações são parte de um composto mais amplo compreendido pelo *marketing* de lugares, como já exposto.

## 5 Conclusão

Há duas percepções sobre Mato Grosso do Sul: a da sociedade sul-mato-grossense e seus representantes políticos e a dos investidores, empresas nacionais e transnacionais. Os primeiros ainda veem o Estado como quase que exclusivamente tendo suas

“  
*Desta forma,  
acentua-se a  
necessidade de  
o Estado adotar  
um planejamento  
estratégico de  
marketing de lugares  
amplo, apoiado em  
pesquisas ...*  
”

riquezas associadas ao agronegócio. Enquanto os investidores externos, já identificam e corroboram a existência de uma economia com bases mais amplas, onde o agronegócio tem papel fundamental, mas se somam a ele as atividades de comércio e os serviços, corroborando os indicadores do Produto Interno Bruto (PIB), que apontam que 55% das riquezas estaduais são geradas pelo setor terciário. (IBGE, 2008).

Para a finalidade deste estudo, tais percepções não são excludentes ou antagonicas, antes disso se completam, pois podem permitir a esses atores envolvidos, e especialmente ao Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, precisarem melhor o foco da divulgação institucional do Estado.

Infere-se do estudo que a economia local é movida principalmente pelas atividades agroindustriais, enquanto que o comércio de varejo, com seus diversos ramos de atividade, funciona como um termômetro da situação corrente: se o agronegócio está em situação favorável, existe capital no mercado local e acontece uma expansão perceptível, com a instalação de novas empresas. Quando o setor agropecuário estagna, o

comércio sente, e o funcionalismo público (segunda atividade geradora de renda do Estado) é que ameniza a crise.

Logo, o governo estadual evolui de forma contínua ao utilizar os recursos de que dispõe para a atração de investimentos externos ao Estado. Existem, entretanto, lacunas nas ações de *marketing* institucional, dados os novos meios disponíveis para aperfeiçoar os mecanismos de promoção do lugar. O *marketing* de lugares fornece apoio teórico-empírico nesse sentido, podendo e devendo ser utilizado como tal.

Como descrito neste estudo, as estratégias de promoção de Mato Grosso do Sul precisam ser mais perceptíveis em seu objeto de atrair novos empreendimentos. Desta forma, acentua-se a necessidade de o Estado adotar um planejamento estratégico de *marketing de lugares* amplo, apoiado em pesquisas abrangentes que possibilitem aos executores do governo conhecer, entre outras minúcias, os mercados mais vantajosos e as possibilidades de o Estado atendê-los.

A elaboração deste estudo objetivou a identificação das ações estratégicas para o desenvolvimento econômico, promoção e consequente atração de investimentos a Mato Grosso do Sul. As diretrizes aqui produzidas não tiveram outra intenção que não a de fornecer alternativas, por meio dos resultados obtidos na pesquisa, para atingir o objetivo central firmado.

As pesquisas subseqüentes, no intento de colaborar com a promoção local e, por conseguinte, com seu desenvolvimento econômico, devem se concentrar na identificação das atividades que mais oportunizem o Estado a competir nacional e internacionalmente por investimentos externos rentáveis, e nos públicos-alvo ligados a tais atividades.

<sup>9</sup> Tereza Cristina Corrêa da Costa Dias, Secretária de Desenvolvimento Agrário da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo, 2007.

## Referências

AMA-American Marketing Association. **Glossário de termos de marketing**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/live/mg-dictionary.php>>. Acesso em: 29 out. 2004.

ARDIGÓ, C. M. **Diretrizes de marketing para o desenvolvimento econômico sustentado de cidades: um estudo de caso da cidade de Itajaí-SC**. 2002. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

BRASIL. Lei nº 10.165, de 27 de dezembro de 2000. Altera a Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 dez. 2000. Seção 1, p. 1-3.

EMBRAPA. **Pesquisa, desenvolvimento e inovação para o agronegócio brasileiro: cenários 2002-2012**. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2003. 92 p.

GAIO, S.; GOUVEIA, L. O *branding* territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade. **Rev. Arq. e Urb. A Obra Nasce**, n. 5, p. 27-36, out. 2007.

MATO GROSSO DO SUL (Estado). **Mato Grosso do Sul – Brasil: o melhor**

lugar para investir no Brasil. Campo Grande: Poder Executivo, 2007.

KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10. ed. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. **Rev. Téc. Arão Sapiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, P.; GERTNER, D.; REIN, L.; DONALD, H. **Marketing de lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e Caribe**. Tradução Ruth Bahr. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; JATUSRIPITAK, S.; MASINCEE, S. **O marketing das nações: uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais**. São Paulo: Futura, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de *marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1994. p. 463. In: ARDIGÓ, C. M. **Diretrizes de marketing para o desenvolvimento econômico sustentado de cidades: um estudo de caso da cidade de Itajaí-SC**. 2002. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

MOSSATO, D. E. C. **A Internacionalização da economia urbana: uma análise do setor hoteleiro de Curitiba-PR**. 2007. Dissertação (Mestrado em

Geografia) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2007.

OLIVEIRA, G. C. Potencial turístico e industrial de MS é atraente para portugueses. **Notícias MS**, 2 set. 2008. Disponível em: <[http://www.noticias.ms.gov.br/index.php?templat=vis&site=136&id\\_comp=1068&id\\_reg=40625&voltar=lista&site\\_reg=136&id\\_comp\\_orig=1068](http://www.noticias.ms.gov.br/index.php?templat=vis&site=136&id_comp=1068&id_reg=40625&voltar=lista&site_reg=136&id_comp_orig=1068)>. Acesso em: 3 set. 2008.

PEREIRA, V. Planejamento urbano e turismo cultural em Belo Horizonte, Brasil: espetacularização da cultura e a produção social das imagens urbanas. In: CONGRESSO VIRTUAL DE TURISMO, 2., 2003, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires, 2003.

SACRAMENTO, I. Q. **Marketing de turismo: em busca de uma proposta de website para promoção de países como destinos turísticos**. 1999. 108 f. Tese (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 1999.

SILVA, A. F. B. **City Marketing, empresarialismo turístico e desenvolvimento local sustentável no município de Tamandaré-PE**. 2007. 206 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante de Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife. 2007.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2007.



**UNIFACS**  
UNIVERSIDADE SALVADOR  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Visite nosso site:

[www.unifacs.br](http://www.unifacs.br)