

MARKETING DE CIDADES: parâmetros e variáveis para medir o Grau de Orientação para Marketing na Administração Pública.

ROBERTO PADILHA MOIA

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

SILVIO A. MINCIOTTI

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

MARKETING DE CIDADES: parâmetros e variáveis para medir o Grau de Orientação para Marketing na Administração Pública.

Resumo

Há muito tempo a iniciativa privada vem utilizando-se de instrumentos capazes de avaliar se as empresas estão ou não orientadas para o mercado. As organizações privadas têm a sua disposição alguns métodos que facilitam essa avaliação. Porém, não se observa essa mesma disposição na esfera pública. Não foi encontrado na revisão bibliográfica nenhum instrumento capaz de avaliar o grau de orientação das administrações públicas para Marketing aplicado às Cidades e Regiões. Assim, o presente artigo teve como objetivo identificar os parâmetros e variáveis compatíveis para avaliação do grau de orientação das administrações públicas das Cidades e Regiões, para Marketing. Para essa identificação foram utilizados, como referência, alguns modelos de orientação para o mercado concebidos para as organizações privadas. Como procedimento metodológico, foram identificados entre os parâmetros e variáveis originalmente voltados às empresas privadas, aqueles que, com eventuais adaptações, poderiam ser compatíveis com a administração pública. Posteriormente, esse elenco de parâmetros e variáveis foi analisado e validado pelo método júri de especialistas, quando onze especialistas julgaram se os mesmos eram adequados ou se necessitavam de ajustes. A principal contribuição desse estudo foi à validação de parâmetros e variáveis capazes de avaliar o grau de orientação para Marketing das Cidades e Regiões.

Introdução

A gestão pública brasileira até o final dos anos 80 era burocrática e patrimonialista. Após esse período ocorreu uma mudança em seu modelo de administração permitindo a adoção por parte dos gestores públicos de um modelo gerencial voltado para ouvir as demandas da sociedade. Com isso, esses gestores começaram a orientar suas ações em busca do bem-estar da sociedade (FERREIRA, 2012). Essa visão mais gerencial teve como objetivo a busca da modernização da gestão pública utilizando ou adaptando modelos gerenciais amplamente difundidos e utilizados pela iniciativa privada, uma vez que, não havia nenhum modelo aplicável à realidade da administração pública até aquele momento. A adoção da prática gerencial direcionou o serviço público a uma visão mais orientada para atender as necessidades do cidadão que, por sua vez, procurava pelo bom atendimento e qualidade dos serviços prestados por ela. A pressão sobre os gestores públicos aumentou para que adotassem um modelo de gestão mais orientado para o cidadão (DEMO e PÊSSOA, 2015).

Essa pressão ocorria principalmente pela insatisfação com o atendimento dado pelo setor público. A fonte de inspiração para o desenvolvimento de um modelo aplicável à administração pública foi a iniciativa privada. Porém, há uma distinção fundamental entre os interesses públicos e privados. Enquanto a administração privada atende seus acionistas e clientes específicos, a administração pública tem como prioridade a defesa do interesse público, sendo seu dever melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade como um todo (COUTINHO, 2014).

A evolução da nova gestão pública demonstrou que era preciso um olhar mais focado nas necessidades dos cidadãos como clientes (BRESSER PEREIRA, 1999). Independente do cliente, ser ou não usuários de serviços públicos, quaisquer eles que sejam, a administração pública precisa interagir com a sociedade, buscando contribuições que permitam a oferta de benefícios capazes de atender as necessidades de todos (COUTINHO, 2000). Isso pode ser conseguido a partir de práticas inovadoras capazes de mudar a relação entre o governo e o cidadão, se aproximando, em muitos casos, em uma relação com foco no cliente das cidades e regiões (DEMO e PÊSSOA, 2015). Nesse

contexto, a administração pública precisa implementar uma variedade de programas que possam trazer benefícios para os cidadãos, além de melhorar, criar ou manter serviços (FLOREK, 2011).

Uma visão da administração pública orientada para Marketing possibilitará uma cultura administrativa centrada no cidadão, considerado como cliente. Inclusive a formação de seus gestores também deve seguir a mesma orientação. Além disso, a administração de cidades e regiões precisa conhecer os interesses dos seus *stakeholders*. Na revisão bibliográfica efetuada foram identificados instrumentos com o propósito de avaliar o grau de orientação para Marketing de uma organização, porém, todos aplicáveis à realidade da iniciativa privada, logo a construção de um instrumento com esse fim é algo importante para a administração pública. O desafio para isso é selecionar e descrever quais variáveis auxiliam a administração pública a identificar se está orientada para o Marketing aplicado a Cidades e Regiões. Esse estudo tem por objetivo identificar os parâmetros e variáveis para avaliação do grau de orientação das administrações públicas para Marketing das Cidades e Regiões. Como ponto de partida, a referência utilizada foram os modelos já validados pela iniciativa privada, os quais, após devidos ajustes necessários, nortearam a identificação de variáveis que possam auxiliar a administração pública de uma cidade ou região a atender as necessidades de seus públicos-alvo. Foram utilizados como referência cinco modelos já testados pelo mercado empresarial, os modelos desenvolvidos por SHAPIRO (1988); NARVER e SLATER (1990); KOHLI, JAWORSKY e KUMAR, 1993; DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993) e, DAY (2001).

REFERENCIAL TEÓRICO

A aplicabilidade do Marketing envolve a identificação das necessidades e desejos humanos e sociais (KOTLER e KELLER, 2012) na utilização de bens, serviços, eventos e experiências, pessoas, lugares, organizações, informações e ideias (BAUTZER, 2006). O Marketing envolve um processo social e deve levar em consideração os integrantes que participam de um processo de troca, sendo que a troca consiste em duas ou mais partes que valorizam algo que satisfazem suas necessidades específicas (OLIVEIRA e IKEDA, 2005), envolvendo a obtenção de algo desejado e oferecendo algo em troca (KOTLER e KELLER, 2012). Significa dar ou receber algo de valor, um produto ou serviço, em troca por outra coisa de valor, monetário ou não (LOVELOCK e WRIGHT, 2001) e que devem ser reconhecidos, principalmente, em função de apresentarem maior valor percebido pela ótica do cliente (SLONGO e MÜSSNICH, 2005).

Esse conceito de troca também está presente no Marketing de Cidades. O processo de troca é voltado para atender necessidades específicas da sociedade, algumas lacunas não atendidas pelo poder público, promovendo a melhoria de causas sociais em troca de uma imagem que valoriza o ambiente onde as pessoas estão inseridas. (MINCIOTTI, 1983; SILVA e MINCIOTTI, 2005; ZENONE, 2006; KOTLER e LEE, 2011; ARAUJO, 2011). Essa troca proporciona o bem-estar a sociedade, onde a condução das ações sociais melhora as relações estabelecidas entre elas (ZENONE, 2006).

O Marketing de cidades está relacionado à aplicação do conceito do processo de troca entre a cidade com os habitantes locais, clientes, organizações e investidores, que tem o intuito de gerar valor às partes, assim, envolvidas – ou *stakeholders* (MINCIOTTI e SILVA, 2011).

Um dos grandes equívocos dos gestores públicos é acreditar que a aplicação dos conceitos de Marketing de Cidades é direcionada apenas para a captação de turistas e visitantes, quando na verdade, sua aplicação deve ser um processo contínuo visando o desenvolvimento local. Nesse contexto, tanto os cidadãos, como o poder público e

privado, devem estar envolvidos com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos das pessoas e organizações (Scherer, 2017). A cidade precisa desenvolver seu planejamento estratégico de Marketing a partir desse objetivo, porém, esse planejamento é mais difícil, pois ela interage com diversos atores (FERNANDES e FERNANDES, 2006). O Marketing de Cidades deve ser encarado como uma importante ferramenta para a gestão eficaz das trocas que ocorrem no cenário territorial e com enfoque em diferentes grupos de interesse (OCKE e IKEDA, 2014).

Na relação com os diversos grupos, o Marketing de Cidades utiliza ferramentas de Marketing para atrair investimentos, moradores e visitantes, buscando o desenvolvimento e o crescimento econômico e social dos lugares. Todo esse esforço deve auxiliar as cidades e regiões na inserção e o desenvolvimento de uma economia cada vez mais global. Porém, essa tarefa depende também de fatores internos e externos que impactam diretamente na tomada de decisões (CERETTA e FROEMMING, 2015). Entre os principais fatores estão às condições econômicas, políticas ou sócio psicológicas. Elas precisam ser levadas em consideração em razão das diferentes necessidades das cidades, criando uma identidade local que promova a cidade junto aos atores envolvidos (KAVARATZIS e ASHWORTH, 2008).

Na criação de sua identidade, as cidades podem aplicar as ferramentas de Marketing validando, assim, que estão preparadas para o desenvolvimento da economia local com maior nível de competitividade. Entre os principais benefícios para a cidade estão, a melhoria da qualidade de vida, a geração de empregos, a captação de mais investimento e o aumento do fluxo de visitantes (Scherer, 2017). Na busca desse desenvolvimento as cidades dependem cada vez mais de quatro estratégias: a melhoria da imagem, as atrações, a infraestrutura e as pessoas (MINCIOTTI e SILVA, 2011). Porém, essas estratégias devem levar em consideração quem são os principais atores locais, que interagem com as ações realizadas pela localidade. Esses atores, conforme o quadro 1, podem ser divididos em três grupos de interesses: setor público, privado e civil.

Quadro 01 – Os principais atores locais

ATORES LOCAIS		
<p>Setor Público</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrador da localidade • Departamento de Planejamento Urbano • Departamento de Comércio e Indústria • Agência de Turismo • Escritório de convenções • Bureau de informação ao público • Administradores de infraestrutura 	<p>Setor Privado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Associações Empresariais e profissionais • Instituições Financeiras • Agentes Imobiliários • Indústria Hoteleira e Turismo • Arquitetos • Companhia de transportes • Mídia (jornais, rádio, TV). 	<p>Sociedade Civil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizações sem fins lucrativos • Sindicatos • Agências de Desenvolvimento Econômico e Social • Consórcios de Desenvolvimento local e/ou regionais • Movimentos Sociais • Universidades e Faculdades • População residente

Fonte: MINCIOTTI e SILVA, 2011.

A relação da Administração dessas cidades com esses atores evoluiu em complexidade na mesma medida em que as necessidades e expectativas de benefício da população evoluíram. A partir do momento em que essa população passou a ser percebida como um conjunto de cidadãos-clientes caracterizou-se um caso típico para aplicação das

estratégias e práticas de Marketing. Nessa visão, enquanto a burocracia procura tratar todos como se fossem nenhum, o marketing orienta para que o cliente seja tratado como se fosse único, não perdendo de vista a flexibilização, o senso de pertencer ao sistema e o comprometimento com a satisfação do usuário (SARAIVA e CAPELÃO, 2000). Os gestores públicos precisam pensar estrategicamente com o objetivo de buscarem oportunidades de melhoria e desenvolvimento socioeconômico para as cidades. Em outras palavras, a gestão dessas cidades deve estar orientada, como já acontece na gestão privada, para a busca de resultados por meio de políticas voltadas para o desenvolvimento sustentado e de longo prazo (ARDIGO, 2002). Essa forma de entender a gestão das cidades deve buscar o desenvolvimento da própria cidade e de novos atrativos urbanos.

Modelos de Orientação

Os primeiros modelos voltados a medir o grau de orientação para Marketing surgiram na iniciativa privada a partir da década de 80. Foi nessa época que começaram a surgir os primeiros estudos da orientação voltados para o mercado, uma vez que, a área de Marketing carecia de instrumentos que pudessem avaliar o quão uma empresa estava orientada para o mercado. Porém, não havia uma sistemática que avaliasse a orientação e sua relação com os resultados obtidos pelas empresas. O Marketing precisava avaliar os efeitos de suas ações nos resultados positivos para as empresas (URDAN e ROCHA, 2006). Foi então que, a partir do final da década de 80, muitos estudos acadêmicos foram desenvolvidos nos Estados Unidos sobre o grau de orientação para o mercado, gerando modelos, amplamente aplicados pelas empresas. Entre esses encontramos os modelos desenvolvidos por SHAPIRO (1988); NARVER e SLATER (1990); KOHLI, JAWORSKY e KUMAR, 1993; DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993) e, DAY (2001). O foco principal de todos esses modelos é avaliar se uma empresa está orientada para as práticas de Marketing em seus respectivos mercados.

Ao observar-se os cinco modelos pesquisados foi possível identificar os autores utilizando temas semelhantes para avaliação do grau de orientação para o mercado, no caso específico das organizações privadas, mas que com ajustes podem ser aplicados para ajudar as administrações públicas municipais a avaliarem seu grau de orientação. No esforço da adaptação desses modelos para a Administração Pública, notou-se a dificuldade dos Gestores Públicos para assimilar o conceito de mercado no ambiente organizacional das Cidades e Regiões. Entretanto, já estava assimilada a necessidade das Administrações Públicas passarem a adotar práticas de Marketing (KOTLER e KELLER, 2012; MINCIOTTI e SILVA, 2011; AZEVEDO *et al.*, 2010, SCHERER *et al.*, 2017), o que, em essência, significa orientar a gestão para o mercado, aqui entendido pelo conjunto de seus públicos-alvo. Neste texto, optou-se pela utilização da expressão “orientação para marketing” como maneira de facilitar o entendimento.

Parâmetros e Variáveis que caracterizam a orientação para Marketing nas Cidades e Regiões

Para construção de um modelo capaz de auxiliar a administração pública na avaliação do seu grau de orientação para Marketing, conforme o quadro 02, condensou-se as principais temáticas encontradas nos modelos pesquisados e unificados por semelhanças, em quatro grupos chamados de parâmetros. O critério adotado para definir esses parâmetros foi a utilização deles por ao menos três dos modelos pesquisados. Os quatro parâmetros identificados foram: orientação para o cliente, capacidade de atendimento, capacidade de mercado e desempenho organizacional.

Quadro 02 – Parâmetros Encontrados nos Modelos Pesquisados

Principais Temas Abordados	Modelos Pesquisados	Parâmetros
Foco no atendimento as necessidades do cliente. Orientação para o cliente.	SHAPIRO 1988; NARVER e SLATER (1990); KOHLI, JAWORSKY e KUMAR (1993); DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993); DAY (2001)	Orientação para o Cliente
Relacionamento com o cliente	SHAPIRO 1988	Orientação para o Cliente
Padronização no atendimento	SHAPIRO 1988; NARVER e SLATER (1990)	Capacidade de Atendimento
Empresa receptiva	SHAPIRO (1988)	Capacidade de Atendimento
Trabalho em equipe	SHAPIRO (1988), DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993)	Capacidade de Atendimento
Orientação para o concorrente	NARVER e SLATER (1990)	Capacidade de Mercado
Inteligência de Mercado. Capacidade de Sentir o Mercado. Capacidade de Relacionamento com o Mercado	KOHLI, JAWORSKY e KUMAR (1993), DAY (2001),	Capacidade de Mercado
Capacidade de Inovação	DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993)	Capacidade de Mercado
Visão de longo prazo. Visão Estratégica	NARVER e SLATER (1990) – DAY (2001)	Desempenho Organizacional
Cumprimento de promessas feitas ao cliente. Capacidade de Performance. Sistemática Organizacional	SHAPIRO (1988), DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993), DAY (2001)	Desempenho Organizacional
Orientação Geral	DAY (2001)	Desempenho Organizacional

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Tendo como ponto de partida a identificação dos parâmetros mostrados no quadro 2, realizou-se a adaptação dos mesmos para a realidade da administração pública. Essa adaptação se fez necessária, pois, enquanto no setor privado o referencial de orientação contempla a geração de lucro, no setor público, a orientação está na entrega, pelo Estado, de serviços básicos mínimos ao público-alvo (BRESSER-PEREIRA, 2008; AZEVEDO, 2010; DALONSO, 2015). O resultado dessa adaptação é apresentado na figura 1, onde os parâmetros estão direcionados para que uma cidade tenha condições de estar orientada para Marketing. Dos quatro parâmetros identificados, apenas dois foram alterados. Para contemplar o Marketing de Cidades, o parâmetro Orientação para o Cliente passou a ser denominado Orientação para o Público-alvo. Quanto ao parâmetro Capacidade de Mercado, o mesmo foi adaptado para a realidade das Cidades e Regiões, passando a ser denominado como Capacidade de Entendimento do Mercado como um todo. Quanto aos parâmetros Capacidade de Atendimento e Desempenho Organizacional, foram mantidos, uma vez que, são aplicáveis tanto à realidade do setor privado, como do setor público.

FIGURA 1 – Parâmetros da Orientação para Marketing de Cidades e Regiões



Fonte: Desenvolvido pelos autores, a partir dos dados da pesquisa.

Após a definição dos quatro parâmetros que pudessem avaliar o grau de orientação da administração pública para Marketing (Fig. 1), recorreu-se novamente aos modelos pesquisados (SHAPIRO 1988; NARVER e SLATER, 1990; KOHLI, JAWORSKY e KUMAR, 1993; DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993; DAY, 2001), para a escolha das possíveis variáveis que pudessem validar e complementar esses parâmetros. O quadro 3 apresenta a síntese desses parâmetros e suas respectivas variáveis que serviram de referência para construção do roteiro que foi submetido ao júri de especialistas. Nele os parâmetros, já adaptados para à realidade da administração pública, foram associados às variáveis que também podiam ser utilizadas para avaliar o grau de orientação para Marketing. Chegou-se a um total de vinte e oito variáveis, distribuídas conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Relação Parâmetros x Variáveis para Orientação para Marketing de Cidades e Regiões.

Parâmetros	Variáveis
Capacidade de Entendimento do Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Foco em oportunidades competitivas • Realização de pesquisa de mercado • Entendimento das mudanças no comportamento do público-alvo • Grau de conhecimento de inovação tecnológica • Manutenção de estratégias a partir de informações e tendências de mercado • Planejamento de metas e objetivos
Orientação para o Público-alvo	<ul style="list-style-type: none"> • As promessas relacionadas aos serviços prestados são cumpridas • A cidade ouve o público-alvo • Criação de valor para o público-alvo • Entendimento das necessidades do público-alvo • Utilização de informações de mercado • Conhecimento das cidades concorrentes • Diferencial competitivo da cidade
Capacidade de Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecemos informações rápidas ao mercado. • Disseminação da informação • Pós-atendimento • Valores e crenças organizacionais • Capacidade de manter e incentivar o relacionamento com os <i>stakeholders</i> • Infraestrutura • Capacidade de implementação de planos de Marketing
Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Participação de todos os envolvidos na tomada de decisões • Métricas para a satisfação do cliente • Integração funcional • Comprometimento da administração pública

	<ul style="list-style-type: none"> • Formulação de políticas públicas • Execução de ações estratégicas • Taxas de crescimento • Direcionamento e sistematização de processos organizacionais
--	--

Fonte: Desenvolvido pelos autores, a partir dos dados da pesquisa.

Método

O método utilizado em nossa pesquisa foi o júri de especialistas. Optou-se por esse método pois, ele é muito utilizado para avaliação de instrumentos (DAVIS, 1992). O júri foi composto por especialistas com profundos e sólidos conhecimentos no assunto objeto da pesquisa, a ponto de, serem capazes de tomarem decisões sobre as questões analisadas por eles (SANTOS, 2004), com o mesmo rigor de outras metodologias científicas (LIMA, 2014), sem a necessidade do envolvimento de um grande número de especialistas para essa validação (CRISTO, 2003).

A partir da análise e adaptação dos modelos já citados, que embasaram esta pesquisa, foi concebido um roteiro contendo a relação de parâmetros e variáveis para Orientação para Marketing nas Cidades e Regiões e enviado por meio eletrônico a um júri de especialistas, composto por onze membros. O perfil desses especialistas seguiu as características compatíveis com o rigor do método, já estabelecidas no parágrafo anterior, e foi composto por onze especialistas: dois especialistas que atuam tanto na gestão pública, como na área acadêmica; quatro acadêmicos especialistas em políticas públicas; um especialista em gestão pública e, quatro acadêmicos especialistas em marketing e/ou desenvolvimento regional. Os especialistas analisaram os parâmetros e variáveis formulados a partir dos modelos pesquisados e avaliaram a adequação dos mesmos à realidade da administração pública, julgando cada um deles quanto à sua importância e aplicabilidade. Cada especialista após a análise de cada uma das variáveis, escolheu entre três alternativas: aceitar, aceitar parcialmente ou não aceitar. Caso o especialista não optasse pela alternativa aceitar, ele comentaria no roteiro seus motivos para tal.

RESULTADOS OBTIDOS

Após a análise do júri de especialistas, agrupou-se os resultados da pesquisa, respeitando os quatro parâmetros anteriormente definidos. Na sequência apresenta-se o grupo de variáveis referentes a cada um desses parâmetros.

a) Resultados do Parâmetro 1: Capacidade de Entendimento do Mercado

Os especialistas validaram o parâmetro 1, entendendo que suas variáveis estão aptas para indicar o Grau de Orientação para Marketing (GOM) de qualquer Administração Pública de uma Cidade ou Região (Quadro 4). Para que os especialistas pudessem avaliar com maior precisão, foi informado a eles que nesse parâmetro e nos demais, entendia-se por mercado o ambiente formado por habitantes, investidores, turistas, Cidades e Regiões concorrentes.

Quadro 4 – Resultados do Parâmetro 1: Capacidade de Entendimento do Mercado

Variável	Descrição da Variável	Total de Aceites	Total de Aceites Parciais	Total de Não Aceites
1.1 Foco em Oportunidades Competitivas	Avaliar se a cidade/região consegue direcionar seus esforços para identificar oportunidades competitivas.	10	1	0

1.2 Realização de pesquisa de mercado (obtenção de dados primários)	Avaliar se a cidade/região realiza com regularidade pesquisas para entender o comportamento do mercado.	8	3	0
1.3 Entendimento das mudanças no comportamento do público-alvo	Avaliar a capacidade da cidade/região em entender as mudanças de comportamento dos públicos que interagem com ela.	9	1	1
1.4 Grau de conhecimento de inovação tecnológica	Avaliar o quanto a cidade/região tem domínio e conhecimento sobre inovação tecnológica.	9	1	1
1.5 Manutenção de estratégias a partir de informações e tendências de mercado	Avaliar a capacidade da cidade/região de captar informações e tendências do mercado para reorganizar suas estratégias.	10	1	0
1.6 Planejamento de metas/ objetivos/ ações	Avaliar a capacidade da cidade/região de definir suas metas e objetivos a partir do entendimento do mercado.	11	0	0

Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Conforme o quadro 4, referente ao parâmetro 1, Capacidade de Entendimento do Mercado, os especialistas validaram todas as variáveis, sendo que a variável 1.6, planejamento de metas/ objetivos e ações, foi validada por todos, sem nenhuma observação. Quanto à variável 1.2, embora tenha sido aceita pela maioria dos especialistas, decidiu-se, em função dos comentários de três especialistas alterar a descrição da variável para “Avaliar se a Cidade/ Região realiza pesquisas autônomas, sem a influência de interesses partidários, para entender o comportamento do mercado”. As descrições das demais variáveis foram mantidas, pelo fato dos comentários contrários não apresentarem motivos relevantes para qualquer alteração.

b) Resultados do Parâmetro 2: Orientação para o Público-Alvo

Os especialistas validaram que o parâmetro 2 e suas variáveis estão aptas, conforme o quadro 5, para indicar o Grau de Orientação para Marketing (GOM) de qualquer Administração Pública de uma Cidade ou Região. Para que os especialistas pudessem avaliar com maior precisão, foi informado a eles que nesse parâmetro, entendia-se por público-alvo os moradores, turistas, investidores, exportadores, novos moradores, empresas e fábricas.

Quadro 5 – Resultados do Parâmetro 2: Orientação para o Público-Alvo

Variável	Descrição da Variável	Total de Aceites	Total de Aceites Parciais	Total de Não Aceites
2.1 Atendimento aos propósitos estabelecidos aos serviços públicos	Avaliar se a cidade/região está cumprindo os serviços oferecidos ao seu público-alvo.	9	2	0
2.2 Conhecimento acerca das opiniões dos públicos-alvo	Avaliar se a cidade/região possui canais de comunicação com o público-alvo e se há interação entre eles.	10	1	0
2.3 Entendimento das necessidades do público-alvo	Avaliar se a cidade/região desenvolve benefícios capazes de atrair a atenção do público-alvo.	10	1	0

2.4 Criação de valor para o público-alvo	Avaliar se a cidade/região tem capacidade de entendimento das necessidades do público-alvo.	8	1	2
2.5 Utilização de dados secundários referentes à Cidade e Região	Avaliar se a cidade/região utiliza as informações coletadas no mercado.	6	4	1
2.6 Conhecimento das Cidades e Regiões Concorrentes	Avaliar se a cidade/região interage e conhece quem são as principais cidades concorrentes.	8	2	1
2.7 Diferencial Competitivo da Cidade	Avaliar se a cidade/região identifica e explora seu principal diferencial competitivo.	9	2	0

Fonte: Desenvolvido pelos autores, a partir dos dados da pesquisa.

Das variáveis que compõem o quadro 5, referente ao parâmetro 2, Orientação para o Público-alvo, apenas duas foram alteradas em função dos comentários e sugestões dos especialistas. A partir dos comentários de cinco especialistas decidiu-se alterar a descrição da variável 2.5 para “Avaliar se a Cidade/ Região utiliza, a partir de fontes confiáveis e pré-estabelecidas, as informações e dados secundários disponíveis no ambiente”. O mesmo aconteceu com a variável 2.6 - Conhecimento das Cidades e Regiões Concorrentes, a qual, em função das sugestões apresentadas por três especialistas teve sua descrição alterada para “Avaliar se a Cidade/ Região interage e conhece quem são as principais cidades concorrentes em suas respectivas vocações”. As demais variáveis tiveram suas descrições mantidas.

c) Resultados do Parâmetro 3: Capacidade de Atendimento

Os especialistas validaram o parâmetro 3 e suas variáveis para avaliar o Grau de Orientação para Marketing (GOM) de qualquer Administração Pública de uma Cidade ou Região, conforme o quadro 6. Para que os especialistas pudessem avaliar com maior precisão, foi informado a eles que nesse parâmetro, entendia-se por *Stakeholders* os indivíduos ou grupos que tenham interesse no desempenho da Cidade/ Região.

Quadro 6 – Resultados do Parâmetro 3: Capacidade de Atendimento

Variável	Descrição da Variável	Total de Aceites	Total de Aceites Parciais	Total de Não Aceites
3.1 Fornecimento de Informações Rápidas aos Públicos Alvo	Avaliar se a cidade/região tem capacidade de gerar dados, estatísticas e informações ao mercado de forma ágil.	9	2	0
3.2 Disseminação da Informação	Avaliar se a cidade/região é transparente na disseminação de suas informações.	11	0	0
3.3 Pós-Atendimento	Avaliar se a cidade/região está estruturada para realizar o pós-atendimento ao seu público-alvo.	6	5	0
3.4 Valores e Crenças da Administração Pública	Avaliar se a cidade/região possui valores e crenças capazes de direcionar o atendimento público de maneira eficaz.	7	3	1
3.5 Capacidade de manter e incentivar o relacionamento com os <i>Stakeholders</i>	Avaliar se a cidade/região consegue desenvolver e manter o relacionamento com seus <i>Stakeholders</i> .	9	2	0

3.6 Infraestrutura	Avaliar se a cidade/região possui e trabalha na manutenção da infraestrutura mínima para atendimento ao público-alvo.	11	0	0
3.7 Capacidade de implementação de planos de Marketing	Avaliar se a cidade/região consegue implementar e executar seus planos de Marketing.	9	2	0

Fonte: Desenvolvido pelos autores, a partir dos dados da pesquisa.

Conforme o quadro 6, referente ao parâmetro 3, Capacidade de Atendimento, os especialistas validaram todas as variáveis. Duas variáveis, a 3.2, Disseminação da Informação e a 3.6, Infraestrutura, foram aceitas por todos os especialistas como válidas. A variável 3.3, Pós-atendimento, recebeu comentários e sugestões de cinco especialistas, em função dos quais se decidiu alterar a descrição da variável para “Avaliar se a Cidade/Região está estruturada, para envolver suas diversas instâncias, na realização do pós-atendimento dos serviços prestados aos seus públicos-alvo”. A variável 3.4, Valores e Crenças da Administração Pública, também foi alterada para “Avaliar se a Cidade/Região possui valores e crenças, desenvolvidos pela gestão pública vigente, capazes de direcionar o atendimento público de maneira eficaz” por influência das sugestões de 4 especialistas. Os comentários apresentados para as demais variáveis não ensejaram modificações em suas descrições.

d) Resultados do Parâmetro 4: Desempenho Organizacional

Conforme o quadro 7, os especialistas apontaram que o parâmetro 4 e suas variáveis estão válidos, para indicar o Grau de Orientação para Marketing (GOM) de qualquer Administração Pública de uma Cidade ou Região.

Quadro 7 – Resultados do Parâmetro 4: Desempenho Organizacional

Variável	Descrição da Variável	Total de Aceites	Total de Aceites Parciais	Total de Não Aceites
4.1 Participação de todos os envolvidos na tomada de decisões	Avaliar se a cidade/região permite a participação de todos os envolvidos nas decisões da relacionadas ao atendimento do público-alvo.	9	1	1
4.2 Métricas para a satisfação dos públicos-alvo	Avaliar se a cidade/região desenvolveu e aplica métricas para medir a satisfação do público-alvo.	11	0	0
4.3 Integração Funcional	Avaliar se a cidade/região integra todas as funções administrativas para um melhor atendimento ao público-alvo.	11	0	0
4.4 Comprometimento da administração pública	Avaliar se a administração pública está comprometida com a melhoria do atendimento do público-alvo.	10	0	1
4.5 Formulação de Políticas Públicas	Avaliar se a cidade/região desenvolve políticas públicas capazes de fomentar atrativos para o público-alvo.	10	1	0
4.6 Execução de ações estratégicas	Avaliar se a cidade/região executa as ações estratégicas planejadas no seu plano de Marketing.	9	2	0
4.7 Taxas de crescimento	Avaliar de a cidade/região apresenta taxas de crescimento em suas principais áreas: economia, sociais, saúde, educação.	9	1	1

4.8 Direcionamento e sistematização de processos organizacionais	Avaliar se a cidade/região definiu claramente seu direcionamento estratégico e se organizou os seus processos de forma sistêmica para melhorar o atendimento ao público-alvo.	11	0	0
--	---	----	---	---

Fonte: Desenvolvido pelos autores, a partir dos dados da pesquisa.

Conforme o quadro 7, referente ao parâmetro 4, Desempenho Organizacional, os especialistas validaram todas as variáveis. As variáveis 4.2, Métricas para a satisfação dos públicos-alvo, 4.3, Integração funcional e, 4.8, Direcionamento e sistematização de processos organizacionais, foram validadas por todos os especialistas. As demais variáveis também tiveram suas descrições mantidas, uma vez que os comentários feitos não indicaram motivo para alguma alteração.

Conforme o objetivo proposto para esta pesquisa, o quadro 8 apresenta a versão final dos parâmetros e variáveis capazes, de acordo com o júri de especialistas, de auxiliar a administração pública a medir o seu grau de orientação para Marketing.

Quadro 8 – Parâmetros e Variáveis para medir o Grau de Orientação para Marketing da Administração Pública.

PARÂMETRO	VARIÁVEL	DESCRIÇÃO DA VARIÁVEL
Parâmetro 1: Capacidade de Entendimento do Mercado	Variável 1.1: Foco em Oportunidades Competitivas	“Avaliar se a Cidade/Região consegue direcionar seus esforços para identificar oportunidades competitivas”
	Variável 1.2: Realização de pesquisa de mercado (obtenção de dados primários)	“Avaliar se a Cidade/ Região realiza pesquisas autônomas, sem a influência de interesses partidários, para entender o comportamento do mercado”
	Variável 1.3: Entendimento das mudanças no comportamento do público-alvo	“Avaliar a capacidade da Cidade/Região em entender as mudanças de comportamento dos públicos que interagem com ela”
	Variável 1.4: Grau de conhecimento de inovação tecnológica	“Avaliar o quanto a Cidade/Região tem domínio e conhecimento sobre inovação tecnológica”
	Variável 1.5: Manutenção de estratégias a partir de informações e tendências de mercado	“Avaliar a capacidade da Cidade/Região de captar informações sobre as tendências do mercado para reorganizar suas estratégias”
	Variável 1.6: Planejamento de metas/ objetivos/ ações	“Avaliar a capacidade da Cidade/Região de definir suas metas ou objetivos e ações, a partir do entendimento do mercado”.
	Variável 2.1: Atendimento aos propósitos estabelecidos aos serviços públicos.	“Avaliar se a Administração Municipal está cumprindo os propósitos dos serviços oferecidos aos seus públicos-alvo”

Parâmetro 2: Orientação para o Público-Alvo	Variável 2.2: Conhecimento a cerca das opiniões dos públicos-alvo	“Avaliar se a Cidade/Região possui canais de comunicação com os públicos-alvo e se há interação entre eles e a Administração Pública”
	Variável 2.3: Entendimento das necessidades do público-alvo	“Avaliar se a Cidade/Região tem capacidade de entender, efetivamente, as necessidades do público-alvo”
	Variável 2.4: Criação de valor para o público-alvo	“Avaliar se a Cidade/Região atende ou supera as expectativas de benefícios dos públicos-alvo”
	Variável 2.5: Utilização de dados secundários referentes à Cidade e Região	“Avaliar se a Cidade/ Região utiliza, a partir de fontes confiáveis e pré-estabelecidas, as informações e dados secundários disponíveis no ambiente”
	Variável 2.6: Conhecimento das Cidades e Regiões Concorrentes	“Avaliar se a Cidade/ Região interage e conhece quem são as principais cidades concorrentes em suas respectivas vocações”
	Variável 2.7: Diferencial Competitivo da Cidade	“Avaliar se a Cidade/Região identifica e explora seu principal diferencial competitivo”
Parâmetro 3: Capacidade de Atendimento	Variável 3.1: Fornecimento de Informações Rápidas aos Públicos Alvo	“Avaliar se a Cidade/ Região tem capacidade de gerar dados, estatísticas e informações ao mercado de forma ágil”
	Variável 3.2: Disseminação da Informação	“Avaliar se a Cidade/Região é efetiva e transparente na disseminação de suas informações”
	Variável 3.3: Pós-Atendimento	“Avaliar se a Cidade/Região está estruturada, para envolver suas diversas instâncias, na realização do pós-atendimento dos serviços prestados aos seus públicos-alvo”
	Variável 3.4: Valores e Crenças da Administração Pública	“Avaliar se a Cidade/Região possui valores e crenças, desenvolvidos pela gestão pública vigente, capazes de direcionar o atendimento público de maneira eficaz”
	Variável 3.5: Capacidade de manter e incentivar o relacionamento com os Stakeholders	“Avaliar se a Cidade/Região consegue desenvolver e manter o relacionamento com seus <i>Stakeholders</i> ”
	Variável 3.6: Infraestrutura	“Avaliar se a Cidade/Região possui e trabalha na manutenção da infraestrutura mínima para atendimento aos públicos-alvo”
	Variável 3.7: Capacidade de implementação de planos de Marketing	“Avaliar se a Cidade/Região consegue implementar e executar seus planos de Marketing”

Parâmetro 4: Desempenho Organizacional	Variável 4.1: Participação de todos os envolvidos na tomada de decisões	“Avaliar se a Cidade/Região permite a participação de todos os envolvidos nas decisões relacionadas ao atendimento dos públicos-alvo”
	Variável 4.2: Métricas para a satisfação dos públicos-alvo	“Avaliar se a Cidade/Região desenvolveu e aplica métricas para medir a satisfação dos seus públicos-alvo”
	Variável 4.3: Integração Funcional	“Avaliar se a Cidade/Região integra todas as funções administrativas para um melhor atendimento aos públicos-alvo”
	Variável 4.4: Comprometimento da administração pública	“Avaliar se a administração pública está efetivamente comprometida com a melhoria do atendimento do público-alvo”
	Variável 4.5: Formulação de Políticas Públicas	“Avaliar se a Cidade/Região desenvolve políticas públicas levando em conta as reais expectativas dos públicos-alvo”
	Variável 4.6: Execução de ações estratégicas	“Avaliar se a Cidade/Região executa as ações estratégicas planejadas no seu plano de Marketing”
	Variável 4.7: Taxas de crescimento	“Avaliar se a Cidade/Região apresenta taxas de crescimento em suas principais áreas: economia, sociais, saúde, educação”
	Variável 4.8: Direcionamento e sistematização de processos organizacionais	“Avaliar se a Cidade/Região definiu claramente seu direcionamento estratégico e se organizou os seus processos de forma sistêmica para melhorar o atendimento ao público-alvo”

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

CONCLUSÃO

O avanço da sociedade moderna vem pressionando a administração pública a orientar-se para atender as necessidades e desejos do cidadão em particular, bem como a sociedade como um todo. Uma visão mais orientada para marketing, nas gestões públicas, tem sido uma prática ainda incipiente, muitas vezes pela falta de parâmetros e variáveis que as ajudem nessa tarefa. Na revisão bibliográfica realizada no âmbito desta pesquisa, não foi identificada a existência de parâmetros e variáveis capazes para avaliar o Grau de Orientação para Marketing da administração pública.

O objetivo desse trabalho foi identificar os parâmetros e variáveis para avaliação do grau de orientação das administrações públicas para Marketing das Cidades e Regiões. O mesmo foi atendido na medida em que se chegou a quatro parâmetros e vinte e oito variáveis, que após adaptados à realidade do setor público, são capazes de avaliar se a administração pública de uma Cidade ou Região está orientada para Marketing, conforme se constata no Quadro 8. Após a análise feita por um júri de especialistas, composto por gestores públicos e acadêmicos, pode-se validar os objetivos desse trabalho, respeitando os ajustes apontados por eles em cinco variáveis, a saber: Realização de Pesquisa de Mercado, Utilização de Dados Secundários Referentes à Cidade e Região, Conhecimento das Cidades e Regiões Concorrentes, Pós atendimento e, Valores e Crenças da Administração Pública. Os ajustes não interferiram na denominação das variáveis, mas foram úteis para clarear a descrição delas. De acordo com os especialistas que opinaram,

esses ajustes pontuais tiveram como objetivo colaborar na assertividade e entendimento da interpretação das mesmas quando forem aplicadas.

A contribuição desse trabalho, foi importante para desenvolver um arcabouço teórico para auxiliar as pesquisas voltadas à Administração Pública, mas também, para o estudo de práticas não convencionais do Marketing e, principalmente para a identificação de parâmetros e variáveis capazes de auxiliar uma determinada Administração Pública a medir seu grau de orientação para Marketing. O roteiro apresentado no Quadro 8 também serve de guia para que os administradores públicos, interessados na aplicação dos conceitos e práticas de Marketing, desenvolvam ou aprimorem suas estratégias e ações referentes à Gestão das Cidades e Regiões. Estas decisões precisam levar em consideração a melhoria do atendimento das expectativas de benefício de seus públicos-alvo, bem como, o desenvolvimento de políticas públicas mais eficazes.

Vale ressaltar que o assunto não se esgota; é preciso ampliar a pesquisa com o objetivo de buscar ajustes mais refinados aos parâmetros e variáveis aqui definidos. Entre as sugestões, a construção de um instrumento de coleta de dados a partir das informações do quadro 9 pode resultar em resultados de campo mais apurados para uma determinada Cidade ou Região.

Um instrumento de coleta de dados para avaliar o Grau de Orientação para Marketing de uma Administração Pública pode ser desenvolvido a partir do Quadro 9, transformando-se as descrições das variáveis em assertivas e utilizando-se uma escala de notas para medir a concordância dos entrevistados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Clarinda da Costa. O Marketing das cidades. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 12, p. 9-45, 2004.
- ARAÚJO, Edgilson Tavares de. Marketing social aplicado a causas públicas: cuidados e desafios metodológicos no planejamento das mudanças de comportamentos, atitudes e práticas sociais. **Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA. ISSN 2237-4418**, v. 26, n. 3, 2011.
- AZEVEDO, António; MAGALHÃES, Duarte; PEREIRA, Joaquim. **City marketing-MyPlace in XXI**. Vida Economica Editorial, 2010.
- BAUTZER, Deise. **Marketing de cidades: construção de identidades, imagem e futuro**. Atlas, 2010.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000.
- CERETTA, Simone Beatriz Nunes; FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. City Marketing: Dimensões importantes para uma Cidade de Bem viver. **Revista Produção e Desenvolvimento**, v. 1, n. 3, p. 67-79, 2015.
- COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 3, p. 40-73, 2014.
- CRISTO, Carlos Manuel Pedroso Neves. Prospectiva estratégica: instrumento para a construção do futuro e para a elaboração de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, v. 54, n. 1, p. 63, 2003.
- DAVIS, Linda Lindsey. Instrumentreview: Gettingthemostfrom a panelof experts. **Applied nursing research**, v. 5, n. 4, p. 194-197, 1992.
- DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **The Journal of Marketing**, p. 37-52, 1994.
- _____. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEMO, Gisela; PESSÔA, Renata. CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 3, p. 677-697, 2015.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER JR, Frederick E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **The Journal of Marketing**, p. 23-37, 1993.

ELIZAGARATE, Victoria de. Comercio y Ciudad. La misión del marketing de ciudades en el desarrollo. **Mediterráneo Económico**, v. 11, 2007.

FERNANDES, Ricardo Jorge Lopes; FERNANDES, Rui Jorge Gama. **As cidades e Territórios do conhecimento na óptica desenvolvimento e do Marketing territorial**. Estudos Gerais: Lisboa, 2006.

FERREIRA, Patrícia Aparecida et al. Marketing público e orientação para o cidadão-consumidor: um levantamento da produção científica brasileira entre 1997 e 2008. **Gestão Pública: Práticas e Desafios**, -ISSN: 2177-1243, v. 3, n. 1, 2012.

FLOREK, Magdalena. No place like home: Perspectives on place attachment and impacts on city management. **Journal of Town & City Management**, v. 1, n. 4, p. 346-354, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

_____ ; LEVY, Sidney J. Broadening the Concept of Marketing **Journal of Marketing**, Vol. 33, No. 1 (Jan., 1969), pp. 10-15

_____ ; LEE, Nancy. **Marketing social: influenciando comportamentos para o bem**. Bookman Editora, 2011.

_____ et. al. **Marketing de lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe**. Pearson Prentice Hall, 2006.

_____. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KAVARATZIS, Mihalis; ASHWORTH, Gregory. Place Marketing: how did we ge there and where are we going? **Journal of Place Management and Development**, v. 1, n. 2, p. 150-165, 2008.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, p. 1-18, 1990.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing research**, p. 467-477, 1993.

LIMA, Mannuela de Oliveira; PINSKY, DANIEL; IKEDA, Ana Akemi. A utilização do Delphi em pesquisas acadêmicas em administração: um estudo nos anais do EnAnpad. **XI SemeAd-Seminários em Administração**, p. 1-20, 2008.

LOVELOCK, Christopher & WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva: 2001.

MINCIOTTI, Sílvio Augusto. Marketing social: uma ampliação do conceito de troca. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 18, n. 2, 1983.

_____ ; COUTINHO DA SILVA, Edson;. Marketing ortodoxo, societal e social: as diferentes relações de troca com a sociedade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 7, n. 17, 2005.

_____ ; SILVA, Edson Coutinho da. Marketing de localidades: uma abordagem ampliada sobre o desenvolvimento da cidade ou região. **Turismo-Visão e Ação**, v. 13, n. 3, p. 329-346, 2011.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **The Journal of Marketing**, p. 20-35, 1990.

- OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de; IKEDA, Ana Akemi. O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em Marketing. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 2, 2005.
- PINHEIRO, José de Queiroz; FARIAS, Tadeu Mattos; ABE-LIMA, July Yukie. Painel de especialistas e estratégia multimétodos: reflexões, exemplos, perspectivas. **Revista Psico**, v. 44, n. 2, 2013.
- SANTOS, Leonel Duarte dos; AMARAL, Luís. **Determinantes do sucesso de adoção e difusão de serviços de informação online**. 2004. Disponível em: <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2281>> Acessado em 22 Agosto 2017.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva; CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia X Marketing?. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, 2000.
- SCHERER, Luciana et al. Marketing de lugares para o gerenciamento de cidades—percepções sobre Cerro Largo/RS. **Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades**, v. 5, n. 35, 2017.
- SHAPIRO, Benson P. **What the hell is market oriented?** HBR Reprints, 1988.
- SLONGO, Luiz Antonio; MÜSSNICH, Rafael. Serviços ao cliente e Marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 149-170, 2005.
- URDAN, André Torres; ROCHA, Angela da. Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 2, p. 55-60, 2006.
- ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing social**. Thomson Learning, 2006.