

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**A MARCA COMO REFLEXO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL:
O CASO PIRACICABA 2010**

MARCOS ANTONIO GALLANI

ORIENTADOR: PROF. DR. ANTONIO CARLOS GIULIANI

**Piracicaba, SP.
Setembro de 2004**

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**A MARCA COMO REFLEXO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL:
O CASO PIRACICABA 2010**

MARCOS ANTONIO GALLANI

ORIENTADOR: PROF. DR. ANTONIO CARLOS GIULIANI

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Piracicaba, SP.
Setembro de 2004**

**A MARCA COMO REFLEXO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL:
O CASO PIRACICABA 2010**

Marcos Antonio Gallani

Dissertação defendida e aprovada em 15/09/04, à Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani (orientador)

Prof^a Dr^a Nádia Kassouf Pizzinatto

Prof. Dr. Leonardo Rios

Faculdade de Gestão e Negócios
Mestrado Profissional em Administração
Universidade Metodista de Piracicaba

DEDICATÓRIA

Dedico esta obra à minha família, em especial a minha mãe e a meu pai (in memoriam), que me deram, com muito carinho, o suporte familiar necessário para o desenvolvimento deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, **agradeço a Deus**, pois sem Ele não teria forças para conseguir realizar este trabalho.

Agradeço, em especial, **ao meu orientador e amigo, Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani**, pela sua atenção e dedicação para comigo, principalmente durante a fase mais dura de minha vida, bem como pelas orientações dispensadas com tanto profissionalismo no decorrer desse trabalho. À **Dulce Helena**, secretária do Mestrado e amiga, meu especial agradecimento.

Ao Projeto Piracicaba 2010, representado pelos senhores **João Carlos Maranhã** e **Aldano Benetton Filho**, pelo apoio e estímulo financeiro no início dessa caminhada; também à minha querida amiga **Adriana Paesman**, pelo carinho e ajuda que tanto me auxiliaram na execução das pesquisas deste trabalho.

À Instituição SENAC, na pessoa de seu Diretor, **Prof. Anselmo Milani**, que me apoiou financeiramente para a conclusão deste trabalho.

Aos **amigos e colegas** de convivência acadêmica que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a finalização desta dissertação; em especial ao amigo **Marcelo Socorro Zambom**.

Aos **meus irmãos Carlos, Milton, Sidney, Valter, Lídia e Arlete**, às minhas cunhadas **Lílian e Rosa**, ao meu cunhado **André**, às minhas sobrinhas, especialmente ao **Ba, meu querido sobrinho Murilo**, que tanto tem preenchido minha vida nesses últimos meses, durante a realização deste trabalho.

E, finalmente, o agradecimento mais especial, como não poderia deixar de ser, para minha mãe, **D. Cida**, pessoa que tem intensamente participado de minha vida e em quem encontro toda a fonte de inspiração para prosseguir, bem como todo o estímulo para a realização de trabalhos acadêmicos e profissionais. A ela, a minha eterna gratidão.

RESUMO

O estudo teve como objetivo analisar qual a contribuição do Planejamento Estratégico - PE para o posicionamento da cidade de Piracicaba, através do PIRACICABA 2010. Buscou-se observar como o estabelecimento de ações estratégicas na cidade contribuíram para o seu desenvolvimento e posicionamento, bem como o crescimento sustentável. O foco central que norteou o trabalho foi a verificação de como a marca PIRACICABA 2010 posicionou a cidade. A pesquisa identificou e analisou como foram os procedimentos de implantação do Planejamento Estratégico-PE proposto pela ONG PIRACICABA 2010 apresentando as estratégias adotadas para que os objetivos fossem atingidos em longo prazo, ou seja, no período de 2001-2010. Num segundo momento explicitou como a marca e conseqüentemente seu posicionamento no mercado aconteceu, e como as estratégias mercadológicas contribuíram para posicionar com valor e equidade a marca. O Projeto PIRACICABA 2010 foi importante para a cidade pela implantação da Agenda 21 com base na metodologia do Planejamento Estratégico-PE. A aplicação da pesquisa quantitativa exploratória mostrou, que os empresários que estão atuando no Projeto, desde o seu início, percebem que o P E está posicionando a cidade, porém não focam esta percepção no surgimento de uma marca denominada PIRACICABA 2010. Aponta-se a necessidade em estabelecer ações estratégicas para que a marca Piracicaba 2010 possa ser percebida tanto pela comunidade em geral, bem como para os envolvidos diretamente no projeto.

Palavras Chaves: planejamento estratégico – marca - posicionamento

ABSTRACT

This Dissertation aimed at analyzing the contribution of Strategical Planing -(PE) to the city of PIRACICABA, trough PIRACICABA 2010. We have observed how the strategical actions in the city have contributed to its development, as well as to its sustainable growth. The central focus of the Dissertation was the verification of how the brand PIRACICABA 2010 provided the city. The research has identified and analyzed the implementation procedures of the PE as proposed by the ONG PIRACICABA 2010, presenting the strategies adopted so as to attain the objectives in the long run, i. e., between 2001 and 2010. Then we have explained how the brand and its placement in the market took place, and how the marketing strategies contributed to place the brand PIRACICABA 2010 with value and equity. The project PIRACICABA 2010 was important because the city organized its “Agenda 21” based on the PE methodology. The applied quantitative exploratory research has shown that the entrepreneurs who have acted in the Project since its beginning have noticed that the PE is helping to place the city, but they do not focus this perception on the beginning of a brand called PIRACICABA 2010. We point, thus, at the need to establish srtategical actions so that the brand PIRACICABA 2010 may be noticed both by the community in general and the people directly connected to the project.

Key – Words: brand; placement; strategical planning

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Formulação e Implementação de Estratégias	26
Figura 2 – Elementos Componentes do Valor de Marca	33
Figura 3 – Modelo Desenvolvido por Aaker	35
Figura 4 - Todas as Marcas na Classe de Produtos.....	39
Figura 5 – Identidade e Imagem de Marca	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo das Técnicas de Planejamento	13
Quadro 2 – Desenvolvimento do PE, Conforme Modelo de Almeida	18
Quadro 3 – Projeto Piracicaba 2010 – Análise SWOT para Diagnóstico	21
Quadro 4 – Projeto Piracicaba 2010 - Estratégias, Projetos, Programas de Ação	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipos de Estabelecimentos Industriais	51
Tabela 2 – Tipos de Estabelecimentos Industrias por porte	51
Tabela 3 – Tipos de Estabelecimentos Comerciais por porte	52
Tabela 4 – Tipos de Estabelecimentos Prestadores por porte	54
Tabela 5 – Relação da empresa com o Projeto (considerando cada opção isolada)..	70
Tabela 6 – Descrição da amostra quanto à categoria de empresa.....	70
Tabela 7 – Participação das empresas na criação do Projeto PIRACICABA 2010 ..	71
Tabela 8 – Participação das empresas (considerando cada opção isolada)	72
Tabela 9 – Relação da Empresa com o Projeto	73
Tabela 10 – Percepção a atuação do Projeto	74
Tabela 11 – Acompanhamento da implantação dos projetos	75
Tabela 12 – Impedimentos na implantação dos projetos	76
Tabela 13 – Impedimentos na implantação dos projetos (consid. cada opção)	77
Tabela 14 –A visão sobre o projeto	78
Tabela 15 –A visão sobre o projeto (considerando cada opção isolada)	79
Tabela 16 –Percepção do conhecimento da marca	79
Tabela 17 – Percepção do conhecimento da marca(consid. cada opção)	80

SUMÁRIO

RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE TABELAS	x
INTRODUÇÃO	1
O Projeto Piracicaba 2010	3
O Problema	5
Hipótese	6
Objetivos da Pesquisa	7
1.1. Objetivo Geral	7
1.2. Objetivos Específicos	7
Justificativa e Relevância da Pesquisa	8
Metodologia	8
1.3. Coleta de Dados Básicos	9
1.4. Análise Teórica	9
CAPÍTULO 1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
1.1 O Modelo de Oliveira	16
1.2 O Modelo de Rasmussen	17
1.3 O Modelo de Vasconcellos Filho	17
1.4 O Modelo de Almeida	17
1.5 Estratégia.	22
CAPÍTULO 2 - MARCA E POSICIONAMENTO	29
2.1 Equidade da Marca	31
2.2 Valor de Marca	31

2.2.1 O Modelo de Aaker e o Valor de Marca	32
2.2.2 Elementos Componentes do Valor de Marca.	34
2.3 Imagem da Marca	40
2.4 Marca e Posicionamento	41
CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CASO: PIRACICABA 2010	45
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA	63
4.1 Coleta de Dados	66
CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	69
5.1 Análise dos dados	70
5.2 Interpretação dos dados	83
5.3 Limitações da Pesquisa	84
5.4 Recomendações de Pesquisa	85
CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
ANEXOS	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102

INTRODUÇÃO

As incertezas geradas pelas turbulências do ambiente externo e a necessidade de preparar a organização para o futuro, garantindo a criação e a multiplicação de seu valor nessas condições, determinam a necessidade da previsão e projeção do rumo a ser seguido para alcançar uma vantagem competitiva defensável e sustentável no tempo. Dessa forma, é fácil perceber que, cada vez mais, ações estratégicas estão sendo implementadas nos mais variados locais e circunstâncias, devido às variáveis incontroláveis (econômicas, políticas e sociais) apresentadas pelo cenário global, mas também, e sobretudo, pela disputa de mercados em função do aumento da concorrência.

O estabelecimento de estratégias competitivas é fator de sobrevivência. O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa com seu ambiente; assim, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida. No caso das cidades, o mesmo pensamento é contemplativo, pois, para que ocorra o desenvolvimento, elas também devem contemplar a sua ligação com o ambiente onde estão inseridas. Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades (OLIVEIRA, 1999, p.175).

O PE estabelece os grandes eixos ou bases do desenvolvimento das organizações, podendo ser definido como o processo destinado a determinar os objetivos gerais do desenvolvimento, as políticas e as estratégias que nortearão os investimentos, o uso e a hierarquização dos recursos disponíveis. O mesmo se apresenta como uma ferramenta de direção e controle no estabelecimento de diretrizes e metas a serem atingidas.

Portanto, os municípios e os estados poderão utilizá-lo para obter eficiência em suas gestões, pois diante dos cenários econômicos e sociais da atualidade, as cidades terão que criar mecanismos para se posicionar diante de suas identidades regionais e conseguir se destacar política e economicamente perante as outras cidades potencialmente concorrentes. Nesse contexto, o Projeto PIRACICABA 2010 poderia levar o nome da cidade para fora de seus limites geográficos, posicionando-a quando houvesse necessidade.

Conforme Oliveira (1999, p.62), PE é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação com o seu ambiente. Assim, é oportuno destacar que as cidades que desenvolverem o PE terão uma vantagem na competição com as demais, pois elas estarão apoiadas por uma proposta planejada de crescimento, ou seja, terão um instrumento de controle que balizará as ações corretivas e preventivas.

O PE é ferramenta plenamente adequada para orientar processos locais de desenvolvimento. Evidentemente, é necessário pensar nas devidas adaptações para seu uso na esfera municipal.

Somente com um PE é possível definir as metas a alcançar, as formas pelas quais essas metas possam ser cumpridas e os equipamentos necessários para isto. Ele nada mais é do que utilizar a técnica de cenários, onde fica mais fácil estabelecer em quais momentos e situações as ações estratégicas deverão ser implementadas.

Nas cidades, o estabelecimento do P E com o auxílio de cenários, procura identificar os principais concorrentes da cidade em estudo, seus pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades que o ambiente nacional e internacional apresentam, a visão da cidade que se deseja alcançar e as estratégias e projetos adequados para que essa visão se torne realidade.

A cidade de Piracicaba, através do Projeto Piracicaba 2010, é uma das poucas que já implantou um projeto pautado no PE e está, atualmente, sendo projetada regionalmente em escalas para o estadual e federal como uma cidade que, através da Agenda 21 e do PE, tem conseguido estabelecer diretrizes que propiciarão uma resolução mais eficiente para a solução de seus problemas.

Este trabalho procurou detectar se a marca Piracicaba 2010 está tendo o seu valor percebido pelos empresários locais, o que seria extremamente importante, do ponto de

vista sócio-econômico, pois, dessa forma, os investimentos no Projeto Piracicaba 2010 seriam mais dinâmicos, fazendo com que surgissem novas oportunidades e os objetivos elencados pudessem ser atingidos em sua totalidade.

O objetivo deste estudo não é somente fazer uma análise da importância de estabelecer o PE na cidade de Piracicaba ou como elencar os seus resultados, mas sim verificar se o mesmo está posicionando a cidade através do estabelecimento de uma marca denominada PIRACICABA 2010 e como os empresários locais estão percebendo isso.

1. O Projeto Piracicaba 2010

O Projeto PIRACICABA 2010 foi um PE suprapartidário, que visará a integração do poder público e privado com a finalidade de definir rumos sócio-econômicos e culturais para a cidade, tendo como balizador principal o desenvolvimento sustentável. A formatação do mesmo norteará os investimentos geridos pelo poder público em parceria com o poder privado.

Na concepção de seus idealizadores, o Projeto PIRACICABA 2010 traria novo ânimo para a cidade:

Seremos uma cidade vibrante, moderna, com alta qualidade de vida. Piracicaba atrairá investimentos significativos que promoverão o crescimento sustentável, a oferta de empregos de valor e a garantia de inclusão social para toda a população”.

Seremos economicamente fortes. Estaremos alicerçados nos setores agrícolas, industriais e de serviços e num pólo logístico intermodal de transportes. Nosso crescimento será ordenado e nosso comércio desenvolvido. O Rio Piracicaba, orgulho de nossa gente, estará despoluído. Atenderá às necessidades da cidade e favorecerá o lazer, o esporte e o turismo.

As produções científicas e tecnológicas de nossas universidades e centros de pesquisa, aliadas às produções artísticas e culturais da cidade, nos consolidarão como pólo de conhecimento. A marca de nossa identidade será notória. No Brasil e no exterior, o que elevará nossa auto-estima.

Nossa população desfrutará de educação de alto nível e de atendimento à saúde de qualidade. Terá oportunidades crescentes de desenvolvimento de suas potencialidades e participará, de forma consciente e solidária, da construção da cidade que desejamos (Projeto Piracicaba 2010, 2001, p.17).

Destaca-se esta iniciativa da sociedade civil para o fomento de uma cidade melhor (crescimento na oferta de trabalho, incremento nas indústrias, comércio e serviços),

para que, no futuro, os objetivos tratados nesse planejamento sejam condizentes com a realidade sócio-econômica. É necessário muito trabalho, ação corretiva e tempo para a maturação do projeto.

Nele estava contemplado o compromisso irrestrito do Chefe do Executivo, não importando o tempo de seu governo ou sua ideologia política, transcendendo, assim, os interesses partidários.

Dimensão Política: Fortalecimento da democracia participativa e desenvolvimento de novos instrumentos de gestão, com a criação e manutenção de canais que favoreçam a parceria entre a sociedade civil e a administração municipal. (...) Um processo de trabalho como esse não corre o risco de ser objeto de apropriação político-partidária, pois envolve a população e suas lideranças sem distinção de opção política ou ideológica (Projeto PIRACICABA 2010, 2001, p.10).

Em sua estrutura diagnóstica, o projeto focalizava a necessidade de uma relação política entre o setor público e o setor privado, no âmbito da gestão, tornando-se necessária, dentro da dimensão política, a canalização das parcerias entre os dois poderes, sendo estas de fundamental importância para o desenvolvimento do planejamento sustentável.

Piracicaba será uma cidade planejada e sua prefeitura terá se tornado referência de articulação política e de gestão; desenvolverá políticas públicas integradas, com o envolvimento da sociedade civil, e saberá manter o equilíbrio de suas finanças (Projeto PIRACICABA 2010, 2001, p.87).

Os envolvidos no projeto tomariam o cuidado para que a participação fosse homogênea ativa e total da maioria da sociedade piracicabana dos mais diferentes níveis, não permitindo assim que o mesmo se tornasse um projeto elitizado.

Estaria havendo uma integração política, social e econômica na constituição do projeto, pois o mesmo era composto, em sua maioria, por representantes de entidades civis, líderes políticos/comunitários e empresários (equalização da política justaposta ao planejamento). O Projeto PIRACICABA 2010 é o objeto desta pesquisa, que visa diagnosticar a complexidade em estabelecer o PE de uma cidade e não de uma organização. Será usado como ferramenta de análise a projeção¹ de como será a implantação do planejamento e qual complexidade haverá para estabelecer as ações e projetos que integram o projeto, que visam dar um salto qualitativo nos níveis de vida do povo piracicabano.

¹ O projeto contempla um diagnóstico que terá sua aplicabilidade permeada até 2010.

2. O Problema

Dentro dessa perspectiva, a idéia de utilizar a marca PIRACICABA 2010 também não foi contemplada como uma estratégia de posicionamento para a cidade, o que gerou a necessidade do estudo.

O Desenvolvimento Sustentável do planeta é um compromisso assumido por 170 países em conferência da Organização das Nações Unidas-ONU sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), realizada no Rio de Janeiro em 1992 – a Rio-92. Esse compromisso foi consubstanciado na Agenda 21 Global, cujo lema é “Pense globalmente, aja localmente”.

A Agenda 21 Global traduziu em ações o conceito de Desenvolvimento Sustentável,

aquele que harmoniza o imperativo do crescimento econômico com a promoção da equidade social e preservação do patrimônio natural, garantido assim que as necessidades das atuais gerações sejam atendidas sem comprometer o atendimento nas necessidades das gerações futuras (Projeto PIRACICABA 2010, 2001, p.9).

Para atingir esse objetivo, as cidades têm a responsabilidade de implementar sua Agenda 21 local, que deve nascer de um processo participativo e multissetorial, que vise a elaboração de um plano de ação estratégico para o desenvolvimento sustentável da cidade. Deve ser construída levando em consideração os aspectos econômicos, ambientais, sociais, políticos e culturais da sustentabilidade. Segundo o entendimento atual, a implementação das Agendas 21 Locais deve tornar realidade o conceito de Cidades Sustentáveis, que incorpora à agenda do Rio-92 a agenda Habitat, discutida na conferência Habitat II, realizada em Istambul em 1996. Segundo esse documento, para que se atinja a sustentabilidade dos aglomerados urbanos, são essenciais o combate à pobreza e o oferecimento de moradia adequada para todos.

Esse posicionamento desempenha um papel central dentro do marketing moderno, mostrando aos clientes como a empresa difere dos concorrentes atuais e potenciais (HOOLEY e SAUNDRES, 1996, p.298). No caso do Projeto Piracicaba 2010 a perspectiva é que a cidade de Piracicaba será diferenciada de outras cidades concorrentes por estar atrelada ao estabelecimento de sua Agenda 21 através da metodologia do PE. Nesse processo a marca tem, em seu cerne, uma substancia que lhe confere força. É preciso

compreendê-la para poder promover seu crescimento (BEDBURY, 2002, p.51). A marca Piracicaba 2010 desempenhará o seu papel e força no posicionamento da cidade perante as outras cidades concorrentes.

Nesse sentido, a marca atrelada ao PE deveria criar diferencial, com vantagens competitivas, para a cidade de Piracicaba, levando-a, assim, à posição de cidade modelo.

No contexto atual de mudanças, o PE dá origem ao questionamento que orienta este trabalho: estaria a cidade de Piracicaba, através do PE, se posicionando através da marca PIRACICABA 2010? Conseguem os empresários perceber esse posicionamento da marca PIRACICABA 2010? Quais as contribuições a classe empresarial pode apontar como vantagens competitivas?

Sendo assim, este trabalho se propõe a identificar, descrever e analisar como se desenvolve o processo de PE, como ele poderá estabelecer o posicionamento da cidade de Piracicaba através do projeto PIRACICABA 2010 e como isso está sendo percebido pelo empresariado local.

3. Hipótese

Com a implantação do PE e o estabelecimento da Agenda 21, percebem os empresários locais como está a cidade sendo posicionada? Dentro dessa questão levanta-se a hipótese de que Piracicaba, como cidade que promove o crescimento sustentável, esteja vivendo as seguintes situações:

- a) com o desenvolvimento natural do processo de implantação do PE, Piracicaba estaria se posicionando no cenário político e econômico;
- b) é possível que os empresários não consigam perceber que a relação desse posicionamento está atrelada às ações estratégicas estabelecidas no projeto e assim não vislumbre que existe uma marca posicionando a cidade;
- c) os empresários percebem que o PIRACICABA 2010 está impulsionando o desenvolvimento da cidade, mas sua percepção não está focada no surgimento de uma marca que realmente possa fomentar ainda mais o desenvolvimento da cidade.

Se o PE for acompanhado de estratégias de posicionamento, poderá estabelecer uma nova diretriz para o desenvolvimento da cidade através da utilização de marcas que venham projetá-la econômica, social e politicamente.

As hipóteses aqui apresentadas são o caminho que conduzirão ao esclarecimento do problema em questão

Observa-se que, no estabelecimento do PE, surgiu a possibilidade de o PIRACICABA 2010 fazer a cidade projetar-se nos cenários político, econômico e social, embora algumas variáveis ambientais devam ser contempladas, pois não são perceptíveis. É justamente nesse fato que está a principal justificativa para uma abordagem estratégica, tanto para identificar se de fato o PE tem contribuído para posicionar a cidade, como para detectar se existe a percepção, por parte dos empresários locais, de que, uma vez projetada pela marca, a cidade poderá realmente alcançar o tão almejado desenvolvimento sustentável.

4. Objetivos da Pesquisa

4.1. Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é investigar como o PE está posicionando a cidade de Piracicaba, através da marca PIRACICABA 2010, na visão da classe empresarial.

4.2. Objetivos específicos

Gil (1995, p.145) diz que os objetivos específicos são importantes e comuns nos projetos de pesquisas. Segundo Severino (2000, p.124), os objetivos mostram o que o trabalho procurou atingir. Assim, os objetivos específicos deste trabalho são:

- identificar como o PE foi estabelecido na cidade de Piracicaba através do PROJETO PIRACICABA 2010;
- analisar como está ocorrendo o posicionamento da cidade em relação à marca PIRACICABA 2010;
- coletar informações de como está sendo percebido esse posicionamento em relação aos empresários da cidade.

5. Justificativa e Relevância da Pesquisa

Diante da grande evolução urbana pela qual passam as cidades, no Brasil e no mundo, e a necessidade de se estabelecer uma política urbana, econômica e social, utilizando as ferramentas do PE é que nos faz pensar o quanto é importante pensar globalmente e agir localmente,² tema que permeia o crescimento e o desenvolvimento sustentável para as cidades, estados e países do mundo todo. Pensando assim, esta pesquisa é relevante, pois tem como base a importância de se pensar o desenvolvimento sustentável estruturado, para que todos os projetos que venham a surgir dessa idéia possam ser estabelecidos com êxito. Na pesquisa foi feito o levantamento das questões referentes aos projetos elencados, se estão sendo executados, como o Piracicaba 2010 está contribuindo para o posicionamento e, conseqüentemente, para o desenvolvimento da cidade, como ele é percebido pela comunidade, se faltam estratégias de marketing para atingir o posicionamento ideal, quais as dificuldades e sua real importância para atingir sua missão e objetivos.

A presente pesquisa é importante tanto no nível da administração pública como no nível acadêmico.

No nível da administração pública, ela procura mostrar a importância de se estabelecer diretrizes a longo prazo para as cidades, o que possibilita ao gestor público administrar a cidade aplicando os recursos públicos com mais dinamismo e eficiência.

No campo acadêmico, o estudo oriundo dessa situação poderá servir de orientação para o ensino do PE, bem como para demonstrar como a ferramenta do Composto de Marketing e a Marca, podem contribuir para posicionar a cidade diante da classe empresarial.

6. Metodologia

Para o desenvolvimento do trabalho foi utilizada a pesquisa exploratória, conforme a abordagem de Godoy (1995 p.57-63). Esse estudo aborda a integração de várias formas de dados (primários e secundários), através da utilização de tecnologia de precisão como instrumento de apoio. Segundo Mattar (1997, p.65),

dados primários: são aqueles que não foram antes coletados, não estando ainda de posse dos pesquisadores, e que são coletados como propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Dados secundários: são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados.

Para que o trabalho pudesse ser melhor desenvolvido, foi utilizado o estudo de caso como exemplo, pois é um tipo de pesquisa que tem como objetivo a análise da percepção dos empresários da cidade de Piracicaba quanto à importância do posicionamento da marca PIRACICABA 2010 no desenvolvimento da cidade.

6.1 Coleta de Dados Básicos

Na fase inicial foram realizados os primeiros contatos com os empresários que co-patrocinaram o projeto Piracicaba 2010, num total de 30 empresas, assim distribuídas: 12 do setor industrial, 5 do setor comercial e 13 do setor de serviços. Foram marcadas entrevistas para que fosse aplicado o questionário que contempla diversas questões fechadas, sendo utilizado o modelo de Aaker como base estratégica de posicionamento para a cidade de Piracicaba. Os questionários foram enviados a cada entrevistado através do correio eletrônico. Eles tiveram um prazo de 7 a 10 dias para que os mesmos sejam respondidos e devolvidos, também pelo correio eletrônico.

6.2 Análise Teórica

Procurando explicar e interpretar cada um dos elementos que compõem o estudo, o PE, sua teoria, processo e prática foram analisados. O mesmo procedimento foi adotado em relação à pesquisa e à fundamentação teórica dos conceitos sobre marca e posicionamento e a descrição detalhada de como o projeto PIRACICABA 2010 surgiu e como ele foi implantado na cidade de Piracicaba, destacando toda a sua estrutura e características.

O trabalho está estruturado em introdução e capítulos. Na Introdução o autor aborda o problema que o trabalho apresenta, os objetivos, suas hipóteses e quais os procedimentos metodológicos utilizados para resolver o problema.

² Tema da ECO 192, realizada no Rio de Janeiro e onde foi elaborada a Agenda 21.

O Capítulo 1 contém alguns conceitos iniciais sobre PE e desenvolvimento sustentável, conforme análise exploratória de alguns autores (Drucker (1999, p.131), Ackoff (1974, p.4) e Tavares (1991, p.7), no que se refere ao conceito, importância, vantagens e estágios de sua implantação.

O Capítulo 2 está centrado nas Estratégias de Posicionamento e na importância da ferramenta Marca como parte integrante do composto de marketing, que é fundamental para o PE.

O Capítulo 3 apresenta, em forma de estudo de Caso, o Projeto PIRACICABA 2010, analisando como surgiu, como foi formatado, qual a sua base, sua missão, seus objetivos, alguns de seus macro-projetos e como toda essa estrutura pode contribuir para posicionar a cidade de Piracicaba.

O Capítulo 4 é reservado para a observação da metodologia da Pesquisa junto aos empresários, com análise e interpretação dos dados coletados.

O Capítulo 5 trará as conclusões e considerações finais, permitindo esclarecer e responder ao problema proposto pela pesquisa, bem como elucidar as hipóteses apresentadas.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O objetivo deste capítulo é apresentar a fundamentação teórica necessária à evolução do trabalho, através da síntese da literatura relacionada com o PE, os tipos de estratégias, suas etapas e seus diversos modelos.

A conceituação de PE exige, primeiramente, que se entenda que o mesmo corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para que o futuro venha a ser diferente do passado. Dentro dessa premissa, planejar envolve, portanto, um modo de pensar e um modo de indagar sobre o que fazer, como, quando, quanto, para que, por que, por quem e onde. O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas as implicações futuras de decisões presentes (DRUCKER, 2001, p.131).

Para Ansoff (1990, p.214),

o planejamento estratégico é considerado como uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, o qual deve satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa.

Kotler (1997, p.152), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Segundo Kotler (1993, p.168), o PE faz:

as empresas pensarem sistematicamente no futuro e melhoram as interações entre os executivos da empresa: obriga a empresa a definir seus objetivos e políticas; proporcionando uma melhor coordenação dos esforços da empresa e proporciona padrões de desenvolvimento mais fáceis de controlar.

A fase mais determinante, decisiva, do desenvolvimento do processo de PE é a da formulação da política adequada no seu estabelecimento. Segundo Oliveira (2001, p.61),

planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Para justificar esta afirmação, toma-se como referência a definição de PE, proposta por Fischmann e Almeida (1991, p.25):

É uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma empresa, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a empresa deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Sendo assim, o planejamento surge como um processo, sistemático e constante, de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.

No caso específico do Projeto PIRACICABA 2010, que tem como base a Agenda 21, a procura pela eficiência, no que diz respeito a projetos em cuja operacionalização o poder público deve ser atuante, contempla-se a busca constante da harmonia entre a eficiência da comunidade, em apresentar propostas, e a eficácia do poder público em operacionalizá-las.

Fischmann e Almeida (1991, p.26) aprofundam o tema e apresentam esse assunto de uma maneira evolutiva, identificando diversos tipos de PE e colocando a Administração Estratégica como a evolução final do conceito (ver o Quadro 1).

Quadro 1 – Comparativo das Técnicas de Planejamento

Técnicas administrativas/ características	Planejamento tático (orçamento)	Planejamento a longo prazo	Planejamento Estratégico	Administração Estratégica
Conceituação	Planejamento de curto prazo envolvendo decisões administrativas. O plano é predominantemente quantitativo.	Extrapolação do orçamento para um prazo longo, baseando-se no pressuposto de que não haverá alterações ambientais e de rumo da organização.	É um planejamento da direção que a empresa deve seguir, envolvendo decisões estratégicas. O planejamento é predominantemente qualitativo	É a capacitação da organização, de forma a permitir que as decisões administrativas e operacionais estejam de acordo com as decisões estratégicas.
Relacionamento	Serve de instrumento para a implementação do Estratégico	É o orçamento feito para um prazo mais longo	É um planejamento de longo prazo, mas voltado para idéias.	Integração dos planejamentos de longo prazo, estratégico e orçamento.
Utilidade	Planejar e controlar as decisões administrativas e operacionais, procurando a eficiência (fazer bem aquilo que estamos fazendo)	Verificar a tendência do que existe hoje. Facilita o PE e outros orçamentos	Procurar a eficácia da organização (fazer aquilo que deve ser feito)	Harmonizar a procura tanto da eficiência como da eficácia da organização.

Fonte: Fischmann e Almeida (1991, p.26)

No conceito de Ackoff (1980, p.3) “é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer a menos que alguma coisa seja feita”.

Existem muitas formas de definir planejamento, pois devem ser levados em conta alguns princípios básicos do que ele representa.

Para Ackoff (1980, p.4), o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes. Considera, ainda, (1980, p.2) que o planejamento é algo feito antes de agir; isto é, a tomada antecipada de decisões. É um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que seja requerida uma ação. Continuando, o planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros planejados e que não ocorreriam, a menos que alguma coisa seja feita. O planejamento, portanto, preocupa-se tanto em evitar ações incorretas quanto em reduzir a frequência dos fracassos ao explorar a oportunidade.

Tavares (1991, p.7) lembra que o princípio dos anos 60 trouxe significativas modificações na concepção anterior de planejamento. Citando Ackoff, ele afirma que iniciou neste período a prática do planejamento de longo prazo, baseado na crença de que “o futuro pode ser melhorado por uma intervenção ativa no presente”. Para tanto, era necessário estimar o futuro a partir de projeção de indicadores, atuais e passados. Desses indicadores poderiam ser derivadas três tipos de previsões: uma projeção referência, para indicar o que pode acontecer a uma organização se nada de novo for feito; uma projeção desejável, para indicar onde a organização poderia chegar se todas as suas aspirações fossem cumpridas; e uma projeção planejada, para descrever onde a organização deverá chegar, efetivamente, para atingir suas aspirações.

Uma das funções do planejamento seria a de preencher a lacuna existente entre a projeção de referência e a projeção desejável. No Projeto Piracicaba 2010 foram descritos três cenários que serão apresentados no estudo de caso, tendo como referência o atual cenário econômico e social.

Continuando, Tavares (1991, p.8-9) afirma que, numa segunda fase, surge um dos instrumentos de análise do mercado: a matriz de orientação direcional, que considerava duas variáveis, a capacidade competitiva e a atratividade de mercado. A atratividade de mercado é determinada pela seleção de critérios que permitem avaliar o grau em que ela ocorre, tais como tamanho do mercado, poder de compra, situação competitiva, tecnologia requerida. Já a capacidade competitiva seria medida pela participação no mercado, pelo volume e crescimento de vendas, pelo retorno, além de outros indicadores. Esse tipo de análise tende a ser estática como uma fotografia, uma vez que indica apenas um momento da dinâmica da organização e de seu mercado. O autor (1991, p.10) conclui dizendo que a década de 70 correspondeu à fase do PE.

O PE estabelece os grandes eixos ou bases do desenvolvimento, podendo ser definido como o processo destinado a determinar os objetivos gerais do desenvolvimento, as políticas e as estratégias que nortearão os investimentos, o uso e a hierarquização dos recursos disponíveis.

Diariamente as situações estão se diferenciando, de uma forma cada vez mais dinâmica. As informações são processadas numa velocidade nunca vista antes, tornando, assim, o amanhã diferente de hoje e o hoje diferente de ontem. Portanto, para planejar mediante tantas diferenças é necessário utilizar estratégias para enfrentar os fatos

desconhecidos e as incertezas apresentadas. Dentro dessa análise, planejar é uma estratégia para sobreviver. As empresas fazem planos estratégicos pelas mesmas razões, e as cidades que também querem sobreviver às incertezas e aos fatos incertos têm que estabelecer em suas administrações, ações estratégicas, de modo a se tornarem competitivas. “Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso em um mundo de negócios que muda constantemente” (TIFFANY, 1997, p.9)

O PE se apresenta como uma ferramenta de direção e controle no estabelecimento de diretrizes e metas a serem atingidas, portanto, é de se esperar que os municípios e os estados utilizem-no na busca de maior eficiência na gestão, tanto pública quanto privada, dos recursos a serem aplicados na cidade. Além disso, as cidades onde se desenvolverá o PE podem esperar ter uma vantagem competitiva diante das demais. Se o desenvolvimento econômico e social da cidade estiver fundamentado numa proposta planejada de crescimento, esta será um instrumento de controle que balizará as ações corretivas, sendo estas fundamentais para o processo de amadurecimento da gestão participativa.

Conforme Hitt et al (2002, p.37),

a busca da competitividade é a alma da administração estratégica. O mesmo aplica-se às escolhas feitas sobre o traçado e a utilização do processo de administração estratégica. As empresas concorrem entre si para obter acesso aos recursos necessários, auferir retornos acima da média e oferecer um elevado atendimento às necessidades dos interessados.

Com essa análise percebe-se que a administração municipal que estabelecer o PE com todas as suas etapas trabalha para ter, no futuro, uma administração estrategicamente constituída.

Independentemente do modelo de PE adotado, algumas características são comuns à maior parte das metodologias existentes. Entre os autores, parece ser consenso que o PE de uma empresa deve conter pelo menos seis etapas distintas: (1) definição de um grupo patrocinador que identifique e exponha suas expectativas; (2) uma análise dos aspectos internos à empresa; (3) uma análise do ambiente que influi na empresa; (4) estabelecimento de metas e objetivos; (5) formulação de projetos ou planos de ação; e (6) avaliação e controle do plano.

A seguir são apresentadas, resumidamente, quatro metodologias de autores nacionais para desenvolvimento do processo do PE.

1.1 O modelo de Oliveira

Segundo Oliveira (2001, p.65), o “PE não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade”. Afirma, ainda, que a metodologia (teoria) é a base de sustentação do processo decisório (prática). Segundo o autor, o PE pode ser decomposto em quatro fases.

- Fase I - Diagnóstico Estratégico - realizado por pessoas representativas, dividido em quatro etapas:
 - a – identificação da visão;
 - b – análise externa;
 - c – análise interna;
 - d – análise dos concorrentes.
- Fase II - Missão da Empresa - composta por cinco partes:
 - a – estabelecimento da missão da empresa;
 - b – estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais;
 - c – estruturação de debates e cenários;
 - d – estabelecimento da postura estratégica;
 - e – estabelecimento das macro estratégias e macro políticas.
- Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos - define como chegar à situação desejada, através de dois instrumentos: prescritivos e quantitativos. Composta pelas seguintes etapas:
 - a – estabelecimento de objetivos, desafios e metas;
 - b – estabelecimento de estratégias e políticas funcionais;
 - c – estabelecimento dos projetos e planos de ação.
- Fase IV - Controle e Avaliação - que deve ser responsável por assegurar a realização do PE.

1.2 O Modelo de Rasmussen

Segundo o autor,

em um macroambiente turbulento, em que uma série de variáveis se altera sem aviso e a curto prazo, a mais eficiente ferramenta é a aplicação dos métodos de planejamento estratégico, onde a alta gestão tem a possibilidade de planejar tanto o futuro desejável como as contingências necessárias, no caso de uma ou mais variáveis se alterarem drasticamente (RASMUSSEN, 1990, p.35).

A sua metodologia de PE compõe-se das seguintes etapas:

- a – análise do comportamento do macro ambiente operacional;
- b – análise do perfil da empresa, ou ainda, de seu micro-ambiente;
- c – definição de metas e macro-objetivos, pela alta gestão, com auxílio de consultoria;
- d – elaboração das macro políticas, resultantes dos macro objetivos, pela gestão executiva;
- e – desenvolvimento de macro estratégias, pela gestão operacional; e
- f – elaboração dos planos de ação e dos quadros financeiros, pela gestão funcional.

1.3 O Modelo de Vasconcellos Filho

Vasconcellos Filho (1983, p.32) defende que o PE deve se adaptar às características da empresa para obter bons resultados ao final do processo. A metodologia proposta pelo autor prevê as seguintes etapas:

- a – definição do escopo de atuação da organização, realizado pela alta gestão;
- b – análise ambiental;
- c – definição das macro políticas;
- d – definição das políticas funcionais;
- e – definição da filosofia de atuação;
- f – formulação da macro-estratégia;
- g – formulação das estratégias funcionais;
- h – definição dos objetivos funcionais;
- i – definição dos macro-objetivos e formulação do plano estratégico; e
- j – verificação da consistência do plano estratégico.

1.4 O Modelo de Almeida

Segundo Almeida (2001, p.76), o processo de diagnóstico do PE deve levar em conta quatro grupos de atividades, quais sejam: análise dos aspectos internos, análise do

ambiente, comparação entre a missão e o campo de atuação e, finalmente, o estabelecimento da estratégia vigente. A metodologia pode ser dividida em cinco etapas:

- a – orientação, composta pelo estabelecimento da missão e da vocação da empresa;
- b- diagnóstico, onde são analisados: aspectos internos, análise ambiental, campo de atuação e estratégia vigente;
- c – direção, que define: objetivos e estratégias;
- d – etapa de viabilidade, onde se realizam as projeções e os controles; e;
- e – etapa operacional, onde se definem e se monitoram as ações e os cronogramas.

As fases de desenvolvimento do projeto Piracicaba 2010 são as seguintes:

- elaboração de cenários alternativos;
- organização do processo de trabalho;
- elaboração de diagnóstico, cenário desejável e visão;
- elaboração de macroprojetos, estratégias, ações e projetos; e
- implementação e acompanhamento.

A seqüência de desenvolvimento do modelo de Almeida pode ser resumida conforme o Quadro 2, apresentado a seguir.

Quadro 2 – Desenvolvimento do PE, Conforme Modelo de Almeida

Orientação	Diagnóstico	Direção	Viabilidade	Operacional
	Aspectos Internos		Resultados	
Missão	Análise Ambiental	Estratégias	Balanço	Ações
Vocação	Campo de Atuação	Objetivos	Mutações	Cronograma
	Estratégia Vigente		Índices	

Fonte: Almeida (2001, p.77)

Após essas considerações, é possível concluir que o modelo de Oliveira (2001) é o que mais se identifica com o utilizado na elaboração do projeto PIRACICABA 2010.

Na perspectiva de Oliveira(2001), o planejamento possui etapas que norteiam seu estabelecimento através de ações estratégicas definidas. As seguintes etapas devem ser contempladas na elaboração do planejamento: Estratégico-Cenário; Tático-Visão; Operacional-Plano. Todas elas estão na formatação do projeto Piracicaba 2010. Segundo Ross, Greeno & Sherman (1998, p.100), o Cenário seriam “as forças que determinam o futuro de um negócio”. A Visão, na definição de Whiteley (1996, p.6), é “uma imagem viva de um estado futuro e desejável, relacionado com o cliente, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual”.

Pride E. Ferrel (2000, p.23) define missão como “ uma visão de longo prazo, ou antevisão, do que a empresa quer se tornar”.

Pizzinatto (2004, p.128) afirma que

pode-se dizer que a missão define o que a organização pretende fazer no mercado e, na visão, concentra-se o como fará isso, ou seja, os valores que pretende preservar em sua atuação no mercado, sendo por eles reconhecida. A visão e a missão empresarial permitem fixar os Objetivos para a corporação. A partir dos objetivos fixados no PE, inicia-se o Planejamento tático nas diversas áreas das unidades de negócios: marketing, finanças, produção, recursos humanos.

Utilizando essa metodologia será possível obter êxito na implantação e no estabelecimento de ações que passem a nortear os rumos que desejamos atingir.

Neste estudo é necessário ter a preocupação de estabelecer estratégias de marketing que possam posicionar a marca PIRACICABA 2010, para que o seu desenvolvimento seja sustentável, harmonizando o imperativo do crescimento econômico com a promoção da equidade social e a preservação do patrimônio cultural. Segundo Pizzinatto (2004, p.128), “marketing é a área responsável pela comunicação com o mercado e pela oferta de produtos que satisfaçam necessidades de segmentos-alvo específicos da sociedade”.

O planejamento de marketing tem seu início no levantamento diagnóstico do mercado, utilizando-se a Análise de SWOT (*strong, weakness, opportunities, troubles*) ou PFOA (potencialidades, fragilidades, oportunidades, ameaças).

Os pontos fortes da organização são suas potencialidades em relação à concorrência, ou seja os seus atributos e diferenciais. As fragilidades são os pontos fracos, dentro de uma análise interna, e devem ser trabalhadas para não se tornarem uma ameaça no futuro. De acordo com Boone & Kutz (1998, p.122), oportunidades são “períodos limitados durante os quais as exigências de um mercado e as competências particulares de uma firma se ajustam melhor”.

Conforme descreve Pizzinatto (2004 p.129),

o Diagnóstico Mercadológico aponta diversos caminhos alternativos para a organização, levando-a a Questionamentos sobre caminhos alternativos a seguir: eliminar uma ameaça?; organizar-se para aproveitar uma oportunidade?; eliminar um ponto fraco?; investir num ponto forte? Analisados e avaliados os questionamentos, a fixação dos Objetivos de Marketing define segmentos a conquistar em termos regionais (o Vale do Paraíba) ou em termos demográficos (mulheres acima dos 25 anos, por exemplo).

A autora informa, ainda, que a análise do Projeto PIRACICABA 2010 ficou assim definida:

Com base no Diagnóstico da Análise PFOA/SWOT, do Quadro 2 abaixo, as áreas apresentaram propostas de estratégias, traduzidas em Projetos que contribuíssem para a concretização da visão pretendida na área, antecipando-se, também, alguns programas de ações necessárias à implantação do Projeto apresentado. Utiliza-se aqui a terminologia do Projeto PIRACICABA 2010. Os projetos do Planejamento Municipal de Piracicaba tiveram por origem o aproveitamento de uma Oportunidade, ou a defesa de uma Ameaça, como acontece com o Planejamento organizacional (PIZZINATTO, 2003).

QUADRO 3	
PROJETO PIRACICABA 2010 - ANÁLISE SWOT PARA DIAGNÓSTICO	
Análise SWOT/PFOA / Categorias	Exemplos de dados diagnosticados
Pontos Fortes de Piracicaba	<p>As diversas instituições de ensino superior e centros de pesquisas existentes na cidade, apresentando excelências em várias áreas, e fazendo de Piracicaba um pólo do conhecimento de expressão nacional e internacional.</p> <p>A beleza do rio, a piracema, (fenômeno dos peixes nadando contra a correnteza, na época da reprodução), áreas naturais para lazer, construções de valor histórico e estético, a beleza da cidade, carinhosamente chamada pelo piracicabano de Noiva da Colina.</p> <p>A identidade cultural da cidade, com artistas produzindo intensamente em diversos segmentos, com bons espaços para apresentações, exposições e concertos.</p> <p>Grande número de indústrias.</p>
Pontos Fracos de Piracicaba	<p>a) Limitada infra-estrutura hoteleira, falta de centros de convenções para a realização de eventos;</p> <p>b) poluição do rio Piracicaba, falta de tratamento de esgotos pelos grandes municípios que demonstram pouca sensibilidade para as questões ambientais e sociais da bacia;</p> <p>c) Desenho urbano com ruas estreitas, poucas vias arteriais, muitas vezes truncadas por obstáculos naturais ou construídas; recapeamento asfáltico antigas e más condições de conservação;</p> <p>d) Poucas atividades de exportação.</p>
Ameaças de Piracicaba	<p>a) Não realização do programa de despoluição da bacia do rio Piracicaba, incluindo o Rio Corumbataí;</p> <p>b) Crescimento desordenado e não planejado dos grandes centros urbanos da bacia, levando à redução do volume e manutenção da qualidade insatisfatória das águas dos rios Piracicaba e Corumbataí.</p>
Oportunidades para Piracicaba	<p>a) Construção da barragem de Santa Maria da serra e do Porto de Ártemis: complexo de transportes inter-modal, possibilitariam implantação de indústrias, crescimento do setor de serviços: turismo e ampliação de oportunidades de lazer e práticas esportivas;</p> <p>b) Turismo de negócios e lazer urbano e rural (devido a universidades, centros tecnológicos e empresas modernas);</p> <p>c) Reativação da ligação ferroviária: novo terminal ferroviário no Taquaral (bairro a 12 km da cidade, onde se instala a Universidade Metodista de Piracicaba-Unimep).</p>

Fonte: Pizzinatto, N. K.(2003, p.7).

A importância em estabelecer estratégias de marketing atreladas ao PE, nesse caso bem consolidadas no Projeto PIRACICABA 2010, nos faz acreditar que, com a dinâmica com que as coisas estão acontecendo e como as informações estão sendo

processadas, atualmente são necessárias medidas que venham a auxiliar o estabelecimento de rumos para o futuro com uma certeza mais aproximada, pois Vitória-ES estabeleceu seu PE um ano antes da cidade de Piracicaba e assim serviu de guia norteadora para o estabelecimento do PE na cidade de Piracicaba. Giuliani (2003, p.10) diz que:

Num mundo globalizado de competição feroz, o sucesso depende cada vez mais de fazer algo diferente, de ser mais criativo e rápido nas posturas estratégicas do que a concorrência, procurar antecipar acontecimentos fazendo cada aspecto de seu marketing render mais com menos dinheiro, o que alguns chamam de ‘pensamento lateral’ (*lateral thinking*), ou seja, conhecer outras empresas, analisar seu desempenho e adaptar o que é bom para sua empresa, ou mesmo imitar ou otimizar os melhores desempenhos de outras empresas.

Como o PE foi estabelecido na cidade de Piracicaba, tendo como base a Agenda 21, algumas estratégias específicas foram necessárias para o estabelecimento do plano. Entre propostas elencadas no projeto, o envolvimento do poder público com a iniciativa privada é bastante evidente. Sendo assim, serão feitas aqui algumas considerações sobre estratégias, para evidenciar qual foi o melhor mecanismo estratégico utilizado.

1.5 Estratégia

As incertezas geradas pelas turbulências do ambiente externo e a necessidade de preparar a organização para o futuro, garantindo a criação e a multiplicação de seu valor, determinam a necessidade da previsão e projeção do rumo a ser seguido para alcançar uma vantagem competitiva defensável e sustentável no tempo. Tem, assim, a maior importância e dimensão a estratégia, elemento que aglutina a cultura da empresa, suas políticas com clientes e outros atores, em seu processo de criação de valor. Na atual fase da globalização, caracterizada pela terceira revolução tecnológica, provocada pelo crescimento das tecnologias da informação e das comunicações, o desenvolvimento de uma economia de redes, obriga os empresários a revisarem seus enfoques de pensamento estratégico.

São várias as definições encontradas para estratégia, algumas das quais são apresentadas a seguir.

Para Chandler (1962), estratégia é a determinação de metas básicas a longo prazo, dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos

necessários para alcançar essas metas. Segundo Buzzell (1977), é o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los. Simon (1971) diz que é o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo. Conforme Andrews (1992), é um padrão de decisões que ocorre de forma deliberada e anteriormente às ações para determinar objetivos ou metas, produzir as principais políticas e planos para atingir aquelas metas e definir a série de negócios que a empresa vai perseguir, o tipo de organização econômica e humana que ela pretende ser e a natureza da contribuição econômica que ela pretende produzir para seus acionistas, empregados, clientes e comunidades.

Para Ansoff (1990, p.214; 1991, p.265; 1993, p.590), estratégia é um dos vários conjuntos e regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Neste sentido, uma estratégia de negócios tem diversas características específicas: não resulta em qualquer ação imediata; deve ser usada para gerar projetos estratégicos através de um processo de busca; torna-se desnecessária quando a dinâmica histórica da organização a leva onde ela quer ir; deve basear-se em informações bastante agregadas, incompletas e incertas a respeito das classes de alternativas. Seu uso apropriado exige *feedback* estratégico.

Segundo Kenneth R. Andrews, *apud* Mintzberg e Quinn (2001, p.58-59), estratégia empresarial é o padrão de decisões, em uma empresa, que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas, define a escala de negócios em que ela deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza de contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas.

Neste trabalho, serão adotados os conceitos de Mintzberg (1992) sobre estratégia. Para esse autor, a palavra estratégia tem sido, ao longo do tempo, usada de diferentes modos, embora tenha sido tradicionalmente definida de um único modo. No entanto, o reconhecimento explícito de múltiplas definições pode ajudar as pessoas a moverem-se com mais habilidade nesse campo. De acordo com isso, cinco definições de estratégia são apresentadas pelo autor: plano, estratagema, padrão, posição e perspectiva. Como plano, a estratégia consiste num curso de ação, numa diretriz ou conjunto de diretrizes para agir em uma situação. Por essa definição, as estratégias têm duas

características: elas são produzidas anteriormente às ações para as quais são aplicadas e são desenvolvidas consciente e propositadamente.

Essa visão é reforçada em várias especialidades. Para os militares, por exemplo, estratégia diz respeito ao esboço de planos de guerra; em gerenciamento, é um unificado, compreensivo e integrado plano projetado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam alcançados. Ainda como plano, estratégias podem ser gerais ou específicas. Nessa acepção a palavra pode ser usada no sentido específico que deve ser identificado.

A estratégia, segundo Porter (1998, p.45), se manifesta em atividades específicas que se realizam em todas as partes do negócio. A estratégia e sua implementação devem estar intrinsecamente vinculadas e esta união deve manifestar-se em toda a atividade que a empresa realiza, desde o treinamento e a formação, no processo de gestão da informação, até a forma de relacionar-se com seus clientes, de onde se deverá observar de forma inter-relacionada e integralmente, todo o seu desempenho. Basicamente, a estratégia é um grupo de atividades internamente consistentes, alinhadas com um determinado posicionamento no mercado. O referido autor relata também a importância de cada indivíduo, com suas funções, e como parte da estratégia da organização.

Hamel e Prahalad (1995, p.377) apresentam uma visão de estratégia diferente da que prevalece em muitas empresas. Essa visão reconhece que uma empresa precisa desaprender grande parte do seu passado para descobrir o futuro e que não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes; o desafio é penetrar na nuvem de incerteza e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos mercados de amanhã. De acordo com isso, para uma empresa chegar primeiro ao futuro são necessários quatro elementos: a compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente; um processo para a descoberta e percepção das oportunidades futuras; habilidade de energizar a empresa de cima para baixo; capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro ao futuro sem correr grandes riscos.

Mintzberg e Quinn (1992) definiram cinco formas de visualização da estratégia:

- **estratégia como plano** - a estratégia adotada como plano significa que existe um caminho a seguir conscientemente, ou seja, há uma linha ou guia que conduz a determinada situação. Esses planos podem ser estabelecidos de forma explícita, em

documentos formais ou não, e também podem ser gerais ou específicos, sendo, em todos os casos, estratégias deliberadas. Ela introduz a noção de intenção e enfatiza o papel de liderança consciente;

- **estratégia como manipulação** - esse tipo de estratégia significa uma manobra intencional para confundir um oponente ou competidor. Na estratégia como manipulação se destaca o estudo da concorrência e do meio ambiente, assim como o de uma meta, ou de resultados que podem ser perdidos pela não execução da linha de ação traçada;
- **estratégia como padrão do realizado** - esse tipo de estratégia é a ocorrida, encontrada ou realizada independentemente de haver sido pretendida ou não. É aquela estratégia que emerge da ação, enfoca a ação realizada (comportamento adotado) e introduz a noção de que a estratégia pode ser emergente.
- **estratégia como posição** - esse tipo de estratégia é aquela que interage ou faz uma mediação entre a empresa e seu ambiente. É a estratégia natural da interação e comunicação entre eles, em mudanças e ações drásticas. Na estratégia como posição se introduz o contexto ambiental, buscando considerar questões como concorrência e cooperação;
- **estratégia como perspectiva** - esse tipo de estratégia é concebido conjuntamente pelos integrantes da empresa, por meio de sua maneira de ver as coisas. Os acontecimentos, seus modelos mentais, sua visão de grupo e de sua aprendizagem são a maneira pela qual a empresa forma seu conceito do mundo, a partir de como o mundo funciona para eles, englobando seus aspectos éticos, culturais, ideológicos, paradigmáticos. Esse enfoque se direciona mais para o interior da organização.

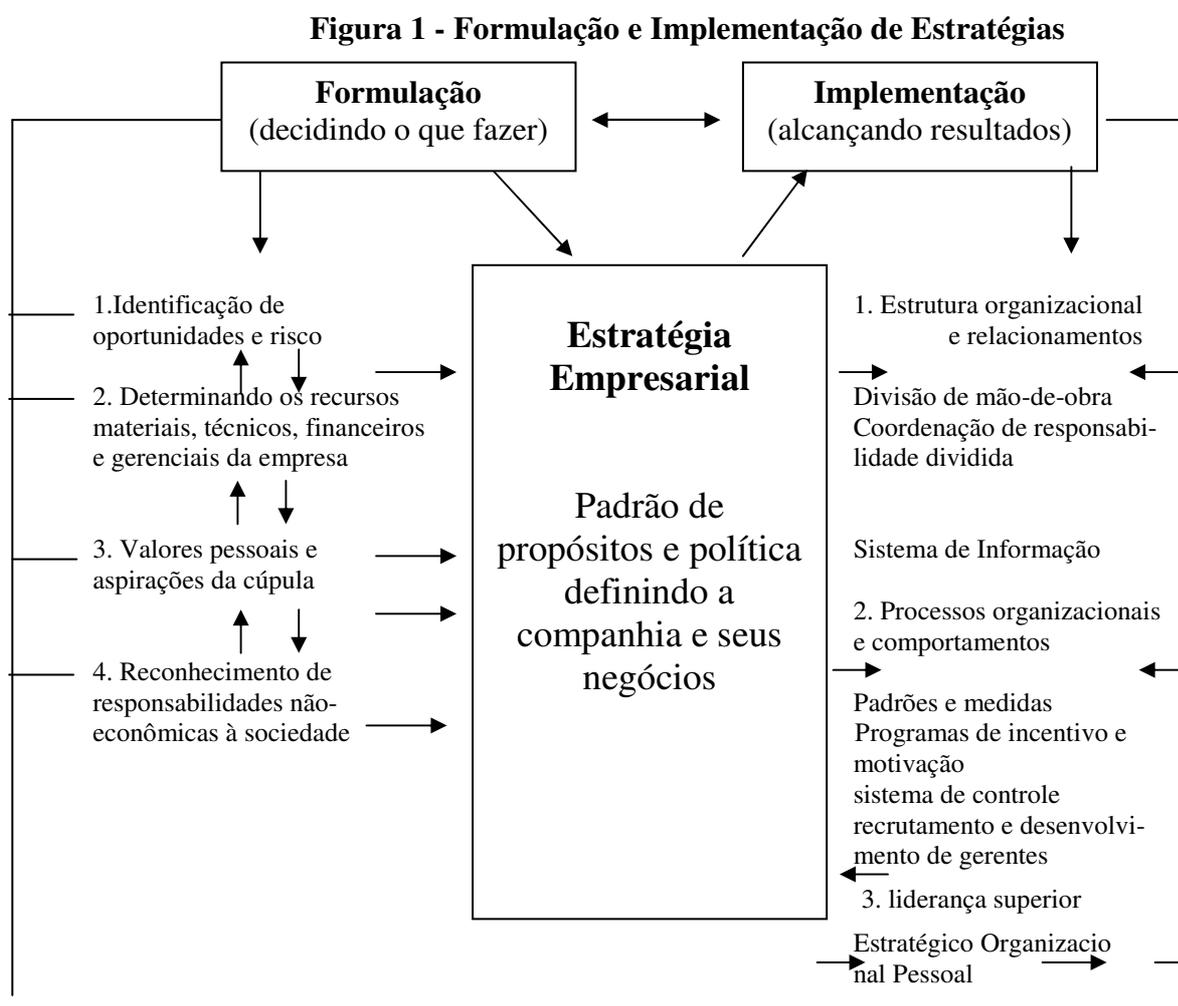
Cassaroto (1992) entende que a estratégia empresarial não só estabelece os objetivos a serem atingidos pela empresa, como também a maneira de utilizar seus pontos fortes existentes e os potenciais, de forma que ela possa melhorar o aproveitamento das oportunidades ou facilitar a superação de obstáculos externos, a fim de atingir tais objetivos.

Em todo caso, a essência dos conceitos sobre estratégia empresarial segue vigente, sendo a motivação fundamental a elaboração da estratégia de uma empresa. Os principais estudiosos da ciência da administração, os consultores de empresas e os próprios dirigentes, com diferentes enfoques, reforçam o valor dessas idéias. Para Mintzberg e Quinn

(1992), a estratégia empresarial destaca questões fundamentais sobre as intenções, comportamentos e atividades no contexto da organização. Ao definir a empresa como o resultado de uma ação coletiva em busca de uma missão comum, a estratégia se aprofunda nas intenções da mesma, para ser difundida por meio do conjunto de colaboradores, de modo que sejam intrinsecamente integradas e convertidas em normas e valores compartilhados.

Diante dessa perspectiva, as cidades, para se tornarem competitivas, terão que avaliar suas potencialidades e planejar estrategicamente suas ações, contemplando, assim, as adaptações e ajustes necessários com o meio ambiente (Ver Figura 1).

A implementação da estratégia é composta de uma série de subatividades basicamente administrativas. Se o propósito for determinado, os recursos de uma empresa podem ser mobilizados para acompanhá-lo. Uma estrutura organizacional apropriada para o desempenho eficiente das tarefas exigidas precisa se tornar eficiente pelos sistemas de informação e relacionamentos que permitam a coordenação de atividades subdivididas.



Fonte: Andrews, *apud* Mintzberg & Quinn (2001)

Acompanhando Mintzberg e Quinn (1992), quando citam as cinco maneiras formais de estratégias, é possível dizer que, no caso do Projeto Piracicaba 2010, a estratégia mais adequada é a que é estabelecida com um plano, uma proposta. Apesar de ser um tipo de projeto que enfatiza, de forma clara, os objetivos e o papel de liderança, o projeto Piracicaba 2010, ainda que tenha estratégias estabelecidas com o objetivo de conduzir a uma situação determinada, não tem explicitadas as ações que contemplem o posicionamento da cidade através da marca Piracicaba 2010.

Quadro 4		
PROJETO PIRACICABA 2010 - ESTRATÉGIAS, PROJETOS, PROGRAMAS DE AÇÃO		
Estratégias: área Comércio e Serviços	Projetos	Programas de Ação
Transformar a cidade em pólo de atração para Congressos ligados à educação, aos negócios e Turismo.	Construção do Centro de Convenções	Prefeitura: busca investimentos/ parceiros: rede hoteleira, indústrias, comércio Planejamento Promocional do Entorno Turístico
Otimizar oferta intelectual da cidade e desenvolver o empreendedorismo	Projeto Exposição Científica e Tecnológica – Expocit	Ações organizacionais: representantes de Universidades locais, ACIPI (Associação Comercial e Industrial de Piracicaba), Prefeitura, CIESP Ações Funcionais: - Exposições por área (Negócios comerciais e agro-industriais, Serviços, construção civil, Turismo, Hotelaria; Saúde, etc.) Uma semana para cada área/evento Inclusão no calendário turístico da Cidade
Desenvolver a exportação	Serviços de Apoio ao fomento da exportação	Entidade Municipal Pró-ativa de fomento e difusão de informações sobre exportações. Formação de consórcios de exportação
Transformar o comércio local em referência regional	Projetos de Revitalização do centro da Cidade	Embelezar e despoluir (em termos visuais e sonoros) a área central da cidade Criar espaços comerciais e de lazer no entorno da Praça Central Desenvolver o setor atacadista na cidade
Otimizar os recursos turísticos da cidade	Projetos de Estímulo aos serviços de Lazer e Turismo: Projeto produtos de nossa terra.	Organizar novos pontos de turismo e comércio, nas área naturais para lazer existentes na cidade (Rua do Porto) e com construções de valor histórico e estético. (Engenho central)

Fonte: Pizzinatto, N. K.(2003, p.8).

As estratégias estabelecidas apresentadas no quadro 4 acima, em forma de projetos, nas mais diversas áreas e temas, não responde a pergunta do problema que é objeto desse estudo, ou seja se as estratégias estão contribuindo para posicionar a cidade

O próximo capítulo apresenta todas as características e a importância da marca para o estabelecimento do posicionamento de um produto e/ou serviço - neste estudo, o produto é a cidade de Piracicaba-SP.

MARCA E POSICIONAMENTO

A presente fundamentação objetiva estabelecer uma base teórica para subsidiar a análise crítica da dissertação, com argumentos encadeados em seqüência lógica, de modo a demonstrar como o Projeto PIRACICABA 2010 está sendo posicionado.

Marca é palavra de uso corrente no ambiente empresarial e em trabalhos científicos, de modo que o consumidor familiarizou-se com as suas implicações, benefícios e poder. Embora a associe diretamente a produtos, ele pode perceber o esforço de análise e estratégia empresarial aplicado nesse conceito (KNAPP, 2002).

Os mercados evoluem em velocidade surpreendentemente frenética e, apesar de fusões, *joint ventures* e incorporações de empresas destinadas a criar novas instituições, muitas marcas permanecem voltadas para a eficácia de sua gestão, tendo em vista atender às necessidades, expectativas e satisfação dos consumidores nos seus ciclos de aquisições (AAKER, 1996).

De acordo com o autor citado, a marca representa valor para o consumidor, na medida em que introduz um elemento de viés na sua percepção, fazendo com que, a seus olhos, dois produtos com os mesmos níveis de atributos não sejam assim percebidos. Assim, segundo o mesmo autor, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos. A marca suporta, com seus atributos, o conteúdo emocional de

imagens que desperta no consumidor e se constitui numa realidade econômica e social de primordial importância no sistema de economia de mercado.

Entende-se *marca* como sendo um nome, uma designação, um sinal, um símbolo ou a combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e diferenciá-los de concorrentes (*American Marketing Association, apud KOTLER, 1994*). Esse símbolo pode levar o consumidor a vários níveis de significados (atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade, usuário), cabendo à empresa decidir em qual ou em quais irá ancorar a identidade de suas marcas para conquistar o cliente (KOTLER,1994). É preciso distinguir os aspectos imagem e identidade de marca. Popadiuk e Strehlau (2000), simplificando a visão de Kapferer (1994, p.118), citado em seu livro, consideram que a identidade é o conceito da marca sob o ponto de vista do dono e a imagem de marca é a interpretação que o consumidor faz da identidade que a empresa procura emitir. A compreensão de tais dimensões parece ser fundamental para entender o pensamento e as atitudes desenvolvidos pelo cliente e também como esses aspectos influenciam o comportamento de compra. A marca assume um papel muito complexo em relação ao sucesso ou ao insucesso de um produto. Aaker (1998) define quatro dimensões sob as quais a marca pode ser avaliada:

- a) **lealdade** - reflete o envolvimento do consumidor com a marca e a probabilidade de trocar de marca (existindo sempre com base na experiência de uso);
- b) **qualidade percebida** - uma marca terá associada a ela uma percepção de qualidade geral, não necessariamente baseada no conhecimento das especificações. Essa dimensão influencia diretamente as decisões de compra e a lealdade à marca, especialmente quando o cliente não está capacitado a analisar detalhadamente o produto;
- c) **conhecimento da marca** - é a habilidade que o consumidor em potencial tem de reconhecer que a marca é membro de determinada categoria de produto; primeiro passo na relação marca-consumidor;
- d) **associações de marca** - o valor subjacente do nome de uma marca com frequência se baseia em associações específicas ligadas a ela. São elementos ligados mentalmente à marca, influenciando a decisão de compra ou mesmo atitudes positivas ou favoráveis.

2.1 Equidade da Marca

A equidade da marca visa calibrar o relacionamento entre marca, produto e consumidor, com o propósito de gerar mais lucro por unidade do que outras marcas que depreciam o seu verdadeiro sentido verdadeiro.

A equidade de marca é um conjunto de recursos (e deficiências), inerentes a uma marca registrada e a um símbolo, que se agregam (ou são subtraídos) ao valor proporcionado por um produto ou um serviço, em benefício da empresa ou de seus clientes (AAKER, 1996, p.17-18).

Segundo o autor, fazem parte da equidade da marca a lealdade, a qualidade percebida, as associações com a marca, outros ativos da empresa e o conhecimento do nome. As pessoas tendem a comprar marca conhecida, pois se sentem confortáveis com o que lhes é familiar. Uma marca reconhecida será frequentemente selecionada diante de outra, desconhecida. Ser conhecida é particularmente importante para que ela seja considerada alternativa de compra (AAKER, 1996).

2.2 Valor de Marca

Como qualquer área do conhecimento que se encontra em pleno desenvolvimento de seus fundamentos teóricos, o estudo do Valor de Marca é terreno fértil para o surgimento de diferentes abordagens para o tema. Existem, assim, diferentes enfoques para a definição do conceito de Valor de Marca. Serão abordados com maior atenção os modelos desenvolvidos por Aaker (1996), Keller (199, p.316-333) e Kapferer (1994, p.118). O motivo que levou a essa escolha diz respeito ao primeiro autor citado, um autor que é um dos principais expoentes na área do estudo de marcas; que citações ao seu trabalho são encontradas em todas as pesquisas sobre o tema. Quanto ao trabalho de Keller (1993, p.316), este corresponde a uma tentativa de pormenorizar, em todas as suas etapas, o desenvolvimento do Valor de Marca pelo consumidor final, através da criação do conhecimento de marca. O trabalho de Kapferer (1994, p.118), apesar de ser um trabalho de foco eminentemente gerencial, traz contribuições interessantes a respeito dos conceitos de imagem e aquilo que ele denomina “personalidade de marca”. É também uma visão européia, que serve de contraponto à visão americana representada pelos outros dois autores. Para fins de apresentação, primeiramente, discorrer-se-á sobre o modelo desenvolvido por Aaker (1996), que apresenta as vantagens do Valor de Marca, tanto para a empresa quanto para o consumidor final.

2.2.1 O Modelo de Aaker e o Valor de Marca

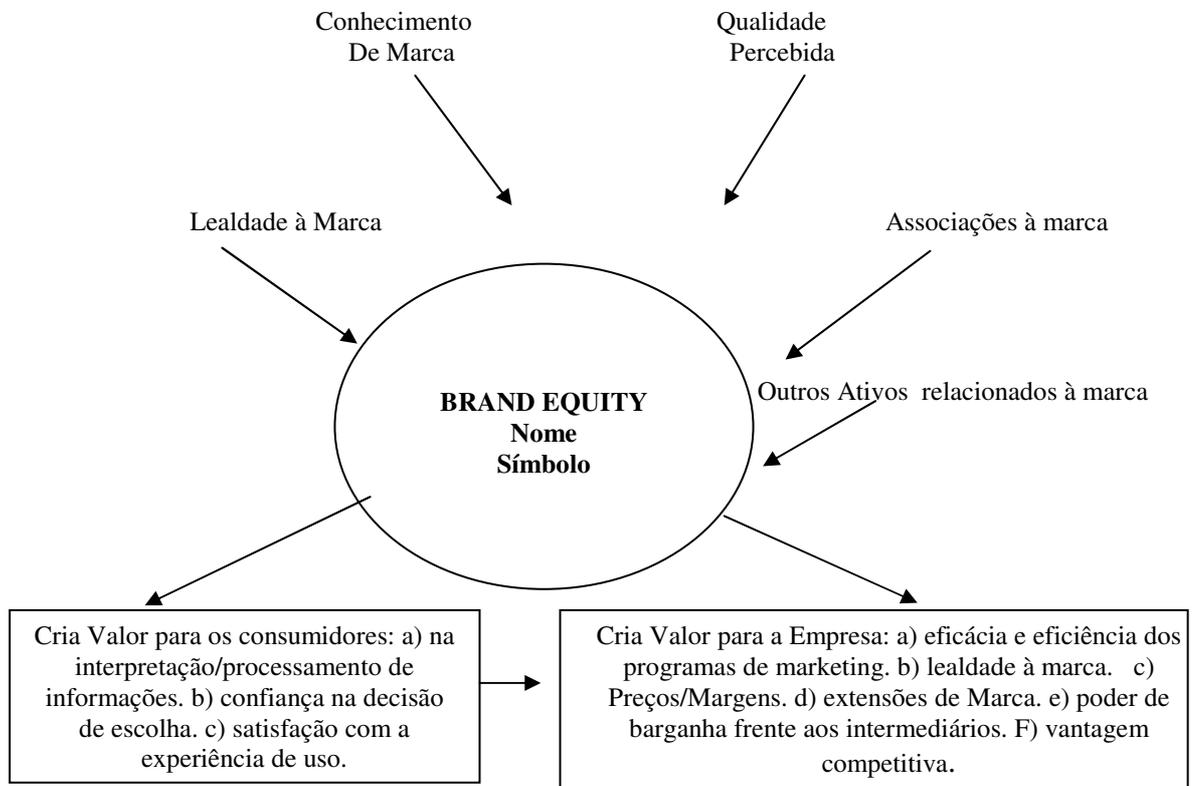
Em seu modelo, Aaker (1991) enfatiza as vantagens de criação de valor a partir dos benefícios associados ao Valor de Marca para os consumidores, bem como os resultados positivos que podem ser obtidos pelas empresas que detêm marcas fortes.

Para os consumidores, o valor criado por uma marca está associado à facilidade na identificação - a marca identifica a origem do produto, ou seja, o fabricante e o local de fabricação e fornece, também, a possibilidade de associá-la a outros elementos, como o preço e o segmento para o qual o produto está direcionado. Outra vantagem que a marca forte proporciona aos consumidores relaciona-se à garantia que pode proporcionar ao consumidor quando da decisão de compra. Assim, a marca dá segurança, reduzindo o risco de má escolha.

Entretanto, para que isso ocorra, será necessário, de acordo com o estabelecido no início deste trabalho, determinar como os empresários percebem a marca, pois, se após a aplicação da pesquisa exploratória, os resultados mostrarem que não existe a percepção da importância da marca, será necessário estabelecer políticas e estratégias para que ocorra um resgate do projeto diante da comunidade empresarial.

A marca também garante um nível de qualidade. De acordo com Farquhar (1994, p.9-15), a proliferação de marcas criou um certo pessimismo entre os consumidores sobre a qualidade das marcas disponíveis e sobre o seu desempenho. Para o consumidor é impossível conhecer toda a oferta de marcas; a variedade é tanta que acaba por criar confusão. O risco tornou-se maior. Uma marca forte teria, então, a propriedade de auxiliar a escolha e de funcionar como uma espécie de seguro contra “acidentes de uso”.

Figura 2
Elementos Componentes do Valor de Marca



Fonte: Adaptado de Aaker, 1991, p. 17.

Para as empresas, contar com uma marca forte garantiria economia em termos de custos de marketing, pois uma marca que conta com um amplo conhecimento necessitaria apenas de investimento para mantê-lo, em propaganda e promoções principalmente. As promoções desenvolvidas por uma marca forte, bem como o nível de *recall* e identificação que se obtêm em campanhas publicitárias, têm também maior penetração entre o público-consumidor, porque poupam o consumidor alvo de confundir o fabricante detentor da marca (MACHLEIT et al, 1993, p.27-35; KENT et al, 1994). Outro aspecto a destacar, causa e também consequência do Valor de Marca, é a lealdade à marca. A vantagem de manter consumidores fiéis também resulta em economia, em decorrência da diminuição de gastos, pois é mais barato manter do que conquistar novos consumidores. Além do mais, reduz o risco de perdas na participação de mercado devido à emulação de estratégias entre os concorrentes envolvendo, quase sempre modificações de produto.

Marcas fortes também aumentam o poder de barganha dos produtores, frente aos intermediários, por espaço de exposição nas prateleiras. Desde que os consumidores desejam encontrar suas marcas preferidas, cabe aos intermediários disponibilizá-las. Uma

marca forte é, então, um trunfo, pois a proliferação de marcas também contribuiu para a redução do espaço nos pontos de venda, tornando mais acirrada a disputa pelo espaço de exposição comercial, de maneira ainda mais implacável para as novas marcas ou aquelas desconhecidas do consumidor.

De acordo com Aaker (1991), desenvolver Valor de Marca constitui-se em verdadeira vantagem competitiva, pois o consumidor releva o preço ou, até mesmo, o produto e passa a escolher pela marca, que é única e não pode ser copiada.

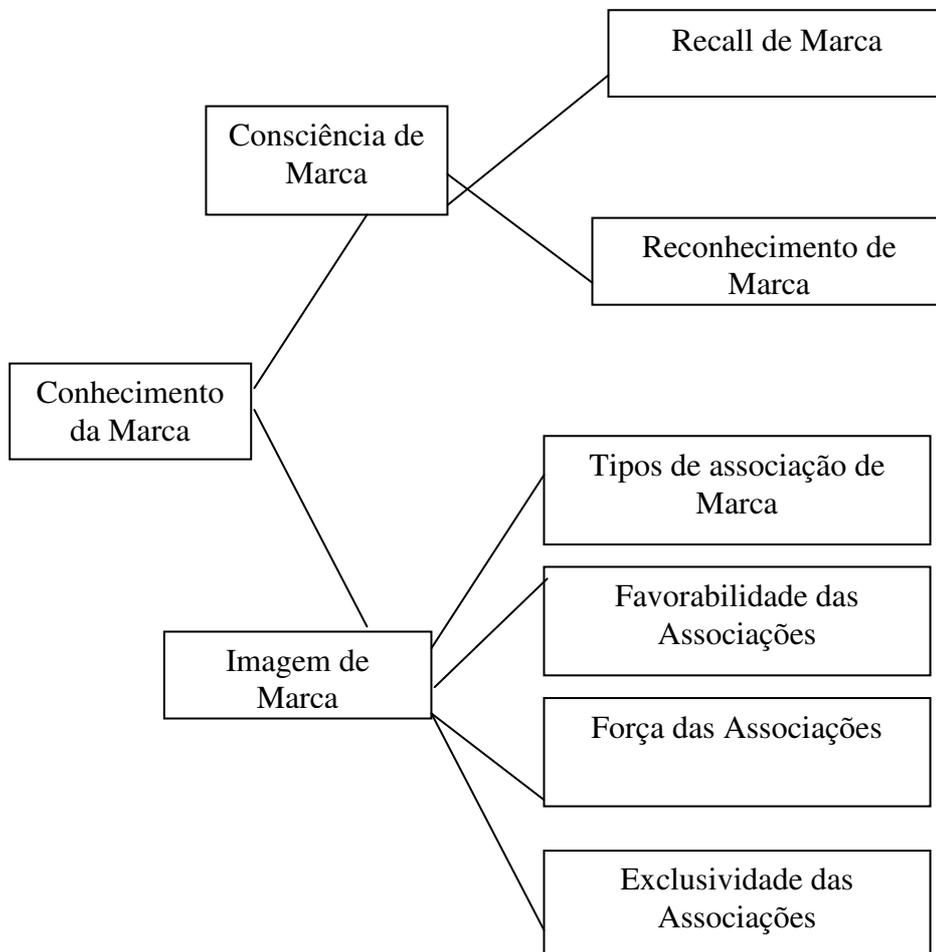
2.2.2 Elementos Componentes do Valor de Marca

a) Lealdade à Marca

A lealdade à marca progride, segundo Aaker, em um composto de cinco níveis. No primeiro nível não existe lealdade, visto que os consumidores são indiferentes à marca e/ou são sensíveis ao preço. Em um segundo nível, os consumidores que estão satisfeitos ou medianamente satisfeitos a ponto de permanecerem presos à marca pelo hábito, além de inexistir um estímulo suficientemente forte para levá-lo à troca. O terceiro nível define aqueles consumidores que, além de satisfeitos com a marca, lhe permanecem fiéis devido aos custos associados a uma possível troca. Já no quarto nível enquadram-se os consumidores que gostam da marca, ou seja, a marca tem para eles um valor simbólico, resultado de associações específicas, são os chamados “amigos da marca” (AAKER, 1991). É a partir deste nível que começa a se formar um laço mais estável entre o consumidor e a marca. No último nível alinham-se os consumidores realmente comprometidos com a marca, que adquire, no seu entendimento, uma forma de expressão das suas personalidades. Atingir este grau de lealdade, segundo Aaker (1991), é difícil - poucas marcas chegam a esse patamar - e nem deve se constituir um objetivo a ser perseguido pelas empresas.

Desenvolver um grau de lealdade é fundamental para assegurar participação de mercado, mas os esforços devem ser condizentes com o grau de envolvimento e importância associado pelo consumidor à classe de produto. A seguir, na Figura 3, a representação gráfica do modelo desenvolvido por Aaker e uma breve explanação sobre seus componentes.

Figura 3
Modelo desenvolvido por Aaker



Fonte: Keller, 1993, p.1-22 (adaptado)

b) Consciência de marca

A consciência de marca ocorre quando existe a associação entre a marca e a classe de produto. A formação da consciência, para Aaker (1991, p.6) resulta da capacidade de o comprador em potencial reconhecer ou associar a marca como integrante de determinada classe de produto. “A consciência de marca é o primeiro passo na tarefa de comunicação. É normalmente inútil procurar comunicar atributos de marca antes que o nome esteja consagrado a ponto de gerar as associações almejadas” (AAKER, 1991, p.63).

Onde há consciência de um fato (posicionamento), a percepção é uma coisa natural. No Projeto Piracicaba 2010, até que esta pesquisa nos mostre o contrário, não

existe nenhuma consciência sinalizada de que a marca Piracicaba 2010 pode posicionar a cidade e se existe esta percepção por parte dos empresários.

Existem, também, níveis de consciência. O Reconhecimento de Marca seria o nível mais baixo e indicaria a capacidade do consumidor em identificar exposição prévia àquela marca. O *recall*, ou lembrança, diz respeito ao nível de associação entre a marca e a classe de produto. A primeira marca lembrada é a chamada *Top of Mind* e, em algumas categorias de produto, existe apenas uma marca lembrada. Nesses casos, a marca recebe a denominação de dominante.

As vantagens advindas desses níveis de reconhecimento e lembrança estão associadas, especialmente, à formação do conjunto evocado. São as marcas conhecidas que têm maiores chances de se colocarem nesse conjunto inicial de alternativas que o comprador potencial avalia para depois escolher. O simples reconhecimento de marca pode ser suficiente para levar à decisão da compra de um produto denominado de baixo envolvimento, ou, em situações de compras mais complexas, nas quais a avaliação é mais extensa e pode servir como “fator de decisão por parte do consumidor” quando não existir uma superioridade notória entre as marcas constituintes do conjunto evocado.

c) Qualidade Percebida

De acordo com Aaker (1991), a percepção de qualidade, na visão dos consumidores, não está, necessariamente, associada ao conhecimento de especificações técnicas ou de análises aprofundadas e criteriosas das características do produto. “Qualidade percebida é um sentimento amplo e intangível a respeito da marca” (AAKER, 1991, p.86). Por esta razão, podem ocorrer, e ocorrem com frequência, divergências sobre o que significa qualidade, quando comparadas às definições da empresa e do público consumidor. A percepção de qualidade também varia, de acordo com a classe de produto e até dentro da mesma classe.

A percepção de qualidade não pode ser confundida com o conceito de satisfação, pois uma pessoa pode estar satisfeita com um produto de baixa qualidade, em função das baixas expectativas quanto ao seu desempenho. A percepção de qualidade também não cabe no conceito de atitude, se considerarmos que uma atitude positiva face a um produto de qualidade inferior pode ter sido gerada devido a outros aspectos como, por exemplo, o preço. Aaker(1991) considera que a percepção de qualidade influencia retamente a decisão de escolha e a lealdade à marca. Uma qualidade superior também

sustenta a utilização de um preço premium e é prerrogativa para a possibilidade de extensão de marca.

d) Associações à Marca

As associações são lembranças relacionadas pelo consumidor a uma determinada marca, decorrentes de estratégias de comunicação e posicionamento adotadas pela empresa, assim como associações geradas pelo próprio consumidor e resultantes de experiências com o produto, de informações obtidas através de comunicação boca a boca e da sua própria construção mental. Esse conjunto de associações, organizadas, resultam na imagem de marca. Os elementos Consciência de Marca, Composto de Reconhecimento e *Recall* e Imagem de Marca estão estreitamente relacionados, pois, considerando os modelos de desenvolvimento de memória e aprendizado, nos quais a construção de conhecimento ocorre através da formação de conjuntos interligados de informações, existe a necessidade de que se estabeleçam esses blocos de informações na memória dos consumidores para que o Valor de Marca se efetive. Assim, a empresa, através de sua estratégia de posicionamento, tem condições de iniciar esse processo, fornecendo a matéria-prima básica para o início do processo de construção de imagem, a saber, o nome, o logotipo, as cores e a embalagem do produto, que geram reconhecimento e estabeleçam as linhas-guias sob as quais se formará, posteriormente, a rede de associações que resultará na imagem de marca.

As associações de marca criam valor, uma vez que auxiliam o consumidor a identificá-la quando exposto a estímulos vinculantes, como uma propaganda ou símbolo da empresa, por exemplo. As associações devem criar diferenciação na oferta de marcas, sendo que algumas, podem vir até a decidir uma compra, pois geram no consumidor associações com confiança e credibilidade a respeito da marca (AAKER, 1991). Keller (1993, p.318) desenvolveu um modelo para mapear o Valor de Marca enfocando o consumidor final. O autor considera que uma das principais razões para desenvolver o Valor de Marca está associada à necessidade de conseguir melhor produtividade na relação recursos de marketing/efetividade nos resultados. Assim sendo, para que as empresas desenvolvam estratégias mais eficazes, torna-se imprescindível o conhecimento de como os consumidores percebem e avaliam as suas marcas. Nas palavras do autor, “talvez o ativo mais valioso da empresa para melhorar a sua produtividade em marketing seja o conhecimento que se criou sobre a sua marca na mente dos consumidores a partir dos investimentos prévios em programas de marketing” (KELLER, 1993, p.321).

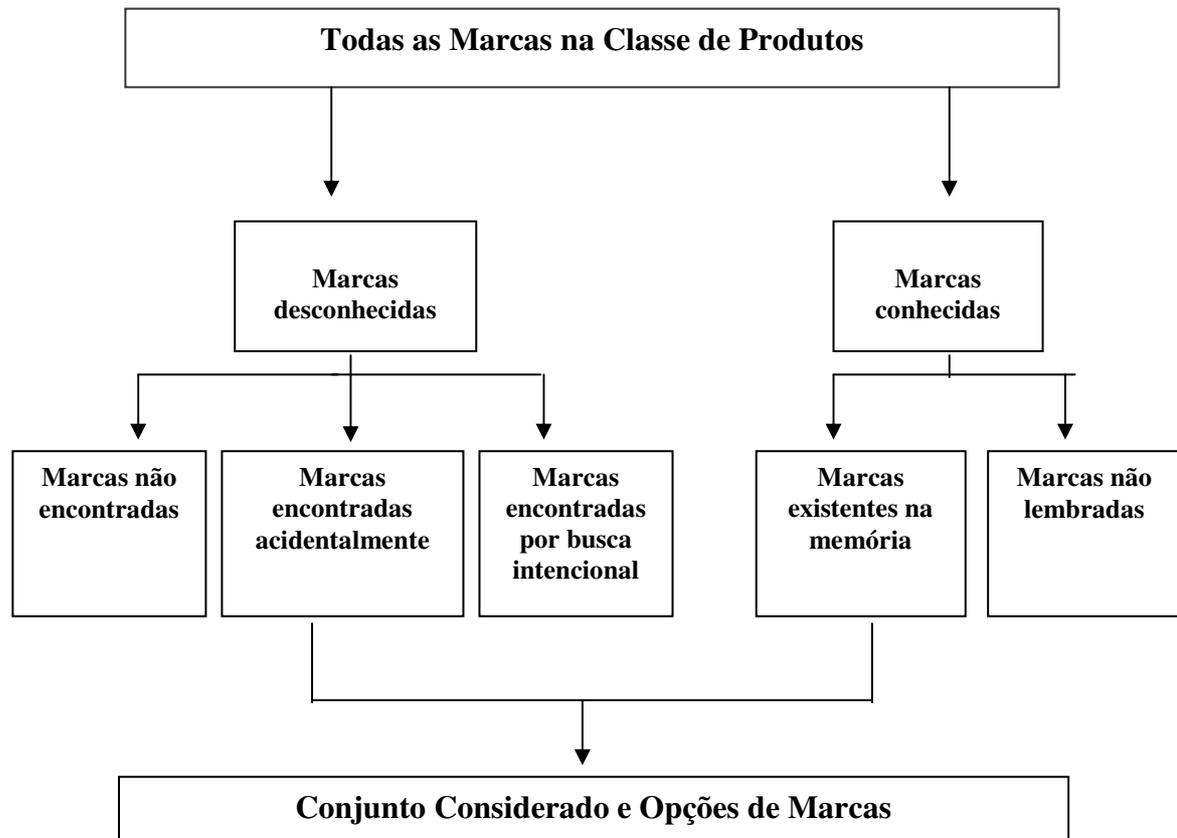
Como o Projeto PIRACICABA 2010 surgiu através da iniciativa da sociedade civil e contando com apoio financeiro dos empresários que o co-patrocinaram, os investimentos na área de marketing, foram sempre limitados. O planejamento de marketing do projeto ficou mais direcionado para os veículos de comunicação locais, utilizando as estratégias de parcerias. Com isso, o mesmo não pôde ser propagado muito no ambiente externo da cidade, o que seria ideal para realmente posicionar a cidade de Piracicaba diante de seus concorrentes, pelo menos no âmbito regional.

e) Busca de Informações

O consumidor busca, através de várias fontes (internas, grupo, marketing, públicas, experimentação), informações sobre o que irá comprar e evidenciará se aquilo é o que precisa para satisfazer a necessidade identificada. A partir das fontes, o consumidor identificará várias marcas de produtos que poderiam satisfazer às suas necessidades, formando, dentre todas as alternativas possíveis, um conjunto de marcas considerado melhor para escolher um produto (ver Figura 4). Farão parte mais facilmente desse conjunto suas marcas mais conhecidas, o que evidencia, para as empresas, a importância de tornar o consumidor ciente da organização, de seus produtos e de suas marcas. Essa etapa será mais ou menos aprofundada, de acordo com o grau de envolvimento do consumidor na aquisição.

Keller define, então, o Valor de Marca como o diferencial do conhecimento entre duas ou mais marcas em uma determinada classe de produto. Para compreender esse modelo, é necessário entender que o autor considera a percepção de marca como o resultado de um aprendizado calcado na construção de memória. Baseando-se no modelo de cadeia associativa de memória, na qual a construção do conhecimento é vista como um conjunto de “nódulos” e “ligações” entre os mesmos, Keller (1993, p.234) considera que “o valor de marca enfocado no consumidor ocorre quando este tem familiaridade com a marca, além de ter desenvolvido associações favoráveis, fortes e únicas sobre a mesma na memória”.

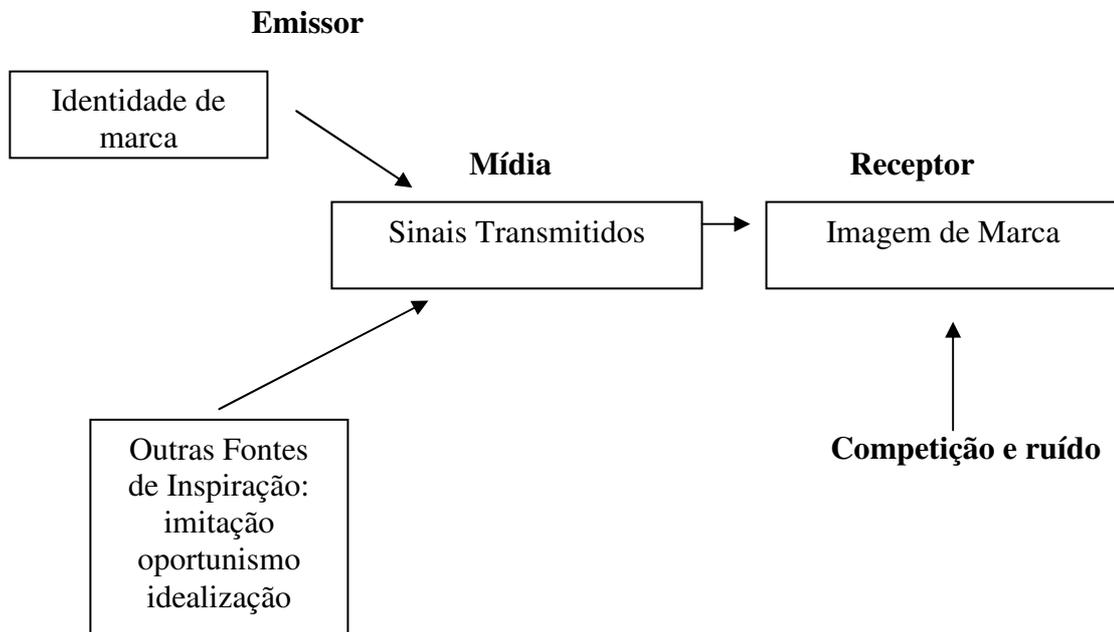
Figura 4



Fonte: CHURCHILL JR. & PETER, 2000, p. 149.

Na concepção de imagem, Aaker (1991) também recorre ao modelo associativo. De acordo com este modelo, a imagem de marca se forma pelo conjunto de nódulos e das ligações existentes entre eles. Os nódulos contêm informações armazenadas que são conectadas umas às outras, formando uma rede ou cadeia. A força das associações e das interligações, além do número de nódulos ativados por algum tipo de estímulo, irá determinar o valor da marca para o consumidor. O autor cita, ainda, o exemplo do *MacDonald's*. As associações com esta marca podem decorrer de aspectos relacionados ao produto/serviço oferecidos, como boa comida e rapidez no atendimento, ao personagem de marca *Ronald McDonald*, ao símbolo de marca utilizado - a letra "M" dourada, ou, ainda, a uma situação de consumo específica, como a necessidade de fazer uma refeição rápida. A imagem de marca será tanto mais forte quanto maior for o número de interligações entre as diversas associações. Voltando ao modelo de Keller (1993), o conhecimento de marca, que levaria ao desenvolvimento de Valor de Marca, seria então desenvolvido a partir de dois elementos: a consciência de marca e a imagem de marca .

Figura 5
Identidade e Imagem de Marca



Fonte: Kapferer, 1994, p 38.

Analisando a Figura 5, identificam-se duas fontes de informação: a identidade de marca, transmitida pela empresa através de seu composto de marketing, e o conjunto que Kapferer (1994) denomina de “outras fontes de inspiração”, composta por influências externas, ou seja, qualquer tipo de ação da concorrência que prejudique a percepção do consumidor no reconhecimento e identificação da marca.

A consciência de marca é, por sua vez composta de *recall* e conhecimento de marca. Já a imagem de marca é resultante das associações e da favorabilidade, força e exclusividade destas. Logo, aquela marca que for efetivamente absorvida, ou seja, retida na memória quando apresentada ao consumidor através de algum dos elementos do marketing, deverá causar um diferencial na reação do mesmo.

2.3 Imagem de Marca

Keller (1993) define Imagem de Marca como as percepções acerca da marca a partir das associações formadas na memória do consumidor. As associações são formadas tendo como base os elementos do composto de marketing - o produto, o preço, as

campanhas promocionais e os pontos de venda. Essas associações crescem em importância a partir do momento que desenvolvem força, exclusividade e o que o autor define como sendo favorabilidade.

Resumindo, a imagem de uma marca pode ser composta por uma série de associações a partir de atributos, benefícios e atitudes acerca do produto. A imagem de marca resultante dessa cadeia de associações dependerá de sua favorabilidade, força e exclusividade.. Ou seja, as associações devem gerar a crença de que a marca em questão possui os atributos anunciados e possibilita a obtenção dos benefícios relacionados, para que sejam formadas nas mentes dos consumidores atitudes ou avaliações positivas sobre a marca. A força das conexões entre as associações e a marca depende, basicamente, de dois fatores: a quantidade de informação processada e a qualidade do processamento das informações. Já a exclusividade das associações deriva da diferenciação que a marca consegue obter para o consumidor a partir de seu posicionamento. O autor chama a atenção para um ponto fundamental, não apenas na formação de imagem de marca, mas também na posterior avaliação e decisão de compra: a importância associada pelo consumidor a um atributo ou benefício. Nas palavras do autor, “os consumidores dificilmente consideram um atributo ou benefício como muito bom ou ruim se também não o considerarem como muito importante” (KELLER, 1993, p.330).

Os atributos, benefícios e atitudes acerca do projeto PIRACICABA 2010 podem ser sentidos bem superficialmente, porém seria necessária uma pesquisa exploratória, com uma população e uma amostra bem definidas, para definir, com mais exatidão, como está a associação feita pelos moradores da cidade com a marca PIRACICABA 2010.

2.4 Marca e Posicionamento

Toledo e Hemzo (1992) notaram que o posicionamento estratégico era descrito como um instrumento de apoio aos processos de decisões estratégicas vinculadas à concepção de produtos e empresas, assim como à comunicação de suas características e atributos para segmentos de mercados específicos. O conceito de posicionamento evoluiu durante o tempo, de forma que, partindo da busca de uma definição para os produtos, tem se voltado para a adoção de uma postura de segmentação, por parte da empresa, do desenvolvimento de seu processo estratégico.

Ries e Trout (1981) apresentaram a idéia do posicionamento como uma ferramenta de apoio ao composto de comunicação. Esse conceito foi se modificando com as contribuições de outros autores, como Wind (1982) e Kotler (1994), que o ampliaram, identificando-o como Marketing Estratégico e suprimindo sua divisão em duas partes: posicionamento de mercado e posicionamento psicológico.

Para Dimingo (1988), o posicionamento estratégico de mercado fundamentava-se no empenho da empresa em oferecer ao mercado um produto, ou serviço, de forma mais eficiente e eficaz que a da concorrência. Vence o mais competitivo. Dimingo (1988) afirma que “o verdadeiro posicionamento é o processo de distinguir uma empresa ou um produto de seus competidores com base em dimensões reais – produtos ou valores corporativos significativos para seus consumidores, para tornar à empresa ou ao produto preferido pelo mercado”. Segundo esta ótica, o posicionamento não parte somente da concepção que os consumidores fazem do produto, ou da empresa, mas deve ajudá-los a distinguir as diferenças entre produtos concorrentes.

Para WIND (1982),

o termo posicionamento de um produto ou marca refere-se à posição que um produto ocupa num mercado dado. Neste contexto, a palavra posicionamento abarca os significados de posição como lugar, um posto dentro de uma hierarquia e uma atitude mental em relação a determinado produto.

O processo de posicionamento é uma seqüência natural do processo de segmentação de mercado. Uma análise, com enfoque de segmentação permite verificar como o mercado é definido e direcionar os esforços de marketing para uma ou mais oportunidades de mercado. O posicionamento se dirige a um segmento de mercado-alvo e possibilita avaliar como competir mais efetivamente naquele segmento.

Do ponto de vista da evolução do pensamento estratégico em marketing, nota-se que o conceito de posicionamento reflete claramente o estágio do que Kotler (1994) chamou de marketing direcionado (*targeting marketing*).

Este estágio pressupõe, segundo Toledo e Hemzo (1992), como etapa inicial, o processo de segmentação, (posicionamento de mercado, segundo Dimingo *apud* os autores citados), culminando com a estratégia de posicionamento. A última fase da estratégia global do marketing direcionado é, portanto, o posicionamento psicológico. Na primeira etapa, a empresa estabelece a posição desejável e na segunda define a forma de

comunicação dessa posição no mercado. Contrariamente ao que se propõe, no marketing massivo e no de variedades de produtos, o marketing direcionado contempla a seleção das bases de segmentação, a identificação dos segmentos de mercado e a seleção dos segmentos-alvo como centro da ação estratégica.

A evolução do marketing competitivo leva a empresa a descobrir que as estratégias de marketing de massa e de variedade de produtos são inadequadas para a atualidade, o que leva a selecionar segmentos e posicioná-los. Os mercados de massa estão em processo de fragmentação em centenas de mini-mercados, caracterizados por uma grande diversidade de perfis e de interesses em termos de produtos e canais de distribuição. As empresas estão sendo obrigadas a adotar o marketing direcionado como forma de identificar melhor as oportunidades de mercado e desenvolver os compostos de marketing mais ajustados a cada segmento.

Um caso extremo do marketing direcionado é o marketing individualizado, onde cada comprador é visto como um mercado potencial, refletindo os desejos e necessidades únicos. A etapa de posicionamento de mercado tem por pressuposto a determinação de critérios para o êxito competitivo e o conhecimento do mercado. Parte de uma etapa zero, em que a empresa empreende o estabelecimento de sua missão, seus objetivos, suas metas e sua estratégia de crescimento, conduzindo a um conjunto de oportunidades relevantes e atrativas do mercado.

O posicionamento de uma empresa, de uma linha de produtos e de uma marca, dentro do contexto do marketing estratégico, deve ser desenvolvido a partir de uma avaliação das características e restrições da empresa e seu ambiente, culminando com uma comunicação com credibilidade junto a seu público alvo.

Com isso, quais as estratégias de posicionamento que devem ser aplicadas no projeto PIRACICABA 2010, caso a marca não esteja sendo percebida pelos empresários como uma estratégia de posicionar a cidade e, assim, atrair novos investimentos? Só se obterá resposta para essa questão quando os resultados da pesquisa estiverem tabulados e analisados, pois assim poderemos trabalhar, ou seja, a mudança de pensamento dos empresários em relação à marca PIRACICABA 2010. Parece que, tanto a percepção dos empresários em relação ao posicionamento da cidade, através do Projeto PIRACICABA 2010, quanto o próprio posicionamento da cidade serão analisados através do estudo de caso do Projeto Piracicaba 2010: Realizando o Futuro. O estudo será feito a seguir e

permitirá identificar as perspectivas que podem ser detectadas caso a pesquisa nos mostre se existe a percepção pelos empresários, seus principais indicadores de resultados e a relação de causa e efeito entre esses indicadores e a perspectiva.

CAPÍTULO 3

ESTUDO DE CASO: PIRACICABA 2010

Piracicaba é o 19º município em extensão territorial do estado de São Paulo, constituindo uma excepcional reserva de terra para assentamento industrial, justamente na região de maior desenvolvimento industrial do Estado de maior potencial econômico do Brasil.

O Município de Piracicaba situa-se no centro do Estado de São Paulo, a 165 km da Capital, a 33 km de Americana, 73 km de Campinas, 30 km de Limeira, 100 km de Botucatu e 66 km de Salto. O acesso a essas cidades se dá, na maioria das vezes, por rodovias de pista dupla. Piracicaba possui uma área territorial de 1.312,30 Km² e com perímetro urbano de 158,06 km² e a área rural de 1.154,24 km². A Latitude é de 22° 42' 30" Sul e a Longitude é de 47° 38' 00" Oeste e está a uma altitude média de 554 metros do nível do mar. Com clima subtropical transicional para temperado, predominantemente seco, Piracicaba tem índice pluviométrico de 1.283 mm/ano, manifesta uma temperatura média de 20°C, variando entre 18°C e 38°C. Resfriamentos rápidos e passageiros ocorrem quando do avanço de frente polar no inverno levando a temperatura ao mínimo de 5°C. De qualidade variada, o solo apresenta relevo suavemente ondulado e com declives junto às margens dos rios (todos afluentes do Rio Piracicaba), donde a relutância em se mecanizar as colheitas de cana de açúcar.

Os municípios que fazem divisa com Piracicaba, São Pedro, Charqueada e Rio Claro ao Norte; Saltinho, Rio das Pedras, Tietê, Conchas e Laranjal Paulista ao Sul;

Santa Gertrudes, Iracemópolis, Limeira e Santa Bárbara D'Oeste a Leste e Anhembi e Santa Maria da Serra a Oeste.

Segundo informações da Prefeitura, o Município de Piracicaba é classificado no Estado de São Paulo como o 18º em percentual de participação na receita estadual; 12º em receita tributária própria; 17º em área cultivada; 19º em receita adicionada (0,8576%); 16º em população, em área preservada e em área inundada.

Fonte: Programa Sebrae de Desenvolvimento Local.

3.1 Educação

A cidade é dotada de institutos educacionais, técnicos e profissionalizantes (SENAC, SENAI e Escola Técnica Estadual “Coronel Fernando Febeliano da Costa”). Piracicaba possui ainda instituições de ensino superior com número significativo de alunos inscritos em cursos de graduação, especialização, pós-graduação (mestrado e doutorado) e técnicos. Dentre as instituições de ensino superior destaca-se: a Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”- USP, abrangendo os mais diversos setores da agronomia; o Centro de Energia Nuclear na Agricultura, desenvolvendo cursos de graduação, de iniciação científica e introdução da energia nuclear na agricultura, além de pós-graduação; a UNIMEP (Universidade Metodista de Piracicaba), que oferece cursos de graduação em Administração de Empresas, Economia, Engenharia, Direito, entre outros, além de especialização e mestrado em diferentes áreas; a Faculdade de Odontologia de Piracicaba (FOP) – UNICAMP, que ministra cursos de graduação em Odontologia com especialização em áreas distintas; e a EEP (Escola de Engenharia de Piracicaba) que dispõe de cursos de Engenharia Mecânica, Civil e Ambiental, Administração e Ciência da Computação.

3.2 Saúde

A rede hospitalar é dotada de 5 pronto-socorros municipais, 4 particulares e 29 Postos de Saúde Municipais, com um total de 942 leitos para internações.

3.3 Habitação e Saneamento Público

Dados de 1995 indicavam que a disponibilidade de água é superior ao consumo médio da população. O município é dotado de um conjunto de estações de tratamento de água - ETAs, que abastece praticamente 100% da população, incluindo a zona rural e o distrito industrial. A rede de coleta de esgoto atende 97% do município.

3.4 Transportes e Infraestrutura

Um terminal multimodal de cargas será construído no final do ramal Ferroban de Santa Bárbara d'Oeste, próximo ao Distrito Industrial UNILESTE e ao *campus* da UNIMEP, no Taquaral. A carga anual inicial garantida de 500 mil toneladas já justifica a reativação e modernização do ramal ferroviário, o qual, futuramente, será ligado ao porto fluvial de Artemis, garantindo transporte sem baldeação até o porto de Santos.

O chamado 'Porto Seco de Piracicaba', na realidade, será uma EADI – “Estação Aduaneira do Interior” (tal como há em Campinas, Ribeirão Preto e Sorocaba). Trata-se, portanto, de 'posto alfandegário' avançado e descentralizado que pode permitir a redução dos custos de exportação.

A cidade possui aeroporto, cuja pista permite o trânsito de aeronaves de pequeno e médio portes.

A infraestrutura de telecomunicações é similar a de centros mais desenvolvidos, comportando os sistemas DDD, DDI e telefonia celular. Há uma estação de TV geradora de imagens local e 5 transmissoras regionais de TV.

3.5 Cultura, Turismo e Lazer.

O turismo de Piracicaba apresenta, além dos estabelecimentos de alimentação do centro da cidade, bares e restaurantes da Rua do Porto, que oferecem comidas e bebidas típicas, como peixe no tambor e 'caipirinha de cachaça'. Os pontos mais visitados são o Restaurante Mirante, o Parque da Rua do Porto, o Engenho Central, a Casa do Povoador e a Igreja de S. Pedro do Monte Alegre (afrescos de Alfredo Volpi).

Outros pontos com potencialidade turística são o Vilarinho de Monte Alegre, junto à Usina dos Morganti (atrás do Aeroporto), para ser restaurado; o Museu Histórico e Pedagógico “Prudente de Moraes”, órgão da Secretaria Estadual da Cultura, sob administração municipal e aberta à visitação; e o Observatório Astronômico de Piracicaba, administrado pela Secretaria Municipal da Educação, aberto à visitação pública todos os sábados.

3.6 Finanças Públicas

O orçamento das receitas e despesas para 2000 é de R\$ 211.855.950,00. A receita tributária prevista é de R\$ 47.250.000,00, em um total de receitas orçamentárias de R\$158.783.000,00. Acrescentam-se, ainda, as receitas de R\$ 40,822.000,00 do SEMAE, de R\$4.500.000,00 do Instituto de Previdência Municipal e de R\$ 7.750.950,00 da Fundação Municipal de Ensino (as 3 últimas são órgãos da Administração Indireta).

3.7 Indústria

De acordo com os dados da RAIS, observa-se que, em 1991, destacavam-se, segundo o número de empregados formais, os sub-setores Indústria Mecânica (com 30,33% dos empregos formais do Setor Indústria); Indústria de Produtos Alimentícios, Bebidas e Álcool Etilico (22,84%); Indústria Metalúrgica (14,77%); Indústria de Papel, Papelão, Editoração e Gráfica (8,83%); e Indústria de Vestuário e Artefatos de Tecidos (5,91%). Os dados mais recentes, para o ano de 1998, por seu turno, indicavam os sub-setores Indústria Mecânica (32,76%); Indústria Metalúrgica (15,92%); Indústria de Produtos Alimentícios, Bebidas e Álcool Etilico (12,57%); e Indústria do Papel, Papelão, Editoração e Gráfica (11,24%); como os que mais geravam empregos formais no município.

A Indústria Mecânica, atividade industrial mais importante do município, bem como segmento mais relevante da economia local, registra, entre 1991 e 1997, tendência de queda no emprego formal, a ritmo relativamente constante, passando o total de empregos formais gerados de 6.704 em 1991 para 6.397 em 1995 e, por fim, 5.828 em 1997. Esse movimento inverte-se entre 1997 e 1998, registrando-se nesse último ano um total de 6.216 empregados formais no setor. Não obstante o movimento de recuperação

entre 1997 e 1998, a análise do período como um todo evidencia estagnação da atividade, ao menos no que tange ao emprego.

A Indústria de Produtos Alimentícios, Bebidas e Álcool Etílico, de grande destaque no município, em 1991 era a segunda maior empregadora da Indústria local – respondendo por 22,84% do emprego formal –, passando então a ter reduzido seu quadro de empregados, ano após ano, atingindo, em 1998, uma participação de apenas 12,57% no total da Indústria. Embora mantenha posição de destaque – é ainda a terceira maior empregadora do Setor indústria – é bastante evidente a intensa perda de empregos no setor, perda essa mais intensa entre 1991 e 1997 (período em que foram fechados 2.545 postos de trabalho, o que equivale a uma queda de 50,40% no total do emprego da atividade) e, particularmente, entre 1995 e 1997, quando no curto espaço de tempo de dois anos verificou-se a perda de 1.511 postos de trabalho. Não obstante o ritmo menos intenso, a perda de postos de trabalho manteve-se entre 1997 e 1998.

A Indústria Metalúrgica, outro setor industrial tradicional no município, apresenta trajetória – no que tange ao emprego formal – distinta das atividades anteriores, passando de terceira a segunda maior empregadora da indústria local. Diferentemente das duas atividades já analisadas, a Indústria Metalúrgica apresenta desempenho bastante positivo entre 1991 e 1995, registrando-se aumento de 1.117 postos de trabalho, o que corresponde a crescimento de 34,20%.

A partir de então, os postos de trabalho anteriormente criados passam a ser perdidos, ano após ano, até que, em 1998, o emprego formal da atividade passe a ser inferior ao verificado em 1991.

Não obstante o desempenho negativo entre 1995 e 1998, a atividade mantém-se como segunda maior empregadora da Indústria local, dado o desempenho ainda inferior – exposto anteriormente – da Indústria de Produtos Alimentícios, Bebidas e Álcool Etílico, antiga segunda maior empregadora.

Quanto ao número de estabelecimentos, é possível observar os sub-setores industriais que mais se destacavam em 1991, quais sejam, a Indústria Metalúrgica; a Indústria Mecânica; a Indústria de Madeira e do Mobiliário; a Indústria Têxtil de Vestuário e Artefatos de Tecidos; e a Indústria de Produtos Alimentícios, Bebidas e Álcool Etílico; com respectivamente 16,26%, 15,83%, 10,65%, 10,50% e 10,36% do número total de estabelecimentos do município. Já os dados mais recentes, referentes à 1998, destacavam a

Indústria Metalúrgica (21,24%); a Indústria Mecânica (14,16%); a Indústria de Produtos Alimentícios, Bebidas e Álcool Etílico (13,26%); e a Indústria da Madeira e do Mobiliário (9,40%).

Ainda quanto ao número de estabelecimentos, merece destaque o desempenho da Indústria Química de Produtos Farmacêuticos, Veterinários, Perfumaria e Sabão; que aumenta sua participação no número total de estabelecimentos de 4,75% em 1991 para 8,88% em 1998, não obstante a pequena queda verificada entre 1995 e 1997 (de 11,04% para 9,16%) e entre 1997 e 1998 (de 9,16% para 8,88%). A contrapartida desse aumento na participação foi um crescimento de 109,09% no número de estabelecimentos, que aumentou de 33 para 69 no período em questão. O destaque negativo fica por conta do sub-setor Indústria de Borracha, Fumo e Peles; cuja participação cai de 9,64% em 1991 para 4,25% em 1998, com queda correspondente de 50,75% no número total de estabelecimentos. Ainda quanto aos destaques negativos, deve-se ressaltar o desempenho das Indústria de Calçados e a Extrativa Vegetal, com quedas no número de estabelecimentos de 76,92% e 53,85%, respectivamente.

Quanto à importância das empresas de diferentes portes para a indústria do município como um todo, bem como para os diversos sub-setores industriais, os segmentos que mais empregavam em 1997 eram o de 100 a 249 empregados – 17,88% do emprego total – e os de 0 a 19 e 500 a 999 empregados, ambos com 16,71% do emprego total do município. Os pequenos estabelecimentos (entre 0 e 99 funcionários) correspondiam a 42,79% dos empregos industriais ao passo que os estabelecimentos de médio porte (entre 100 e 499 funcionários) empregavam 30,67% dos funcionários desse setor, e os de grande (500 ou mais funcionários) 26,55%. Fica assim evidenciada a importância dos estabelecimentos industriais de pequeno porte na geração de empregos para o município, importância essa que deve, sempre, ser levada em conta pelos gestores locais quando da elaboração de políticas que visem o aumento do emprego.

Merece destaque o papel das indústrias metalúrgicas de pequeno porte na geração de emprego e renda para o município. Em 1997, o segmento de 0 a 19 empregava 775 trabalhadores, o segmento 20 a 49 empregava 560 e o segmento de 50 a 99 empregava 778 pessoas.

Tabela 1

Tipos de Estabelecimentos Industriais	Número de Estabelecimentos Industriais
Indústria da Construção	211
Indústria Extrativa	13
Indústria de Transformação	859
Indústria de Utilidade Pública	14
Total	1097

Fonte: Prefeitura – Centro de Processamento de Dados

Tabela 2

Tipos de Estabelecimentos por Porte	Número de Estabelecimentos Industriais
Microempresa (até 9 empregados)	868
Pequena Empresa(10 a 99 empregados)	177
Média Empresa(100 a 499 empregados)	42
Grande Empresa(500 ou mais empregados)	10
Total	1097

Fonte: Prefeitura – Centro de Processamento de Dados

3.8 Comércio

Em 1991, as atividades comerciais com maior número de empregados formais eram o Comércio Varejista de Mercadorias em Geral, em Lojas não Especializadas (com participação de 23,93%); o Comércio Varejista de Outros Produtos Novos, em Lojas Especializadas (17,83%); e o Comércio Varejista de Tecidos, Artigos de Armarinho, Vestuário, Calçados e Demais (16,48%). Nos dados disponíveis mais recentes (1998), as maiores empregadoras eram as atividades de Comércio Varejista de Outros Produtos Novos, em Lojas Especializadas (33,72%); Comércio Varejista de Mercadorias em Geral, em Lojas não Especializadas (12,88%); e Comércio Varejista de Tecidos, Artigos de Armarinho, Vestuário, Calçados e Demais (12,21%).

Quanto ao crescimento dos diversos sub-setores, destaca-se o Comércio Atacadista de Produtos Alimentícios, Bebidas e Fumo, cujo número de empregados formais cresceu 162,25% no período em análise, crescimento esse que representou a criação de 808 vagas de trabalho. O Comércio Varejista de Mercadorias em Geral, em Lojas não Especializadas destaca-se de forma negativa em função da grande perda de empregos

formais verificada entre 1991 e 1998. Nesse período, 594 vagas de trabalho formal foram extintas, o que representou um decréscimo de 26,81%.

Na análise levando em conta o número de estabelecimentos por atividade, observa-se que houve crescimento de 43,69% no número de estabelecimentos comerciais entre 1991 e 1998.

A análise do número de empregados formais por porte de empresas evidencia a já conhecida superioridade das pequenas empresas na geração de empregos. Estas geravam um total de 9.632 empregos no município, sendo que o estrato inferior (entre 0 e 19 funcionários) era responsável pela geração de 7.723 empregos, ao passo que o estrato superior (entre 20 e 49 funcionários) por 1.909.

Quanto à relação entre os diversos sub-setores e os diferentes portes de pequenas empresas, destacam-se, entre os estabelecimentos que possuem entre 0 e 19 funcionários, os subsectores Comércio Varejista de Tecidos, Artigos de Armarinho, Vestuário e Calçados; e Comércio Varejista de outros Produtos Novos em Lojas não Especializadas; com respectivamente 1.084 e 2.959 empregos gerados. Dessa forma, esses dois sub-setores são, sozinhos, responsáveis por 32,64% do emprego total no setor Comércio, por 41,97% do emprego gerado pelas pequenas empresas, e por 52,35% dos empregos gerados pelo estrato inferior das pequenas empresas.

Os dados relacionados ao número de estabelecimentos segundo o tamanho destes para o ano de 1997 indicam que 98,80% do total de estabelecimentos do Setor Comércio eram de pequeno porte no período analisado, sendo que 96,08% estavam na faixa de 0 a 19 empregados.

Por outro lado, o segmento de médio porte concentrava apenas 1,04%, enquanto que o de grande porte concentrava 0,16% dos estabelecimentos.

Tabela 3

Tipos de Estabelecimentos por Porte*	Número de Estabelecimentos Comerciais
Microempresas	12.408
Pequenas Empresas	7.604
Médias Empresas	2.065
Grandes Empresas	2.958
Total	25.035

Fonte: Prefeitura – Centro de Processamento de Dados

* O comércio emprega aproximadamente 25 mil pessoas, predominando o comércio varejista.

3.9 Serviços

Em 1991, as atividades com maior participação no número de empregados totais do Setor Serviços eram as Outras Atividades de Serviços Coletivos, Sociais e Pessoais (com participação de 24,54%); a Administração Pública, Defesa e Seguridade Social (22,94%); o Transporte, Armazenagem e Comunicações (14,29%); e as Atividades Imobiliárias, Aluguéis e Serviços Prestados às Empresas (13,18%). Já os dados mais recentes, referentes ao ano de 1998, indicam que as maiores empregadoras eram as Atividades Imobiliárias, Aluguéis e Serviços Prestados às Empresas (20,69%); a Administração Pública, Defesa e Seguridade Social (17,22%); o Ensino (15,07%); e a atividade Transporte, Armazenagem e Comunicações (13,33%). É interessante notar que, no período em análise, todos os sub-setores apresentaram aumento no número total de empregos ofertados, sendo que no Setor Serviços como um todo houve aumento de 5.078 postos de trabalho.

Quanto ao número de estabelecimentos, as atividades que concentravam maior número de estabelecimentos no ano de 1991 eram as Outras Atividades de Serviços Coletivos, Sociais e Pessoais (27,20%); as Atividades Imobiliárias, Aluguéis e Serviços Prestados às Empresas (21,20%); e Alojamento e Alimentação (20,27%). Os dados mais recentes, para 1998, indicavam a importância das Atividades Imobiliárias, Aluguéis e Serviços Prestados às Empresas, que respondiam por 31,88% dos estabelecimentos, ao passo que Saúde e Serviços Sociais e Outras Atividades de Serviços Coletivos, Sociais e Pessoais respondiam por, respectivamente, 18,88% e 16,76% dos estabelecimentos. Observa-se ainda que não houve redução do número de estabelecimentos em nenhum dos seguimentos analisados, exceção feita à Administração Pública, Defesa e Seguridade Social, de forma que no Setor Serviços como um todo verificou-se um aumento expressivo de 1.342 estabelecimentos.

A análise do número de empregados formais por porte de estabelecimentos indica que, em 1997, a maior parte dos empregados formais no Setor Serviços estavam concentrados em estabelecimentos de grande porte (51,08% do total de empregos no setor), sendo que, do total de empregos gerados pelos grandes estabelecimentos, 23,96% estavam no segmento de 100 a 249 funcionários, 21,11% no de 250 a 499, 24,59% no de 500 a 999 e

30,34% em estabelecimentos de 1000 ou mais empregados. Já os estabelecimentos de porte médio, ou seja, de 50 a 99 funcionários, concentravam 9,79% do total de pessoal do setor, enquanto os de pequeno porte empregavam 39,13%, ou seja, 10.605 funcionários, sendo que, desse total, 70,90% na faixa de 0 a 19 funcionários e 29,10% na de 20 a 49.

Análise semelhante pode ser feita para o número de estabelecimentos. Nesse caso, verifica-se que 96,59% do total de estabelecimentos do Setor Serviços eram de pequeno porte em 1997, sendo que a faixa de 0 a 19 empregados formais respondia por 92,02% do total de estabelecimentos do setor, ao passo que a de 20 a 49 respondia por 4,57%. Fica então evidente não só a superioridade dos pequenos estabelecimentos como também do estrato inferior destes no número total de estabelecimentos do Setor Serviços. No entanto, como visto, esses estabelecimentos representavam uma parcela inferior do número de empregados.

Tabela 4

Tipos de Estabelecimentos por Porte*	Número de Estabelecimentos Prestadores
Microempresas	15.577
Pequenas Empresas	3.272
Médias Empresas	6.046
Grandes Empresas	1.891
Total	26.786

Fonte: Prefeitura – Centro de Processamento de Dados

* O setor de serviços emprega aproximadamente 27 mil pessoas.

O Projeto PIRACICABA 2010 é um projeto que tem como base estrutural o Planejamento Estratégico conforme anexo B da página 94, surgiu, inicialmente, do questionamento que um funcionário da empresa Caterpillar Brasil fez, ao ter a oportunidade de presenciar o êxito na implantação dessa metodologia na empresa. Sua alegação era: se der certo na empresa, por que não daria na cidade de Piracicaba?

A partir daí que os responsáveis pela empresa resolveram abraçar a proposta e lançar a idéia, primeiramente para os funcionários e, posteriormente, para a sociedade civil da cidade.

Inicialmente, a pretensão era conforme anexo D da página 96, em conjunto com a comunidade, as entidades civis e a sociedade em geral, depois do levantamento de um diagnóstico, estabelecer ações e projetos dos quais a cidade estivesse precisando. O segundo passo seria a entrega do resultado ao poder público. Entretanto, a idéia foi

conquistando a comunidade, que passou a uma participação extremamente ativa. Dentro desse cenário de otimismo, a proposta inicial, passou a ser aprimorada e hoje a proposta já está em fase de impulsão dos projetos já elencados. Foi criada uma ONG e o seu papel, no processo, passou a ser de gerenciamento da execução dos projetos. O poder público, de mero coadjuvante no processo passou a ser um dos atores, trabalhando, em conjunto com toda a comunidade na elaboração do Projeto PIRACICABA 2010. A visão inicial de somente estabelecer o planejamento estratégico foi aprimorada e surgiu a idéia de contemplar, no Projeto, ações de responsabilidade social e de sustentabilidade, conforme anexo C da página 95.

Na elaboração do projeto, com a convocação de representantes das mais diversas empresas, universidades e entidades, num total de 33 participantes, estes começaram os trabalhos iniciais de forma voluntária. Com isso, algumas empresas, voluntariamente, começaram a co-patrocinar o projeto, sendo elas nosso objeto de pesquisa. O objetivo é saber se o posicionamento que foi idealizado no início, constante do gráfico abaixo, continua sendo percebido pelos empresários, colaboradores pioneiros do Projeto PIRACICABA 2010.

Neste estudo deve-se ter a preocupação de estabelecer estratégias de marketing que possam posicionar a marca PIRACICABA 2010 para que o seu desenvolvimento seja sustentável, harmonizando o imperativo do crescimento econômico com a promoção da equidade social e preservação do patrimônio natural. Segundo Pizzinato (2004 p 128), “marketing é a área responsável pela comunicação com o mercado e pela oferta de produtos que satisfaçam necessidades de segmentos-alvo específicos da sociedade”.

No Projeto Piracicaba 2010, as funções estabelecidas para o acompanhamento e a implementação dos projetos conforme anexo F da página 98 contidos na proposta foram à divisão em áreas temáticas, gerenciadas por um gerente temático que tem a função principal de acompanhar as ações do grupo de impulsão que está sob sua responsabilidade. As áreas temáticas, em número de 19, eram, até 2003: Cultura, Saúde, Ação Social, Participação Comunitária, Uso e Ocupação do Solo, Habitação, educação, Desenvolvimento Rural, Trânsito e Transporte, Sistema Viário, Logística de Transportes, Meio Ambiente, Indústria e Comércio, Turismo e Serviços, Esporte e Lazer, Judiciário, Administração Municipal, Segurança e Comércio. Atualmente, para que o projeto

Piracicaba 2010, permaneça alinhado com o mercado, foram feitas algumas alterações nas áreas temáticas: Ação Social uniu-se com Participação Comunitária, Uso e Ocupação do Solo com Habitação, Trânsito e Transportes com Sistema Viário e Logística de Transportes, e Turismo separou-se de Serviços. Dessa forma, as gerências temáticas passaram a ter 16 temas. Esta dinâmica faz parte do processo, pois entende-se que o planejamento estratégico é dinâmico e não estático e essas alterações são estratégias para o estabelecimento dos macro-projetos citados no Projeto Piracicaba 2010.

No projeto PIRACICABA 2010 foram elencados os macroprojetos, estratégias, ações e projetos para atingir o cenário: O Salto de Piracicaba. As propostas foram agrupadas segundo os objetivos estabelecidos no cenário e devem ser realizadas no horizonte de dez anos. As ações e projetos não abrangem apenas a esfera do poder público municipal, mas podem ser de responsabilidades de outros níveis de governo, do setor privado, de ONGs, de instituições prestadoras de serviços, da comunidade, de associações representativas, enfim, de qualquer organização atuante no município.

As estratégias estabelecidas no Projeto PIRACICABA 2010 foram apresentadas, conforme descreve o quadro acima, em forma de projetos, nas mais diversas áreas e temas, porém era necessário formular uma pergunta para que houvesse o estabelecimento de uma meta a se alcançar: *o que fazer para alcançarmos a Piracicaba que sonhamos?*

Nessa etapa foram identificados os Objetivos, Metas, Estratégias, Ações e Projetos para se atingir “O Salto de Piracicaba” foram formulados três outros cenários conforme anexo G, H e I das páginas 99, 100 e 101 respectivamente. As propostas foram agrupadas em 15 temas críticos, com projetos para serem executados nos 10 anos seguintes. Entretanto, a preocupação com o posicionamento da cidade não foi contemplada dentre os 15 temas críticos apresentados, apenas havia a permeabilidade em alguns temas, que citavam como objetivo posicionar a cidade com o estabelecimento dos projetos específicos por área estudada.

Com a evolução pela qual passam os mercados, as cidades também procuram buscar uma forma de acompanhar essa tendência mercadológica. Dentro dessa perspectiva, a cidade de Piracicaba-SP foi contemplada com a implantação do PE, através do Projeto PIRACICABA 2010. Com essa implantação a cidade está procurando a longo prazo, ou seja, num período de 10 anos, conforme descrito no projeto, posicionar-se diante

das concorrências de mercado existentes. Através dessa estratégia surgiu uma marca que está sendo utilizada como identidade para a cidade, no que tange a seu planejamento municipal, com o objetivo de atrair novos investimentos para a cidade, que ocasionariam um crescimento econômico. A base de sustentação de todo o projeto é a Agenda 21.

No caso do planejamento municipal da cidade, os consumidores são os moradores, que terão protegidos pela marca PIRACICABA 2010 os seus direitos de moradia, educação e saneamento básico, entre outros, e também as empresas, de produtos ou serviços, que venham se estabelecer na cidade, trazendo o desenvolvimento econômico e social. O que difere uma cidade de uma empresa na implantação do planejamento estratégico, além da dimensão quantitativa, são também os atores, que enquanto nas empresas os atores, são constituídos pelo quadro de funcionários, na cidade, os mesmos são constituídos pela comunidade em geral. Porém cada ressaltar que os mesmos atores que atuam nas empresas, também constituem uma parcela da sociedade que representa a cidade, e foi com base nesse posicionamento que houve o questionamento que originou a implantação do planejamento estratégico na cidade de Piracicaba.

A visão estabelecida conforme anexo E da página 97, no Projeto PIRACICABA 2010, utilizando os conceitos de P.E. e tendo como referência o cenário conforme anexo I da página 101 desejável, denominado “A Vitória do Planejamento”, tem como prerrogativa estabelecer um posicionamento que, através do slogan “O Salto de Piracicaba” torna evidente, onde a cidade quer estar posicionada no ano de 2010.

Esse slogan representa, de acordo com todos os participantes da elaboração do projeto, o seguinte significado: a palavra ‘Salto’ representa, além da beleza do salto de corredeiras existentes no rio Piracicaba, o salto que a cidade quer dar nas áreas temáticas; a palavra Piracicaba evidencia a forma como a cidade vai estar economicamente daqui a dez anos, bem como o desejo de ver o Rio despoluído nesse período.

Nesta análise, significa verificar a aceitação do Projeto PIRACICABA 2010, perante a comunidade empresarial da cidade e como estão percebendo que a marca “PIRACICABA 2010” está posicionando a cidade de Piracicaba-SP.

Como a marca PIRACICABA 2010 foi estabelecida, sem qualquer preocupação com estratégias de posicionamento, de acordo com as pesquisas bibliográficas realizadas até aqui, pode-se perceber que o modelo de Aaker (1991) é o mais adequado para o estabelecimento de estratégias que venham agregar valor ao PIRACICABA 2010 e, com

isso, posicionar estrategicamente a cidade. Para que isso ocorra, é necessário o envolvimento de toda a comunidade empresarial que participou desde o início do projeto, para que sejam estabelecidas estratégias que venham agregar valor à marca, e que os consumidores, neste caso os moradores da cidade e futuros empreendedores possam começar a perceber os benefícios que a marca PIRACICABA 2010 pode lhes proporcionar.

A marca PIRACICABA 2010, aparentemente, tem se mostrado forte quando algum de seus projetos aparece em destaque na mídia local, entretanto as estratégias, seguindo o modelo proposto, devem também procurar fortalecer-se além dos limites geográficos da cidade de Piracicaba.

Desta forma, fica evidente que o estabelecimento da marca PIRACICABA 2010, como caminho para posicionar a cidade de Piracicaba, tende a obter resultados significativos, desde que a percepção de seu valor seja reconhecido pelos atores que participaram da elaboração do Projeto PIRACICABA 2010.

No Projeto Piracicaba 2010, a imagem da marca ainda não pode ser associada aos diversos pontos que vêm favorecendo a cidade, por não utilizar as estratégias de marketing para posicioná-la e fazer com que o consumidor (população) retenha a marca e perceba que a mesma está proporcionando um diferencial para a cidade.

No Projeto PIRACICABA 2010, o posicionamento deve ser primeiramente psicológico, ou seja, quando os moradores e empresários locais perceberem a real importância de posicionar a cidade através da marca. Depois dessa etapa devem ser aglutinadas forças para que a cidade possa ser posicionada mercadologicamente.

É necessário destacar que o que se está posicionando é o produto completo, no caso do Projeto Piracicaba 2010, ou seja, toda a oferta, e não somente a propaganda e sua avaliação psicológica, como sugeriram Ries e Trout (1981), ou somente as características físicas do produto. É preciso estimular o interesse sobre o conjunto completo de utilidades oferecidas: atributos físicos, imagem, serviços, distribuição e preço do produto antes que se formulem estratégias de posicionamento.

Diante do aumento da concorrência, as cidades também estão tendo que buscar alternativas para ocuparem um melhor lugar nesse mercado globalizado tão competitivo; no caso de Piracicaba, o projeto está estabelecido no Piracicaba 2010.

No Projeto PIRACICABA 2010 é o que se pretende, ou seja, que num prazo de 10 anos a cidade esteja bem posicionada diante de outras cidades potencialmente concorrentes.

Na elaboração do projeto, com a convocação de representantes das mais diversas empresas, universidades e entidades, num total de 33 participantes, estes começaram os trabalhos iniciais de forma voluntária. Com isso, algumas empresas, voluntariamente, começaram a co-patrocinar o projeto, sendo elas nosso objeto de pesquisa. O objetivo é saber se o posicionamento que foi idealizado no início, constante do gráfico abaixo, continua sendo percebido pelos empresários, colaboradores pioneiros do Projeto PIRACICABA 2010.

Na proposta preliminar de metodologia para o Planejamento Estratégico de Piracicaba, estava contemplada a participação como um processo mais importante do que o texto final do plano, que estava atrelado à sua politização com a municipalidade, tendo como objetivo inicial a imagem da cidade e a auto-estima dos cidadãos.

Assim foram inicialmente estabelecidas as fases do projeto:

- a. Organização do processo;
- b. Diagnóstico (complementação a partir dos cenários);
- c. Visão, objetivos e temas-críticos (a partir dos cenários);
- d. Estratégias e projetos;
- e. Implementação e acompanhamento.

Os primeiros passos, na Fase 1, foram:

1. formalização do Conselho Diretivo;
2. escolha do Comitê Executivo;
3. criação do Conselho Da Cidade;
4. levantamento de fundos;
5. organização da equipe de apoio;
6. determinação dos sub-sistemas para diagnóstico e escolha dos responsáveis;
7. primeira reunião do Conselho da Cidade para a validação do processo até o momento e apresentação das próximas etapas;
8. apresentação da metodologia;

9. apresentação dos cenários para a cidade de Piracicaba em 2010;
10. pesquisa de opinião sobre a realidade da cidade e as ameaças e oportunidades.

As etapas da *Fase 2* (diagnóstico) foram:

1. elaboração pelos GTs de diagnóstico sobre as vantagens e desvantagens competitivas e ameaças e oportunidades, tendo em vista os principais concorrentes;
2. entrevistas com personalidades;
3. realização do primeiro Seminário Temático;
4. elaboração do documento de consolidação (*Como está Piracicaba?*), que deveria ser revisto pelo Conselho Diretivo;
5. realização da segunda reunião do conselho da cidade para homologação do diagnóstico;
6. pesquisa de opinião com os conselheiros sobre a visão de futuro da cidade

Na *Fase 3* foram discutidos a visão, os objetivos e os temas críticos, conforme o roteiro abaixo:

1. elaboração dos documentos básicos pelos GTs;
2. realização do segundo Seminário Temático;
3. divulgação de artigos e frases na imprensa;
4. elaboração de documento de consolidação: *Qual a Piracicaba que queremos em 2010?*
5. revisão do documento de consolidação pelo Conselho Diretivo;
6. realização da terceira reunião do Conselho Da Cidade para homologação da Visão e Objetivos;
7. pesquisa de opinião com os conselheiros sobre estratégias e projetos.

Na *Fase 4*, as metodologias para a implantação das estratégias e projetos foram estabelecidas:

1. elaboração, pelos GTs, dos documentos básicos;
2. realização do terceiro Seminário Temático;
3. elaboração de documento de consolidação: *O que fazer para construir a Piracicaba que queremos em 2010?*
4. revisão do documento de consolidação pelo Conselho Diretivo;
5. realização da quarta reunião do Conselho Da Cidade para homologação das Estratégias e Projetos.

Na elaboração do Projeto Piracicaba 2010 foi utilizada a metodologia e a didática da divisão em seis dimensões (dimensão ambiental, dimensão social, dimensão econômica, dimensão política, dimensão cultural, dimensão urbanística) para que a idéia de construir uma cidade sustentável fosse contemplada no Planejamento Estratégico.

O trabalho foi organizado com a contratação de um consultor para que o mesmo conduzisse os trabalhos e os estruturasse de forma que fosse contemplada a participação de toda a comunidade, pois havia a preocupação do projeto não se tornar nem político, já que é supra-partidário, nem técnico demais, apesar da participação de diversas empresas e entidades, e muito menos elitista, havendo sempre a preocupação de convocar os representantes de toda a sociedade civil da cidade de Piracicaba.

Além das dimensões, a metodologia aplicada na elaboração do Planejamento Estratégico da cidade também foi sub-dividida em 5 subsistemas, conforme descreve Pizzinatto (2003, p.131-132).

Na literatura de administração apresentaram-se as áreas definidas nas

empresas, adaptadas, como metodologia do planejamento municipal, as áreas de atuação, denominados subsistemas de Piracicaba, foram os seguintes: a) atratividade da cidade e vocações econômicas; b) Piracicaba e seu povo; c) Dinâmica urbana; d) Dinâmica rural; e) Administração pública.

Além dessas metodologias, na questão do planejamento municipal foi contemplada a construção de cenários que mostrassem a cidade de Piracicaba quando a mesma chegasse no ano 2010. Desta forma, foram criados três cenários, que circulariam pela imprensa local, relatando como a cidade ficaria no ano 2010.

Após o estabelecimento dos objetivos e das estratégias, o Projeto PIRACICABA 2010 ficou formatado de uma forma em que todas as áreas da cidade fossem contemplados e, assim, os projetos estrategicamente elencados na proposta fossem sendo implementados, conforme descrição abaixo:

Pronta a elaboração do projeto Piracicaba 2010, iniciou-se a fase de sua implementação e acompanhamento (em curso). A proposta inicial consiste na criação de Grupos de Impulsão, cuja responsabilidade será pôr em prática projetos que dependam de uma ação mobilizadora. (Projeto Piracicaba 2010, p. 12).

Concluimos que a estrutura do planejamento estratégico implantado na cidade de Piracicaba permeou toda a sociedade e, conseqüentemente, evidenciou, através de

um diagnóstico, os problemas que a cidade possui e quais as ações estratégicas para solucioná-los. Dessa forma, a preocupação inicial em posicionar a cidade estava unicamente pautada nas ações estratégicas, mas não na marca, como este estudo está buscando mostrar com a pesquisa empresarial.

Diante do cenário apresentado acima, a cidade de Piracicaba pode-se considerar privilegiada, por ter em sua administração a implantação de um projeto que evidencia ações estratégicas, baseadas na preocupação com o meio ambiente, respeitando a agenda 21, contribuindo assim para o seu desenvolvimento econômico, político, social.

METODOLOGIA

Marconi e Lakatos (2000) afirmam que não há ciência sem o emprego de métodos científicos, pois todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos. Em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam esses métodos são ciências, a utilização do método em si não caracteriza a ciência.

Analisando os diversos conceitos de método elencados pelas autoras, observa-se a inclusão, nas definições, de palavras como regras, caminho, sistemática, ordenamento, etc., que indicam, conseqüentemente, o método como um modo de proceder, uma maneira para se atingir a verdade. O método é traduzido, também, como segurança e economia para se atingir um objetivo, como facilitador da detecção de erros. Sem o método na atividade científica não se chega à verdade, mas, apesar de ser condição necessária, não é suficiente: “o método não descarta a inteligência e o talento”.

Dentre os diversos conceitos identificados na literatura e apresentados, dois trazem funções adicionais para o método científico, introduzindo à ‘repetição’ (BUNGE) e à compreensão do processo de investigação (KAPLAN).

Método é um procedimento regular explícito e passível de ser repetido para conseguir-se alguma coisa seja material ou conceitual. (BUNGE, 1974, *apud* MARCONI e LAKATOS, 2000, p.45).

A característica distintiva do método é a de ajudar a compreender, no sentido mais amplo, não os resultados da investigação científica, mas o próprio processo de investigação. (KAPLAN in: GRAWTIZ, 1975, *apud* MARCONI e LAKATOS, 2000, p.45)

Essas definições de método demonstram a sua função de meio para a compreensão do processo de investigação, por permitir retrair os procedimentos daquele que alcança um resultado. Por sua vez, a comprovação do resultado não pode ser singular: outros pesquisadores, repetindo os mesmos procedimentos, precisam chegar à mesma verdade.

Esta pesquisa, sobre o posicionamento da cidade de Piracicaba-SP, através da marca PIRACICABA 2010, foi caracterizada por alguns fatores:

- 1º - *ter o ambiente natural como fonte direta dos dados e os pesquisadores como instrumento-chave* - houve contato direto com o ambiente e a situação que estava sendo investigada, sem qualquer manipulação, sendo que a base era o estudo e a análise do mundo empírico no seu ambiente natural, assim, o fenômeno foi observado e compreendido no contexto em que ocorreu e do qual fez parte;
- 2º - *é um trabalho descritivo* - os dados coletados descrevem situações ou acontecimentos, através de transcrições de entrevistas e extratos de vários tipos de documentos, visando à compreensão ampla do fenômeno estudado, para ter uma visão holística do ambiente e das pessoas nele inseridas, *como instrumento-chave*.
- 3º - *houve uma preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto* - foram verificados os procedimentos, as manifestações e as interações cotidianas;
- 4º - *o significado é uma preocupação essencial*. - pretende-se captar a “perspectiva e percepção dos participantes”, ou seja, a forma como os empresários pesquisados enxergam as questões que estão sendo levantadas sobre marca e posicionamento, o que permitirá enxergar o dinamismo da implantação do PE na cidade de Piracicaba-SP;
- 5º - *analisar os dados indutivamente* - o desenvolvimento do processo se assemelha à forma de um funil; após a definição do universo e, conseqüentemente, a estratificação da amostra, foi encaminhado o questionário, via *on-line*, para ser respondido e posteriormente analisado e tabulado, para que, no decorrer do trabalho, à medida que este processo se desenvolvesse e as respostas fossem chegando as mesmas se tornassem mais diretas e específicas.

Na primeira etapa foram feitos levantamentos em fontes secundárias (livros, pesquisas, dados estatísticos), com a finalidade de auxiliar na coleta de dados,

permitindo ter uma fonte mais direta de dados sobre o ambiente e a situação a ser investigada.

Na segunda etapa foi aplicada uma pesquisa, realizada a partir de entrevistas individuais junto aos empresários e que auxiliou o autor na descrição das situações percebidas por eles, bem como na resposta às hipóteses apresentadas.

Conforme Samara (2002, p.22), o estudo descritivo de caso, ou pesquisa qualitativa, tem como característica principal compreender as relações de consumo “em profundidade”. Sendo-lhe atribuída à análise qualitativa das informações obtidas, esse estudo procura identificar as motivações de consumo em um aspecto realista, respondendo a questões “como as pessoas compram?”, “por que compram?”, “que imagem têm das marcas e dos produtos?” e “quais os valores e os preconceitos percebidos em relação a determinados produtos, serviços ou segmentos de consumo?”, entre outros tópicos que podem ser investigados.

De acordo com Strauss e Corbin (1990, p.270), a pesquisa qualitativa é usada para reunir dados sobre um fenômeno que não pode ser quantificado. Por seu lado, Merriam (1998, p.275), assim como Bogdan e Biklen (1995, p.234), enfatizam que, quando o foco está sobre os participantes individuais, a pesquisa qualitativa fornece uma abordagem consistente, para que os pesquisadores possam conhecer as perspectivas individuais sobre o fenômeno que está sendo estudado. Neste trabalho será utilizado o Projeto PIRACICABA 2010 como referência.

Dado o exposto, o tipo da pesquisa aplicado nesse estudo é exploratória, seguido de um estudo descritivo, no qual se buscará levantar e conhecer as opiniões e percepções dos empresários que co-patrocinaram o Projeto PIRACICABA 2010, visando avaliar e identificar se a marca PIRACICABA 2010 está projetando a cidade. Neste trabalho optou-se pelo estudo de caso do Projeto, procurando levantar as opiniões dos principais atores (empresários).

Sintetizando, a investigação permite detectar os seguintes pontos, a partir do problema formulado e do seu objetivo:

- 1º - a percepção que os empresários têm sobre o projeto;
- 2º- se nessa percepção existe, em algum momento, a inclusão do posicionamento da cidade em relação à marca; e

3º - quais os mecanismos e estratégias de marketing que devem ser utilizados caso a cidade não esteja ainda sendo posicionada, ou se esta não está sendo percebida e, conseqüentemente, utilizada esse posicionamento em prol do marketing da cidade.

4.1 Coleta de dados

A coleta e a análise dos dados da pesquisa estão fundamentadas na triangulação metodológica discutida em Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997), na qual a utilização de técnicas qualitativas (entrevista pessoal e observação) pode ser combinada com técnicas quantitativas (questionário, análise de arquivo), pesquisas bibliográficas e o estudo de caso, compensando a fraqueza de um pela força de outro.

Para a obtenção dos dados para serem analisados, a metodologia aplicada sobre os empresários que co-patrocinaram o projeto, foi aplicado um questionário, com perguntas onde foram analisadas as participações dos mesmos na implantação do P.E. desde o seu início até os dias atuais, bem como se houve a percepção dos mesmos de que a marca PIRACICABA 2010 está posicionando a cidade.

Para a elaboração e realização desta pesquisa, as técnicas e instrumentos de avaliação utilizados tiveram como referência BOYD, et al(1984 p. 136) “ O questionário e a observação são os dois métodos básicos de coleta de dados em pesquisa de mercado”.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas *on line*, com utilização de um questionário estruturado aplicado aos gestores das empresas selecionadas e investigar como o P E pode levar ao posicionamento de uma marca para uma cidade, junto à sua classe empresarial. Especificamente, o P E municipal realizado para a cidade de Piracicaba , com a marca Piracicaba 2010.

O questionário pode ser apreciado conforme anexo número 1 na página 91, sendo constituído de oito questões com perguntas abertas e de múltipla escolha, conforme descreve (BOYD, p. 288)

“O pesquisador, desde que decidiu sobre o conteúdo das perguntas, está pronto a começar a elaborar as questões. Antes de poder trabalhar nas perguntas, deve decidir o tipo de pergunta a ser usada. Há três tipos principais entre os quais poderá escolher: 1. perguntas abertas, 2. escolha múltipla e 3. dicotômica”.

Para se avaliar como os empresários piracicabanos percebem o posicionamento da cidade de Piracicaba através da marca PIRACICABA 2010, foram encaminhados questionários a 30 empresas, foram respondidos 20, ou seja, um retorno de 67%. O questionário constou de 8 questões, algumas com mais de uma opção de resposta e outras abertas. As informações prestadas terão, única e exclusivamente, fins acadêmicos.

Foram pesquisadas as seguintes empresas:

- Setor Primário (indústrias):
 1. Belgo Mineira
 2. Caterpillar
 3. Femaq
 4. Codistil
 5. Colúmbia
 6. Cosan
 7. Delphi Automotive
 8. Klabin
 9. Marrucci
 10. NG Metalúrgica
 11. Ripasa
 12. Stork
 13. Votorantin
 14. Lef Pisos.
- Setor Secundário (comércio):
 1. Associação Comercial
 2. Colina Mercantil
 3. Kahed
 4. Agencia de Turismo Monte Alegre
 5. Pão de Queijo Mineiro.
- Setor terciário (serviços)
 1. EAOP
 2. IEP
 3. Amplha
 4. APM

5. Colégio Anglo
6. Instituto de Cardiologia Dairo Bicudo Piai
7. Intermedici
8. Jornal de Piracicaba
9. Unimep
10. Unimed
11. Uniodonto

A utilização do questionário para a amostra escolhida se justifica, principalmente, por permitir aos respondentes maior confiança no anonimato, tendo, como consequência, opiniões mais livres. Justifica-se, também, pelo menor tempo despendido para a sua aplicação em relação à entrevista, tendo em vista os prazos da pesquisa.

Os dados secundários foram coletados em pesquisa bibliográfica exploratória, durante o período de novembro de 2003 a maio de 2004, na sede do Projeto Piracicaba 2010. Outros dados foram obtidos através de publicações como: documentos da OSIEP, relatórios, circulares, jornais internos, manuais e matérias jornalísticas publicadas na imprensa sobre o projeto selecionado.

Nessa etapa foi realizado o levantamento bibliográfico, que é citado por Mattar (1997) como “uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar uma pesquisa”. A partir da análise da etapa exploratória, foi elaborado o instrumento de coleta de dados e realizado o pré-teste.

Alguns cuidados foram adotados no procedimento de coleta de dados para que o corte fosse o mais fidedigno possível: o gestor responsável ou representante da empresa foi comunicado previamente pelo pesquisador, via telefone, da remessa do questionário, recebendo explicações sobre o que propunha a coleta de dados. A remessa dos questionários, também via *on-line*, foi feita pelo pesquisador entre os dias 15 de julho e 15 de Agosto de 2004, considerando-se os diversos tipos de empresas e os seus respectivos representantes.

O capítulo a seguir apresenta a análise dos dados e as conclusões referentes a pesquisa realizada, e também as respostas dos problemas desse estudo, bem como a elucidação da hipótese apresentada.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A preocupação deste estudo foi analisar a percepção dos empresários frente ao posicionamento da cidade de Piracicaba, através da marca PIRACICABA 2010. Esta fase da pesquisa consistiu em analisar os resultados apresentados através das entrevistas com os empresários. A análise está dividida em cinco tópicos, que correspondem aos objetivos específicos da pesquisa. Estas áreas estudadas são:

- (1) O que é o Projeto PIRACICABA 2010.
- (2) A implantação do planejamento estratégico.
- (3) A marca PIRACICABA 2010.
- (4) O posicionamento da cidade de Piracicaba.
- (5) A percepção do posicionamento por parte dos empresários

Para análise dos resultados, inicialmente foram feitas as estatísticas descritivas da amostra das questões qualitativamente.

A seguir foram feitos os cruzamentos de algumas questões de interesse com o tipo de empresa respondente, também descritivamente, dado que o número de dados era pequeno para se efetuar o teste de Qui-quadrado, adequado para correlacionar esse tipo de dados.

Os comentários das questões abertas foram apresentados na íntegra.

5.1 Análise dos dados

A Tabela 5 mostra a descrição da amostra quanto à categoria de empresa.

Tabela 1 – Descrição da amostra quanto à **categoria de empresa**.

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
ÁREA DE ATUAÇÃO	1) ASSOC COM.	1	5,00	
	2) ASSOC SAÚDE	1	5,00	
	3) COMÉRCIO	2	10,00	
	4) COMUNICAÇÃO	1	5,00	
	5) COOP SAÚDE	2	10,00	
	6) EDUCAÇÃO	2	10,00	
	7) INDÚSTRIA	3	15,00	
	8) LOGÍSTICA	1	5,00	
	9) METALURGICA	4	20,00	
	10) TRANSP URBANOS	2	10,00	
	11) USINA	1	5,00	

Pode-se observar, pela Tabela 5, que a maior contribuição da amostra foi por empresas metalúrgicas, seguidas de indústrias em geral.

Tabela 6 – Descrição da amostra quanto à **participação das empresas na criação do Projeto PIRACICABA 2010** (considerando mais de uma opção de resposta).

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
1. Como se deu a participação de sua empresa na criação do Projeto PIRACICABA 2010? (pode ser mais de uma resposta)	APOIO SEM ENVOLVIMENTO FINANCEIRO	2	10,00	
	APOIO SEM ENVOLVIMENTO FINANCEIRO/INTEGRANTE DO CONSELHO DA CIDADE	1	5,00	
	CO-PATROCINADORA	12	60,00	
	CO-PATROCINADORA/ INTEGRANTE DO CONSELHO DA CIDADE	3	15,00	
	PARCEIRA APENAS COM MATÉRIAS/INTEGRANTE DO CONSELHO DA CIDADE	2	10,00	

Quando analisada com mais de uma opção de resposta, essa participação se deu majoritariamente como co-patrocinadora (60%). Se analisada por número de resposta isoladamente, essa porcentagem abaixa para 57% e pode ser visto que a porcentagem de participação como integrante do conselho da cidade isoladamente aparece com 23% das respostas (Tabela 7).

Tabela 7 – Descrição da amostra quanto à **participação das empresas na criação do Projeto PIRACICABA 2010** (considerando cada opção de resposta isoladamente).

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
1. Como se deu a participação de sua empresa na criação do Projeto PIRACICABA 2010? (pode ser mais de uma resposta) (DESDOBRADA)	CO-PATROCINADORA	15	57,69	<p>Gráfico de barras mostrando a porcentagem de participação das empresas na criação do Projeto PIRACICABA 2010. O eixo Y representa a porcentagem de 0% a 70%. O eixo X mostra as categorias: APOIO SEM ENVOLVIMENTO FINANCEIRO (11,54%), CO-PATROCINADORA (57,69%), INTEGRANTE DO CONSELHO DA CIDADE (23,08%) e PARCEIRA APENAS COM MATÉRIAS (7,69%).</p>
	PARCEIRA APENAS COM MATÉRIAS	2	7,69	
	APOIO SEM ENVOLVIMENTO FINANCEIRO	3	11,54	
	INTEGRANTE DO CONSELHO DA CIDADE	6	23,08	

Tabela 8 – Descrição da amostra quanto à **relação da empresa com o Projeto PIRACICABA 2010** (considerando mais de uma opção de resposta).

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
2. Como ocorre a relação da empresa com o Projeto PIRACICABA 2010 atualmente?	CONTINUAMOS CONTRIBUINDO FINANCEIRAMENTE	3	15,00	Devido a complexidade das respostas a representação gráfica não fica clara nessa tabela, sendo melhor apresentada na tabela a seguir, considerando cada opção de resposta isoladamente
	CONTINUAMOS PARTICIPANDO DE CONSELHO DA CIDADE	1	5,00	
	CONTINUAMOS PARTICIPANDO DE GRUPOS DE IMPULSÃO	1	5,00	
	CONTINUAMOS PARTICIPANDO DE REUNIÕES	2	10,00	
	CONTINUAMOS PARTICIPANDO DE REUNIÕES/ CONTINUAMOS CONTRIBUINDO FINANCEIRAMENTE	4	20,00	
	CONTINUAMOS PARTICIPANDO DE REUNIÕES/ CONTINUAMOS PARTICIPANDO DE CONSELHO DA CIDADE/ CONTINUAMOS CONTRIBUINDO FINANCEIRAMENTE	1	5,00	
	CONTINUAMOS PARTICIPANDO DE REUNIÕES/ CONTINUAMOS PARTICIPANDO DE GRUPOS DE IMPULSÃO/CONTINUAMOS CONTRIBUINDO FINANCEIRAMENTE/OUTRO	1	5,00	
	CONTINUAMOS PARTICIPANDO DE REUNIÕES/ CONTINUAMOS PARTICIPANDO DE GRUPOS DE IMPULSÃO/CONTINUAMOS PARTICIPANDO DE CONSELHO DA CIDADE	2	10,00	
	CONTINUAMOS PARTICIPANDO DE REUNIÕES/ CONTINUAMOS PARTICIPANDO DE GRUPOS DE IMPULSÃO/CONTINUAMOS PARTICIPANDO DE CONSELHO DA CIDADE/ CONTINUAMOS CONTRIBUINDO FINANCEIRAMENTE	1	5,00	
	CONTINUAMOS PARTICIPANDO DE REUNIÕES/ CONTINUAMOS PARTICIPANDO DE GRUPOS DE IMPULSÃO/CONTINUAMOS PARTICIPANDO DE CONSELHO DA CIDADE/ CONTINUAMOS CONTRIBUINDO FINANCEIRAMENTE/OUTRO	2	10,00	
	CONTINUAMOS PARTICIPANDO DE REUNIÕES/OUTRO	1	5,00	
	NÃO PARTICIPAMOS DE MAIS NADA	1	5,00	

Quando analisada com mais de uma opção de resposta, essa relação se deu com maior percentual para “continuamos participando de reuniões/continuamos

contribuindo financeiramente” (20%), as demais combinações diluídas. Se analisadas as respostas isoladamente (Tabela 9), observa-se que essas duas opções continuam com percentual acima das demais, 31% para “continuamos participando de reuniões” 27% para “continuamos contribuindo financeiramente”.

Tabela 9 – Descrição da amostra quanto à **relação da empresa com o Projeto PIRACICABA 2010** (considerando cada opção de resposta isoladamente).

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
2. Como ocorre a relação da empresa com o Projeto PIRACICABA 2010 atualmente? (DESDOBRADA)	CONTINUAMOS PARTICIPANDO DE REUNIÕES	14	31,11	
	CONTINUAMOS PARTICIPANDO DE GRUPOS DE IMPULSÃO	7	15,56	
	CONTINUAMOS PARTICIPANDO DE CONSELHO DA CIDADE	7	15,56	
	CONTINUAMOS CONTRIBUINDO FINANCEIRAMENTE	12	26,67	
	NÃO PARTICIPAMOS DE MAIS NADA	1	2,22	
	OUTRO TIPO DE PARTICIPAÇÃO	4	8,89	

Com relação a “outro tipo de participação”, as respostas foram as seguintes:

- “Membro da Secretaria Extraordinária do Projeto 2.010 e membro do grupo de impulsão setor Indústria.”
- “Secretário Executivo Adjunto.”
- “Secretaria Executiva.”
- “Doação de papéis.”

Tabela 10 – Descrição da amostra quanto à percepção da atuação do Projeto PIRACICABA 2010 frente ao desenvolvimento da cidade.

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
3. Na sua percepção, como está a atuação do Projeto PIRACICABA 2010, frente ao desenvolvimento da cidade?	BEM ATUANTE	15	75,00	<p>75%</p> <p>5%</p> <p>20%</p>
	TOTALMENTE INERTE	0	-	
	PROSSEGUINDO, PORÉM COM DIFICULDADES	4	20,00	
	SEM FORÇA, DESACREDITADO	0	-	
	OUTRA OPINIÃO	1	5,00	

Observa-se que a maioria das empresas (75%) respondeu “bem atuante”, enquanto 20% responderam “prosseguindo, porém com dificuldades”. Nenhuma respondem “totalmente inerte” ou “sem força, desacreditado”.

Quanto à opção “outra opinião”, houve apenas um comentário:

“Bem atuante. Mas ainda há, entre vários segmentos do município, uma percepção de que a ONG tem sim preferência política, o que não reflete a verdade”.

A questão 4 só foi analisada cada opção isoladamente, porque o nº de combinações das opções conjuntas não permitem uma análise objetiva.

Tabela 11 – Descrição da amostra quanto ao acompanhamento da implementação dos Projetos que contemplam o PIRACICABA 2010.

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
4. Dos projetos que contemplam o PIRACICABA 2010, indique aqueles cuja implementação você vem acompanhando. (DESDOBRADA)	4.1. PROJETO BEIRA RIO	18	24,00	
	4.2. DESENVOLVER POLO DE .BIOTECNOLOGIA	7	9,33	
	4.3. REVITALIZAR A ÁREA CENTRAL DA CIDADE	12	16,00	
	4.4. IMPLANTAR NA BACIA DOS MARINS UM PROJETO PILOTO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTADO DE MICROBACIAS	1	1,33	
	4.5. IMPLANTAR INCUBADORA DE EMPRESAS CONFORME PADRÃO CIESP	6	8,00	
	4.6. CRIAR UMA EXPOSIÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA	4	5,33	
	4.7. PARQUE DE CIÊNCIAS	3	4,00	
	4.8. PROJETO DE SINALIZAÇÃO TURÍSTICA	2	2,67	
	4.9. PROJETO DE MELHORIA E CONCLUSÃO DO ANEL VIÁRIO	9	12,00	
	4.10. PROJETO DE ZONEAMENTO AMBIENTAL	2	2,67	
	4.11. PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE SERVIÇO DE VERIFICAÇÃO DE ÓBITOS	1	1,33	
	4.12. PROJETO DE UMA UNIDADE DE ATENDIMENTO ÀS URGÊNCIAS E EMERGÊNCIAS	6	8,00	
	4.13. CONSOLIDAR O PROJETO DE ORÇAMENTO PARTICIPATIVO	3	4,00	
		NR	1	

Há indicações de que os projetos que mais são acompanhados pelas empresas são o “Projeto Beira-Rio” (indicado por 24%), o “Desenvolver “Polo de Biotecnologia (16%) e o

“Projeto de melhoria e conclusão do Anel Viário” (12%). Observou-se que, além das opções dadas no questionário, uma das empresas incluiu “*projeto de uma unidade de atendimento às urgências e emergências*” e uma delas colocou como comentário “*trânsito e transportes*”.

Tabela 12 – Descrição da amostra quanto aos **impedimentos para a implantação dos projetos elencados no Projeto PIRACICABA 2010** (considerando mais de uma opção de resposta).

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
5. Caso veja impedimentos para a implantação e continuidade dos projetos elencados no Projeto PIRACICABA 2010, aponte-os e explique os motivos.	ECONÔMICO	2	10,00	
	ECONÔMICO/OUTROS	1	5,00	
	POLÍTICO	3	15,00	
	POLÍTICO/ECONÔMICO	7	35,00	
	POLÍTICO/ECONÔMICO/ ADMINISTRATIVO	1	5,00	
	NR	6	30,00	

Pela Tabela 12, pode-se observar que a maior parte das empresas declarou que os impedimentos para a implantação e continuidade dos projetos elencados no Projeto Piracicaba 2010 são político/econômicos (35%). Grande parte das empresas não respondeu a esta questão (30%). Quando detalhada por opções isoladamente (Tabela 13), a questão levou à mesma evidência: empate percentual entre o fator político e o econômico (ambos com 37%).

Quanto aos motivos, os comentários foram os seguintes:

Q5.1: Político:

“Nossas lideranças devem dar mais apoio.”

“Os governantes da cidade devem estar mostrando um maior interesse e investimento no Projeto.”

“Como explicitado na questão acima. A percepção da cidade é que a ONG transformou-se em aparelho político da administração.”

Q5.2: Econômico:

“Capacidade de investimento/arrecadação.”

“Verba suficiente para o Anel Viário.”

Q5.4: Outros:

“Foco na melhoria da educação.”

Tabela 13 – Descrição da amostra quanto aos **impedimentos para a implantação dos projetos elencados no Projeto PIRACICABA 2010** (considerando cada opção de resposta isoladamente).

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
5. Caso veja impedimentos para a implantação e continuidade dos projetos elencados no Projeto PIRACICABA 2010, aponte-os e explique os motivos. (DESDOBRADA)	POLÍTICO	11	36,67	<p>Gráfico de barras mostrando a distribuição dos impedimentos por categoria. O eixo Y representa a porcentagem de 0% a 40%. O eixo X mostra as categorias: ADMINISTRATIVO (3,33%), ECONÔMICO (36,67%), NR (20,00%), OUTROS (3,33%) e POLÍTICO (36,67%).</p>
	ECONÔMICO	11	36,67	
	ADMINISTRATIVO	1	3,33	
	OUTROS	1	3,33	
	NR	6	20,00	

Tabela 14 – Descrição da amostra quanto à **visão sobre o Projeto PIRACICABA 2010 representar a cidade** (considerando mais de uma opção de resposta).

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
6. Na sua visão o Projeto PIRACICABA 2010 é uma marca que representa a cidade?	A - SIM, EM NÍVEL NACIONAL E INTERNACIONAL	1	5,00	
	B - SIM, EM NÍVEL NACIONAL	5	25,00	
	C - SIM, EM NÍVEL REGIONAL	5	25,00	
	D - SIM, PARA ALGUNS GRUPOS	2	10,00	
	E - SIM, PARA TODA A CIDADE	4	20,00	
	F - SIM, PARA TODA A CIDADE/SIM, EM NÍVEL NACIONAL	1	5,00	
	G - SIM, PARA TODA A CIDADE/SIM, EM NÍVEL REGIONAL	1	5,00	
	H - SIM, PARA TODA A CIDADE/SIM, EM NÍVEL REGIONAL/SIM, EM NÍVEL NACIONAL	1	5,00	

Quando consideradas mais de uma opção de resposta (Tabela 14), aparece maioria percentual empatada (25%) para “sim, em nível nacional” e “sim, em nível nacional”, seguidas de “sim, para toda a cidade” (20%). Quando se considerou cada opção separadamente (Tabela 15), prevaleceu maioria para “sim, em nível nacional” (32%), e empate percentual para “sim, em nível nacional” e “sim, para toda a cidade” (28%). Observa-se que uma das empresas citou “sim, em nível internacional”.

Tabela 15 - Descrição da amostra quanto a **visão sobre o Projeto PIRACICABA 2010 representar a cidade** (considerando cada opção de resposta isoladamente).

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
6. Na sua visão o Projeto PIRACICABA 2010 é uma marca que representa a cidade? (DESDOBRADA)	SIM, PARA ALGUNS GRUPOS	2	8,00	
	SIM, PARA TODA A CIDADE	7	28,00	
	SIM, ATÉ EM NÍVEL REGIONAL	7	28,00	
	SIM, EM NÍVEL NACIONAL	8	32,00	
	SIM, EM NÍVEL INTERNACIONAL	1	4,00	
	NÃO, NÃO PROJETA A CIDADE	0	-	

Tabela 16 – Descrição da amostra quanto à percepção sobre o nível de conhecimento e influência da marca PIRACICABA 2010 nas pessoas (considerando mais de uma opção de resposta).

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
7. Qual o nível de conhecimento e influência da marca, PIRACICABA 2010, que você percebe nas pessoas que fazem parte do seu círculo de amizades e relacionamentos?	A - CONHECEM E PARTICIPAM	6	30,00	
	B - CONHECEM, MAS NÃO DISCUTEM	7	35,00	
	C - JÁ OUVIRAM FALAR, MAS NÃO TEM CLAREZA/CONHECEM, MAS NÃO DISCUTEM	1	5,00	
	D - JÁ OUVIRAM FALAR, MAS NÃO TEM CLAREZA	3	15,00	
	E - JÁ OUVIRAM FALAR, MAS NÃO TEM CLAREZA/CONHECEM, MAS NÃO DISCUTEM/CONHECEM E PARTICIPAM	1	5,00	
	F - OUTRA RESPOSTA	2	10,00	

Quando se considerou mais de uma opção de resposta (Tabela 16), houve maior percentual para “conhecem mas não discutem” (35%), seguida de “conhecem e participam”(30%). Quando se considerou cada opção separadamente (Tabela 17), essa ordem percentual se confirmou.

As “outras respostas” encontradas foram:

“Muitos conhecem e participam, porém existe uma enorme oportunidade para ampliarmos este conhecimento e participação na cidade como um todo.”

“Alguns participam e outros conhecem e não discutem, apenas perguntam do andamento dos trabalhos e projetos.”

Tabela 17 – Descrição da amostra quanto à **percepção sobre o nível de conhecimento e influência da marca PIRACICABA 2010 nas pessoas** (considerando cada opção de resposta isoladamente).

Variáveis	Categorias	Freq.	%	Descrição Gráfica
7. Qual o nível de conhecimento e influência da marca, PIRACICABA 2010, que você percebe nas pessoas que fazem parte do seu círculo de amizades e relacionamentos? (DESDOBRADA)	JÁ OUVIRAM FALAR, MAS NÃO TEM CLAREZA	5	20,83	
	CONHECEM, MAS NÃO DISCUTEM	9	37,50	
	CONHECEM E PARTICIPAM	8	33,33	
	DESCONHECEM TOTALMENTE	0	-	
	OUTRA RESPOSTA	2	8,33	

Quando questionados sobre **qual foi a contribuição que o Projeto PIRACICABA 2010 trouxe para Piracicaba**, as respostas (abertas), foram as seguintes:

Creio que a maior contribuição foi trazer uma visão coesa e uniforme para nossa cidade, com objetivos claros dentro de cenários escolhidos pela nossa gente, em outras palavras: "Deu a oportunidade para nós, cidadãos comuns, de participar e contribuir para o desenvolvimento sustentável de nossa cidade, ou seja, desenhar e viver em nossa Agenda 21.”.

A maior contribuição foi projetar Piracicaba nacionalmente e internacionalmente como uma das poucas cidades no Brasil que tem um planejamento estratégico e possuir a Agenda 21.

Em nosso segmento (Transportes) várias melhorias e correções do Sistema Viário (apesar de poucas) facilitaram a circulação de ônibus.

Despertar de uma certa letargia e acomodação tanto da sociedade quanto do poder público.

Isso mesmo: uma visão rumo a qual trabalhamos, com foco na Agenda 21.

Trouxe projetos inovadores que visam o desenvolvimento da cidade e a melhoria da qualidade de vida.

Desenvolvimento sustentável e comprometimento do setor público, sabendo o que a sociedade civil organizada está querendo.

O Pira 2010 trouxe uma visão administrativa para o crescimento sustentável do município. O acompanhamento dos projetos públicos, como também a idealização de novos projetos, marcam o desenvolvimento da cidade.

Demonstrar que através de um bom planejamento, envolvimento de toda a sociedade e sem vínculo político/partidário é possível fazer muito para um crescimento sustentável e proporcionar soluções que geram uma maior qualidade de vida e ter um local prazeroso para se viver. Além disso, estamos projetando nossa cidade a nível regional e nacional e motivando à outras empresas e organizações a nos conhecerem e talvez participarmos de suas expansões futuras.

Sem dúvida, a questão do planejamento estratégico. Trouxe ao município perspectivas seguras de futuro, desde que a comunidade se organize em torno delas.

O entendimento de planejamento e desenvolvimento sustentável, além de maior visibilidade das ações públicas.

Feito um levantamento das necessidades, organizou-se um cronograma para a realização dos projetos. Tirando essa obrigação da Prefeitura. Esta passou apenas a executar os projetos.

A cidade desenvolveu-se muito, mudando totalmente o seu rumo político, econômico e social.

Estabelecer uma agenda com prioridades que representam os anseios populares.

Influencia as pessoas para mentalidade dirigida à necessidade de Plano Diretor. Desperta as pessoas para a visão de futuro e a importância do planejamento.

Trouxe o conceito de planejamento para uma cidade como a nossa e atribuindo responsabilidades aos cidadãos e representantes dos poderes públicos constituídos. Mostrou também que, além de

possível planejar uma cidade, é necessário esse tipo de participação da sociedade civil organizada e dos cidadãos. Ainda revelou que não há banco de dados para uma análise mais criteriosa de diversos setores de desenvolvimento e serviços básicos como saúde e educação. Está contribuindo com o poder executivo para uma visão da cidade desejável e alinhada com a Agenda 21.

A importância do Piracicaba 2010 para a saúde em Piracicaba é incontestável. Tanto pelo alto nível das discussões, que permitem uma análise diagnóstica precisa dos problemas enfrentados na área, como pela extrema sensatez das soluções apresentadas. Um exemplo claro, que na verdade se traduz no primeiro resultado prático da atuação de Piracicaba 2010 na cidade, foi a construção de um Pronto Socorro Municipal, já edificado com verbas do Ministério da Saúde em área cedida pela Santa Casa de Piracicaba. Com 1.708 metros quadrados de área construída, abriga alas projetadas para garantir agilidade ao atendimento, caracterizando-se enquanto uma estrutura auto-suficiente e qualificada para o rápido atendimento e estabilização das urgências e emergências.

Apoio qualificado na discussão de projetos de interesse da cidade; participação efetiva na implementação de projetos como o Beira Rio, por exemplo; preocupação com a valorização da formação cidadã; promover debate público entre candidatos a cargos públicos eletivos; ajudar a transformar Piracicaba em uma cidade consciente de que prefeito e vereadores estão a serviço da comunidade. Assim, é preciso haver transparência das contas públicas. Os candidatos serão convidados a assinar Compromisso Público responsabilizando-se por um comportamento ético de rejeição e combate à corrupção.

Primeiramente, o fato de ter reunido as lideranças dos diversos setores da sociedade civil (educação, empresariado comercial e industrial, sindicatos, igrejas, ONGs, etc.) e poderes públicos constituídos, por meio do "Conselho da Cidade", a fim de discutir o presente e o futuro de Piracicaba, baseado na Agenda 21 de desenvolvimento sustentável. A análise da Piracicaba que tínhamos e a projeção daquela que desejamos, contribuiu muito para a elaboração dos diversos projetos, em parceria dos setores privados e públicos, dentre os quais podemos destacar, já em andamento, a recuperação da área de lazer da rua do Porto, potencializando ainda mais o aspecto turístico da cidade. Esse é apenas um exemplo dentre os diversos projetos que o Piracicaba 2010 proporcionou à cidade.

5.2 Interpretação dos dados

Para interpretar a análise dos dados, o estudo foi dirigido para as respostas das hipóteses apresentadas nesse estudo. A primeira hipótese diz respeito a contribuição do P E no posicionamento político e econômico da cidade. Os dados apresentados na Tabela 6, que representa a percepção dos empresários frente ao desenvolvimento da cidade nos mostram que 75% acreditam que o projeto Piracicaba 2010 é bem atuante, frente ao desenvolvimento da mesma. Entretanto ao interpretarmos a Tabela 8, podemos concluir que 35% dos empresários acreditam que os impedimentos políticos e econômicos impede a implantação dos projetos que contemplam o P E. Com isso pode-se concluir que uma atuação mais arrojada do Piracicaba 2010 fica limitada na esfera política e econômica. Com isso o que se avalia como hipótese confirma-se através da pesquisa.

Com relação a segunda hipótese, que retrata o não vislumbamento por parte dos empresários da existência de uma marca que estaria posicionando a cidade de Piracicaba, ao analisarmos a Tabela 10, onde 25% dos empresários entrevistados responderam que a marca Piracicaba 2010 representa a cidade no nível nacional e regional, isso nos mostra que a percepção da existência de uma marca, necessita ser melhor trabalhada nos conceitos de marketing, pois apenas ¼ enxerga que existe uma marca e que a mesma contribui para o posicionamento da cidade. Realmente a hipótese apresentada está de acordo com os dados apresentados.

Na terceira e última hipótese onde foi apresentada se os empresários percebem que o surgimento da marca Piracicaba 2010 está impulsionando o desenvolvimento da cidade. Ao analisar a Tabela 11 pode-se perceber que 32% dos empresários acreditam que a marca Piracicaba 2010 representa a cidade em nível nacional e analisando a Tabela 12, onde os empresários apresentaram como os mesmos percebem se em seu círculo de amigos o nível de conhecimento da marca Piracicaba 2010, podemos perceber que 35% conhecem, mas não participam e outros 30% conhecem e participam, isso comprova que a marca não está muito conhecida, quer seja no âmbito interno ou externo, necessitando assim, de ações que venham impulsionar e posicionar primeiramente a marca na cidade, para depois apresentarmos a mesma para outros níveis como: estadual, nacional ou internacional.

5.3 Limitações da Pesquisa

Uma das limitações do estudo é pertinente à escolha do universo trabalhado, ou seja, os 30 empresários entrevistados, e que de uma forma direta ou indireta participam e atuam no Projeto Piracicaba 2010; isso mostra que as respostas obviamente tenderam para o lado positivista da pergunta, dificultando assim uma análise mais empírica das hipóteses nesse estudo apresentadas. Embora o estudo de caso seja forma distintiva de investigação empírica, muitos pesquisadores demonstram certo desprezo para com a estratégia e a maior preocupação seja a falta de rigor da pesquisa. Contudo, o estudo de caso apresenta como vantagem a profundidade com que permite explicar o caso em estudo, assim como relacioná-lo com outros (YIN, 2001 p.57).

Uma outra preocupação é a limitação em relação à generalização científica. Os dados coletados neste trabalho devam ser considerados apenas no âmbito deste estudo, e se limita à visão dos empresários entrevistados. Ressalta-se que a generalização dos resultados somente seria possível através de pesquisa quantitativa com amostra representativa dos empresários da cidade, tanto dos que participam como dos empresários em geral que atuam na cidade, a qual pode ser apontada como possibilidade para pesquisas futuras. Por ora, espera-se ter contribuído para exploração inicial do tema, a contribuição do PE no posicionamento da marca Piracicaba 2010.

Além disto, vislumbra-se a possibilidade de realizar outros estudos exploratórios, em outros níveis como o econômico e social.

5.4 Recomendações de Pesquisa

Por tratar-se de um estudo de natureza descritiva, os resultados obtidos apenas indicam as possíveis direções. Seria necessária a realização de uma pesquisa de caráter conclusivo que confirmassem os resultados obtidos quanto à questão do surgimento da marca e sua contribuição através do PE no posicionamento da cidade de Piracicaba.

Quanto aos resultados obtidos com a realização dos grupos focais, apresentam-se aí ricas oportunidades para pesquisas posteriores. Estes resultados oferecem subsídios muito interessantes para aprofundamento em trabalhos futuros quanto às fontes de contribuição do PE no desenvolvimento das cidades, bem como sua participação no estabelecimento da marca e no posicionamento da cidade. Neste caso específico, a natureza

da pesquisa a ser realizada deveria ser ainda de natureza exploratória em vista da necessidade de se perscrutar como se dá o desenvolvimento do P E do surgimento de uma marca e quais os elementos que exercem maior influência na concepção deste valor.

Os resultados ficam também restritos à classe de empresários escolhida. Pesquisas posteriores poderiam ser realizadas em outras categorias de empresários para que houvesse uma confrontação dos resultados.

A opção pela realização da coleta de dados no segmento de empresários copatrocinadores fatalmente levou a consulta de uma clientela bastante específica e restrita. Caso a pesquisa tivesse sido realizada com outros empresários, os resultados poderiam apresentar variações.

No capítulo seguinte estaremos discorre-se sobre as considerações finais desse trabalho e suas contribuições no âmbito acadêmico, político, econômico e social, para a cidade de Piracicaba.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais a respeito dos resultados da pesquisa desenvolvida no empresariado co-patrocinadores do Projeto Piracicaba 2010, visando analisar a contribuição desse projeto e de sua marca no posicionamento da cidade de Piracicaba.

O estudo objetivou vincular teorias existentes à visão contemporânea do P E, da marca Piracicaba 2010 e sua contribuição no posicionamento da cidade, captada através da percepção dos empresários. As asserções teóricas, em conjunto com a opinião de especialistas, serviram como guia na definição do problema e na elaboração do instrumento de pesquisa que foi utilizado. Após a primeira etapa foi utilizado o método de estudo de caso, sendo proposta avaliação abrangente e consistente da concepção da marca Piracicaba 2010 e as contribuições do P E no estabelecimento da mesma.

A análise foi orientada à obtenção das respostas dos questionamentos propostos no início deste estudo - de forma geral a análise do P E, e as diversas formas de estratégias sob a perspectiva do estabelecimento da agenda 21 - e especificamente a evolução da marca e suas características, fatores motivadores e restritivos nesta produção, bem como o estudo de caso como espelho das respostas encontradas.

Com relação aos empresários, os mesmos percebem a evolução e a importância do estabelecimento do P E em suas atuações, embora saibam que nos últimos tempos o grau de importância ficou ainda maior, em função do alto índice de concorrência mercadológica, no caso de uma cidade, essa importância também é evidenciada, pois o produto nessa análise é a própria cidade, sendo assim a importância fica mais evidente. Em razão do objetivo central desse estudo, a marca para ser constituída passa por uma série de fatores antes de ter seu reconhecimento e estabelecimento no mercado, no caso da marca Piracicaba 2010, esse reconhecimento, ou percepção por parte dos empresários, ficou evidente que são necessárias todas as estratégias descritas no capítulo 1 sejam necessárias para que uma marca seja reconhecida e estabelecida num mercado que tem se mostrado tão competitivo.

Os empresários sinalizaram alguns problemas de caráter político e econômico, sendo que uma questão comum a todos é a dificuldade econômica na implantação dos projetos elencados no P E. No momento de dificuldade, onde as questões econômicas sempre são empecílios, ao invés de ser a mola propulsora, surge também o problema político, que na medida que o projeto necessite de liberações de verbas a burocracia e a metodologia na fatia dos recursos públicos sempre se leva em consideração questões meramente políticas.

O gerenciamento da marca, quando se trata de um produto é de responsabilidade do fabricante, entretanto quando a marca representa uma cidade, o seu gerenciamento, é de responsabilidade do projeto que a criou, ou seja, o Piracicaba 2010. O projeto, sendo responsável pela marca, não tem se preocupado em entender os problemas de percepção da mesma pela comunidade em geral, entretanto, se um dos objetivos do projeto é fazer da cidade um lugar muito bom para se viver e que a marca mesmo com todas as dificuldades na implantação dos projetos está formada, deve-se criar mecanismos para fazer com que sua percepção pelos membros da comunidade piracicabana seja concretizado. Também mencionada como importante o estabelecimento da agenda 21 deve contribuir para que o estabelecimento da marca Piracicaba 2010 se concretize. Por fim, as pesquisas mostraram como as hipóteses apresentadas desse estudo de caso foram elucidadas e como as mesmas têm contribuído para a solução do problema apresentado.

De acordo com a análise dos dados apresentada no capítulo anterior, pode-se dizer que o que ficou constatado é que a percepção dos empresários no surgimento da marca Piracicaba 2010 é restrita a apenas um terço dos pesquisados, reforçando assim o que nós havia sido apresentado como hipótese.

Os principais fatores citados foram que o projeto PIRACICABA 2010 é de conhecimento de 35% das pessoas que fazem parte do círculo de amigos dos empresários entrevistados, pois não foi realizada nenhuma pesquisa direta com a comunidade, porem as mesmas não participam de nenhuma modalidade dentro do projeto, em contrapartida existem pessoas que já ouviram falar do projeto mas não com uma clareza, isso mostra que a marca ainda não se consolidou para muitos cidadãos piracicabanos e com isso a dificuldade de perceber sua existência é de fato confirmada.

Alguns empresários comentam que em seu círculo de relacionamentos existem pessoas que até conhecem o projeto, mas não discutem, isso demonstra a falta de

reconhecimento da existência da marca PIRACICABA 2010, pois a veiculação nos meios de comunicação desde o seu surgimento até o presente momento tem sido de maneira regular e com destaque, entretanto os atores (comunidade da cidade), apenas conseguem ver o projeto Piracicaba 2010, como uma ONG, de cunho estritamente político e não como um instrumento que mercadologicamente pode posicionar a cidade. .

Os dados confirmam que os empresários que estão de uma maneira ou de outra trabalhando em prol do estabelecimento de ações estratégicas, propostas pelo projeto Piracicaba 2010, tem a percepção de que a atuação do mesmo no desenvolvimento da cidade é bem atuante, entretanto não podemos desconsiderar que alguns conforme Tabela 6 vêem a atuação do P E com algumas dificuldades em sua caminhada no estabelecimento da agenda 21 na cidade de Piracicaba.

Conforme afirmam Fischmann e Almeida(1991, p.25) que o P E “é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma empresa, cria a consciência das oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos(...)”. Ao concluir-se esse estudo pode-se dizer que os pontos fracos apresentados na pesquisa são a não percepção de que existe uma marca, e a mesma pode ser trabalhada, para auxiliar a posicionar a cidade, bem como ficou evidente que existe oportunidades, para que a propagação do projeto junto à comunidade seja realizada. Porém não podemos descartar que existe também a ameaça do Piracicaba 2010 tornar-se somente mais um projeto, bem como a ameaça ambiental de apresentar a cidade como um lugar maravilhoso e conseqüentemente gerar um processo migratório, que venha causar danos estruturais, na esfera econômica e social.

Para que isso não ocorra o modelo de Aaker(1991, p.87), “quando o mesmo aborda que o associativo está presente na concepção da imagem” , com isso percebeu-se que a marca Piracicaba 2010, que não foi percebida pelos empresários, pode ter nessa definição a sua referência, ou seja os mesmos não associaram a marca a cidade de Piracicaba dessa forma não conseguiram visualizar a sua existência.

Conforme fundamentado, no capítulo 2, a evolução do pensamento estratégico, por Kotler (1994), o posicionamento ocorre quando existe ações de marketing direcionado, sendo assim, no Projeto Piracicaba 2010, nenhuma ação de marketing foi

estabelecida, conforme análise realizada, daí a certeza de que sem essas ações talvez fique difícil posicionar a cidade de Piracicaba somente através do P E.

A análise dos dados pesquisados permitiu deduzir que deve-se trabalhar mais ações estratégicas de marketing, para que a marca possa ser reconhecida por toda a comunidade, para depois ser vista como uma ferramenta que auxilia no posicionamento da cidade.

Conclusões importantes podem ser extraídas da pesquisa com os empresários co-patrocinadores do projeto Piracicaba 2010:

- Que a cidade não se posicionará somente utilizando as modernas ferramentas do P.E, de maneira tão eficiente, enquanto não forem estabelecidas políticas mercadológicas no Projeto Piracicaba 2010.
- Isso mostra de que talvez a marca ainda não tenha se consolidada.
- Os empresários não conseguem perceber com exatidão que a marca Piracicaba 2010, sendo mais bem trabalhada, pode auxiliar no posicionamento da cidade de uma maneira mais atuante do que é atualmente, apesar dos mesmos enxergarem que a atuação do projeto é muito boa.

E finalmente, com os resultados que foram obtidos nesse estudo, tendo sua fundamentação com base na pesquisa realizada e na análise dos dados, podemos concluir que a hipótese nesse trabalho formulada teve um nível de confiança atingido em torno de 90% dos entrevistados, de que realmente o estabelecimento do P E na cidade está posicionando a cidade e de que os empresários conseguem perceber esse processo, porém não está conseguindo associar esse posicionamento a marca que já surgiu, denominada PIRACICABA 2010.

Apesar das dificuldades na coleta de dados, é lícito julgar o estudo válido, tendo em vista, o seu caráter exploratório.

A metodologia utilizada é apenas mais uma das várias alternativas para mensurar a percepção dos empresários frente ao posicionamento da cidade de Piracicaba,

através da marca PIRACICABA 2010, sendo importante o seu uso como instrumento gerencial para gestores que almejam com o projeto analisado utiliza-lo como modelo.

ANEXOS

ANEXO A - Questionário

Senhor Empresário:

Estamos fazendo uma pesquisa para o Projeto Piracicaba 2010 e o senhor foi selecionado por ter participado do processo de planejamento. Agradecemos sua colaboração, respondendo às perguntas abaixo.

- 1) Como se deu a participação de sua empresa na criação do Projeto PIRACICABA 2010?
(Pode ser mais de uma resposta)
 - 1.1 () Co-patrocinadora.
 - 1.2 () Apoio com materiais
 - 1.4 () Apoio sem envolvimento financeiro.
 - 1.5 () Integrante do Conselho da Cidade.

- 2) Como ocorre a relação da empresa com o Projeto PIRACICABA 2010 atualmente?
 - 2.1 () Continuamos participando de: () reuniões
() Grupos de Impulsão
() Conselho da Cidade
 - 2.2 () Continuamos contribuindo financeiramente
 - 2.3 () Não participamos de mais nada
 - 2.4 () Outro tipo de participação _____

- 3) Na sua percepção, como está a atuação do Projeto Piracicaba 2010, frente ao desenvolvimento da cidade?
 - 3.1 () Bem atuante
 - 3.2 () Totalmente inerte
 - 3.3 () Prosseguindo, porém com dificuldades
 - 3.4 () Sem força, desacreditado
 - 3.5 () Outra opinião _____

- 4) Dos projetos que contemplam o Piracicaba 2010, indique aqueles cuja implementação você vem acompanhando
 - 4.1 () Projeto Beira-Rio

- 4.2 () Desenvolver Polo de Biotecnologia
 - 4.3 () Revitalizar a área central da cidade
 - 4.4 () Implantar na bacia dos Marins um projeto piloto de desenvolvimento sustentado de microbacias
 - 4.5 () Implantar incubadora de empresas conforme Padrão CIESP

 - 4.6 () Criar uma exposição científica e tecnológica
 - 4.7 () Parque de Ciências
 - 4.8 () Projeto de sinalização turística
 - 4.9 () Projeto de melhoria e conclusão do anel viário
 - 4.10 () Projeto de zoneamento ambiental
 - 4.11 () Projeto de implantação de serviço de verificação de óbitos
 - 4.12 () Projeto de uma Unidade de Atendimento às Urgência e Emergências
 - 4.13 () Consolidar o Projeto de Orçamento Participativo
- 5) Caso veja impedimentos para a implantação e continuidade dos projetos elencados no Projeto PIRACICABA 2010, aponte-os e explique os motivos.
- 5.1 () Político _____
 - 5.2 () Econômico _____
 - 5.3 () Administrativo _____
 - 5.4 () Outros _____
 - 5.5 () Não há impedimentos _____
- 6) Na sua visão o Projeto Piracicaba 2010 é uma marca que representa a cidade?
- 6.1 () Sim, para alguns grupos _____
 - 6.2 () Sim, para toda a cidade
 - 6.3 () Sim, até em nível regional
 - 6.4 () Sim, em nível nacional
 - 6.5 () não, não projeta a cidade
- 7) Qual o nível de conhecimento e influência da marca, PIRACICABA 2010, que você percebe nas pessoas que fazem parte do seu círculo de amizades e relacionamentos?
- 7.1 () Já ouviram falar mas não tem clareza
 - 7.2 () Conhecem, mas não discutem

7.3 () Conhecem e participam

7.4 () Desconhecem totalmente

7.5 () Outra resposta _____

8) Na sua visão qual foi à contribuição que o Projeto PIRACICABA 2010 trouxe para Piracicaba?

DADOS DO ENTREVISTADO

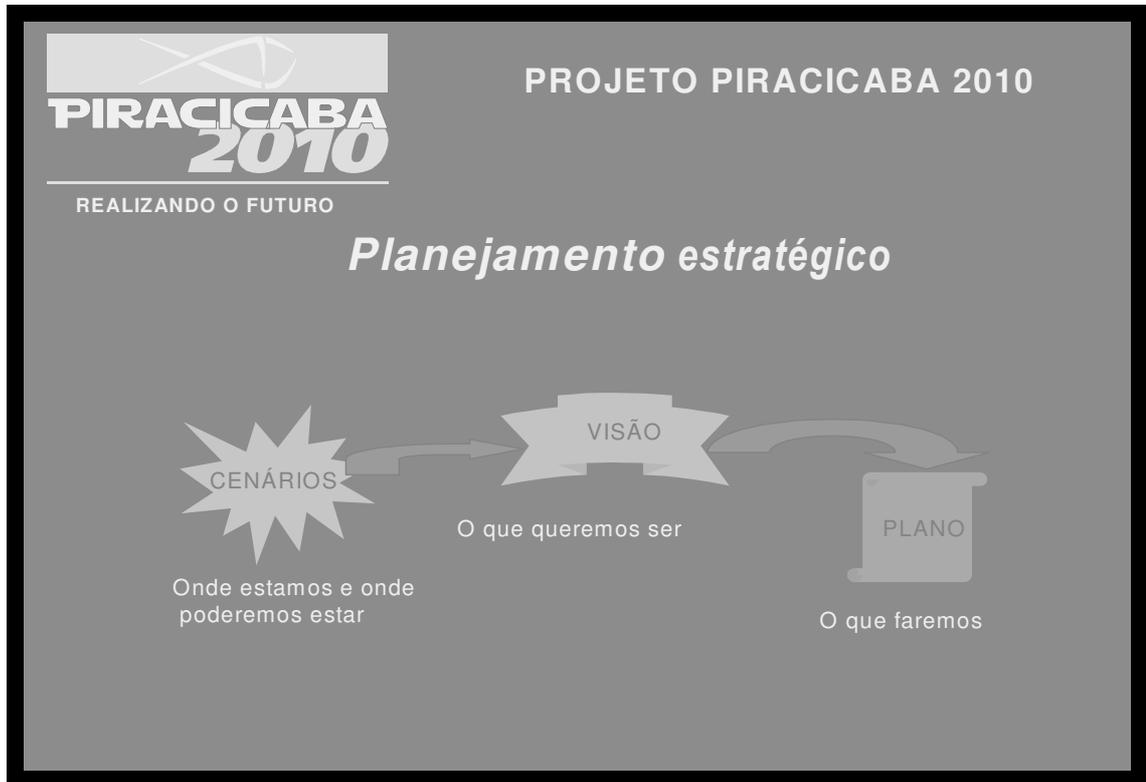
Nome: _____

Cargo: _____

Empresa: _____

Data: _____

Obs: As informações aqui coletadas serão trabalhadas de maneira sigilosa, para contribuição acadêmica-científica.

ANEXO B – Planejamento Estratégico

Fonte: Documentos do Projeto Piracicaba 2010

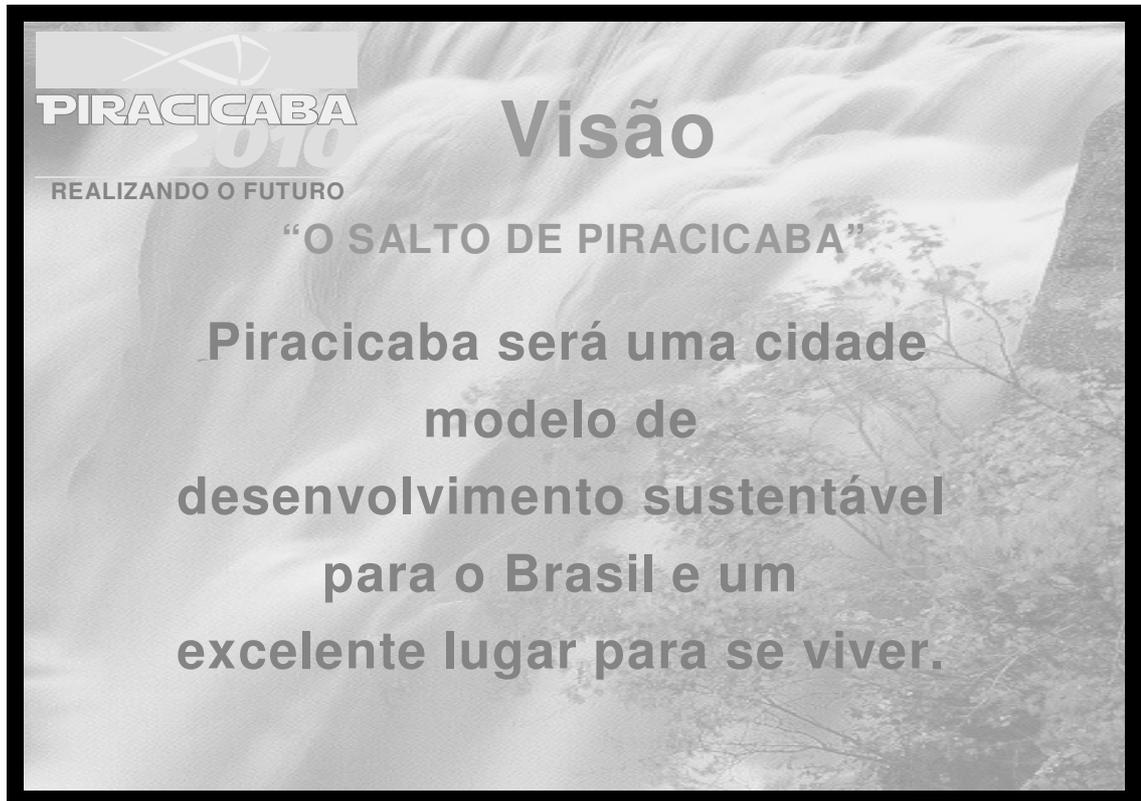
ANEXO C – Uma Visão Estratégica



Fonte: Arquivo do Projeto Piracicaba 2010

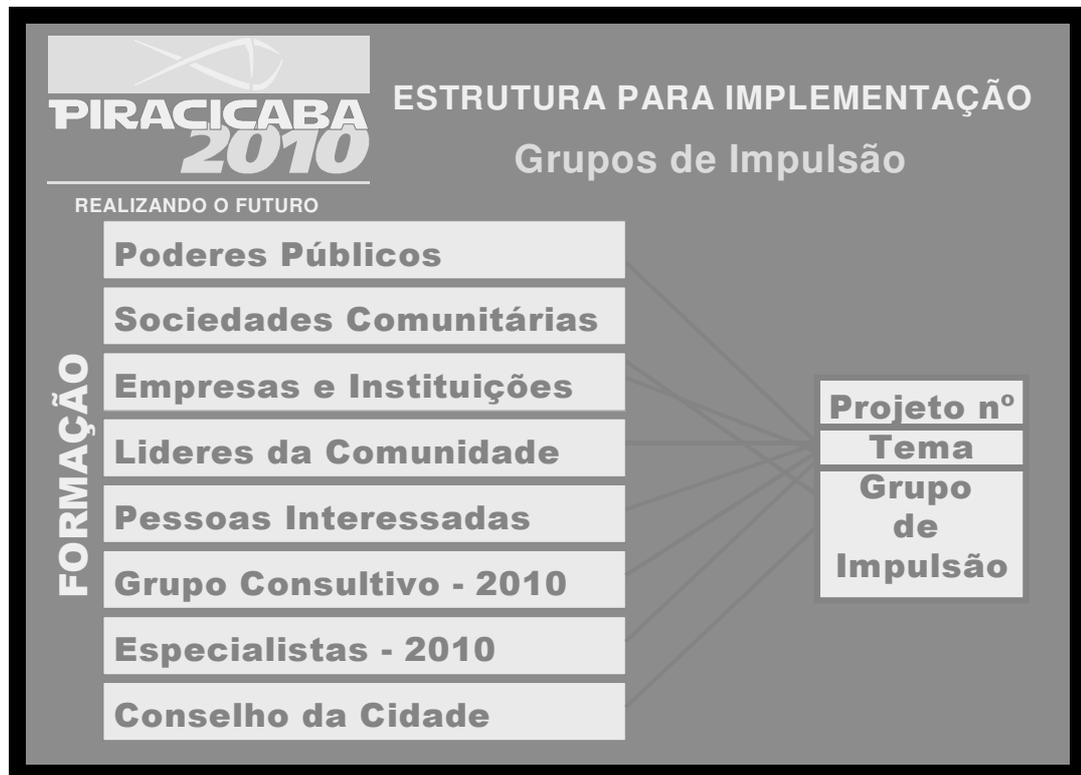
ANEXO D - Estrutura do Projeto Piracicaba 2010

Fonte: Arquivo do Projeto Piracicaba 2010

ANEXO E - A Visão

Fonte: Arquivo do Projeto Piracicaba 2010

ANEXO F - Estrutura e Implementação



Fonte: Arquivo do Projeto Piracicaba 2010

ANEXO G - O Cenário A Década Perdida



PROJETO PIRACICABA 2010

A DÉCADA PERDIDA

- Grande desemprego
- Evasão escolar recorde
- Diminuição de renda
- Aumento da violência
- Não duplicação da Rodovia do Açúcar
- Aumento do número de favelas
- Fechamento do Engenho Central por motivos de segurança
- Diminuição de renda da população/evasão
- Déficit de casas populares

Fonte: Arquivo do Projeto Piracicaba 2010

ANEXO H - O Cenário A União Fez a Força



**PIRACICABA
2010**

REALIZANDO O FUTURO

PROJETO PIRACICABA 2010

A UNIÃO FEZ A FORÇA

- Educação: motivo de orgulho para os piracicabanos
- Criação de um Conselho da Educação, patrocinado pelo Banco Mundial
- 50% das empresas da cidade patrocinam 90 % das escolas
- Verdadeiro engajamento da comunidade no planejamento da cidade
- Desenvolvimento da indústria metalúrgica, novos investimentos, criação de um centro de pesquisas
- Liderança regional no tratamento de esgoto
- Sistema de saúde exemplo para outras cidades, referência regional
- Comércio através da hidrovia Tietê-Paraná
- Informatização de 100% da Prefeitura

Fonte: Arquivo do Projeto Piracicaba 2010

ANEXO I - O Cenário A vitória do Planejamento



PROJETO PIRACICABA 2010

A VITÓRIA DO PLANEJAMENTO

REALIZANDO O FUTURO

- Cidade de sucesso, exemplo para todo o Brasil
- Desenvolvimento da agroindústria e do setor de serviços
- Centro de referência em biotecnologia
- Diversificação do uso da cana-de-açúcar, fabricando plásticos biodegradáveis , inclusive para exportação
- Criação do óleo-diesel “aditivado” de álcool
- Destaque para a oferta de serviços médicos
- Criação do eixo turístico Piracicaba-São Pedro, através da construção da barragem
- Desenvolvimento do turismo
- Crescimento de 15% ao ano
- Erradicação das favelas

Fonte: Arquivo do Projeto Piracicaba 2010

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A. **Criando e Administrando Marcas de Sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- _____. **Marcas: Brand Equity Gerenciando o Valor Da Marca**. São Paulo: Negócio, 1998.
- ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1980.
- ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- ANDREWS, K.R. The Concept of Corporate Strategy. In: MINTZBERT, H.; QUINN, J.B. **The Strategy Process**. New York: Prentice Hall, 2001.
- ANSOFF, Igor H. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990. 214p.
- _____. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991. 265p.
- _____. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- _____. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993. 590p.
- ANSOFF, Igor H.; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert, L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- BEDBURY, Scott; FENICHELL, Stephen. **O Novo Mundo das Marcas: 8 Princípios para a sua Marca Conquistar a Liderança**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2002.
- BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S..K. **Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods**. Boston: Allyn and Bacon, 1982.
- BOYD, Harper White; WESTFALL, Ralph. **Pesquisa Mercadológica**. Rio de Janeiro: ed. Fundação Getúlio Vargas, 1984.

- BOONE, L.E., KURTZ, D.L. **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998. 564p.
- BUZZELL, R.D. *et al.* **Strategic Marketing Management**. Boston: Harvard University/ Graduate School of Business Administration, 1977.
- CASSAROTTO Filho, Nelson. A Empresa e a Estratégia. In: **Rumos do Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: ABDE, jul-ago 1992.
- CHANDLER, Jr. Alfred D. **Strategy and Structure**. Cambridge: Massachusetts, 1962.
- CHURCHILL JR. Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: Criando Valor para o Cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento Estratégico: Uma Abordagem Prática**. Florianópolis: NEST/UFSC, 1996. 76p.
- DIMINGO, E. The Fine Art of Positioning. **The Journal of Business Strategy**. EUA, mar/apr. 1988.
- DRUCKER, Peter *et al.* Gestão do Conhecimento. O Advento da Nova Organização. **Harvard Business Review**. Boston: Campus, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FARQUHAR, Peter H. Brands. That Last Will Add Value at Customer Interface as a Visible Part of The Overall Customer Solution. **Marketing Management**, v.3, n.2, p.9-15. Boston, 1994.
- FISCHMANN, A A; ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. Atlas: São Paulo, 1991.
- GAJ, Luiz. **Tornando a Administração Estratégica Possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- GIL, Antonio Carlos. **Metodologia do Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 1990.

- GIULIANI, A.C. **Marketing em um Ambiente Globalizado**. São Paulo: Cobra Ed., 2003.
- GOBÉ, Marc. **A Emoção das Marcas: Conectando Marcas às Pessoas**. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.
- GODOY, A S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: mar./abr. 1995.
- _____. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: mai./jun. 1995b.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico Orientado Para o Mercado**. São Paulo: Atlas, 1996. 204 p.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995. 377p.
- HITT, Michel A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002. 37p.
- HOOLET, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento Competitivo: Como Estabelecer e Manter uma Estratégia de Marketing no Mercado**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- KAPFERER, Jean-Noël. **Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity**. New York: The Free Press, 1994. 118p.
- KELLER, George. **Academic Strategy: the Management Revolution in American Higher Education**. Baltimore: The John Hopkins University Press, 1983.
- KELLER, Kevin Lane. Memory Factors in Advertising: the Effect of Advertising Retrieval Cues on Brand Evaluations. **Journal of Consumer Research**, v. 14, p.316- 333. Boston, dec. 1993.
- KNAPP, Duane E. **Brandmindset: Fixando a Marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios do Marketing**. 4^a ed. São Paulo: Prentice/Hall, 1994.

KOTLER, Philip, **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Marketing para Organizações que não Visam o Lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

MACHLEIT, Karen A ; WILSON, Dale R. Emotional Feelings and Attitude Toward the Advertisement: the Roles of Brand Familiarity and Repetition. **Journal of Advertising**. v. 17, n.3, p. 27-35.1988.

MARTINS, J. R; BLECHER, Nelson. **O Império das Marcas**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research and Case Study Application in Education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998. 275p.

MINTZBERG, Henry. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, v. 24, n. 9. New York, may 1978.

MINTZBERG, Henry; QUINN, J.B. **The Strategy Process**. New York: Prentice Hall, 1992.

MINTZBERG, Henry; McHUGH, Alexandra. Strategy Formation in an Adhocracy. **Administrative Science Quarterly**. USA, jun.1985.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 13 e 15 ed. São Paulo: Atlas, 1999/2001.

PARK, John E. **A Case Study Analysis of Strategic Planning in a Continuing Higher Education Organization**. Pennsylvania: The Pennsylvania State University/College of Education, 1997 (Tese de Doutorado).

PIRACICABA 2010, Projeto. 'Realizando o Futuro". Piracicaba: Ed. Philippe Henry, 2001.

- PIZZINATTO N. K. Planejamento Estratégico Municipal e Ética Corporativa: Estudo de Caso de Associação entre Governo, Empresas e Sociedade. In: **Congresso Latino-Americano de Ética, Negócios e Economia**. São Paulo: FGV, 2003.
- _____. Planejamento Municipal a partir do Planejamento Estratégico e de Marketing: um estudo de caso. In: SIQUEIRA, Elisabete S.; SPERS, Valéria Rueda Elias (orgs.). **Gestão e Negócios: Entre o Social e o Administrativo**. São Paulo: Edições O.L.M., 2004.
- PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.
- PRIDE, W.M; FERRELL, O.C. **Marketing – Conceitos e Estratégias**. 11 ed. Rio de Janeiro: LTC Ed., 2000.
- RASMUSSEN, Uwe W. **Manual de Metodologia do Planejamento Estratégico: uma Ferramenta Científica da Transição Empresarial do Presente para o Futuro Adotada para o Âmbito Operacional Brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.
- RIUES, A; TROUT, J. **Positioning the Battle for our Mind**. New York: Warner Books, 1981.
- ROSS, C.E.; GREENO, J.L.; SHERMAN, A.. Planejamento de Cenários. **HSM Management**, n. 11, ano 2, p. 100-110, nov. 1998.
- SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e Metodologia**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z: Como Construir e Manter Marcas de Sucesso**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.
- SAUNDERS, J. HOOLEY, G. J. **Posicionamento Competitivo**. EUA: Makrom Books, 1996.
- SCHMITT, Guillermo R. Como Minimizar o Insucesso na Implantação de Planos Estratégicos. **Relatório da Estratégia Empresarial**, n. 5, p. 63-65. São Paulo: Editora, 1988.

- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Média Empresa. Diagnóstico Municipal, Piracicaba, Maio, 2003.
- SEVERINO, A J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 21 ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- SIMON, H.A. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Basics of Qualitative Research – Grounded Theory Procedures and Techniques**. California: Sage Publications, 1990. 270p.
- TAVARES, M. **Planejamento estratégico: a Opção Entre o Sucesso e o Fracasso Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- THOMPSON JR; Arthur A; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- TIFFANY, Paul. **O Melhor Roteiro para um Planejamento Estratégico Eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- TOLEDO, G. **Marketing Estratégico e Varejo: o Caso Europeu**. São Paulo: ANPAD, 1997.
- TOLEDO, G.; HEMZO, M A. **O Processo de Posicionamento e o Marketing Estratégico**. São Paulo: ANPAD, 1992.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.
- UNGSON, G.R. Can the "Soft Side" of Strategy Development Be Managed? In: CAROPRESO, F. **Getting Value From Strategic Planning**. New York: The conference Board, 1988.
- VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Planejamento e Controle Empresarial: Uma Abordagem Sistêmica**. Rio de Janeiro: LTC, 1983.
- YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WHITELEY, R. **A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente**. São Paulo: Campus, 1996. 263p.
- WIND, Y. Product Policy Concepts. **Methods and Estrategy Aplication**. Massachussets: Wesley Publishing Company, 1982.