

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**SIMONE EGEWARTH FLACH**

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA O MUNICÍPIO DE  
ITAIPULÂNDIA: ESTRATÉGIAS PARA POTENCIALIZAR SUA  
PARTICIPAÇÃO NO ROTEIRO TURÍSTICO DA REGIÃO DO LAGO DE  
ITAIPU**

**FLORIANÓPOLIS (SC)**

**2005**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**SIMONE EGEWARTH FLACH**

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA O MUNICÍPIO DE  
ITAIPULÂNDIA: ESTRATÉGIAS PARA POTENCIALIZAR SUA  
PARTICIPAÇÃO NO ROTEIRO TURÍSTICO DA REGIÃO DO LAGO DE  
ITAIPU**

Monografia apresentada como requisito parcial  
à obtenção do título de Bacharel em  
Administração da Universidade Federal de  
Santa Catarina, sob orientação da Prof<sup>a</sup> Mestra  
Priscilla Martins Ramos.

**FLORIANÓPOLIS (SC)**

2005

SIMONE EGEWARTH FLACH

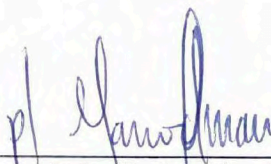
PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA O MUNICÍPIO DE  
ITAIPULÂNDIA: ESTRATÉGIAS PARA POTENCIALIZAR SUA PARTICIPAÇÃO  
NO ROTEIRO TURÍSTICO DA REGIÃO DO LAGO DE ITAIPU

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 17 de novembro de 2005.

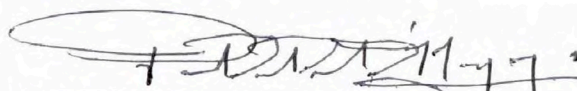


Prof. Dr. Marcos Dalmau  
Coordenador de Estágios

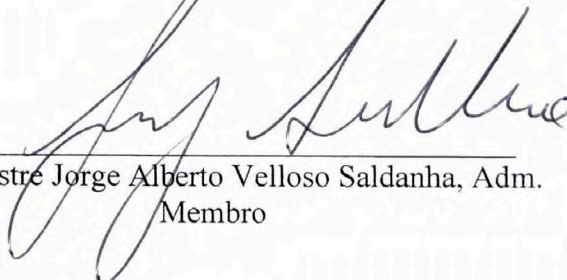
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof.ª Mestra Priscilla Martins Ramos, Adm.  
Orientadora, Presidente da Banca Examinadora



Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya, Adm.  
Membro



Prof. Mestre Jorge Alberto Velloso Saldanha, Adm.  
Membro

*Dedico este trabalho às testemunhas desta conquista:*  
*Os meus pais Beno Braz e Alice, um exemplo de vida para mim;*  
*Os meus irmãos Fábio, Sérgio e Paula, com quem cresci;*  
*O meu esposo Sérgio, companheiro incondicional;*  
*Os meus amigos que andaram lado a lado comigo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Muitas pessoas de alguma forma tiveram participação na minha caminhada. Sou grata a algumas em especial:

Primeiramente a Deus, o meu Mestre, quem me deu a vida, tem me sustentado e me feito andar em vitória.

Aos meus pais, pela base sólida proporcionada, pelo exemplo de vida, de otimismo, humildade e perseverança.

Aos meus irmãos que compartilharam as minhas dificuldades e desafios até aqui.

Ao meu esposo, pela cumplicidade, amor e compreensão sempre presentes.

Aos meus amigos que galgaram comigo alguns andares da vida, em especial os colegas de Faculdade que puderam estar mais próximos.

À Pavei Hassemer Construtora, onde pude colocar em prática grande parte do aprendizado universitário, pela oportunidade e satisfação proporcionadas.

À Prefeitura Municipal de Itaipulândia pelas informações prestadas.

Aos professores da Universidade Federal de Santa Catarina que se esforçaram por me passar seus conhecimentos e me capacitaram para a vida profissional.

Aos servidores do Centro Sócio-econômico, pelo atendimento prestado.

Ao prof<sup>o</sup> Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya, por despertar meu interesse na área de marketing e pela indicação e convencimento da prof<sup>a</sup> Mestra Priscilla Martins Ramos a orientar a monografia.

Em especial à prof<sup>a</sup> Mestra Priscilla Martins Ramos, pela atenção e auxílio dispensados no desenvolvimento do presente trabalho.

*“O que mais desespera, não é o impossível,  
porém o possível não alcançado”.*

**Robert Mallet**

## RESUMO

FLACH, Simone Egewarth. **Plano Estratégico de Marketing para o Município de Itaipulândia**: estratégias para potencializar sua participação no roteiro turístico da região do Lago de Itaipu. Trabalho de conclusão de estágio (graduação em Administração). 104 fls. Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

A competitividade dos produtos e serviços das cidades é, em alguns casos uma questão de sobrevivência, especialmente naquelas voltadas à exploração do turismo. Sob essa ótica, o presente trabalho tem como problema “Como nortear os esforços de marketing do município de Itaipulândia, durante o primeiro semestre de 2006, a fim de potencializar sua participação no roteiro turístico da região do Lago de Itaipu?”. O objetivo geral do trabalho é elaborar um Plano Estratégico de Marketing para o município de Itaipulândia a ser aplicado no primeiro semestre de 2006. Os objetivos específicos consistem em realizar um diagnóstico do município, orientado para marketing, elaborar um prognóstico propondo estratégias e ações, projetar a Demonstração dos Resultados do Exercício, propor instrumentos para manutenção e controle e recomendar um procedimento geral para a implementação do plano. O estudo baseia-se na metodologia de Kotler (1998) e Ferrel *et al* (2000). O diagnóstico do ambiente externo apontou oportunidades como o grande número de turistas (de poder aquisitivo médio-alto) que visitam os pontos turísticos da região, a existência de nichos de mercado não explorados pelos concorrentes e espaço para criação de novos negócios voltados ao turismo. A principal ameaça é a queda do dólar. Quanto ao diagnóstico do ambiente interno do município, os principais pontos fortes apontados foram o interesse da prefeitura local no desenvolvimento da atividade turística, a criação de um forte atrativo turístico (o Parque Aquático Termal), a percepção de *royalties* e a qualidade de vida da população. Diante do diagnóstico apresenta-se um prognóstico, contendo o objetivo, as estratégias e as ações. O objetivo do plano de marketing é elevar em 20 % o número de turistas, compreendidos no mercado-alvo, que visitam o município. São seis as estratégias propostas: criar uma identidade própria, melhorar a divulgação do município, oferecer produtos e serviços a preços diferenciados, melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, melhorar a infra-estrutura turística e melhorar a acessibilidade ao município. A implementação do Plano de Marketing deverá se refletir nas receitas (por meio do aumento da arrecadação de impostos) e nas despesas da prefeitura municipal.

Palavras-chave: Cidades, Plano Estratégico de Marketing, Turismo

## ABSTRACT

FLACH, Simone Egewarth. **Strategical Marketing Plan to Itaipulândia City: strategies to increase its participations in the tourist script of de region of the Itaipu Lakes.** Work of training conclusion (graduation in Administration). 104 pages. Administration course of the Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

The competitiveness of the products and services of the cities is, in some cases a survival question, especially in those cities that have tourism business. In this way, the present text has as problem: "How to guide the marketing efforts of Itaipulândia city, during de first semester of 2006, in order to increase its participation in the Itaipu Lake Region's tourist itinerary?". The general objective of this work is to elaborate a Strategical Marketing Plan for the city of Itaipulândia to be applied in de first semester of 2006. The specific objetctives consist in carrying a city diagnosis, guided for marketing, elaborate a prognostic considering strategies and actions, project the Year-end Results Demonstration, consider maintenance and control instruments and recommend a general process to implementate the plan. The study is based on Kotler (1998) and Ferrel et al (2000) methodology. The external environment diagnosis pointed opportunities like the great number of tourist (purchasing power middle upper) that visit the tourist points of the region, the existance of market niches not have been explored for the competitors and spaces to new tourism businesses creation. The main threat is the fall of the dollar. With reference to the internal environment diagnosis of the city , the main points have been the interest of the local city hall in the development of the tourist activity, the creation of a fort tourist attractive (the Termal Aquatic Park), the royalties and the population quality life. To this diagnosis is presented a prognostic, contends the objective, the estrategies and the actions. The marketing plan objective is to increase in 20% the number of tourists in the market-target who visit the city. There are six strategies proposals: create a proper identity, to improve the spreading of the city, offer products and services with different prices, improve the offered products and services quality, improve the tourist infrastructure and improve the accessibility to the city. The implementation of the Marketing Plan must be reflected in prescriptions (by the increase of the tax collection) and in the expenditures of the municipal hall.

Key-words: Cities, Strategical Marketing Plan, Tourism.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Foto de satélite – localização .....	42
Figura 2: Limites do município .....	43
Figura 3: Usina Hidrelétrica de Itaipu .....	61
Figura 4: Terminal Turístico de Santa Helena.....	61
Figura 5: Parque Nacional do Iguaçu .....	61
Figura 6: Cataratas do Iguaçu .....	61
Figura 7: Marco das Três Fronteiras .....	61
Figura 8: Espaço das Américas .....	61
Figura 9: Vista aérea da cidade de Itaipulândia .....	71
Figura 10: Prefeitura Municipal .....	71
Figura 11: Praia de Jacutinga .....	71
Figura 12 : Terminal Turístico de Jacutinga .....	71
Figura 13: Parque Aquático Termal em construção .....	71
Figura 14: Fazenda Apolo .....	71
Figura 15: Monumento a Nossa Senhora de Aparecida .....	71
Figura 16: Base Náutica .....	71

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Níveis de planejamento .....	19
Quadro 2: Repasse de <i>royalties</i> da Usina Hidrelétrica de Itaipu .....	46
Quadro 3: Principais concorrentes .....	65
Quadro 4: Oportunidades e ameaças .....	66
Quadro 5: Pontos fortes e pontos fracos de Itaipulândia .....	79
Quadro 6: Estratégia de produto .....	84
Quadro 7: Estratégia de produto .....	85
Quadro 8: Estratégia de produto/qualidade.....	86
Quadro 9: Estratégia de promoção .....	87
Quadro 10: Estratégia de praça .....	88
Quadro 11: Estratégia de preço .....	89
Quadro 12: Orçamento dos custos .....	90
Quadro 13: Gasto médio diário por turista .....	91
Quadro 14: ISS arrecadado por turista por dia .....	92
Quadro 15: ICMS arrecadado por turista por dia .....	92
Quadro 16: Instrumento de Controle do Plano de Marketing .....	98

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: DRE Histórica do município .....94

Tabela 2: DRE do município para 1º semestre de 2006 .....96

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS  
LISTA DE QUADROS  
LISTA DE TABELAS

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS .....	16
1.2.1 Objetivo geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos .....	16
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO .....	16
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>19</b>
2.1 O PLANEJAMENTO .....	19
2.1.1 Planejamento estratégico .....	20
2.1.2 Planejamento tático .....	21
2.1.3 Planejamento operacional .....	22
2.2 MARKETING PARA O SÉCULO XXI .....	23
2.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING .....	23
2.3.1 Sumário Executivo .....	25
2.3.2 Análise ambiental .....	25
2.3.2.1 Ambiente externo .....	26
2.3.2.2 Ambiente interno .....	27
2.3.3 Análise <i>SWOT</i> .....	28
2.3.4 Metas e objetivos de marketing .....	28
2.3.5 Estratégias de marketing .....	29
2.3.6 Implementação de marketing .....	29
2.3.7 Avaliação e controle .....	30
2.4 O MARKETING DE CIDADES .....	31
2.4.1 A envolvente das cidades .....	35
2.4.2 Os fatores de marketing .....	36
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>37</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO .....	37
3.2 PROCEDIMENTOS UTILIZADOS NA REALIZAÇÃO DO ESTUDO .....	37

3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	39
<b>4 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA O MUNICÍPIO DE ITAIPULÂNDIA .....</b>	<b>40</b>
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO .....	40
4.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MUNICÍPIO DE ITAIPULÂNDIA .....	42
4.2.1 Caracterização do município .....	42
4.2.2 Histórico do município .....	46
4.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	47
4.3.1 Análise do Ambiente Externo .....	48
4.3.1.1 Análise da Conjuntura .....	48
4.3.1.1.1 Fatores Econômicos .....	48
4.3.1.1.2 Fatores Políticos .....	51
4.3.1.1.3 Fatores Legais .....	52
4.3.1.1.4 Fatores Tecnológicos .....	54
4.3.1.1.5 Fatores Sócio-culturais .....	55
4.3.1.2 Análise do Mercado .....	55
4.3.1.2.1 Análise de clientes .....	55
4.3.1.3 Análise da Concorrência .....	57
4.3.1.3.1 Produto .....	59
4.3.1.3.2 Promoção .....	61
4.3.1.3.3 Preço .....	63
4.3.1.3.4 Praça .....	64
4.3.2 Análise do Ambiente Interno .....	67
4.3.2.1 Composto de marketing .....	67
4.3.2.1.1 Produto .....	67
4.3.2.1.2 Preço .....	72
4.3.2.1.3 Praça .....	72
4.3.2.1.4 Promoção .....	73
4.3.2.2 Estrutura do município .....	74
4.3.2.2.1 Infra-estrutura turística .....	74
4.3.2.2.2 Serviços essenciais .....	75
4.3.2.2.3 Saneamento básico e meio ambiente .....	77
4.3.2.2.4 Tecnologia empregada .....	78
4.4 ANÁLISE SWOT .....	80
4.4.1 Formas de amenizar as ameaças .....	80
4.4.2 Formas de amenizar os pontos fracos .....	81
4.5 PROGNÓSTICO .....	82
4.5.1 Missão do município .....	82
4.5.2 Mercado-alvo .....	82
4.5.3 Objetivos .....	83
4.5.4 Estratégias e ações .....	83

<b>4.6 PLANO DE RESULTADOS FINANCEIROS .....</b>	<b>90</b>
4.6.1 Previsão de receitas .....	91
4.6.2 Análise da DRE .....	93
<b>4.7 COMUNICAÇÃO DO PLANO .....</b>	<b>97</b>
<b>4.8 MANUTENÇÃO E CONTROLE .....</b>	<b>97</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>99</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	101
5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	101
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO I – Demonstrativo da Receita Corrente Líquida</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

O Marketing tem ganhado grande importância nas empresas, entidades sem fins lucrativos, administração pública e até mesmo na promoção de lugares. “O marketing orienta-se, não só para o consumo e para a atividade empresarial, mas também para o domínio social, para as organizações sem fins lucrativos, para a política, desporto e serviços públicos (ALMEIDA, 2004, p. 16).

A gestão do turismo por sua vez, também tem ganhado maior abrangência, pois a globalização viabiliza os mais variados destinos turísticos contanto que estes sejam atrativos. A necessidade de preservação do meio-ambiente tem reforçado a prática do turismo sustentável, buscando ao máximo a interação entre os recursos naturais, culturais e históricos, além dos negócios baseado na conscientização dos participantes e comunidade em geral.

Um caso interessante para a realização de estudos mais aprofundados refere-se à região alagada pelo represamento do Rio Paraná em virtude da construção da Usina Hidrelétrica de Itaipu, que engloba 16 municípios, do quais apenas um está localizado fora do estado do Paraná, no Mato Grosso do Sul. O turismo integrado, com a criação de rotas turísticas - os “Caminhos do Lago de Itaipu”- entre estes municípios, tem se apresentado como importante alternativa ao desenvolvimento dos mesmos que, isoladamente não teriam atrativos suficientes para captar e fidelizar turistas. Os *royalties* pagos pela Usina de Itaipu aos municípios atingidos permitiram ao longo dos anos, a criação de infra-estrutura para receber os turistas.

Assim, as receitas com o turismo ganharam importância na economia da região, que antes era essencialmente agrícola. O Lago de Itaipu fortaleceu a vocação turística local, que já possuía alguns bons atrativos naturais como é o caso das Cataratas do Iguaçu e o Parque Nacional do Iguaçu, localizados em Foz do Iguaçu.

O presente plano de Marketing objetiva, a partir de uma análise do município de Itaipulândia, localizado na Região do Lago de Itaipu, propor estratégias que o auxiliem a se consolidar no roteiro turístico da região.

## **1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

O uso das ferramentas de marketing é vital para a promoção de produtos, empresas e lugares.

O desenvolvimento sustentável dos lugares, sobretudo das cidades, envolve o desenvolvimento econômico por meio do fortalecimento da força produtiva (comércio, indústria e agricultura), da melhoria da qualidade de vida da população e da satisfação dos turistas e investidores que desfrutam da estrutura e das oportunidades oferecidas pelo município (ALMEIDA, 2004).

A competitividade individual das cidades não pode se deixada de lado no desenvolvimento do turismo integrado, uma vez que o resultado final deve ser maior do que a soma das partes.

Verificando-se o grande desenvolvimento do turismo na região banhada pelo Lago de Itaipu, no extremo oeste do Paraná e tendo em vista a inexpressiva participação do município de Itaipulândia, o tema do presente estudo é o desenvolvimento de um Plano Estratégico de Marketing, visando à exploração do potencial do município e conseqüente fortalecimento de sua participação no roteiro turístico da região.

Para tanto, procura-se buscar uma resposta ao seguinte problema:

**Como nortear os esforços de marketing do município de Itaipulândia, durante o primeiro semestre de 2006, a fim de potencializar a sua participação no roteiro turístico da região do Lago de Itaipu?**



## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Elaborar um Plano Estratégico de Marketing para o município de Itaipulândia a ser implementado no primeiro semestre de 2006.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Realizar um diagnóstico do município de Itaipulândia orientado para o marketing, decorrente de um estudo de sua situação atual, identificando seus pontos fortes e fracos frente às ameaças e oportunidades do mercado (*SWOT*);
- b) Elaborar um prognóstico que reflita o plano de marketing, propondo estratégias e ações;
- c) Projetar a Demonstração dos Resultados do Exercício - DRE para apresentar a relação custo *versus* benefício do plano de marketing;
- d) Propor instrumentos para manutenção e controle do plano;
- e) Recomendar um procedimento geral para a implementação do plano;

## **1.3 JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO**

A justificação de uma pesquisa visa ao convencimento do público de que a realização do trabalho é fundamental; isto é, que o tema e o problema identificados pelo autor são de importância para a sociedade em geral. Ela exalta a importância de se levar a efeito tal estudo.

Para desenvolver o plano, alguns critérios devem ser considerados para que se obtenha um bom resultado. Conforme Castro (1978), devem ser atendidos os critérios de importância, originalidade e viabilidade.

O presente Plano Estratégico de Marketing visa apresentar ao município de Itaipulândia, alternativas que o levarão a potencializar sua participação no mercado

turístico da Região da Costa Oeste. Segundo Kotler (1998, p.71) “O propósito do planejamento estratégico é moldar os negócios e produtos da empresa com o objetivo de crescimento e lucro”, isto é, desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado.

O estudo não permitirá uma generalização (tendo em vista tratar-se de um estudo para um município específico), mas uma visão da possibilidade de promoção de lugares por meio da utilização de ferramentas de marketing. Assim, as contribuições do presente estudo contemplam, primeiramente, o município de Itaipulândia, objeto do estudo e, posteriormente, outros municípios que queiram tomar como exemplo e desenvolver seu próprio plano estratégico de marketing; o mercado turístico da região, que disporá de informações sintetizadas e focadas para o problema em questão e estudantes, principalmente na área de marketing, que terão acesso aos conceitos teóricos de marketing aplicados na prática e poderão desenvolver novas pesquisas.

Segundo o *site* Gazeta do Iguçu, 980 mil pessoas visitaram o Parque Nacional do Iguçu em 2004. Pesquisa realizada pela Teletur em 2005 com turistas em visita às Cataratas do Iguçu, revela que 95% utiliza-se de serviços de hotéis, sendo que 62% visita Foz do Iguçu em mais de 3 dias. Trata-se de turistas potenciais a serem atraídos para o município, daí a importância do Plano de Marketing para Itaipulândia.

A viabilização do Plano Estratégico de Marketing do município de Itaipulândia deu-se com recursos financeiros da pesquisadora. O prazo para o desenvolvimento do plano será de seis meses, ou seja, no primeiro semestre de 2006.

Verifica-se que a realização de Planos Estratégicos de Marketing é muito comum em empresas, para suprir necessidades diversas: aumentar as vendas, resolver problemas, lançar novos produtos, dentre outras. Assim, a originalidade do presente

trabalho se dá por se tratar de um Plano Estratégico de Marketing para um município, no caso, Itaipulândia, localizado no extremo oeste do Paraná.

Por fim, o presente estudo é relevante uma vez que o município em estudo surgiu após a construção da Usina Hidrelétrica de Itaipu e a indenização (*royalties*) percebida em razão do alagamento de terras é devida até o ano de 2020, quando então o município deverá estar bem estruturado, a fim de garantir sua sobrevivência e seu posicionamento no mercado com receitas próprias.

#### **1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

Neste primeiro capítulo, são apresentados o tema e o problema de pesquisas, definidos os objetivos e levantada a relevância do estudo.

No capítulo 2, apresenta-se o embasamento teórico, referencial para a realização do estudo de caso.

No capítulo 3, apresenta-se a caracterização do estudo, o procedimento geral utilizado e as limitações do estudo.

No capítulo 4 explana-se o estudo de caso do município de Itaipulândia, fundamentado na teoria apresentada. Inicialmente procede-se à caracterização do município e à análise do seu ambiente interno e externo. Na seqüência são propostas estratégias e ações capazes de promover o município no curto prazo e posicioná-lo no mercado no longo prazo.

No capítulo 5 apresenta-se as considerações finais, que respondem ao objetivo geral e aos objetivos específicos levantados, com conclusões e recomendações para estudos futuros..

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é o suporte técnico para os estudos, análises e reflexões sobre os dados ou informações coletadas, buscando uma relação com o tema pesquisado. Aborda-se nesta etapa o planejamento (estratégico, tático e operacional), o marketing para o século XXI, o planejamento estratégico de marketing e o marketing de cidades.

### 2.1 O PLANEJAMENTO

Para Oliveira (2002) o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e eficaz com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

O processo de formulação estratégica implica em um diagnóstico interno, ou seja, uma avaliação dos pontos fortes e fracos da organização frente a uma análise do ambiente externo (as oportunidades e das ameaças).

Para Ambrósio (2000) o plano de marketing é o documento que resume o planejamento de marketing. Este, por sua vez, é um processo de intenso raciocínio e coordenação dos recursos materiais, financeiros e humanos.

Existem três níveis fundamentais de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional, conforme demonstrado no quadro a seguir:

<b>NÍVEIS DE PLANEJAMENTO NA EMPRESA</b>		
<b>TIPO DE PLANEJAMENTO</b>	<b>OBJETO</b>	<b>ALCANCE TEMPORAL</b>
Estratégico	Relação da empresa com o meio ambiente	Médio ou longo prazo
Administrativo ou tático	Organização (interna da empresa)	Médio ou longo prazo
Operacional	Processo de Produção (ou de transformação)	Curto ou médio prazo

Quadro 1: Níveis de planejamento  
Fonte: Adaptado de Woiler & Mathias (1992)

### **2.1.1 Planejamento estratégico**

Estratégia ou estratégia empresarial, no âmbito da administração de empresas significa, segundo Maya (1991), as projeções dos ajustes que a empresa (ela como um todo, seus produtos, mercados) deve fazer face às mutações do ambiente (externo e interno) que contribuem para que a empresa cresça, viva mais, e o faça em melhores condições de saúde.

O planejamento estratégico consiste na escolha dos objetivos maiores da empresa, das estratégias a serem adotadas para que os objetivos sejam atingidos e as fontes de recursos a serem empregadas. Envolve questões globais, genéricas e de longo prazo. O planejamento estratégico da organização é materializado sob a forma de um plano estratégico, que por sua vez, subordina o plano de marketing de algum produto ou serviço em particular.

Segundo Oliveira (2002, p.35), “o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”. É um processo contínuo. Para o autor o planejamento estratégico tem por objetivo estudar e mapear as oportunidades e ameaças que o ambiente impõe à empresa.

A responsabilidade pela elaboração do planejamento estratégico costuma ser da alta administração das empresas (presidente e diretores) devido ao seu teor e importância.

Segundo Ambrósio (2000) os planos estratégicos podem ser de vários modelos e cada um destes modelos com várias etapas, como a definição do negócio, dos objetivos e dos prazos de execução.

A definição do negócio visa estudar os mercados em que a empresa atua ou irá atuar, os produtos oferecidos ao mercado e as necessidades dos clientes que se pretende atingir.

Para o mesmo autor, na elaboração do plano estratégico é fundamental que os objetivos sejam muito bem escolhidos (os que melhor atendam aos interesses da empresa) e os esforços a serem adotados para tal sejam bem determinados (pois envolve recursos financeiros). Os objetivos são vulneráveis às variações das condições vigentes, devendo a empresa manter-se atenta, antecipando-se às mudanças (aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças, minimizando seus efeitos).

O plano estratégico cuida do longo prazo, aproximadamente cinco anos; ajuda a organização a se posicionar em relação ao futuro. A definição do prazo varia de empresa para empresa em virtude das características do negócio e do mercado em que atua. Como o plano estratégico trata de linhas gerais, devem ser elaborados planos adicionais em outros níveis de detalhes, para que o plano estratégico seja implantado de maneira adequada. Esses planos adicionais são o planejamento tático e o operacional, abordados a seguir.

Assim, o conhecimento objetivo sobre o ambiente é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam, direta ou indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos e procedimentos (OLIVEIRA, 2002).

### **2.1.2 Planejamento tático**

Segundo Oliveira (2002), o planejamento tático ou administrativo envolve a organização interna da empresa, podendo ser um departamento ou uma divisão. O

planejador procura interpretar o planejamento estratégico e aproximá-lo da realidade do mercado, por meio de planos específicos para cada departamento ou divisão, os planos táticos.

Segundo o autor, os planos táticos, de um modo geral, traduzem-se em planos de marketing, financeiros, de produção, de recursos humanos, dentre outros. Costumam se concentrar no médio prazo, aproximadamente doze meses. Tal idéia é complementada por Maya\* (2004) em aula ministrada, afirmando que as táticas são os desdobramentos da estratégia.

A responsabilidade pela elaboração do planejamento tático cabe normalmente aos gerentes de departamento ou de divisão, ou até mesmo de produto (OLIVEIRA, 2002).

### **2.1.3 Planejamento operacional**

Este último tipo de planejamento leva em conta o curto prazo; é gerado a partir do planejamento tático. Materializa-se em planos operacionais sob a forma de procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos; cuida da rotina necessária para assegurar que todas as pessoas executem as tarefas e obrigações definidas pela organização (OLIVEIRA, 2002).

Segundo o autor, os planos operacionais variam conforme as características da empresa, do tipo do negócio e do mercado que ela atinge. Normalmente a elaboração de tais planos fica a cargo do coordenador das ações, um gerente de vendas, por exemplo.

\*Paulo César da Cunha Maya (Doutor em Administração de Empresas – Área de Marketing – pela FGV/EAESP), responsável pela disciplina Estratégia Mercadológica da 8ª fase (Turma 800) do Curso de Administração de Empresas da UFSC/CSE/CAD, no segundo semestre de 2005.

## **2.2 MARKETING PARA O SÉCULO XXI**

Kotler (1999), orienta os gerentes quanto a como criar, conquistar e dominar mercados no século XXI, a Era da Informação. Também analisa o impacto da tecnologia da informação nos hábitos de consumo e conseqüentemente na área de marketing.

A Era da Informação ou Era Digital, exige organizações diferentes, voltadas para os desejos e a satisfação dos consumidores (ênfase de relacionamento) e não somente a concentração em produtos (transação comercial). São necessárias verdadeiras mudanças de paradigmas.

A Internet propicia o acesso a empresas de todos os portes a mercados globais, devendo essas se esforçar em pesquisar necessidades e atitudes dos clientes e serem capazes de pensar criativamente.

Kotler (1999, p. 33) também chama a atenção para o fato de que o marketing não pode ser confundido com vendas, pois aquele abrange muito mais do que vendas. “O marketing continua por toda a vida do produto, tentando encontrar novos clientes, melhorar o poder de atração e o desempenho do produto, tirar lições dos resultados das vendas do produto e gerenciar as vendas repetidas aos mesmos clientes”. Também não se pode restringir a função de marketing a um departamento. “Empresas avançadas buscam fazer com que todos os seus departamentos sejam orientados para o cliente, ou mesmo que funcionem em função deste” (KOTLER, 1999, p.34). A empresa deve se concentrar na conquista da preferência do cliente.

## **2.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING**

Para Kotler (1998, p. 71) “O planejamento estratégico voltado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes”. Tudo isto visando ao crescimento e ao lucro.



O autor considera ainda que o planejamento estratégico exige ação em três áreas-chave:

- a) a empresa deve determinar seus negócios como um *portfolio* de investimentos com correta alocação dos recursos;
- b) avaliação cuidadosa de cada negócio, levando em consideração a taxa de crescimento do mercado e a posição e adequação nesse mercado;
- c) a estratégia para atingir os objetivos no longo prazo.

Deve ser coordenado com todas as áreas funcionais da empresa, para assegurar que as metas e os objetivos da organização serão considerados no desenvolvimento de cada plano funcional um dos quais é o plano de marketing (FERREL *et al*, 2000).

Kotler (1998) considera oito etapas no processo de planejamento estratégico da unidade de negócio:

- a) definição da missão do negócio;
- b) análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças);
- c) análise do ambiente interno (forças e fraquezas);
- d) formulação de metas;
- e) formulação do programa;
- f) Implementação;
- g) Feedback e controle;
- h) Formulação da estratégia.

Segundo Ferrel *et al* (2000), o plano de Marketing atende a cinco propósitos: explica a situação presente e futura da organização; especifica os resultados esperados; descreve as ações específicas que devem ser adotadas e atribui responsabilidade para cada ação; identifica os recursos necessários para a implementação das ações

planejadas; e permite o monitoramento de cada ação e de seus resultados, de modo que os controles possam ser implementados.

O autor afirma ainda que o plano de marketing deve ser flexível o suficiente, para ser modificado e ajustado às necessidades de planejamento da empresa específica.

Para Ferrel *et al* (2000) o Plano Estratégico de Marketing deve apresentar a seguinte estrutura :

- 1) Sumário Executivo
- 2) Análise Ambiental
- 3) Análise *SWOT*
- 4) Metas e Objetivos de Marketing
- 5) Estratégias de Marketing
- 6) Implementação de Marketing
- 7) Avaliação e Controle

### **2.3.1 Sumário executivo**

O sumário executivo é uma sinopse do plano de marketing global, cobrindo os principais elementos da estratégia de marketing e sua execução, fornecendo uma visão geral do plano (sem detalhes) de maneira que o leitor possa, de forma rápida, conhecer seu conteúdo (FERREL *et al* 2000).

### **2.3.2 Análise ambiental**

“A análise ambiental é uma das partes mais difíceis do desenvolvimento do Plano de Marketing (...) deve dar ao gerente um quadro o mais completo possível sobre a situação atual e futura da organização...” (FERREL *et al*, 2000, p. 43). Segundo o autor, é talvez a tarefa mais importante do gerente de marketing porque, praticamente, todas as tomadas de decisões e o planejamento dependem de como a análise é

conduzida. Estas informações devem ser buscadas em fontes externas e internas, se necessário por meio de pesquisa de marketing.

### **2.3.2.1 Ambiente externo**

A avaliação do ambiente externo inclui todos os fatores externos – competitivos, econômicos, políticos, legais/regulamentadores, tecnológicos e socioculturais – que podem exercer pressões consideráveis à empresa (FERREL *et al*, 2000). Desta avaliação são diagnosticadas oportunidades e ameaças do ambiente.

Para Ferrel *et al* (2000), a análise dos fatores econômicos exige a mensuração e a previsão das condições econômicas gerais do país, região, estado e município em que a empresa opera. Segundo Kotler (1998), para que existam mercados é preciso que haja poder de compra, considerando que os profissionais de marketing deverão estar atentos às principais tendências na renda e nos padrões de consumo.

Os fatores políticos tratam da importância do relacionamento da empresa com o sistema político vigente, suas leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que limitam e influenciam várias organizações e indivíduos (KOTLER, 1998).

Na concepção de Kotler (1998), as decisões de marketing são fortemente afetadas por mudanças na legislação pertinente aos negócios, que tem como objetivo cobrar das empresas os custos sociais gerados por seus produtos ou processos de produção e assegurar o cumprimento das leis estabelecidas.

A tecnologia refere-se à forma de se realizar tarefas específicas ou aos processos que são utilizados para a criação de “coisas” consideradas novas. “De todas as novas tecnologias criadas nos últimos 20 anos, nenhuma teve maior impacto sobre o marketing do que os avanços na tecnologia de computadores e da eletrônica digital” (FERREL *et al*, 2000, p.49).

Na concepção de Maya e Otero (2002), o comércio eletrônico na Internet é uma entre várias alternativas que possibilitam a redução dos custos operacionais, a otimização da cadeia produtiva e o ganho de eficiência e competitividade para competir no mercado globalizado, tendendo a se transformar numa das principais portas de negócios no século XXI. Para Hagel e Armstrong (*apud* MAYA e OTERO, 2002), o principal desafio das empresas é eliminar o abismo entre a forma tradicional de administrar negócios e a ótica do comércio eletrônico para os negócios. Para os autores, as empresas deverão repensar seus conceitos sobre onde se pode criar valor e como captá-lo.

Para Kotler (1998) a sociedade tem a capacidade de moldar crenças, valores e normas. As pessoas absorvem, quase que inconscientemente, a visão de mundo que define seu relacionamento consigo, com outras pessoas, com organizações, com a sociedade, com a natureza e com o universo. Ferrel *et al* (2000) ratifica afirmando que essas forças afetam a vida das pessoas de forma profunda e ajudam a determinar o que, onde, como e quando os consumidores compram os produtos de uma empresa.

Segundo Kotler (1998), a oportunidade de marketing consiste em uma área de necessidade do comprador em que a empresa pode atuar rentavelmente. Já a ameaça ambiental é um desafio decorrente de uma tendência desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, à deterioração das vendas ou do lucro.

#### **2.3.2.2 Ambiente interno**

Por outro lado, a análise do ambiente interno compreende, o estudo do composto de marketing da empresa: conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo (as mais conhecidas são produto, preço, praça e promoção) e da sua estrutura (KOTLER, 1998).

A partir dessa análise chega-se ao conhecimento das forças e fraquezas da organização. Segundo Kotler (1998) é necessário identificar e avaliar periodicamente as forças e fraquezas da empresa com vistas a enfrentar as ameaças e aproveitar bem as oportunidades.

### **2.3.3 Análise *SWOT***

A análise *SWOT* (*Strengts*: forças, *Weaknesses*: fraquezas, *Opportunities*: oportunidades e *Threats*: ameaças) parece adequada para traçar uma estratégia (KOTLER, HAIDER & REIN *apud* ALMEIDA, 2004); nesta etapa analisam-se as oportunidades e as ameaças presentes no ambiente externo, comparando as mesmas com as forças e fraquezas da empresa ou da cidade. Ferrel (2000) complementa afirmando que estas informações estruturadas podem impulsionar a seleção da estratégia da empresa.

A análise *SWOT* foca os fatores internos e externos que dão à empresa certas vantagens e desvantagens em satisfazer as necessidades de seu(s) mercado(s) alvo(s). As forças referem-se aos fatores que permitem à empresa alguma vantagem em atender às necessidades de seus mercados-alvo. Já as fraquezas referem-se a quaisquer deficiências que uma empresa possa ter no desenvolvimento ou na implementação de sua estratégia de marketing. Essa análise ajuda a empresa a identificar o que faz bem e onde precisa fazer melhorias (FERREL *et al*, 2000).

### **2.3.4 Metas e objetivos de marketing**

Compreende declarações formais dos resultados desejados, resultantes do plano de marketing (FERREL *et al* 2000).

O estabelecimento de objetivos é de primordial importância, na medida em que inicia o processo de definição da estratégia e determina a sua direção. Para Kotler

(1998) os objetivos devem ser hierarquizados, do mais importante ao menos importante e, sempre que possível, devem ser quantitativamente declarados, realistas e consistentes.

### **2.3.5 Estratégias de marketing**

Segundo Ferrel *et al* (2000) as estratégias são um esboço de como a empresa atingirá seus objetivos de marketing por meio da seleção de um ou mais mercados-alvo e o desenvolvimento de um composto de marketing apropriado para esses mercados-alvo.

Para o autor a estratégia envolve selecionar um mercado específico, tomar decisões em relação aos elementos cruciais de produto, preço, promoção e distribuição para satisfazer às necessidades dos consumidores desse mercado. Uma boa estratégia de marketing é aquela diferencialmente vantajosa, sustentável, pontual, viável e realizável.

Para Porter (1996), liderança total em custos, diferenciação e foco oferecem um bom ponto de partida para a criação de uma estratégia.

### **2.3.6 Implementação de Marketing**

Quanto ao plano de ação de marketing, este descreve como as estratégias de marketing delineadas anteriormente serão desempenhadas, isto é, cria ações específicas que assegurarão que os objetivos de marketing sejam atingidos (FERREL *et al*, 2000).

Para o autor o processo de implementação envolve as seguintes etapas:

- 1) Identificar as atividades específicas a ser desempenhadas;
- 2) Determinar o tempo exigido para a conclusão de cada atividade;
- 3) Separar as atividades que devem ser desempenhadas em seqüência das que podem ser simultaneamente desempenhadas;
- 4) Organizar as atividades na seqüência apropriada;

5) Atribuir a responsabilidade pela conclusão de cada atividade a um ou mais funcionários, equipes ou gerentes.

Kotler (1998) corrobora afirmando que o plano de ação apresenta o que será feito, quando será feito, quem fará e quanto custará.

Segundo Ferrel (2000, p.23), “quando as metas e valores da empresa são compartilhados por todos os funcionários, todas as ações estarão alinhadas e dirigidas para melhorar a organização”. Do contrário o sucesso total poderá ser limitado.

### **2.3.7 Avaliação e controle**

Segundo Welsch (1992), a preparação de um plano anual de resultados encerra-se com a demonstração projetada do resultado do exercício, que sintetiza e integra os detalhes dos planos preparados pela administração para o período envolvido, Também indica os principais impactos dos planos detalhados sobre as características financeiras da empresa.

A primeira parte desta sessão envolve a avaliação financeira do plano de marketing. A segunda parte é o controle de marketing, que envolve a definição de padrões, a avaliação do desempenho real, comparando-o com estes padrões, e, se necessário, a adoção de ação corretiva (FERREL *et al*, 2000). Para o autor o gerente de marketing precisa convencer a alta administração de que o plano e a estratégia de marketing são de “ bom valor ” para a empresa.

A empresa precisa rastrear os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos no ambiente interno e externo. Não obstante, a empresa estará sujeita às mudanças ambientais e poderá ser necessário rever sua implementação, programas, estratégias ou até objetivos (KOTLER, 1998).

Segundo Ferrel *et al* (2000) existem controles de *input* (ações tomadas antes da implementação), controles de processo (ações tomadas durante a

implementação) e controles de *output* (estabelecimento de padrões de desempenho e monitoramento dos resultados).

## 2.4 O MARKETING DE CIDADES

A competitividade das cidades, regiões ou países tornou-se, em alguns casos, uma questão de sobrevivência, principalmente para as cidades voltadas ao turismo, uma vez que tal atividade gera empregos, parcerias, impostos e divisas para o local. Os lugares passaram a ser tratados como produtos para venda, seja para indivíduos ou organizações. O Marketing apresenta-se como fundamental ferramenta para aumentar o nível de atração do produto-cidade (MONTI, 2004).

Para Kanter (1996), na economia global há lugar para os mais diversos tipos de cidade; cada uma deve ter a capacidade de adquirir competências específicas para o desempenho do seu papel; cada uma deve posicionar-se consoante às suas competências. Para a autora, as comunidades têm de atrair recursos externos (pessoas, empresas, qualificações) e criar meios de coesão social que definam objetivos comuns, criem planos integrados e identifiquem estratégias que beneficiem toda a comunidade.

Para Antunes (*apud* ALMEIDA, 2004) a ciência do marketing pode ser aplicada com sucesso nas comunidades regionais; as pequenas cidades podem reforçar a sua competitividade e a economia local, identificando as vantagens distintivas e capitalizando-as.

A Organização Mundial de Turismo - OMT (1998) ressalta a importância dos planos de desenvolvimento turístico, destacando que, em geral, estes integram todos os aspectos do desenvolvimento turístico, incluindo os recursos humanos, ambientais e socioculturais. O planejamento da atividade turística permite uma gestão racional dos recursos, evitando um desenvolvimento desequilibrado, colaborando para preservar os



benefícios econômicos, sociais e meio ambientais do turismo, ao tempo que minimiza seus custos.

As ferramentas de Marketing ajudam a preparar a cidade para um futuro incerto, influenciado pelo meio envolvente e os efeitos da globalização. Também possibilitam adaptação mais rápida às condicionantes externas, equacionando uma diferenciação das cidades em relação a outras cidades concorrentes. Além disso, tem a função de aproximar os produtores dos consumidores.

Na concepção de Kotler, Haider & Rein (*apud* ALMEIDA, 2004), “o primeiro passo quando se pretende traçar uma estratégia para o futuro de uma cidade é entender corretamente como a cidade é no presente e por que o é”. Assim, o planejamento de marketing das cidades compreende a identificação das forças e fraquezas da cidade assim como a avaliação das oportunidades e ameaças que se deparam no contexto do seu desenvolvimento.

O potencial de um lugar não depende apenas de sua localização, clima e recursos naturais. As cidades são feitas pelas empresas, entidades e pessoas que nela trabalham e vivem. As instituições de suporte devem providenciar infra-estruturas modernas em transportes e telecomunicações e envolver-se em várias atividades que criem emprego. “As cidades podem transformar-se em locais excelentes de promoção de novas estratégias, ou podem diferenciar-se por potencializar a sua competitividade produtiva” (KANTER, 1996).

Porter (1995) complementa afirmando que o setor público, o setor privado e as organizações comunitárias têm papel fundamental na revitalização da economia dos centros urbanos. Segundo ele, aos empresários, homens de negócio e investidores cabe assumir o papel principal e, à comunidade, fornecedores de serviços sociais e funcionários da administração pública cabe apoiá-los.

Porter (1990) defende a formação de *clusters* (aglomerados produtivos) para o desenvolvimento econômico dos locais, com a criação de novas empresas, indústrias e capacidades em grandes áreas geográficas ou países. Os negócios locais podem se ligar ainda a economias urbanas e regionais circundantes (KOTLER, 1998).

Kotler, Haider & Rein (*apud* ALMEIDA, 2004) apresentam o plano estratégico de marketing de um local, como o meio para revitalização de aldeias, cidades, regiões e países. O marketing estratégico de um local é bem sucedido quando os contribuintes, cidadãos trabalhadores e empresas obtêm satisfação da comunidade e quando seus visitantes, novos negócios e investidores atingem suas expectativas.

Na concepção dos autores, para que determinado local tenha sucesso é necessário identificar um conjunto de aspectos como:

- a) saber interpretar o meio envolvente que o rodeia;
- b) perceber quais as necessidades e quais os comportamentos dos intervenientes;
- c) construir uma visão realista de como o lugar pode vir a ser; elaborar um plano que concretize esta visão; e
- d) construir uma organização consensual efetiva e avaliar continuamente as etapas já concretizadas.

Kotler, Asplund, Rein & Haider (*apud* ALMEIDA, 2004) complementam que o marketing de um local abrange basicamente quatro atividades: elaborar o *mix* correto entre as características da comunidade e os seus serviços; criar incentivos que atraiam, não só os potenciais, mas também os atuais compradores e utilizadores dos bens e serviços deste lugar; fornecer produtos e serviços do lugar de um modo eficiente e acessível e promover a identidade e os valores de um lugar, de modo a fazer sobressair suas vantagens distintivas aos potenciais utilizadores.

Os autores também destacam os envolvidos no planejamento de uma estratégia de marketing: o grupo de planejamento, os mercados-alvo e os atores.

O grupo de planejamento é constituído pelo governo local e pela comunidade empresarial aí presente, que juntos procuram fazer um diagnóstico das necessidades locais existentes.

Quanto aos mercados, na concepção dos autores, existem três grupos:

- a) os que interessa atrair
- b) os que são aceitáveis; e
- c) os indesejáveis

A atenção de um lugar deve se concentrar nos mercados que interessa atrair, os mercados-alvo. Estes se dividem em quatro mercados distintos: visitantes e turistas (a negócios ou a lazer); residentes e trabalhadores (incluindo investidores); mercados de exportação (outras localidades dentro dos mercados locais e mercados internacionais) e negócios e indústrias (indústria pesada e ligeira).

Os atores desenvolvem a estratégia de marketing e seu desafio é entender as necessidades, percepções, preferências e recursos dos compradores-alvo antes de desenvolver o plano de marketing. Para Kotler (*apud* ALMEIDA, 2004) eles podem ser locais (setor público e setor privado), regionais, nacionais ou internacionais. Neste contexto, as instituições públicas são responsáveis por criar infra-estruturas físicas e sociais, políticas, fiscais e monetárias, políticas de investimento, de industrialização e de trocas enquanto que o setor privado é o agente dinamizador impulsionador da ação de marketing.

Kotler, Haider & Rein (*apud* ALMEIDA, 2004) ressaltam que para desenvolver uma boa política de marketing um lugar deve: assegurar a satisfação dos cidadãos, investidores e visitantes através do fornecimento dos serviços e infra-

estruturas básicas; criar novas atrações que melhorem a qualidade de vida das pessoas residentes; comunicar o seu estilo de vida e melhorias ocorridas por meio de uma imagem vigorosa e um programa de comunicação; e os cidadãos e as empresas devem ajudar na criação de uma imagem hospitaleira e entusiástica, de modo a atrair novas empresas, investimentos e visitantes para esse lugar.

#### **2.4.1 A envolvente das cidades**

“A envolvente de marketing consiste nos atores e forças externas que afetam a capacidade de desenvolvimento e manutenção de transações bem-sucedidas da empresa com seus clientes alvo”(KOTLER, BOWEN e MAKENS *apud* ALMEIDA, 2004).

As cidades dependem da capacidade de seus atores de saber interpretar e interagir com as variáveis da envolvente que condicionam o seu desempenho e o seu desenvolvimento, quais sejam os contextos econômico, sócio-cultural, político-legal e tecnológico. Para Kotler, Haider & Rein (*apud* ALMEIDA, 2004) o planejamento estratégico de marketing pode ajudar a preparar os lugares para lidar com um futuro incerto. No entanto algumas forças externas não podem ser controláveis, é o caso de rápidas mudanças tecnológicas, concorrência mundial e mudanças nas políticas econômicas.

Desde a Rio 92, as cidades têm o compromisso de elaborar a “Agenda 21” visando ao seu desenvolvimento sustentável. Nestas são incorporados padrões genéricos de sustentabilidade urbana e de qualidade de vida, medidos por índices internacionais e nacionais, associados a uma certa "eficiência ecológica" das cidades. Não dissociadas da primeira tendência, situam-se as alternativas de gestão ligadas ao planejamento estratégico e ao marketing das cidades, voltadas para o ambiente dos negócios e apoiadas no tripé preservação-turismo-consumo.

### **2.4.2 Os fatores de marketing**

Tratando-se de marketing de cidades, o produto são as cidades e os fatores de marketing são os aspectos da cidade que podem ser usados para atrair os mercados-alvo. Estratégias como o marketing de imagem, de atrações, de infra-estruturas e de pessoas são usadas para atrair visitantes e moradores, para criar sua base industrial e para aumentar as exportações (ALMEIDA, 2004).

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo procura-se responder basicamente às seguintes perguntas: De que se trata o estudo? Como o estudo foi realizado? Quais as limitações do estudo?

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO**

O presente estudo trata-se de um Plano Estratégico de Marketing para o município de Itaipulândia, visando a potencializar sua participação no roteiro turístico da região do Lago de Itaipu. O período para implementação será o primeiro semestre de 2006. O meio utilizado para a elaboração do plano é o estudo de caso, caracterizado por atingir pequena amplitude e possibilitar um grande aprofundamento em relação às melhores estratégias a serem adotadas.

#### **3.2 PROCEDIMENTO GERAL UTILIZADO NA REALIZAÇÃO DO ESTUDO**

O Plano Estratégico de Marketing está pautado na metodologia apresentada por Kotler (1998), Ferrel *et al* (2000) e Maya (2004).

O estudo é composto de um diagnóstico da realidade atual (análise do ambiente externo e do ambiente interno), análise *SWOT* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), prognóstico, plano de resultados financeiros, comunicação do plano e formas de manutenção e controle do mesmo.

Inicialmente procedeu-se a diagnóstico do ambiente externo, envolvendo análise da conjuntura (fatores econômicos, políticos, legais, tecnológicos e sócio-culturais), da concorrência e do mercado (clientes). Esse estudo se deu de forma exploratória, em fontes secundárias (livros, revistas e *Internet*) visando aprofundar os conhecimentos da pesquisadora e apontar as oportunidades e as ameaças e em fontes primárias (por meio de questionário direcionado ao coordenador do Sebrae-PR e a um morador da região do Lago de Itaipu).

Na seqüência foi analisado o ambiente interno do município, abordando seu composto de marketing (produto, preço, praça e promoção) e sua estrutura (infra-estrutura turística, serviços essenciais, saneamento básico e meio ambiente e tecnologia empregada). Esse estudo se deu de forma exploratória em fontes secundárias (*site* da prefeitura, portais eletrônicos, guias turísticos), fontes primárias (por meio de aplicação de questionários direcionados às secretarias da prefeitura, ao coordenador do Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - PR e a um morador de um município da região do Lago de Itaipu.) e observação por parte da pesquisadora em visitas ao local, tudo isso visando ao levantamento de seus pontos fortes e fracos.

Os dados primários foram levantados junto à população de interesse por meio de comunicação com o entrevistado, utilizando-se um questionário estruturado, sendo por ele conhecidos os objetivos da pesquisa. Os instrumentos de coleta de dados (questionários) compunham-se de questões abertas (com a vantagem de não se limitar a proposições apresentadas pela pesquisadora) diferentes entre si, voltados para áreas específicas. Os mesmos foram destinados via *e-mail* e devolvidos por *e-mail* ou fax. Apenas um questionário não foi respondido (direcionado à Secretaria de Finanças da Prefeitura). Garantia-se no cabeçalho dos questionários o anonimato do respondente, o que pode ter contribuído para a veracidade das respostas.

A análise *SWOT* compreendeu a busca de formas para amenizar as ameaças do ambiente e as fraquezas do município.

O prognóstico compreendeu a criação da missão do município, a delimitação do seu mercado-alvo, o estabelecimento de objetivos e a elaboração de estratégias e ações.

Na seqüência elaborou-se um plano de resultados financeiros (compreendendo a previsão de receitas e a análise da DRE), tratou-se da comunicação do plano e da criação de formas de manutenção e controle do mesmo

### **3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

O presente estudo apresenta possíveis limitações. Dentre elas vale destacar a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos, uma vez que se trata de um plano estratégico de marketing específico para o município de Itaipulândia e neste momento histórico, além do custo e do tempo que limitaram o período para a implementação do plano (execução das ações e projeção da DRE) em um semestre (de janeiro a junho de 2006), sendo que os resultados da implementação do Plano Estratégico de Marketing irão além desse período.



## **4 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA O MUNICÍPIO DE ITAIPULÂNDIA**

A primeira etapa do desenvolvimento do Plano Estratégico de Marketing para o município de Itaipulândia consiste no diagnóstico de sua realidade interna e externa. A partir do diagnóstico (com o levantamento das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças) procede-se à elaboração de estratégias que sejam capazes de fortalecer a participação do município no roteiro turístico da região em que o mesmo está inserido.

### **4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO**

Itaipulândia é um município que possui em torno de 8.000 habitantes e 13 anos de emancipação. Localizado no extremo-oeste do Paraná, às margens do Lago de Itaipu, sua principal atividade econômica é a agricultura.

Buscando nortear os esforços de marketing do município no primeiro semestre de 2006, elaborou-se um Plano Estratégico de Marketing. O plano objetiva aumentar em 20 % o número de turistas que visitam o município, situados no mercado-alvo do ~~mesmo~~: pessoas de todas as idades que desfrutem de pelo menos uma diária de hospedagem, 3 refeições diárias, dos meios de entretenimento e efetuem compras no comércio local.

O Plano Estratégico de Marketing foi pautado em seis estratégias para atingir o objetivo proposto, dentre elas: criar uma identidade própria, facilitar a acessibilidade ao município, melhorar a infra-estrutura turística, melhorar a divulgação, melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos e oferecer produtos e serviços a preços diferenciados.

As ações necessárias para a efetivação dessas estratégias envolvem ações conjuntas entre a força política do município (prefeitura), a força produtiva (empresários, industriais, agricultores, trabalhadores), munícipes em geral e estudantes.

Os custos para a implementação do plano serão suportados pela Prefeitura Municipal. Os benefícios deverão se refletir em toda a cadeia produtiva e na qualidade de vida da população.

Além do cenário previsto, considerou-se também um cenário pessimista (onde as receitas seriam 15% inferiores às previstas no objetivo) e um cenário otimista (onde as receitas seriam 15% superiores às previstas no objetivo).

Conforme a DRE projetada para o primeiro semestre de 2006, verifica-se que com a implementação do Plano de Marketing no cenário previsto (intermediário), há um acréscimo de R\$ 31.138,82 no lucro líquido da prefeitura no período, uma variação de 0,43 % em relação ao lucro do mesmo período sem a implementação do Plano. No cenário pessimista o acréscimo ao lucro líquido é de R\$ 20.333,00, uma variação de 0,28% e no cenário otimista há um acréscimo de R\$ 41.944,00, uma variação de 0,59 % em relação ao resultado obtido sem a implementação do Plano de Marketing.

## 4.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MUNICÍPIO DE ITAIPULÂNDIA

Para se proceder ao diagnóstico do município, torna-se necessário, inicialmente, caracterizá-lo e conhecer sua origem e sua história até chegar à estrutura atual.

### 4.2.1 Caracterização do município

O município de Itaipulândia localiza-se no extremo oeste do Paraná, às margens do Lago de Itaipu, próximo da fronteira com a Argentina e com o Paraguai.



Figura 1: Foto de satélite - localização  
Fonte: Site do Google

Segundo o *site* do City Brasil, suas coordenadas geográficas são 25° 08' 00" de latitude sul e 54° 18' 00" W-GR e possui 265 m de altitude.

Limita-se ao norte com o município de Santa Helena, a noroeste com o município de Missal, ao sul como o município de Foz do Iguaçu e a oeste com o Paraguai e o Lago de Itaipu, conforme mapa a seguir:



Figura 2: Limites do município  
Fonte: Adaptado do *site* Paraná Turismo

Segundo o Guia Rodoviário Quatro Rodas, o município dista 630 km da capital do estado (Curitiba), 92 km de Foz do Iguaçu e 130 km de Cascavel. Quanto aos países do Mercosul, dista aproximadamente 420 km de Assunção (Paraguai), 1.440 km de Buenos Aires (Argentina) e 1430 km de Montevidéu (Uruguai). Segundo o *site* da Itaipu Binacional, o aeroporto internacional mais próximo localiza-se em Foz do Iguaçu

(92 km); existe ainda um aeroporto internacional em *Puerto Iguazú* na Argentina (a 102 km) e outro em *Ciudad del Este* no Paraguai (a 98 km). O Porto de Paranaguá localiza-se a 721 km do município.

Com extensão territorial de 327,782 km<sup>2</sup>, compõe-se de 05 bairros urbanos (Caramuru, Jacutinga, Sede, Santa Inês e São José do Itavó) e 09 comunidades rurais (Esquina Gaúcha, Botafogo, Buriti, Lajeado do Cedro, Sol de Maio, Guaraci, Luzitânia, Cristo Rei e Progresso).

A população do município em 2000, segundo o IBGE era de 7.157 habitantes, uma média de 21,83 hab/km<sup>2</sup>, sendo que 70% da população se concentrava na área rural do município. Em 2004 segundo estimativas do mesmo órgão a população chegava a 8.199 habitantes. A renda familiar mensal média chega a 2 salários mínimos, segundo o censo do IBGE de 2003.

Segundo o *site* Paraná Cidade, o município possui clima subtropical úmido mesotérmico, com verões quentes (temperatura média superior a 22° C), com tendência de concentração das chuvas e invernos com geadas pouco frequentes (temperatura média inferior a 18° C), sem estação seca definida. Quanto ao relevo, trata-se de uma região de planalto.

No segmento produtivo, destacam-se os industrializados (produtos minerais não-metálicos, mobiliário, madeira e alimentares) a agricultura (olericultura, a fruticultura e o cultivo de fumo, feijão, mandioca e milho) e a pecuária (criação de bovinos para corte, produção de leite e procriação além de suínos utilizados para o abate e produção de embutidos de aves). De acordo com dados disponíveis no *site* da Secretaria da Fazenda do Paraná, em 2004, o valor adicionado da agropecuária foi de R\$ 16.430.224,00, da indústria R\$ 14.021.191,00 e dos serviços R\$ 35.889.394,00. Segundo dados do IBGE, em 2000 o PIB *per capita* do município era de 7.335 reais.

De acordo com a Secretaria da Agricultura, em resposta ao questionário proposto pela autora, há no município em torno de 350 famílias ligadas à atividade agrícola. A atividade compõe-se basicamente de pequenas e médias propriedades com área entre 5 e 20 hectares, onde é comum o emprego de mão-de-obra familiar. Algumas vilas se dedicam ao cultivo de hortifrutigranjeiros. Há várias cooperativas no município: de crédito, de comercialização e de industrialização.

Segundo o *site* da Prefeitura Municipal, o município se destaca na geração de empregos. Existe um Plano Municipal de Desenvolvimento de Itaipulândia (FUMEDI) que já beneficiou mais de 300 munícipes (num total de 5,5 milhões de reais) sendo 38% na agricultura e 62% no comércio e na indústria (esses últimos empregam de forma direta, 1653 pessoas). Segundo a Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo, em questionário proposto pela autora, atualmente são firmados convênios diretos com os bancos à taxa de 8,05 % ao ano, em substituição ao FUMEDI.

O orçamento do município para o ano de 2005, segundo dados disponíveis no *site* da Prefeitura Municipal é de R\$ 45.500.000,00 (Quarenta e Cinco Milhões e Quinhentos Reais), sendo destinados da seguinte forma:

- a) R\$ 12.359.000,00 - à Secretaria da Educação, Cultura e Esportes;
- b) R\$ 7.503.000,00 - à Secretaria da Saúde;
- c) R\$ 6.658.000,00 - à Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo;
- d) R\$ 5.424.000,00 - à Secretaria de Obras, Transportes e Urbanismo; e
- e) o restante a outras áreas.

Quanto à fonte dos recursos, destaca-se os *royalties* da Usina de Itaipu e outras compensações financeiras (R\$ 34.550.000,00) e os recursos ordinários – exercício (7.176.000,00).

Itaipulândia é o terceiro município que mais recebe *royalties* da Itaipu. O último repasse efetuado pela Itaipu, em outubro de 2005, apresentou os seguintes valores e distribuição:

MUNICÍPIO	REPASSE ATUAL	ACUMULADO
Foz do Iguaçu	US\$ 682,6 mil	US\$ 156,2 milhões
Santa Terezinha de Itaipu	US\$ 140,6 mil	US\$ 32,4 milhões
São Miguel do Iguaçu	US\$ 305,0 mil	US\$ 82,8 milhões
Itaipulândia	US\$ 607,6 mil	US\$ 126,6 milhões
Medianeira	US\$ 3,9 mil	US\$ 898,1 mil
Missal	US\$ 135,5 mil	US\$ 31,0 milhões
Santa Helena	US\$ 884,9 mil	US\$ 204,1 milhões
Diamante do Oeste	US\$ 19,0 mil	US\$ 4,3 milhões
São José das Palmeiras	US\$ 6,5 mil	US\$ 1,5 milhões
Marechal Cândido Rondon	US\$ 189,5 mil	US\$ 50,2 milhões
Mercedes	US\$ 65,3 mil	US\$ 13,6 milhões
Pato Bragado	US\$ 159,2 mil	US\$ 33,1 milhões
Entre Rios do Oeste	US\$ 111,3 mil	US\$ 23,1 milhões
Terra Roxa	US\$ 5,3 mil	US\$ 1,2 milhão
Guaíra	US\$ 172,5 mil	US\$ 39,4 milhões
Mundo Novo	US\$ 49,7 mil	US\$ 11,3 milhões

Quadro 2: Repasse de *royalties* da Usina Hidrelétrica de Itaipu  
Fonte: Site Itaipu Binacional

#### 4.2.2 Histórico do município

O início da colonização da região aconteceu em 1961 quando os pioneiros adquiriram direito de posse de cerca de 800 alqueires da Gleba Guairaçá. Em 1982 com a formação do reservatório da Usina Hidrelétrica de Itaipu (também denominada de Itaipu Binacional), localizada em Foz do Iguaçu, ocorreu o alagamento de uma vasta extensão de terras na região. O lago possui uma extensão de 1.350 km<sup>2</sup> (site Itaipu Binacional).

O município de Itaipulândia foi criado em virtude da Lei Estadual nº 9.908 de 19 de março de 1992, pelo desmembramento do município de São Miguel do Iguaçu, no entanto o aniversário do município é comemorado no dia 10 de novembro, data do plebiscito de sua emancipação político administrativa.

O distrito de São Miguel do Iguaçu do qual se originou o município de Itaipulândia era denominado “Aparecidinha do Oeste”, em virtude de ter sido construída nesta localidade a primeira igreja católica de toda a região e terem como padroeira Nossa Senhora Aparecida. Como já existia no país um município com este nome, optou-se por mudar para o nome de Itaipulândia, devido à sua proximidade do Lago de Itaipu.

Segundo o *site* da Usina Hidrelétrica de Itaipu, da área total alagada, 176,00 km<sup>2</sup> pertenciam ao atual município de Itaipulândia. Devido ao alagamento destas áreas, desde sua fundação até o ano de 2020 a Usina de Itaipu paga mensalmente uma indenização (*royalties*) aos municípios atingidos.

De acordo com o mesmo *site*, além de Itaipulândia, existem outros 15 municípios que se limitam com a represa do Rio Paraná, denominados “lindeiros” ou da Costa Oeste: Foz do Iguaçu, Santa Terezinha de Itaipu, São Miguel do Iguaçu, Medianeira, Missal, Diamante do Oeste, Santa Helena, São José das Palmeiras, Entre Rios do Oeste, Pato Bragado, Marechal Cândido Rondon, Mercedes, Terra Rocha, Guaíra e Mundo Novo. Alguns deles transformaram a porção do lago que banha o município em terminais turísticos, com a formação de praias artificiais, estrutura para camping, churrasqueiras, restaurantes e quadras de esportes. Antes da inundação pelo Lago, a maior atração turística da região eram as Sete Quedas localizadas em Guaíra.

### **4.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Nesta fase procura-se diagnosticar as forças e fraquezas da organização frente às ameaças e oportunidades do ambiente.



### **4.3.1 Análise do Ambiente Externo**

O ambiente externo do município engloba as forças do meio envolvente do mesmo e que não são controláveis. Sua análise será feita a partir da coleta de informações relacionadas à conjuntura, ao mercado e à concorrência e deverá permitir a visualização das oportunidades e das ameaças a que o município está exposto.

#### **4.3.1.1 Análise da conjuntura**

A análise da conjuntura procura estudar os vários ambientes: econômico, político, legal, tecnológico e sócio-cultural, que influenciam o município, isto num dado momento histórico.

##### **4.3.1.1.1 Fatores Econômicos**

A globalização dinamizou a economia mundial: a tecnologia e, sobretudo a Internet, possibilitaram a quebra das fronteiras para a comercialização dos produtos.

O dólar em queda nos últimos meses tem tornado o contrabando altamente lucrativo para os brasileiros, razão pela qual há na região da fronteira com o Paraguai, um grande tráfego de “muambeiros” (comerciantes informais) de vários lugares do Brasil em ônibus de excursão. Têm se tornado freqüentes embates armados com a Polícia Federal, encarregada da fiscalização.

Em decorrência da excessiva carga tributária brasileira, com efeito em cascata (da indústria ao varejo), os produtos brasileiros se tornam mais caros para o consumidor final do que no país vizinho, onde os impostos são reduzidos e a relação trabalhista menos rigorosa.

Assim, a situação que se verifica é que muitos comerciantes do Brasil (até mesmo os formais), compram seus estoques de produtos ilegalmente no Paraguai, e sua

comercialização se dá sem recolhimento de impostos, o que acaba por afetar toda a cadeia produtiva brasileira.

Muitos produtos como soja, milho e carnes, são comercializados em dólar no mercado internacional. Com a cotação dessa moeda em baixa, observa-se uma queda acentuada no faturamento dos produtores, o que se reflete no poder aquisitivo dos mesmos e, conseqüentemente, na economia das regiões e na balança comercial do país.

Além disso, segundo o *site* da Usina Hidrelétrica de Itaipu, os *royalties* repassados aos municípios afetados pela barragem são pagos em dólares, assim existe grande variação no valor real percebido pelos municípios, dependendo da cotação dessa moeda.

Segundo o *site* da UFG Net, as altas cotações do dólar nos anos anteriores e a profissionalização dos serviços de turismo no país foram fatores essenciais para o turista brasileiro optar por viagens domésticas. Atualmente, com a desvalorização do dólar, a tendência em relação aos turistas internos se inverte.

Segundo o *Newsletter* 48 da Embratur, disponível no *site Net Babillons*, o Plano Aquarela, do governo brasileiro, que visa ao marketing turístico internacional, tem buscado fortalecer a Marca Brasil. Há representação do Brasil por meio de Escritórios Brasileiros de Turismo – ETBs (unidades avançadas de promoção do Brasil) em Londres (Reino Unido), em Paris (França), em Milão (Itália), em Frankfurt (Alemanha), em Nova York (EUA), em Brasília –DF (para atender a América do Sul) e ainda um em Tóquio (Japão), este dedicado à promoção conjunta dos países do Mercosul.

O *site* *Brasil Tour* apresenta uma entrevista com Eduardo Sanovicz, presidente da Embratur. Segundo ele, na campanha da Embratur em Nova York, em julho de 2005, utilizou-se das cidades do Rio de Janeiro, Salvador e Foz do Iguaçu. O Ministério do

Turismo, por meio da Embratur, vai investir US\$ 2,3 milhões em publicidade do Brasil nos EUA e na América do Sul nos próximos 12 meses. No primeiro semestre de 2005 foram batidos todos os recordes de entrada de dólares com turistas estrangeiros e de desembarque em vôos internacionais. Um crescimento de 15,07% em comparação ao mesmo período do ano de 2004 com relação aos gastos deles no Brasil. O mesmo *site* diz que segundo uma conceituada revista alemã, a *Touristik Report*, o Brasil é o destino de longa distância mais procurado pelos alemães devido principalmente à melhor diversidade de produtos turísticos e melhores conexões aéreas.

“O turismo no Brasil apresenta um cenário nunca antes registrado, com índices de crescimento constante em geração de divisas e em desembarques internacionais e nacionais”, afirma o ministro do turismo Walfrido dos Mares Guia em documento disponível no *site* Portal Brasileiro do Turismo. Segundo ele, no ano de 2004, o turismo foi o sexto produto na balança de exportações. O desempenho de janeiro a julho deste ano levou o turismo para a terceira posição, atrás apenas do minério de ferro e da soja em grãos. O Ministério do Turismo trabalha para ampliar a oferta de produtos turísticos por meio da implementação do Programa de Regionalização do Turismo, em parceria com as unidades da federação e iniciativa privada. A divulgação dos produtos é feita em feiras com a participação de expositores, agências de viagem, operadores e público visitante. Em 2005 houve aumento de 80% no valor disponível para financiamentos para o turismo oferecido por bancos oficiais (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste, Banco da Amazônia e BNDES).

O salário mínimo, fixado em R\$ 300,00 desde maio de 2005, apresentou aumento real de 8,8% com relação ao Índice Nacional de Preços ao consumidor (INPC), o que representa um valor significativo a mais na economia, uma vez que grande

número de brasileiros recebe remuneração (salário, benefício, pensão ou aposentadoria) com base no salário mínimo. Por outro lado, o poder aquisitivo dos brasileiros em geral, tem sofrido um declínio (principalmente devido aos reajustes abaixo da inflação do período) e esta situação tem reflexo principalmente no consumo de bens duráveis, supérfluos e atividades de lazer.

#### 4.3.1.1.2 Fatores Políticos

No terceiro ano do mandato presidencial, verifica-se a manutenção da maioria dos padrões utilizados durante os últimos anos, sem grandes expectativas no curto prazo. O governo atual tem ressaltado a importância de ações conjuntas com outros países, principalmente do Mercosul em planos de redução da fome, preservação do meio ambiente e até mesmo de divulgação do turismo.

Envolvido em escândalos políticos, o Brasil segue tentando passar uma imagem positiva para o mundo, lutando para diminuir o risco Brasil e ganhando espaço no turismo internacional.

A revista eletrônica *Hotelnews* apresenta uma pesquisa da Embratur de 2001, que aponta a política brasileira de flexibilização cambial iniciada em 1999, como importante razão para o aumento do turismo receptivo e o declínio do turismo emissor. Além disso, fatores como o terrorismo internacional, os abalos sísmicos ocorridos em outras partes do mundo e o barateamento do transporte aéreo também contribuíram.

A política adotada pelo governo atual privilegia a administração descentralizada, assim os estados e municípios têm relativa autonomia para administrar os recursos governamentais da melhor forma.

O turismo tem sido prioridade do governo brasileiro nos últimos anos, haja vista a criação do Ministério do Turismo. A Embratur é uma autarquia que tem como

competência a promoção, a divulgação e o apoio à comercialização de produtos, serviços e destinos turísticos do país no exterior. O Prodetur (Programa de Desenvolvimento do Turismo) tem como propósito o desenvolvimento sustentável da atividade turística, isto é, a promoção do desenvolvimento da atividade turística associada à proteção do meio-ambiente e à melhoria da qualidade de vida da população. O Prodetur-Sul abrangeu entre as áreas prioritárias em sua fase inicial, os nove municípios lindeiros ao reservatório da Usina de Itaipu, polarizados por Foz do Iguaçu, dentre eles Itaipulândia.

#### 4.3.1.1.3 Fatores Legais

Os municípios são regidos por várias leis (federais, estaduais e municipais), dentre elas a Constituição Federal da República do Brasil, a Lei nº 4320, a Lei nº 8666, a Lei Complementar nº 101, a lei 9755 e a Lei Orgânica do Municipal. As leis descritas a seguir foram encontradas no *site* do Governo Federal.

A Constituição Federal da República do Brasil de 1988 foi criada visando “instituir uma Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos”.

A lei nº 4.320 de 1964 apresenta normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, Estados, Municípios e Distrito Federal, que deverá conter a discriminação da receita e da despesa (ambas nas formas correntes e de capital) de forma a evidenciar a política econômico-financeira e o Programa de Trabalho do Governo, obedecidos os princípios de unidade, universalidade e anualidade. As receitas e despesas sofrerão previsão plurianual (no mínimo um triênio)

sendo revistas anualmente. Além disso, esta lei define a forma de apresentação dos resultados financeiros obtidos.

A lei nº 8.666 de 1993 estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Esta lei destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia (igualdade de condições) e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração com os princípios básicos da legislação. Qualquer cidadão poderá requerer à Administração Pública os quantitativos das obras e preços unitários de determinada obra executada.

A lei complementar nº 101, de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Esta lei introduziu novas responsabilidades para o administrador público com relação aos orçamentos da União, Estados e Municípios, como limite de gastos com pessoal, proibição de criar despesas de duração continuada sem uma fonte segura de receitas.

A lei nº 9.755, de 16 de dezembro de 1998, dispõe sobre a criação de *homepage* na *Internet*, com o título “Contas Públicas”, pelo Tribunal de Contas da União, para a divulgação dos dados e informações, para acesso das pessoas interessadas. Assim cada município deve disponibilizar seus relatórios no prazo previsto em lei para inclusão no site do Tribunal de Contas da União.

Os municípios seguem a Lei Orgânica Municipal, definida em Assembléia Municipal Constituinte, em consonância com os fundamentos, objetivos e princípios expressos na Constituição da República Federativa do Brasil.

O município de Itaipulândia, representado pela prefeitura municipal, rege-se, portanto, pelas leis anteriormente mencionadas, além de outras auxiliares e sua prestação de contas é feita ao Tribunal de Contas do Estado, que é também o órgão fiscalizador.

#### 4.3.1.1.4 Fatores Tecnológicos

A Tecnologia de Informação oferece recursos que viabilizam o caminho para obter vantagens competitivas frente aos concorrentes.

Segundo Kotler (1998) a utilização de Sistemas de Informações de Marketing (SIM), pode ser muito útil, à medida que possibilita conhecer as tendências de mercado, os segmentos que apresentam maior crescimento de demanda e os que apresentam oferta, proporciona reconhecimento rápido das tendências em andamento, melhor uso das informações históricas e reduz o número de decisões tomadas intuitivamente. Essas informações auxiliam na definição do segmento de mercado em que a empresa irá atuar e na implementação e controle dos planos.

A tecnologia compreende os meios disponíveis para o desempenho das atividades dentro de uma organização, podendo ser considerada avançada se for capaz de atender com eficiência às necessidades do público interessado.

Existem no mercado ferramentas muito úteis na gestão de organizações, como a Internet, como um meio de comunicação (*e-mail*, correio instantâneo), fonte de pesquisa e meio de divulgação; a telefonia móvel e *softwares* específicos (*Balanced Scorecard*, Sienge etc).

Na análise da influência dos fatores tecnológicos sobre o município de Itaipulândia, verifica-se que ainda há muito a ser explorado. O município possui um *site* próprio em construção, para divulgação de sua imagem, informações de atividades em

andamento, atrativos turísticos e prestação de contas. O mesmo poderia ser potencializado, oferecendo comodidade aos munícipes com a possibilidade de acesso e impressão de faturas de água e carnês de IPTU, por exemplo.

#### 4.3.1.1.5 Fatores Sócio-culturais

É importante se conhecer a cultura (origens, valores e crenças) e o comportamento social da população para delinear planos de ação melhor adaptáveis, que gerem bons resultados com menos impactos negativos.

Segundo o *site Netbabillons*, em 2004 Portugal se consolidou como o principal emissor de turistas da Europa para o Brasil, ficando atrás apenas da Argentina e dos EUA. Isso se deveu à forte ampliação de vôos para destinos nacionais e à política de criação de unidades avançadas de promoção do Brasil (os Escritórios Brasileiros de Turismo – EBTs). O EBT foi aberto em Portugal em janeiro de 2004.

Segundo o presidente da Embratur em reportagem disponível no *site Netbabillons*, o turismo de eventos tem ganhado importância no Brasil. Em 2005 devem ocorrer mais de 110 eventos internacionais, o que representa pessoas de alto poder aquisitivo e importantes formadores de opinião.

#### 4.3.1.2 Análise do mercado

A análise do mercado visa estudar o mercado atual e potencial, com vistas ao desenvolvimento de estratégias que vão ao encontro de suas aspirações e necessidades.

##### 4.3.1.2.1 Análise de clientes

Os clientes são a razão de existir das organizações. O mercado-alvo de um município deve ser: visitantes e turistas, residentes e trabalhadores, negócios e indústrias e mercados de exportação (KOTLER, BOHEN & MAKENS *apud* ALMEIDA, 2004).



Segundo o *site* da Gazeta do Iguaçu, 980 mil pessoas visitaram o Parque Nacional do Iguaçu em 2004.

Segundo Ismael Morosov, residente em Marechal Cândido Rondon, em resposta ao questionário proposto pela autora, afirmou que os turistas que visitam a região limdeira são variados, oriundos de todas as partes do Brasil e do mundo e também de diferentes classes sociais, pois também os atrativos são muito diversificados.

Segundo ele, o município “carro chefe” do turismo na região é, sem dúvida, Foz do Iguaçu, onde se localiza a Usina de Itaipu, as Cataratas do Iguaçu, o Marco das Três Fronteiras (Brasil, Argentina e Paraguai) além de outros atrativos como o turismo de aventura, que atraem turistas de renda maior. Paraguai e Argentina são também muito visitados, principalmente devido aos Cassinos (proibidos no Brasil).

Uma pesquisa recente realizada pela Teletur, abrangendo 320 turistas em visita às Cataratas do Iguaçu (dentre eles 208 brasileiros e 112 estrangeiros), disponível no *site* da Secretaria do Turismo de Foz do Iguaçu, revelou dados importantes em relação ao perfil e ao comportamento do turista que visita o referido ponto turístico. Dos entrevistados, 52 % são mulheres, 50 % têm idade superior a 40 anos e 55 % possui curso universitário. A seguir alguns dados relevantes para o presente estudo:

- a) 65 % dos entrevistados visitam o ponto turístico pela primeira vez e 35 % já conheciam;
- b) 77 % afirmou ter pernoitado em locais da região, sendo 70% em Foz do Iguaçu;
- c) 10 % visitam Foz do Iguaçu em 1 dia, 28 % em 2 dias e 62 % em mais de 3 dias;
- d) 95 % , utiliza os serviços de hotéis;

- e) Das 154 pessoas que se posicionaram quanto à vontade de conhecer outros pontos turísticos de Foz do Iguaçu e da região, 39 % têm interesse em visitar a Usina de Itaipu, 9% as Cataratas do lado Argentino, 7 % Ciudad del Este, 6 % o Parque das Aves e 2 % outros atrativos.

Morosov explica que os freqüentadores das praias artificiais, originadas pelo Lago de Itaipu, provêm da Argentina, Paraguai e principalmente da região oeste do Paraná. Geralmente possuem poder aquisitivo mais baixo, muitos optando até mesmo por acampamento; uma opção para quem não pode ou não deseja se deslocar para as praias do litoral.

De acordo com dados disponíveis no *site* da Prefeitura de Itaipulândia, passam no município na temporada de verão (de dezembro a março) 60.000 turistas e a meta da prefeitura é chegar a 300.000 com a criação do Parque Termal a ser inaugurado em novembro de 2006.

#### **4.3.1.3 Análise da concorrência**

Existe entre os municípios do entorno do Lago um projeto de integração turística, os “Caminhos do Turismo Integrado ao Lago de Itaipu” visando à inserção dos atrativos de cada município em um roteiro turístico. Conforme o *site* do Diário da Manhã, o projeto teve início em 2002 e é resultante de uma parceria entre o Sebrae-PR, o Conselho de Desenvolvimento dos Municípios Lindeiros, associações comerciais, associações de produtores rurais, prefeituras e Itaipu Binacional, com assessoria técnica da Universidade Federal de Santa Catarina e FEPESE (Fundação de Estudos e Pesquisas Sócio-econômicos).

Em reportagem disponível no *site* Diário da Manhã, Luiz Moretto Neto, coordenador do projeto de integração do turismo na região, afirma que “Roteiro

Turístico Integrado é um roteiro de visitas em localidades próximas que possibilita amplas oportunidades de atividades aos participantes”. Para ele, a grande vantagem dos roteiros integrados é o melhor aproveitamento do tempo do visitante e a oferta de diversos atrativos, reduzindo os custos de operação, promoção, captação dos fluxos e aumento da capacidade competitiva no mercado. Na mesma reportagem, Júlio César Agostini, consultor do Sebrae/PR, observa que, individualmente, nenhuma das 15 cidades – todas de pequeno porte e de características rurais - possui atrativos suficientes para atrair os turistas que vão a Foz do Iguaçu. Com roteiros temáticos consolidados, as cidades já estão conseguindo atrair visitantes e por conseguinte, novos empreendedores, além de agências e operadoras de turismo. Para dinamizar o projeto, foram criadas 12 associações que reúnem 150 empreendedores que tiveram cursos de qualificação para oferecer o produto turístico local.

Segundo Julio César Agostini, em resposta ao questionário proposto pela autora, existe concorrência entre os produtos do próprio roteiro. Os municípios limítrofes trabalham para ajustar um *mix* de produtos ao consumidor alvo; “cabe ao empresário oferecer maiores vantagens competitivas ao consumidor final, que é quem decide a compra”. Por outro lado, verifica-se entre estes municípios a cooperação por meio de ações conjuntas (participação em feiras, criação e distribuição de materiais promocionais) buscando uma complementaridade entre os produtos.

Segundo o *site* da Itaipu Binacional, dentre os 16 municípios banhados pelo Lago de Itaipu, apenas 7 possuem complexo turístico com praia artificial; estes são, concorrentes entre si, tanto na captação de turistas quanto na atração de investidores. Os principais concorrentes do município de Itaipulândia são, portanto: Foz do Iguaçu, Missal, Santa Terezinha de Itaipu, Marechal Cândido Rondon, Santa Helena e São Miguel do Iguaçu. Passa-se, na seqüência, a caracterizar os mesmos quanto ao seu

composto de marketing (produto, preço, praça e promoção). Os concorrentes serão analisados em função dos 4P's.

#### 4.3.1.3.1 Produto

Segundo o guia turístico Caminhos do Turismo Integrado ao Lago de Itaipu, o município de Foz do Iguaçu tem uma grande vantagem competitiva em termos de produto em relação aos demais concorrentes pois possui em seu território duas grandes belezas naturais: o Parque Nacional do Iguaçu com 185.265,50 hectares (reconhecido pela Unesco como Patrimônio Natural da Humanidade em 1986) e as Cataratas do Iguaçu (com opções de turismo de aventura), além do Marco das Três Fronteiras (Brasil, Paraguai e Argentina) e a Usina Hidrelétrica de Itaipu.

Todos os concorrentes possuem Terminal Turístico com praia artificial e estrutura para lazer e *camping*, no entanto, segundo o *site* da Itaipu Binacional, o Terminal Turístico de Santa Helena se destaca dos demais por possuir 87,13 hectares, ser muito bem estruturado (praia, bosque, atracadouros, pavilhão de exposições, restaurantes, duas áreas de *camping*, 93 quiosques, campo de futebol gramado, quadras de vôlei e futebol de areia, além de tobogã, banana *boat*, pedalinhas e barcos) e atrair o maior número de visitantes na temporada de verão: em média de 5 a 8 mil pessoas por final de semana. Já o Terminal Turístico de Santa Terezinha de Itaipu, também muito bem estruturado, é um dos mais visitados por estrangeiros, especialmente do Paraguai e da Argentina, em virtude de sua localização próxima da fronteira. São Miguel do Iguaçu, com 14,10 hectares de complexo turístico, é o único município com projeto ecologicamente correto, aprovado pela Itaipu / Cetin – Comissão Técnica que envolve a Itaipu, o Ministério Público, o Instituto Ambiental do Paraná e o Instituto Brasileiro de Amparo ao Meio Ambiente / IAP – Instituto Ambiental do Paraná.

A cidade de Marechal Cândido Rondon possui fortes características européias; é uma das mais arborizadas do oeste do Paraná. Diferencia-se das demais por possuir Estâncias Hidrominerais (Águas Termais).

Segundo dados disponíveis no *site* da Itaipu Binacional, o município de Foz do Iguaçu abriga 4 instituições de ensino superior: Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), Cesufoz, Três Fronteiras e Unidade Dinâmica de Faculdades Cataratas (UDC). Possui também 4 estabelecimentos na área hospitalar: Santa Casa Monsenhor Guilherme, Costa Cavalcanti, Internacional e São Tiago, além de postos de saúde nos bairros e um Centro de Especialidades médicas.

No setor hoteleiro, Foz do Iguaçu também se destaca dos demais, dispondo de um grande número de estabelecimentos de alto padrão. Segundo reportagem disponível no *site* da Gazeta do Iguaçu, “Foz do Iguaçu é a base para o turismo de toda a região. É em Foz que os turistas se hospedam”.

Segundo o *site* da Itaipu Binacional, Foz do Iguaçu é uma das cidades mais ecléticas e cosmopolitas do mundo, contando com mais de 70 etnias (árabe, coreana, chinesa, italiana, portuguesa etc); é também um dos destinos mais famosos do mundo. Segundo estatísticas disponíveis na *homepage* do Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur), em 2003 a cidade foi a sexta mais visitada do Brasil por turistas estrangeiros, com 7,40 % dos turistas e permanência média de 13,55 dias.

Apresenta-se a seguir as imagens dos principais pontos turísticos dos concorrentes:

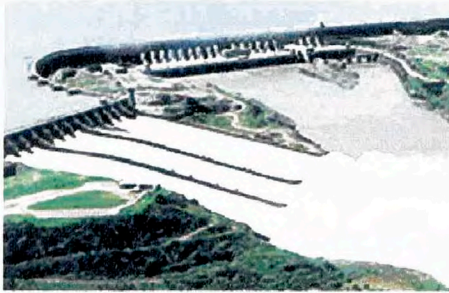


Figura 3: Usina Hidrelétrica de Itaipu  
Fonte: Site da Itaipu Binacional



Figura 4: Terminal Turístico de Santa Helena  
Fonte: Site da Itaipu Binacional



Figura 7: Marco das Três Fronteiras  
Fonte: Site Prefeitura de Foz do Iguaçu



Figura 8: Espaço da Américas  
Fonte: Site Usina de Itaipu



#### 4.3.1.3.2 Promoção

Quanto à promoção, o guia turístico Caminhos do Turismo Integrado ao Lago de Itaipu, elaborado em 2003, apresenta os roteiros turísticos dos 16 municípios banhados pelo Lago de Itaipu. O guia inclui três roteiros turísticos: Caminhos das Águas, Caminhos Rurais e Ecológicos e Caminhos da Colonização. Segundo o consultor

do Sebrae-PR, Júlio César Agostini, o Guia impresso teve tiragem de 15.000 exemplares, distribuídos ao longo de 2 anos em feiras turísticas brasileiras (ABAV P, ABAV Nacional, BNT Mercosul, Feira de Gramado, feiras e eventos regionais) e disponibilizados nas prefeituras dos municípios envolvidos, aeroportos e agências de viagem. O Guia também é disponibilizado na íntegra em página específica: [www.turismonolagodeitaipu.com](http://www.turismonolagodeitaipu.com), sendo atualizado semestralmente. Além disso, foram confeccionados três vídeos, um para cada roteiro do projeto. Em 2005 foi lançado o quarto roteiro integrado: Pesca Esportiva.

Existe ainda outro projeto conjunto com o Sebrae-PR que conta com a participação de 10 municípios, 10 associações comerciais e industriais e mais outras 10 instituições com mais de 40 ações conjuntas para consolidar o turismo no lago de Itaipu, de acordo com o site do Sebrae – PR. Pode-se destacar o artesanato e o empreendedorismo.

Segundo o *site* da Gazeta do Iguaçu, Foz do Iguaçu está coordenando uma campanha publicitária do Destino Iguassu (com essa grafia), envolvendo Foz do Iguaçu, toda a região da Costa Oeste, *Ciudad del Este* (Paraguai) e *Puerto Iguaçu* (Argentina). O material de divulgação compõe-se de *folders*, cartazes, *CDs*, adesivos e a revista “Iguassu *Falls*” (em 4 idiomas) e é direcionado aos países do Mercosul (Argentina, Paraguai, Uruguai e Chile) por meio das operadoras de turismo, empresas aéreas, agências de viagem, transportadoras, hotéis e grandes empresários do Brasil. A campanha disponibiliza ainda um serviço de informações turísticas por telefone 0800 (Teletur), com atendimento das 7:00 às 23:00.

Além disso, Foz do Iguaçu tem sido divulgada internacionalmente pela Embratur por meio dos Escritórios Brasileiros de Turismo – EBT, conforme já descrito anteriormente.

Todos os concorrentes possuem *site* próprio (da Prefeitura), no entanto, o de Santa Helena e o de Santa Terezinha de Itaipu se encontram em manutenção, não estando disponíveis para consulta. As páginas são muito semelhantes quanto à qualidade e recursos, apresentando dados sobre o município, pontos turísticos, atividades e prestação de contas da prefeitura e notícias locais. Todas podem ser localizadas facilmente por busca na *Internet*.

De acordo com reportagem disponível no *site* da Gazeta do Iguaçu, a Secretaria do Turismo de Foz do Iguaçu (Setur) possui *site* que é um Portal do Turismo, oferecendo acesso segmentado, de acordo com o perfil do internauta (turista, eventos, agentes de viagens, *trade* Iguaçu, imprensa, comunidade e *Kids*) e é disponibilizada em 4 idiomas (português, inglês, espanhol e alemão). O site tem em média 3 mil acessos por mês.

Foz do Iguaçu participa de vários eventos como estratégia para promoção de sua imagem e seus atrativos. Segundo o Plano de Ações da Setur para o ano de 2005, disponível no *site* da Secretaria, o município deverá participar no ano corrente, de 11 eventos internacionais (5 na Europa e 6 na América do Sul) e 29 eventos nacionais (principalmente no sudeste e no sul).

#### 4.3.1.3.3 Preço

Quanto ao preço, existe uma situação peculiar, pois os atrativos são muito variados. O acesso aos Terminais Turísticos das cidades não é cobrado; assim os municípios que têm este como o principal atrativo, necessitam explorar outros meios de obtenção de recursos. Grande parte dos turistas que aproveitam as praias artificiais costuma usar os *campings*, nos quais é cobrado em média R\$ 15,00 por dia pela locação



do espaço. Nos hotéis voltados para esse público, a diária média do apartamento fica em torno de R\$ 60,00.

Já os turistas que visitam os pontos turísticos de Foz do Iguaçu, pagam ingresso, conforme o atrativo. Segundo informado por telefone pela Teletur, no Parque Nacional do Iguaçu (que compreende as Cataratas do Iguaçu), o valor cobrado pelo ingresso é de R\$ 19,90, com valor diferenciado para brasileiros, turistas do Mercosul e moradores da região; o valor médio gira em torno de R\$ 12,00. A Usina de Itaipu oferece três opções de passeio: o diurno (no qual não é cobrado ingresso), o noturno com iluminação (no qual é cobrado R\$ 6,00) e o completo no interior da Usina (cujo ingresso custa R\$ 30,00). No Parque das Aves, estrangeiros pagam R\$ 25,00 e brasileiros, R\$ 16,00. Já o Marco das Três Fronteiras é um monumento aberto ao público, não sendo cobrado ingresso.

#### 4.3.1.3.4 Praça

Quanto à praça, trata-se de uma região bem localizada, pela proximidade da fronteira do Brasil com os países do Mercosul (principalmente Paraguai e Argentina) de onde provém grande parte dos turistas. O acesso aos municípios é facilitado pela existência de um aeroporto internacional em Foz do Iguaçu e um aeroporto regional em Cascavel, além do transporte aquático pelo Lago de Itaipu e Rodoviário. Como barreira pode-se citar a represa do Lago de Itaipu, já que em sua extensão não há clientes.

No quadro a seguir procurou-se comparar os principais concorrentes quanto ao seu tamanho, composto de marketing (produto, preço, praça e promoção) e infraestrutura turística:

**PRINCIPAIS CONCORRENTES**

	<b>Foz do Iguaçu</b>	<b>Missal</b>	<b>Santa Helena</b>	<b>Santa Terezinha de Itaipu</b>	<b>São Miguel do Iguaçu</b>	<b>Mal. Cândido Rondon</b>
<b>Nº habitantes (IBGE 2000)</b>	258.543	10.435	20.491	18.361	24.432	42.000
<b>Produto</b>	Term. Turíst.Três Lagoas Parque Nacional do Iguaçu Cataratas do Iguaçu Usina Hidrelétrica de Itaipu Porto Canoas Usina São João Parque das Aves Refugio Biológico Bela Vista Bosque Guarani Cruzeiro Bertoni Ecomuseu Espaço das Américas Marco das Três Fronteiras Campo de golfe, Haras, late Clube, Pesca esportiva, Turismo de aventura	Term. Turfst. Vila Natal Reserva dos Macacos Pesque -pague Museu Municipal Festas típicas	Term. Turíst.Baln.Sta Helena Parque Lazer Ney Braga Base Náutica Clube Amigos do cavalo Morro dos Sete Pecados Pesque-pague Refugio Bilógico Sta Helena Memorial Coluna Prestes	Term. Turíst. Alvorada de Itaipu Parque Ecol. Domingos Zanete Pesque-pague Chácara Orquidário Beija-Flor Alambique da Família Piva Rancho Tchê Lucas Aeroclube	Terminal Turíst.Ipiranga Fazendinha Recanto Parque dos Sabiá Parque aquático Rio Ocof Tribo Indíg.Ava Guarani	Praia de Porto Mendes Cachoeira da Onça Parque Anita Wanderer Estância Hidrom. Coroados Sitio das Orquídeas Museu Histórico
<b>Preço médio (baixo/médio/alto)</b>	alto	baixo	médio	médio	baixo	médio
<b>Praça</b>						
Dist. <i>Ciudad del Este</i>	6,5 km	93,5 km	126,5 km	28,5 km	66,5 km	186,5 km
Dist. <i>Puerto Iguazu</i>	10 km	97 km	130 km	32 km	70 km	190 km
Aeroporto Internacional Foz	Possui	87 km	120 km	22 km	60 km	180 km
Aeroporto regional Cascavel	140 km	120 km	110 km	120 km	142 km	98 km
Acesso aquático (Sim/Não)	sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Promoção</b>	<i>Site</i> prefeitura ativo	<i>Site</i> da prefeitura ativo	<i>Site</i> prefeitura em manutenção	<i>Site</i> prefeitura em manutenção	<i>Site</i> prefeitura ativo	<i>Site</i> prefeitura ativo
<b>Meios de divulgação</b>	<i>Site</i> Setur - acesso segmentado Campanhas Embratur no exterior Teletur - 0800					
<b>Agências de turismo</b>	151	Não possui	2	Não possui	3	2
<b>Infra-estrutura turística</b>						
<b>Hospedagem</b>	117 hotéis, 1 flat, 12 pousadas, 20 motéis, 2 albergues, 2 <i>camping</i>	2 hotéis	6 hotéis, 1 <i>camping</i> , 8 chalés	3 hotéis, 8 chalés, 1 <i>camping</i>	2 hotéis, 1 pousada, 24 chalés , 3 <i>camping</i>	7 hotéis, 8 chalés, 1 <i>camping</i>
<b>Estab. Gastronomia</b>	162	10	10	12	13	26
<b>Sinal telefonia móvel</b>	2	2	2	2	2	2
<b>Atendimento médico</b>	4	2	4	3	2	3
<b>Agências bancárias</b>	11	3	3	4	5	6
<b>Acesso à Internet</b>	13	0	1	0	1	0

Quadro 3: Principais concorrentes

Fonte:Elaborado pela autora

Verifica-se pelo quadro dos principais concorrentes que o município de Foz do Iguaçu se destaca das demais em todos os aspectos. É a cidade que possui maior população, melhores atrativos, melhor localização, melhor infra-estrutura turística e também o maior preço médio cobrado por seus produtos e serviços. Observa-se que é o único município dentre os concorrentes cuja principal atividade econômica é o turismo. Nos demais, os atrativos são muito semelhantes e também a infra-estrutura e os esforços promocionais.

Além desses concorrentes, pode-se citar também *Ciudad del Este*, no Paraguai (comércio e cassinos) e *Puerto Iguazu*, na Argentina (Cataratas do lado argentino, estâncias hidrominerais e cassinos), embora a concorrência não seja tão direta por possuírem atrativos diferenciados.

Diante do diagnóstico do ambiente externo, destaca-se as principais ameaças e oportunidades a que o município de Itaipulândia está exposto:

Oportunidades	Ameaças
Existência de grande número de turistas que vão aos pontos turísticos da região, especialmente de Foz do Iguaçu.	Possíveis quedas na cotação da moeda norte americana (o Dólar).
Espaço para criação de novos negócios voltados ao turismo (hospedagem, alimentação, entretenimento e comércio).	Concorrentes que possam criar produtos inovadores.
Existência de nichos de mercado não explorados pelos concorrentes.	Poluição e degradação do meio ambiente, prejudicando a qualidade das águas do Lago.

Quadro 4: Oportunidades e Ameaças  
Fonte: Elaborado pela autora

Analisando-se as oportunidades apontadas, verifica-se a existência de um mercado potencial considerável a ser explorado, haja vista, o grande fluxo (contínuo) de

Segundo o guia turístico Caminhos do Turismo Integrado ao Lago de Itaipu, o município possui vários atrativos turísticos, dentre eles o Terminal Turístico de Jacutinga (com praia artificial), o Monumento a Nossa Senhora de Aparecida, o Centro de Tradições Gaúchas Querência Amada, a Casa da Memória de Itacorá, o Centro Educacional, a Fazenda Apolo, a Base Náutica, o Parque Termal (com previsão de entrega para novembro de 2006) e os eventos promovidos anualmente.

O Terminal Turístico de Jacutinga situa-se a 4,5 km do núcleo urbano do município com acesso por meio de via asfáltica com ciclovia e funciona durante a temporada de verão (de dezembro a março). Possui 700 metros de praia artificial às margens do lago formado pela represa de Itaipu, com área de banho, área de camping (3700 m<sup>2</sup>), quiosques com churrasqueiras, pavilhão de eventos, área esportiva com campo de futebol suíço, quadra de vôlei e atracadouro de barcos.

O monumento a Nossa Senhora Aparecida está localizado no Bairro Caramuru, há 2 km do centro, no ponto mais alto do município. Possui acesso asfáltico e tem 26 metros de altura. Do alto do monumento, tem-se uma vista de toda a cidade e do Lago de Itaipu.

O Centro de Tradições Gaúchas (CTG) possui área construída de 3.400 m<sup>2</sup>, está localizado no núcleo urbano, e são realizados neste local, eventos de grande porte (gastronômicos, tradicionalistas, bailes e festas) além de aulas de danças tradicionalistas. Dispõe ainda de canchas de bocha com piso sintético, cancha de bolão, mesas de ping-pong e serviços de bar.

A Casa da Memória Itacorá é um museu no qual é resgatada a história do município, com área para exposições, pesquisas e auditório; localiza-se no centro urbano. O Centro Educacional é um espaço com estrutura de auditório com capacidade

para 500 pessoas, onde são realizados congressos, apresentações culturais etc., além de salas para aulas de música, teatro, dança, artes e literatura.

A Fazenda Apolo localiza-se na área rural do município. Trata-se de uma propriedade particular com 2.200 hectares, que serve como modelo para estudos e observações técnicas na área de agronomia e veterinária por utilizar tecnologia de ponta para criação de gado e produção de trigo, milho e soja para exportação.

A Base Náutica localiza-se a 16 km do centro e dispõe de marina, atracadouros, garagem para barcos, restaurante e espaço para realização de eventos e comércio, posto de guarda, ambulatório, vestiário e sanitário.

O Parque Aquático Termal, de acordo com o *site* da Prefeitura Municipal é o mais completo do sul do Brasil. Localiza-se na rodovia que dá acesso ao Terminal Turístico da Jacutinga, a 1,7 km do centro, e está sendo construído com recursos do próprio município. O mesmo terá capacidade para receber 5.000 visitantes/dia. Possui 70.000 m<sup>2</sup> e inclui um hotel de 80 apartamentos, um *spa* de 2.000 m<sup>2</sup>, piscinas de água termal (uma com 8 tipos de ondas, rio selvagem, rio lento, tobogãs, *kamikase*, escorregador com e sem bóia, piscinas cobertas, centro termal, ofurôs, massoterapia, hidroterapia), além de serviços de bar e restaurante. A água sai do poço com uma vazão de 85 mil litros/hora a 41° C de temperatura. A primeira etapa do projeto (que exclui o hotel) deve entrar em funcionamento em novembro de 2006 e a etapa final em dezembro de 2007, segundo a Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo da Prefeitura.

De acordo com o guia turístico Caminhos do Turismo Integrado ao Lago de Itaipu, dentre os eventos promovidos na cidade destacam-se a festa gastronômica “Dourado no Carrossel” (realizada no Pavilhão de Eventos do Terminal Turístico de Jacutinga, com Exposição Comercial e Industrial e escolha da Miss Itaipulândia) e o “Rodeio Dourado de Ouro” (realizado no CTG). Além destes acontece também o

turistas que visitam os pontos turísticos de Foz do Iguaçu, pessoas de poder aquisitivo mais elevado e que, em sua maioria, utilizam serviços hoteleiros e permanecem por mais dias na região. Também a existência de nichos de mercado não explorados pelos concorrentes que é o caso do turismo voltado para a terceira idade e o terapêutico.

Por outro lado, as oscilações do dólar podem representar uma ameaça, uma vez que grande número dos turistas da região são estrangeiros e esse fato pode influenciar a escolha de seus destinos turísticos, conforme for mais favorável financeiramente. Além disso, o pagamento dos *royalties* da Itaipu e a comercialização de grande parte da produção agrícola e industrial é pautada nessa moeda. Quanto à concorrência de outros destinos, esta pode ser muito saudável para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços ofertados, mas pode representar uma ameaça se o município não estiver suficientemente preparado, podendo a perda de clientes desestruturar sua cadeia produtiva.

#### **4.3.2 Análise do Ambiente Interno**

A análise do ambiente interno de um município (o composto de marketing e a estrutura) tem o objetivo de levantar seus pontos fortes e fracos, ou seja, analisar sua capacidade para lidar com os fatores externos da organização.

##### **4.3.2.1 Composto de marketing**

O composto de marketing do município de Itaipulândia será analisado com base nas seguintes ferramentas: produto, preço, praça e promoção.

###### **4.3.2.1.1 Produto**

O produto é o município de Itaipulândia, localizado no extremo oeste do Paraná, às margens do Lago de Itaipu. Trata-se de um município com apenas 13 anos de existência, desmembrado de São Miguel do Iguaçu.

Segundo o guia turístico Caminhos do Turismo Integrado ao Lago de Itaipu, o município possui vários atrativos turísticos, dentre eles o Terminal Turístico de Jacutinga (com praia artificial), o Monumento a Nossa Senhora de Aparecida, o Centro de Tradições Gaúchas Querência Amada, a Casa da Memória de Itacorá, o Centro Educacional, a Fazenda Apolo, a Base Náutica, o Parque Termal (com previsão de entrega para novembro de 2006) e os eventos promovidos anualmente.

O Terminal Turístico de Jacutinga situa-se a 4,5 km do núcleo urbano do município com acesso por meio de via asfáltica com ciclovia e funciona durante a temporada de verão (de dezembro a março). Possui 700 metros de praia artificial às margens do lago formado pela represa de Itaipu, com área de banho, área de camping (3700 m<sup>2</sup>), quiosques com churrasqueiras, pavilhão de eventos, área esportiva com campo de futebol suíço, quadra de vôlei e atracadouro de barcos.

O monumento a Nossa Senhora Aparecida está localizado no Bairro Caramuru, há 2 km do centro, no ponto mais alto do município. Possui acesso asfáltico e tem 26 metros de altura. Do alto do monumento, tem-se uma vista de toda a cidade e do Lago de Itaipu.

O Centro de Tradições Gaúchas (CTG) possui área construída de 3.400 m<sup>2</sup>, está localizado no núcleo urbano, e são realizados neste local, eventos de grande porte (gastronômicos, tradicionalistas, bailes e festas) além de aulas de danças tradicionalistas. Dispõe ainda de canchas de bocha com piso sintético, cancha de bolão, mesas de ping-pong e serviços de bar.

A Casa da Memória Itacorá é um museu no qual é resgatada a história do município, com área para exposições, pesquisas e auditório; localiza-se no centro urbano. O Centro Educacional é um espaço com estrutura de auditório com capacidade

para 500 pessoas, onde são realizados congressos, apresentações culturais etc., além de salas para aulas de música, teatro, dança, artes e literatura.

A Fazenda Apolo localiza-se na área rural do município. Trata-se de uma propriedade particular com 2.200 hectares, que serve como modelo para estudos e observações técnicas na área de agronomia e veterinária por utilizar tecnologia de ponta para criação de gado e produção de trigo, milho e soja para exportação.

A Base Náutica localiza-se a 16 km do centro e dispõe de marina, atracadouros, garagem para barcos, restaurante e espaço para realização de eventos e comércio, posto de guarda, ambulatório, vestiário e sanitário.

O Parque Aquático Termal, de acordo com o *site* da Prefeitura Municipal é o mais completo do sul do Brasil. Localiza-se na rodovia que dá acesso ao Terminal Turístico da Jacutinga, a 1,7 km do centro, e está sendo construído com recursos do próprio município. O mesmo terá capacidade para receber 5.000 visitantes/dia. Possui 70.000 m<sup>2</sup> e inclui um hotel de 80 apartamentos, um *spa* de 2.000 m<sup>2</sup>, piscinas de água termal (uma com 8 tipos de ondas, rio selvagem, rio lento, tobogãs, *kamikase*, escorregador com e sem bóia, piscinas cobertas, centro termal, ofurôs, massoterapia, hidroterapia), além de serviços de bar e restaurante. A água sai do poço com uma vazão de 85 mil litros/hora a 41° C de temperatura. A primeira etapa do projeto (que exclui o hotel) deve entrar em funcionamento em novembro de 2006 e a etapa final em dezembro de 2007, segundo a Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo da Prefeitura.

De acordo com o guia turístico Caminhos do Turismo Integrado ao Lago de Itaipu, dentre os eventos promovidos na cidade destacam-se a festa gastronômica “Dourado no Carrossel” (realizada no Pavilhão de Eventos do Terminal Turístico de Jacutinga, com Exposição Comercial e Industrial e escolha da Miss Itaipulândia) e o “Rodeio Dourado de Ouro” (realizado no CTG). Além destes acontece também o



Carnaval de Rua Italegria, o Dia da Cultura paranaense, o FESTITA (Festival Municipal da Canção de Itaipulândia), o FERCAI (Festival Regional da Canção de Itaipulândia), o Dia do Meio Ambiente (com mostra de dança municipal) o EMUJI (Encontro municipal da juventude de Itaipulândia e festival regional de danças), o FETECO (Festival de Teatro Costa Oeste), a Mostra de Teatro Municipal, o FEBAI (Festival de Bandas de Itaipulândia), a Mostra Municipal de Danças, o Natal Dourado Iluminado e o *Reveillon da Paz*.

Na visão de Júlio César Agostini, consultor do Sebrae- PR, “como o turismo ainda é uma atividade econômica sendo implantada na região, ainda não existe uma cultura do turismo, que precisará ser fortalecida”. A falta de um produto com potencial de atração de turistas é ainda um ponto fraco em Itaipulândia.

A seguir algumas imagens do município:



Figura 9: Vista aérea da cidade  
Fonte: *Site Itaipu Binacional*



Figura 10: Prefeitura Municipal  
Fonte: *Site da Prefeitura Municipal*



Figura 11: Praia de Jacutinga  
Fonte: *Site da Prefeitura Municipal*



Figura 12: Terminal Turístico de Jacutinga  
Fonte: *Site do Portal da Costa Oeste*



Figura 13: Parque Aquático Termal  
Fonte: *Site da Prefeitura Municipal*



Figura 14: Fazenda Apolo  
Fonte: *Site da Prefeitura Municipal*



Figura 15: Monumento a N. Sra. Aparecida  
Fonte: *Site da Prefeitura Municipal*



Figura 16: Base Náutica  
Fonte: *Site do Gestour*

#### 4.3.2.1.2 Preço

Os preços praticados no município para uso de sua infra-estrutura turística variam para cada atrativo. Os mesmos foram informados pela Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo, em questionário proposto, conforme segue:

Os turistas que visitam o Terminal Turístico de Jacutinga na temporada de verão pagam ingresso de R\$ 3,00, podendo fazer uso da praia, da área de camping e das quadras de esportes; para uso dos quiosques com churrasqueiras é cobrado o valor de R\$ 30,00/dia.

Para visitar o monumento de Nossa Senhora de Aparecida não é cobrado taxa alguma. O CTG possui sócios que pagam mensalidade, contando inclusive com sócios de outros municípios da região. No entanto, o espaço é aberto para visitantes, que pagam um ingresso conforme o evento que está sendo realizado (em torno de 10,00 por pessoa).

Na Casa da Memória o acesso é livre. Já no Centro Educacional, o promotor do evento (apresentação ou congresso) é que estabelece o valor a ser cobrado, de modo a cobrir suas despesas.

As pessoas que visitam a Fazenda Apolo pagam ingresso, tendo o acompanhamento do administrador, que fala também outros idiomas.

Quanto ao Parque Aquático Termal, prevê-se que seja cobrado o valor de R\$ 30,00 por pessoa para ingresso no parque com direito ao uso de sua infra-estrutura. Já no parque, o visitante poderá adquirir almoço, lanches e bebidas.

Já nos eventos típicos, o valor cobrado é diferenciado.

#### 4.3.2.1.3 Praça

O acesso a Itaipulândia é favorecido pela sua localização, próxima de um grande centro urbano (Foz do Iguaçu) que dispõe de serviços especializados. Segundo o

guia Caminhos do Turismo Integrado ao Lago de Itaipu, o acesso ao município é facilitado pela existência de um aeroporto internacional em Foz do Iguaçu (a 92 km), um aeroporto regional em Cascavel (a 127 km), atracadouro de barcos no Terminal Turístico de Jacutinga e as rodovias BR 277 e PR 497. Como os atuais clientes são provenientes de um raio aproximado de 150 km, o Lago de Itaipu pode ser considerado uma barreira, uma vez que na extensão em que faz a divisa entre o município e o Paraguai, é restringida a demanda de clientes.

#### 4.3.2.1.4 Promoção

A promoção do município se dá principalmente em ações conjuntas com os municípios limítrofes: guia turístico Caminhos do Turismo Integrado ao Lago de Itaipu e projetos conjuntos com o Sebrae e Destino Iguassu, já citados no item 4.3.1.3 Análise da Concorrência.

O guia turístico Caminhos do Turismo Integrado ao Lago de Itaipu, apresenta os atrativos dos 16 municípios banhados pelo Lago de Itaipu, visando à integração e ao desenvolvimento regional. Nas páginas em que o guia se refere ao município de Itaipulândia, é apresentado o histórico, localização, aspectos demográficos e econômicos, os atrativos turísticos, “como chegar”, “onde comer”, “onde dormir” e outras informações. Segundo Julio César Agostini, consultor do Sebrae – PR, os empresários de Itaipulândia participam do projeto através do Núcleo de Turismo (Associação Comercial e Industrial local).

Quanto à divulgação do Destino Iguassu, esta é uma iniciativa do município de Foz do Iguaçu, que engloba os municípios da região da Costa Oeste (incluindo Itaipulândia), *Puerto Iguazu* e *Ciudad del Este* em um roteiro. No entanto, conforme o *site* da Gazeta do Iguaçu, tem por objetivo aumentar a permanência dos turistas para 5 ou 6 dias na cidade de Foz do Iguaçu, que é o foco da campanha.

Vários outros *sites* possuem informações sobre o município, com o histórico, atrativos turísticos, infra-estrutura, serviços etc. No entanto constatou-se que muitos trazem informações incompletas ou desatualizadas do município.

A prefeitura possui um *site* que apresenta informações sobre o município (histórico, localização, pontos turísticos), obras da administração pública municipal e notícias. Trata-se de um *site* novo, ainda em construção, possuindo alguns *links* ainda não ativados ou incompletos, o caso das Contas Públicas (onde serão disponibilizados a Demonstração dos Resultados do Exercício, os balanços e os orçamentos), os formulários para contato eletrônico com as secretarias da prefeitura, o portal 24 h (que deverá disponibilizar serviços ao cidadão como carnês de IPTU, por exemplo). Não possui recursos para compras *on-line*.

Não existe agência de turismo no município. As informações turísticas podem ser obtidas na Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo da prefeitura, localizada no núcleo urbano, em horário comercial. O município não investe na divulgação de sua imagem em mídia eletrônica (rádio e televisão). Já alguns comércios locais o fazem.

#### **4.3.2.2 Estrutura do município**

O conhecimento da estrutura de um município é de fundamental importância na análise de sua capacidade em atender as necessidades da população local e da sua força produtiva e ainda atrair investidores e turistas.

##### **4.3.2.2.1 Infra-estrutura turística**

Segundo a Secretaria de Obras do município, em questionário proposto pela autora, o perímetro urbano do município possui 60% de suas ruas asfaltadas, 30% com pavimentação poliédrica e 10% sem pavimentação. No meio rural, 50 % das vias estão asfaltadas e apenas 20% não possui pavimentação (estradas de chão). As rodovias

municipais e estaduais são mantidas sob a administração da prefeitura. As avenidas no perímetro urbano apresentam sinalização adequada, somente na língua portuguesa, sendo utilizado como representação turística o desenho do peixe dourado.

Segundo o guia Caminhos do Turismo Integrado ao Lago de Itaipu, na área de hospedagem, há dois hotéis estabelecidos no município: um com 22 apartamentos e 65 leitos (com estacionamento, restaurante e lavanderia) e outro com 12 apartamentos e 40 leitos (equipado com televisão, *frigobar*, ventilador, estacionamento, café da manhã e lavanderia). Segundo a Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo, em questionário proposto pela autora, são disponibilizados para aluguel na temporada 50 chalés e há também 1 pousada.

Quanto à alimentação, o guia apresenta 6 restaurantes/churrascarias, com capacidade total de aproximadamente 400 pessoas e 8 estabelecimentos dentre lanchonetes, confeitarias e panificadoras.

Estão instalados no município agências de três bancos (Itaú, Sicredi e Banco do Brasil).

Não há transporte urbano, nem tampouco locadoras de automóveis no município. Existe serviço de táxi. Quanto ao transporte interurbano, há uma linha que liga o município a São Miguel do Iguaçu, uma que liga a Medianeira e uma que liga a Missal.

#### 4.3.2.2.2 Serviços essenciais

Segundo o *site* da Prefeitura, a prioridade da Secretaria de Saúde é oferecer programas que atendam às necessidades dos munícipes, aumentando a expectativa e a qualidade de vida dos mesmos. Sua estrutura é composta por 1 hospital, 1 centro de saúde, 3 mini-postos de saúde, 4 veículos para transporte de pacientes, 1 veículo para

atender ao Programa Saúde da Família, 2 ambulâncias, 4 gabinetes odontológicos e 1 sala de raio-x. Existem vários programas em andamento nesta área.

Segundo o mesmo *site*, a rede municipal de ensino conta com 4 escolas de educação infantil e fundamental, atendendo cerca de 1.100 alunos. Desde 1997, existe um projeto pedagógico que visa envolver os pais na educação escolar dos filhos, em atividades diferenciadas. São desenvolvidos os seguintes projetos com os alunos: oficinas de artes, sala de jogos, reforço escolar, leitura e produção, sociologia, música e violão, dança, teatro e projeto de higiene bucal. Segundo a Secretaria da Educação, Cultura e Esportes, em questionário proposto pela autora, estão estabelecidas no município 02 escolas da rede estadual que oferecem ensino fundamental (com 732 alunos matriculados) e uma que oferece ensino médio (com 306 alunos). Na área particular, atua no município uma instituição que oferece ensino superior à distância, uma que oferece ensino técnico (com 120 alunos) e uma de educação infantil (com 30 alunos). A taxa de alfabetização chega a 0,904 e o IDH municipal a 0,760. A prefeitura, até o ano de 2005, contribui com 100% dos custos com transporte dos alunos que se deslocam a outras cidades da região para frequentarem ensino superior; a previsão para 2006 é reduzir para 50 % esse auxílio.

Segundo o *site* da prefeitura, os agricultores recebem grandes incentivos financeiros da administração municipal: produtores de fumo recebem reembolso de 50% dos insumos (com limite de R\$ 750,00 por produtor), os horticultores recebem auxílio de 70% sobre a adubação química (com limite de 50 sacas por produtor), além de subsídio para aquisição de calcário. Os pecuaristas possuem auxílio por meio de inseminação artificial, atendimento clínico e veterinário.

#### 4.3.2.2.3 Saneamento básico e meio ambiente

Não existem sistemas de esgotamento sanitário. Nas áreas urbanas utiliza-se fossa e sumidouro ou lançamento dos efluentes *in natura* (no entanto ainda não representa ameaças à qualidade das águas uma vez que os despejos se dão distantes do lago) nos rios. Na área rural, o esgotamento sanitário se dá por meio de fossa séptica com escoadouro, fossa comum ou vala a céu aberto, sendo que 50% dos dejetos animais são recolhidos e usados como adubo nas lavouras da região. No município de Itaipulândia utiliza-se de vazadouros de lixo, estando os projetos de aterro sanitário em processo de licenciamento ambiental.

A Companhia de Saneamento do Paraná (SANEPAR) é responsável pelo abastecimento de água da maioria dos municípios. Nas áreas rurais o abastecimento é feito por meio de poços, nascentes, córregos, rios e açudes. Segundo a SANEPAR, Itaipulândia está entre os municípios que possui melhor cobertura de rede de água na área rural (87,9%) da Costa Oeste.

De acordo com o *site* Portal da Costa Oeste, a prefeitura do município e a Usina Hidrelétrica de Itaipu assinaram neste ano o Pacto da Águas, projeto que objetiva recuperar a bacia hidrográfica do município a bacia do Paraná III (17 nascentes) até dezembro de 2006. Isso deverá se dar por meio de práticas de recuperação e conservação de áreas degradadas, por meio da conservação do solo pelo seu uso adequado, com técnicas avançadas de plantio e incentivo à agricultura orgânica, instalação de mais abastecedores comunitários, readequação de estradas do interior, plantio de mata ciliar para proteger os rios (principalmente dos agrotóxicos) e recuperação das áreas degradadas. Por outro lado, o município quer promover ações de caráter preventivo, a fim de sensibilizar e conscientizar a população da importância e necessidade de preservar o meio ambiente e a bacia hidrográfica.



Um ponto destacado pela prefeitura é o Projeto Verde Novo, criado pela Secretaria de Obras, Transporte e Urbanismo, Secretaria da Agricultura e Meio Ambiente e Secretaria da Educação, Cultura e Esporte. O projeto visa conscientizar toda a sociedade com relação à preservação do meio-ambiente. Por meio das escolas do município são produzidas mudas em viveiros estruturados pela prefeitura, com a participação de pais, alunos e professores. As mudas produzidas são repassadas às entidades do município e aos munícipes em geral para o embelezamento de Itaipulândia. Ao longo das estradas públicas estão sendo plantadas grama, árvores frutíferas e ornamentais e citronela (que também passou a ser uma fonte de renda com extração do óleo essencial).

Segundo o *site* da Itaipu Binacional, graças aos cuidados que a empresa vem tomando, a água do lago artificial chega a ter qualidade superior à de muitas praias do litoral paranaense, segundo análises feitas pelo Instituto Ambiental do Paraná em 50 pontos de coleta ao longo da margem brasileira.

#### 4.3.2.2.4 Tecnologia empregada

Segundo o *site* da prefeitura, está em fase de implantação um sistema de gerenciamento integrado que vai atender todas as secretarias da prefeitura. O novo sistema trará benefícios no gerenciamento e no controle das atividades internas, atendendo as necessidades de toda a prefeitura de forma única além de estar disponível na *internet*, oferecendo informações e serviços a toda a comunidade.

Quando questionados quanto aos pontos fortes e fracos do município, os representantes das secretarias demonstraram opiniões distintas: dentre os pontos fortes foram citados o turismo, o agronegócio, a arrecadação de *royalties*, a educação, a saúde, a segurança, a agricultura, a pecuária, a indústria (inclusive moveleira e têxtil) e o

turismo (com a construção do Parque Termal). Quanto aos pontos fracos (a serem melhorados), apontou-se a dependência excessiva da população em relação ao poder público, a falta de empregos, os transportes, as rodovias, o turismo dentre outros.

Apresenta-se a seguir os pontos fortes e fracos do município de Itaipulândia:

<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
Criação de um novo produto, o Parque Termal em construção	Poucos atrativos capazes de trazer turistas qualificados
Localização privilegiada no contexto do Mercosul - proximidade de municípios com potencial turístico e econômico	Pouca infra-estrutura turística (hotéis, restaurantes, comunicação, bancos, agências de turismo, casas de câmbio, transporte, informações turísticas)
Alta qualidade e vida da população – emprego, educação, saúde, baixos índices de violência.	Fraco investimento em marketing próprio
Incentivos aos investidores com infra-estrutura	Receita dependente da percepção de <i>royalties</i>
Percepção de <i>royalties</i> da Usina Hidrelétrica de Itaipu	Mão de obra qualificada/própria insuficiente
Incentivos a práticas culturais e desportivas e à educação	Município não muito conhecido e divulgado
Preocupação com o meio-ambiente – campanhas de conscientização, Projeto Verde Novo e Pacto das Águas	Uso restrito das tecnologias modernas de comunicação
Empenho da prefeitura no turismo	Sazonalidade do turismo no município

Quadro 5: Pontos fortes e Pontos Fracos de Itaipulândia

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando-se o exposto, verifica-se que a maioria dos pontos fracos decorrem de o município ter vocação agrícola, tendo a Administração Municipal foco voltado para esses interesses em detrimento do turismo. Já os pontos fortes, além dos naturais como a localização, e da percepção de *royalties*, demonstram um interesse em alcançar maior participação no turismo e melhorar sua atratividade, o que se verifica pelo auxílio

transporte prestado aos estudantes universitários e instalação de um curso técnico de turismo e hotelaria, a construção do Parque Aquático Termal, incentivo aos investidores e preocupação com o meio ambiente.

#### **4.4 ANÁLISE *SWOT***

Após o diagnóstico da situação, parte-se nesta etapa para a análise *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*), ou seja, relacionar as oportunidades e ameaças (relativas ao meio envolvente do município) com os pontos fortes e pontos fracos (apontados no ambiente interno). Busca-se formas de amenizar os pontos fracos e as ameaças e por fim, combinar os pontos fortes com as oportunidades.

##### **4.4.1 Formas de amenizar as ameaças**

As oscilações do dólar podem representar uma ameaça, uma vez que grande número dos turistas que visitam a região são estrangeiros e esse fato pode influenciar a escolha de seus destinos turísticos, conforme for mais favorável financeiramente. Essa ameaça pode ser amenizada pelo esforço na atração de turistas brasileiros, sobretudo da região e também pela criação de estruturas flexíveis nos empreendimentos turísticos, ou seja, a possibilidade de se adaptarem a novas necessidades, conforme a época do ano.

Quanto à concorrência de outros destinos, esta pode ser amenizada pela realização de pesquisas de mercado e acompanhamento de tendências, evitando a tomada de decisões precipitadas e que possam comprometer a saúde financeira do município e/ou das empresas envolvidas; a concorrência pode ser muito saudável para a melhoria da qualidade dos serviços ofertados.

Em relação à ameaça da poluição e degradação do meio-ambiente, o município tem mostrado ações efetivas na conscientização da população local e poderá estender também aos visitantes. Além disso, é função da Prefeitura, realizar serviços básicos

como coleta de lixo, rede de esgotos e estação de tratamento dos dejetos, trabalhos junto às propriedades agrícolas visando o correto manejo dos solos, recuperação de áreas degradadas e preservação ambiental.

#### **4.4.2 Formas de amenizar os pontos fracos**

O município de Itaipulândia (por meio da prefeitura) poderá amenizar a carência de atrativos e de infra-estrutura turística por meio de incentivos financeiros diferenciados a investidores locais ou não, para empreendimentos voltados ao turismo.

A sazonalidade poderá se amenizada com a conclusão do Parque Aquático Termal e a criação de outros atrativos como um zoológico, um jardim botânico, promoção de campeonatos de *jet-sky* dentre outros.

Em relação à dependência da percepção de *royalties*, a consolidação do município como receptor dos turistas que vêm à região (especialmente aos pontos turísticos de Foz do Iguaçu), de maior poder aquisitivo, pode representar uma importante fonte de recursos. Isso é importante, uma vez que os *royalties* serão devidos aos municípios por tempo limitado (até o ano 2020) e o valor real recebido sofre influência das variações do dólar, dificultando o planejamento das contas municipais.

Quanto à mão-de-obra, o ideal seria que fosse proveniente de moradores do município, pois assim os recursos (salários) seriam reaplicados em sua maior parte no comércio local. No entanto, a mão-de-obra deve ser especializada, e para isso é necessário que os munícipes tenham acesso ao ensino superior ou técnico voltado à atividade turística; o município já está caminhando neste sentido por meio da implantação de uma escola técnica de turismo e hotelaria no município e os incentivos oferecidos para estudantes que cursam faculdades na região. Acredita-se que com isso e com um maior fluxo de turistas, tornar-se-á viável a permanência dos munícipes,

principalmente jovens, no município, ao invés de se deslocarem para centros urbanos maiores.

O investimento em marketing é, sem dúvida, fundamental para a consolidação da atividade turística no município. Devem ser explorados também outros meios de divulgação: mídia eletrônica (televisão, rádio) além de um trabalho junto aos centros emissores de turistas. O ideal seria que se iniciasse desde já a divulgação do Parque de Águas Termais para que o nome do município já fosse tornado conhecido.

#### **4.5 PROGNÓSTICO**

O prognóstico visa propor ações a partir da análise *SWOT*, se necessário medidas corretivas, preventivas e principalmente estratégicas.

##### **4.5.1 Missão do município**

A missão do município (representado pela Prefeitura Municipal), não formalmente estabelecida, é “Proporcionar aos munícipes, qualidade de vida, aos investidores oportunidades de negócios rentáveis e aos visitantes, lazer, descanso e produtos e serviços de qualidade”.

##### **4.5.2 Mercado-alvo**

O mercado alvo de um lugar compreende o público que interessa atrair, ao qual serão dirigidos os esforços de marketing.

Com base na análise ambiental efetuada, o mercado-alvo do município de Itaipulândia compreende:

**Pessoas de todas as idades, de poder aquisitivo médio-alto, que usufruam de no mínimo os seguintes produtos/serviços do município: uma diária em hotel, pousada ou chalé, três refeições diárias, visita a todos os pontos turísticos do município, serviços de transporte ou gastos com combustível e compras no comércio local.**

### 4.5.3 Objetivos

O presente Plano Estratégico de Marketing pretende maximizar a participação do município de Itaipulândia no roteiro turístico do Lago de Itaipu, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos munícipes e o fortalecimento da força produtiva local (agricultura, comércio e indústria) por meio da geração de emprego e renda. Tudo isso aliado à preservação ambiental, à valorização da cultura local e à oferta de momentos de lazer e descanso ao turista.

Analisando o número de visitantes que passaram no município na temporada de verão (de dezembro a março) nos últimos dois anos, em torno de 60.000 pessoas, em comparação com o de outros municípios com características semelhantes, da região do Lago de Itaipu, como é o caso de Santa Helena (que recebe de 5 a 8 mil pessoas por final de semana na temporada) e Foz do Iguaçu, verifica-se um mercado potencial a ser atraído. Assim tem-se como objetivo:

**Aumentar em 20% o número de turistas pertencentes ao mercado-alvo, conforme classificação anterior, no primeiro semestre de 2006.**

### 4.5.4 Estratégias e Ações

Busca-se, nesta fase, apresentar estratégias que propiciarão maior competitividade ao município de Itaipulândia no mercado turístico da região e descrever ações que levarão à concretização das estratégias levantadas, com determinação dos responsáveis pela execução, prazo e recursos necessários para tal.

<b>Estratégia 1: Criar uma identidade própria</b>				
	<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo (R\$)</b>
1	Criar slogan e logomarca da cidade	Prefeitura	30 dias	100,00
2	Fazer portal de entrada na cidade	Prefeitura	30 dias	500,00
3	Incentivar o ajardinamento das residências e a conservação dos imóveis	Prefeitura	180 dias	5.000,00
4	Realizar pesquisa mercadológica	Prefeitura	60 dias	1.500,00
5	Criar uma comissão permanente de turismo	Prefeitura	60 dias	0,00
<b>TOTAL</b>				<b>7.100,00</b>

Quadro 6: Estratégia de produto

Fonte: Elaborado pela autora

Essa estratégia busca fazer com que a cidade de Itaipulândia fique na lembrança dos turistas que a conhecerem e desperte a curiosidade e o interesse por parte dos potenciais turistas. O município necessita ser reconhecido no mercado, ter uma imagem positiva (qualidade de vida, segurança, lazer), não dependendo unicamente do turismo integrado. A cidade já utiliza a representação de um peixe (dourado) em vários locais; poderia criar uma logomarca, juntando-o ao nome do município e criar um *slogan* relacionado a um ponto forte do município, por exemplo “Itaipulândia, a cidade da Natureza”. O Portal de entrada da cidade deveria representar a arquitetura da cidade, dando acolhida aos visitantes; neste local poderia ser distribuído material com mapa de localização dos principais atrativos da cidade e serviços turísticos, bem como sugestões de passeios.

O incentivo ao ajardinamento das residências e à conservação dos imóveis, visando a melhorar o visual da cidade, deverá se dar por meio de redução no valor do IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano) para os proprietários que cumprirem com um acordo pré-estabelecido com a Prefeitura .

A criação de uma comissão permanente de turismo, envolvendo a Prefeitura, voluntários representantes da força produtiva do município (agricultura, comércio e indústria), trabalhadores, estudantes e munícipes em geral em esforços conjuntos possibilitará a discussão do andamento da atividade turística no município sob diversas óticas.

A pesquisa mercadológica deverá se dar inicialmente junto aos potenciais turistas, verificando qual é seu perfil e quais são seus desejos e necessidades para direcionar os esforços de marketing e, continuamente, com os turistas que deixam a cidade, buscando obter o *feedback* de sua satisfação em relação aos produtos e serviços oferecidos na cidade.

<b>Estratégia 2: Melhorar a infra-estrutura turística</b>				
	<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo (R\$)</b>
1	Incentivar a criação de uma agência de turismo	Prefeitura	30 dias	0,00
2	Criar um posto de informações turísticas com funcionamento aos finais de semana	Prefeitura	30 dias	3.000,00
3	Visitar os estabelecimentos turísticos do município, visando à padronização da qualidade	Comissão de Turismo	60 dias	0,00
4	Incentivar a criação de novas opções de entretenimento	Prefeitura	90 dias	5.000,00
5	Implantar o transporte urbano e ampliar a oferta de serviços básicos	Prefeitura	120 dias	2.000,00
<b>TOTAL</b>				<b>10.000,00</b>

Quadro 7: Estratégia de produto  
Fonte: Elaborado pela autora

Essa estratégia visa oferecer uma infra-estrutura turística que satisfaça as necessidades do mercado-alvo. A criação de pelo menos uma agência de turismo deverá dinamizar a atividade, uma vez que aquela depende diretamente da atração de turistas.



Deverá também ser criado um posto de informações turísticas com horário estendido. A Comissão de Turismo em visita aos estabelecimentos turísticos deverá dar um parecer e, se necessário sugerir melhorias, assegurando um padrão único de qualidade. A implantação do transporte urbano e a ampliação dos serviços é muito importante para que o turista possa permanecer por mais tempo na cidade. Como serviços que precisariam ser criados pode-se citar agências de outros bancos ou pelo menos caixas eletrônicos, pontos de acesso à internet, sinal de outras empresas de telefonia móvel e casas de câmbio. O incentivo à criação de novas opções de entretenimento pode se dar pela oferta de serviços como terraplanagem, por exemplo.

<b>Estratégia 3: Investir na qualidade dos serviços oferecidos</b>				
	<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo (R\$)</b>
1	Subsidiar ensino superior, técnico e profissionalizante para municípios	Prefeitura	180 dias	12.000,00
2	Envolver a comunidade no turismo	Prefeitura	30 dias	1.000,00
3	Capacitar os trabalhadores para o atendimento ao turista	Empresas	6 meses	0,00
<b>TOTAL</b>				<b>13.000,00</b>

Quadro 8: Estratégia de produto/qualidade  
Fonte: Elaborado pela autora

O conhecimento e a técnica são a base para a oferta de serviços de qualidade, com informações precisas e ágeis e encantamento do turista. Assim, a prefeitura deverá oferecer incentivos para os municípios que tenham interesse em se capacitar para atuarem no município. A contratação de mão-de-obra local deve ser incentivada, pois dessa forma os recursos são reinvestidos no comércio local. A comunidade deve ser envolvida no planejamento turístico, buscando conhecer seus anseios, obter sugestões, e oferecer a ela preços diferenciados, evitando assim a sua apatia ao turista; isso deve se dar por meio de reuniões nas associações comunitárias. Da mesma forma os

empresários deverão oferecer produtos de qualidade e uma estrutura moderna (facilidades no pagamento, atendentes que falem outras línguas etc.).

<b>Estratégia 4: Melhorar a divulgação do município</b>				
	<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo (R\$)</b>
1	Criar escritórios de divulgação e venda em cidades estratégicas	Prefeitura	90 dias	1.000,00
2	Potencializar o <i>site</i> da prefeitura	Prefeitura	60 dias	0,00
3	Atualizar as informações sobre o município em portais eletrônicos e fazer parcerias com os mesmos	Prefeitura	90 dias	100,00
4	Participar de feiras e eventos regionais e nacionais	Prefeitura	6 meses	6.000,00
4	Criar um pacote turístico regional envolvendo estadia em Itaipulândia	Prefeitura	1 mês	0,00
5	Elaborar material de divulgação do município	Prefeitura	120 dias	2.000,00
<b>TOTAL</b>				<b>9.100,00</b>

Quadro 9: Estratégia de promoção  
Fonte: Elaborado pela autora

A criação de escritórios de divulgação e vendas em cidades estratégicas deverá dar maior abrangência à divulgação do município, podendo se dar em parceria com agências de viagens já existentes.

O *site* da prefeitura poderá se transformar num portal de turismo, podendo o internauta obter informações completas quanto às programações do município bem como serviços de hospedagem, alimentação e entretenimento, com *links* para a *homepage* desses estabelecimentos.

A atualização das informações junto aos portais eletrônicos é muito importante, visto que a *Internet* é um meio muito usado pelos turistas para escolher seus destinos de viagem; pessoas de qualquer lugar do mundo, em busca na *Internet*, terão acesso às informações do município, atualizadas e com material de boa qualidade.

O pacote turístico regional a ser criado inclui visita aos principais pontos turísticos da região, principalmente Foz do Iguaçu (com vantagens por meio de convênios), passeios culturais no Paraguai e Argentina e, principalmente, que Itaipulândia seja a base dos turistas (o local onde se hospedam, se alimentam, descansam, interagem com a cultura local). O material de divulgação deverá ser composto de *folders*, *banners* e revista sobre o setor turístico.

<b>Estratégia 5: Facilitar a acessibilidade ao município</b>				
	<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo (R\$)</b>
1	Fazer vistoria e se necessário melhorar a sinalização das rodovias que dão acesso ao município	Prefeitura	15 dias	500,00
2	Criar sistema de transporte coletivo a partir dos pontos turísticos de Foz do Iguaçu e dos aeroportos da região	Iniciativa privada	60 dias	0,00
3	Melhorar o transporte aquático pelo Lago de Itaipu	Prefeitura	30 dias	500,00
<b>TOTAL</b>				<b>1.000,00</b>

Quadro 10: Estratégia de praça  
Fonte: Elaborado pela autora

Essa estratégia deverá facilitar o acesso do turista ao município de Itaipulândia, por meio de boa sinalização das rodovias (inclusive em outras línguas como inglês e espanhol), serviços de transporte coletivo especializado (por meio de vans, por exemplo) a partir do aeroporto de Foz do Iguaçu e de Cascavel e dos pontos turísticos da região. A navegação pelo Lago de Itaipu (não somente como atração turística) surge como opção alternativa de transporte, geralmente com custo inferior.

<b>Estratégia 6: Oferecer ao turista produtos e serviços com preços diferenciados</b>				
	<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo (R\$)</b>
1	Otimizar os processos por meio de ferramentas eletrônicas	Prefeitura	30 dias	200,00
2	Incentivar o emprego de mão-de-obra local	Prefeitura	180 dias	0,00
3	Firmar convênios com atrativos da região	Prefeitura	30 dias	500,00
<b>TOTAL</b>				<b>700,00</b>

Quadro 11: Estratégia de preço

Fonte: Elaborado pela autora

Essa estratégia sugere esforços do município como um todo na redução de seus custos em relação à produção e distribuição, visando à oferta de produtos a preços menores do que seus concorrentes e, conseqüentemente, obtendo maior participação no mercado.

Neste contexto, o município de Itaipulândia (prefeitura e empresas) deve buscar otimizar seus processos através do uso de meios eletrônicos, diminuindo o tempo e os recursos despendidos.

Deve ser criada uma carteirinha do nativo, como já existe nas Cataratas do Iguaçu, para os moradores da região e com valores diferenciados para estrangeiros, brasileiros, estudantes etc. incentivando a comunidade a desfrutar de seu próprio patrimônio e se integrar ao turismo local.

O orçamento dos custos das ações relacionadas às estratégias propostas está descrito no quadro a seguir:

<b>Estratégia</b>	<b>Custo (R\$)</b>
1 - Criar uma identidade própria	7.100,00
2 - Melhorar a infra-estrutura turística	10.000,00
3 - Investir na qualidade dos serviços oferecidos	13.000,00
4 - Melhorar a divulgação do município	9.100,00
5 - Facilitar a acessibilidade ao município	1.000,00
6 - Oferecer ao turista produtos e serviços com preços diferenciados	700,00
<b>Total</b>	<b>40.900,00</b>

Quadro 12: Orçamento dos custos

Fonte: Elaborado pela autora

O custo total previsto para a implementação do Plano Estratégico de Marketing do município de Itaipulândia, é de R\$ 40.900,00 (Quarenta Mil e Novecentos Reais).

#### **4.6 PLANO DE RESULTADOS FINANCEIROS**

O plano de resultados financeiros visa analisar o custo *versus* benefício proporcionado pela implementação do Plano de Marketing. O objetivo estabelecido é aumentar em 20 % o número de turistas, compreendidos no mercado-alvo do município, que freqüentam a cidade no período de janeiro a junho de 2006. Conforme dados obtidos no *site* da prefeitura do município, na temporada (de dezembro a março) Itaipulândia recebe em torno de 60.000 turistas. Não possuindo dados do número de turistas no município nos demais meses do ano, considera-se para fins de cálculo do aumento da demanda, esse mesmo número para o primeiro semestre. Assim, o aumento de 20% calculado sobre 60.000, representa 12.000 turistas a mais no período, ponto de partida para a previsão das receitas e a projeção da DRE do município.

#### 4.6.1 Previsão de receitas

A previsão das receitas será feita com base na arrecadação de impostos sobre os produtos e serviços comercializados.

O gasto médio diário estimado por turista (caracterizado no mercado-alvo do município) seria assim representado:

<b>Produto / Serviço</b>	<b>Gasto médio (R\$)</b>
1 diária hotel, pousada ou chalé	60,00
3 refeições diárias	40,00
Entretenimento no município	30,00
Transporte	30,00
Compras no comércio local	50,00
<b>Total</b>	<b>210,00</b>

Quadro 13: Gasto médio diário por turista

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com informações prestadas pela Prefeitura Municipal de Florianópolis, por telefone, o ISS (Imposto Sobre Serviços) é devido pelos estabelecimentos e autônomos sobre o valor dos serviços prestados. O percentual desse imposto é, na maioria dos casos, de 5% e o valor arrecadado no município, fica sob administração da Prefeitura. Já a arrecadação do ICMS (Imposto sobre Mercadorias e Serviços) é de responsabilidade do Governo do Estado. A Secretaria da Fazenda do Estado de Santa Catarina, em consulta telefônica, informou que o ICMS arrecadado nos diversos municípios do Estado vai para o referido órgão. Do valor total, são distribuídos 25% entre os municípios, conforme índice de participação de cada um. Em consulta ao *site* da Secretaria da Fazenda do Estado do Paraná, constatou-se que o índice do município de Itaipulândia para 2006 é 0,00086261343264, valor este que deve ser multiplicado pela fração de 25% do valor total arrecadado de ICMS no estado, para obter a cota-parte de direito do município.

Apresenta-se a seguir a arrecadação de impostos sobre o valor diário gasto por pessoa no município com serviços (hospedagem, transporte, entretenimento) e produtos (alimentação e compras).

<b>Serviços</b>	<b>Gasto médio (R\$)</b>	<b>Alíquota ISS</b>	<b>Arrecadação (R\$)</b>
1 diária hotel, pousada ou chalé	60,00	5%	3,00
Entretenimento no município	30,00	5%	1,50
Transporte	30,00	5%	1,50
<b>Total</b>	<b>120,00</b>	<b>5%</b>	<b>6,00</b>

Quadro 14: ISS arrecadado por turista por dia  
Fonte: Elaborado pela autora

O valor referido no quadro destina-se integralmente à prefeitura. Multiplicando-se por 12.000 pessoas, chega-se a um valor de R\$ 72.000,00, adicionado ao movimento financeiro da prefeitura no período.

<b>Produtos</b>	<b>Gasto médio (R\$)</b>	<b>Alíquota ICMS</b>	<b>Arrecadação (R\$)</b>
3 refeições diárias	40,00	17%	6,80
Compras no comércio local	50,00	17%	8,50
<b>Total</b>	<b>210,00</b>	<b>17%</b>	<b>15,00</b>

Quadro 15: ICMS arrecadado por turista por dia  
Fonte: Elaborado pela autora

O valor arrecadado a título de ICMS chega a R\$ 180.000,00, resultado da multiplicação da arrecadação diária por pessoa (R\$ 15,00) pelo número total de pessoas (12.000). Desse valor, 25% é distribuído entre os municípios, conforme índice de participação de cada um. No caso de Itaipulândia, o valor recebido seria R\$ 38,82 no primeiro semestre de 2006 (180.000,00 multiplicado pelo índice).

#### **4.6.2 Análise da DRE**

Com base no orçamento dos custos para implementação das ações estratégicas e na previsão do valor a ser arrecadado, procede-se agora à projeção da DRE para o primeiro semestre de 2006, período no qual será implementado o Plano de Marketing.

Inicialmente apresenta-se um histórico da DRE da prefeitura do primeiro semestre dos três últimos anos. A DRE de 2003 e a de 2004 estão disponíveis no *site* do Tesouro Nacional. A DRE do ano de 2005 está disponível no *site* da prefeitura do município, mas apenas para o período de janeiro a abril. Projetou-se as receitas e despesas dos meses de maio e junho (restante do semestre) com base na variação verificada nesses meses no ano anterior.



**DRE HISTÓRICA - PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAIPULÂNDIA**

<b>Descrição</b>	<b>1º semestre 2003</b>		<b>1º semestre 2004</b>		<b>1º semestre 2005</b>	
	<b>Valor (R\$)</b>	<b>% Part.</b>	<b>Valor (R\$)</b>	<b>% Part.</b>	<b>Valor (R\$)</b>	<b>% Part.</b>
<b>1 - Receitas Correntes</b>	<b>22.143.794,42</b>	<b>79,70</b>	<b>19.919.830,78</b>	<b>96,16</b>	<b>22.694.678,16</b>	<b>97,06</b>
1.1 Receita Tributária	479.011,81	1,72	403.330,53	1,95	346.973,20	1,48
1.2 Receitas de Contribuições	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.3 Receita Patrimonial	1.454.920,59	5,24	92.708,17	0,45	16.385,09	0,07
1.4 Receita de Serviços	10.903,94	0,04	7.193,59	0,03	31.830,49	0,14
1.5 Transferências Correntes	20.176.530,06	72,62	19.242.642,12	92,89	2.785.470,34	11,91
1.6 Outras Receitas Correntes	22.428,02	0,08	173.956,37	0,84	19.514.019,04	83,46
<b>2 - Receitas de Capital</b>	<b>5.640.345,16</b>	<b>20,30</b>	<b>795.164,55</b>	<b>3,84</b>	<b>686.245,14</b>	<b>2,94</b>
2.1 Amortização de Empréstimos	692.965,01	2,49	795.164,55	3,84	686.245,14	2,94
2.2 Outras Receitas de Capital	4.947.380,15	17,81	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>27.784.139,58</b>	<b>100,00</b>	<b>20.714.995,33</b>	<b>100,00</b>	<b>23.380.923,30</b>	<b>100,00</b>
<b>1 - Despesas Correntes</b>	<b>12.687.462,74</b>	<b>60,19</b>	<b>15.791.322,37</b>	<b>65,75</b>	<b>10.973.490,28</b>	<b>67,66</b>
1.1 Pessoal e Encargos Sociais	1.580.688,54	7,5	1.864.766,44	7,76	1.895.388,85	11,69
1.2 Juros e Encargos da Dívida	13.666,19	0,06	76.556,29	0,32	7.358,17	0,05
1.3 Outras Despesas Correntes	11.093.108,01	52,63	13.849.999,64	57,67	9.070.743,26	55,92
<b>2 - Despesas de Capital</b>	<b>8.390.501,60</b>	<b>39,81</b>	<b>8.224.597,70</b>	<b>34,25</b>	<b>5.246.099,96</b>	<b>32,34</b>
2.1 Investimentos	7.349.151,91	34,87	7.114.647,87	29,62	4.030.004,17	24,85
2.2 Inversões Financeiras	919.085,84	4,36	1.048.079,00	4,36	1.109.334,52	6,84
2.3 Amortização da Dívida	122.263,85	0,58	61.870,83	0,26	106.761,27	0,66
<b>3 - Reserva de Contingência</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total</b>	<b>21.077.964,34</b>	<b>100,00</b>	<b>24.015.920,07</b>	<b>100,00</b>	<b>16.219.590,24</b>	<b>100,00</b>
<b>Lucro/Prejuízo do Exercício</b>	<b>6.706.175,24</b>		<b>-3.300.924,74</b>		<b>7.161.333,06</b>	

Tabela 1: DRE Histórica do Município

Fonte: Elaborada pela autora

Devido ao fato de a previsão para o primeiro semestre de 2006 ainda não estar disponível, optou-se por utilizar os mesmos valores do ano de 2005 para projetar o desempenho do município, sem a implementação do plano e com a implementação do plano (para os cenários previsto, pessimista e otimista). As receitas provenientes do ISS (R\$ 72.000,00) são lançadas como Receita Tributária e as provenientes do ICMS (R\$ 38,82) como Transferências Correntes, conforme detalhamento das Receitas no ano de 2004 constante no Anexo I. Já os custos do Plano de Marketing são lançados como Outras Despesas Correntes.

**DRE - PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAIPULÂNDIA - 1º SEMESTRE DE 2006**

Descrição	Provisão 1º semestre de 2006							
	Sem Plano Mkt		Com Plano Mkt		Com Plano Mkt		Com plano de Mkt	
	Valor (R\$)	% Part.	Valor (R\$)	% Part.	Valor (R\$)	% Part.	Valor (R\$)	% Part.
<b>1 - Receitas Correntes</b>	<b>22.694.678,16</b>	<b>97,06</b>	<b>22.766.716,98</b>	<b>97,06</b>	<b>22.755.911,14</b>	<b>97,06</b>	<b>22.777.522,80</b>	<b>97,08</b>
1.1 Receita Tributária	346.973,20	1,48	418.973,20	1,48	408.173,20	1,48	429.773,20	1,83
1.2 Receitas de Contribuições	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.3 Receita Patrimonial	16.385,09	0,07	16.385,09	0,07	16.385,09	0,07	16.385,09	0,07
1.4 Receita de Serviços	31.830,49	0,14	31.869,31	0,14	31.863,47	0,14	31.875,13	0,14
1.5 Transferências Correntes	2.785.470,34	11,91	2.785.470,34	11,91	2.785.470,34	11,91	2.785.470,34	11,87
1.6 Outras Receitas Correntes	19.514.019,04	83,46	19.514.019,04	83,46	19.514.019,04	83,46	19.514.019,04	83,17
<b>2 - Receitas de Capital</b>	<b>686.245,14</b>	<b>2,94</b>	<b>686.245,14</b>	<b>2,94</b>	<b>686.245,14</b>	<b>2,94</b>	<b>686.245,14</b>	<b>17,03</b>
2.1 Amortiz. de Empréstimos	686.245,14	2,94	686.245,14	2,94	686.245,14	2,94	686.245,14	2,92
2.2 Outras Receitas de Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>23.380.923,30</b>	<b>100,00</b>	<b>23.452.962,12</b>	<b>100,00</b>	<b>23.442.156,28</b>	<b>100,00</b>	<b>23.463.767,94</b>	<b>100,00</b>
<b>1 - Despesas Correntes</b>	<b>10.973.490,28</b>	<b>67,66</b>	<b>11.014.390,28</b>	<b>67,74</b>	<b>11.014.390,28</b>	<b>67,74</b>	<b>11.014.390,28</b>	<b>67,74</b>
1.1 Pessoal e Encargos Sociais	1.895.388,85	11,69	1.895.388,85	11,66	1.895.388,85	11,66	1.895.388,85	11,66
1.2 Juros e Encargos da Dívida	7.358,17	0,05	7.358,17	0,05	7.358,17	0,05	7.358,17	0,05
1.3 Outras Despesas Correntes	9.070.743,26	55,92	9.111.643,26	56,04	9.111.643,26	56,04	9.111.643,26	56,04
<b>2 - Despesas de Capital</b>	<b>5.246.099,96</b>	<b>32,34</b>	<b>5.246.099,96</b>	<b>32,26</b>	<b>5.246.099,96</b>	<b>32,26</b>	<b>5.246.099,96</b>	<b>32,26</b>
2.1 Investimentos	4.030.004,17	24,85	4.030.004,17	24,78	4.030.004,17	24,78	4.030.004,17	24,78
2.2 Inversões Financeiras	1.109.334,52	6,84	1.109.334,52	6,82	1.109.334,52	6,82	1.109.334,52	6,82
2.3 Amortização da Dívida	106.761,27	0,66	106.761,27	0,66	106.761,27	0,66	106.761,27	0,66
<b>3 - Reserva de Contingência</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total</b>	<b>16.219.590,24</b>	<b>100,00</b>	<b>16.260.490,24</b>	<b>100,00</b>	<b>16.260.490,24</b>	<b>100,00</b>	<b>16.260.490,24</b>	<b>100,00</b>
<b>Lucro/Prejuízo do Exercício</b>	<b>7.161.333,06</b>		<b>7.192.471,88</b>		<b>7.181.666,04</b>		<b>7.203.277,70</b>	

Tabela 2: DRE do município para 1º semestre de 2006

Fonte: Elaborada pela autora

Pode-se observar pela projeção da DRE para o período de janeiro a junho de 2006, que a implementação do plano será capaz de gerar retorno financeiro para a prefeitura, mesmo num cenário pessimista, no qual a receita seria 15% inferior à prevista. Ressalta-se que os benefícios do plano de marketing serão refletidos além do período em estudo, uma vez que deverão ser criados novos negócios e alguns se especializarão, agregando valor aos produtos/serviços, com conseqüente aumento na arrecadação de IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano), ITBI (Imposto sobre transação de bens imobiliários) e Emissão de Alvarás, não contemplados nesta análise por serem de difícil mensuração. O comércio e a indústria local, com maior faturamento, poderão gerar maior número de empregos e assim melhorar a qualidade de vida da população.

#### **4.7 COMUNICAÇÃO DO PLANO**

A comunicação do plano é de suma importância, uma vez que apresenta os objetivos, as estratégias e as ações que serão tomadas. Deve ser direcionada a todos os envolvidos na sua implementação e os beneficiados com seus resultados, podendo ser feita em reuniões específicas ou disponibilizada na *intranet*. Uma comunicação eficiente é capaz de criar maior comprometimento por parte dos envolvidos e evitar mal-entendidos e desajustes.

#### **4.8 MANUTENÇÃO E CONTROLE**

A manutenção e o controle consistem no desenvolvimento das ações planejadas, com avaliações periódicas de seus resultados, com o objetivo de monitorar as atividades em desenvolvimento.

A manutenção deve ser realizada periodicamente visando assegurar o cumprimento do plano, sem que sofra interferência de fatores externos. Neste caso

deverá ser feita por pessoa capacitada para tal, envolvida com os objetivos e com a implementação.

O controle está ligado ao acompanhamento periódico do desempenho de cada ação do plano, isto é, a análise do que foi proposto e o que foi realizado visando descobrir possíveis falhas na implementação do plano ou ocorrência de modificações não estabelecidas. Para tal sugere-se a utilização de do seguinte instrumento de controle:

Ação	Responsável	Tempo previsto	Tempo Realizado	Recursos Orçados	Recursos Utilizados	Observações

Quadro 16: Instrumento de controle do plano de marketing

Fonte: Elaborado pela autora

O controle deve ser desenvolvido em todas as fases de implementação do plano estratégico de marketing, buscando fiscalizar as atividades programadas e propor melhorias e/ou correções na presença de possíveis erros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competição entre os lugares (países, regiões ou cidades) por investidores, turistas, recursos é uma realidade. O desenvolvimento sustentável tem ganhado grande importância no planejamento turístico das cidades, uma vez que os turistas vêm e vão, mas os seus habitantes ficam e gerações estão por vir. É preciso garantir a qualidade de vida por meio de geração de empregos e renda. Deve haver comprometimento com salvaguarda do patrimônio natural, por meio de educação ambiental e, se necessário, com mudança de hábitos.

As ferramentas de marketing vêm, como em empresas, preparar os lugares para a disputa de mercado, permitindo, a partir de um diagnóstico situacional propor um prognóstico que contempla a definição da missão, dos objetivos da empresas e de marketing, as estratégias e ações que levarão a atingir os objetivos e, finalmente, definir formas de controle do andamento do Plano de Marketing.

Visando responder ao problema de pesquisa “Como nortear os esforços de marketing do município de Itaipulândia, visando a potencializar sua participação no mercado turístico da Região do Lago de Itaipu?”, elaborou-se um Plano Estratégico de Marketing para o município para o primeiro semestre de 2006.

Cumprindo com os objetivos específicos, inicialmente realizou-se um diagnóstico situacional, onde se constatou as ameaças e oportunidades existentes no ambiente e os pontos fortes e fracos do município. Como ameaças, pode-se destacar a possível queda na cotação do Dólar (já que o município sofre influência direta) e a possível degradação do meio ambiente e do patrimônio público. Já as oportunidades residem na demanda considerável de turistas que visitam a região a serem atraídos. Os principais pontos fortes são a percepção de *royalties* da Usina de Itaipu, a localização privilegiada, próximo de pontos turísticos que são destaque em nível nacional, a

qualidade de vida da população, a preocupação e o empenho na preservação do meio ambiente, o empenho do setor público no turismo. Os pontos fracos são a pouca infraestrutura turística, poucos atrativos, a sazonalidade do turismo e a fraca divulgação do município.

Na seqüência, elaborou-se um prognóstico, onde se definiu a missão de marketing e os objetivos e se propôs seis estratégias com as respectivas ações táticas, responsável pela implementação e custo, objetivando atingir os objetivos de marketing: criar uma identidade própria, melhorar a infra-estrutura turística, investir na qualidade dos serviços oferecidos, melhorar a divulgação do município, facilitar a acessibilidade ao município e oferecer ao turista produtos e serviços com preços diferenciados.

Para melhor visualizar os impactos do Plano Estratégico de Marketing sobre o município, elaborou-se a DRE para o período estabelecido sem o plano (baseado nos valores do histórico do mesmo período de 2004 e 2005) e com o plano, nos cenários previsto, pessimista e otimista. Assim pode-se obter a relação custo *versus* benefício do mesmo.

Propôs-se um cronograma para a realização das ações propostas e também um instrumento para manutenção e controle do plano de marketing, observando se o desempenho real (prazo e valor e eficácia) está dentro do planejado. .

Sugeriu-se ainda, que o plano fosse apresentado a todos os beneficiados com a implementação do mesmo (prefeitura, força produtiva, munícipes, estudantes, investidores etc.) para que haja o engajamento de todos na consecução dos objetivos, principalmente oferecendo *feedback* aos coordenadores do plano.

O presente Plano Estratégico de Marketing será aplicado no primeiro semestre de 2006, analisando-se os custos e os benefícios financeiros auferidos pelo mesmo neste período. No entanto o acompanhamento deve ser contínuo, uma vez que seus resultados

irão além deste período em análise, e, mesmo dentro desse período poderão ser necessárias adaptações e novas estratégias, conforme as necessidades que se apresentam. Acredita-se que a correta implementação do Plano Estratégico de Marketing no município de Itaipulândia seja capaz de aumentar em 20% o fluxo de turistas anteriormente qualificados (com gasto médio diário de R\$ 200,00, dentre hospedagem, alimentação, entretenimento e compras no comércio local).

## **5.1 CONCLUSÕES**

É visível o futuro que representa o turismo para o desenvolvimento econômico das cidades, principalmente as pequenas, que, sem isso, não teriam capacidade de atrair investidores. No entanto ressalta-se a importância de um bom planejamento da atividade, alocando-se corretamente os recursos, garantindo a qualidade de vida dos moradores e a preservação do meio ambiente e do patrimônio para as gerações futuras. Tudo isso pode ser alcançado por meio da elaboração e implementação de um Plano Estratégico de Marketing, com o envolvimento de todos os setores da economia do município.

## **5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Recomenda-se que na elaboração dos próximos Planos Estratégicos de Marketing do município ou de outros lugares, seja levado em consideração o período de um ano ou até mais, tendo em vista a sazonalidade (comum na atividade turística) e também o fato de os efeitos serem sentidos após período maior de tempo.



## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA DE NOTÍCIAS. Disponível em [www.agenciadenoticias.pr.gov.br](http://www.agenciadenoticias.pr.gov.br). Acesso em 25 set 2005.
- ALMEIDA, Clarinda da Costa. O Marketing das Cidades. **Gestão e Desenvolvimento**, Lisboa, dez 2004.
- AMBROSIO, V. **Plano de Marketing: passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichman & Afonso, 2000.
- BRASIL TOUR. Disponível em <http://www.brasiltour.com.br>. Acesso em 25 set 2005.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1978.
- CITY BRAZIL. Disponível em [www.citybrazil.com.br](http://www.citybrazil.com.br). Acesso em 05 ago 2005.
- COMPANHIA DE SANEAMENTO DO PARANÁ – SANEPAR. Disponível em [www.sanepar.gov.br](http://www.sanepar.gov.br). Acesso em 20 out 2005.
- DIÁRIO DA MANHÃ. Disponível em <http://www.diariodamanha.com.br>. Acesso em 10 ago 2005.
- FEBRAPDP. Disponível em [www.febrapdp.org.br](http://www.febrapdp.org.br). Acesso em 15 ago 2005.
- FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D.; LUCAS JR, G. H.; LUCK, D. **Estratégia de marketing**. 1. ed. 2. tiragem. São Paulo: Atlas, 2000. Traduzido para o português de: *Marketing Strategy*, Copyright 1998 by Harcourt Brace & Company.
- GAZETA DO IGUAÇU. Disponível em <http://www.gazeta.inf.br>. Acesso em 05 set 2005.
- GESTOUR. Disponível em [www.gestour.com.br](http://www.gestour.com.br). Acesso em 05 ago 2005.
- GOOGLE. Disponível em <http://www.google.com.br>. Acesso em 05 nov 2005.
- GOVERNO FEDERAL. Disponível em <http://www.brasil.gov.br>. Acesso em 26 out 2005.
- GUIA RODOVIÁRIO QUATRO RODAS. São Paulo: Abril, 2005.
- GUIA TURÍSTICO CAMINHOS DO TURISMO INTEGRADO AO LAGO DE ITAIPU. Disponível em <http://www.caminhosdoladodeitaipu.com.br>. Acesso em 10 set 2005.
- HOTELNEWS. Disponível em <http://www.revistahotelnews.com.br>. Acesso em 25 set 2005.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 10 out 2005.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO – EMBRATUR. Disponível em <http://www.embratur.gov.br>. Acesso em 15 set 2005.

ITAIPU BINACIONAL. Disponível em [www.itaipu.gov.br](http://www.itaipu.gov.br). Acesso em 10 set 2005.

KANTER, Rosabett Moss. A vantagem competitiva das cidades. *Executive Digest*, Jan 1996, pp 52-59.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed, São Paulo: Atlas S.A., 1998, tradução da 9. ed norte-americana. Tradução de Ailton Bomfim Brandão.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. O marketing sem segredos: Philip Kotler responde as suas dúvidas. 1. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005. “Estratégia de Marketing” p. 45 e “Planejamento de Marketing” p. 93.

MAYA, Paulo Cesar da Cunha. **Objetivos e Estratégias: reflexões a nível empresarial e em marketing**. In: XV Encontro Nacional da ANPAD, 1991. Belo Horizonte (MG). Anais...Presidência, 1991, p. 103-113.

MAYA, Paulo Cesar da Cunha; OTERO, Walter Ruben Iriondo. **Perspectivas do comércio eletrônico na Internet**. *Revista de Ciências da Administração*, ano 4, n. 7, jan. 2002.

MONTI, Roberto. Como promover uma cidade/país: marketing de lugar. Disponível em <http://www.acesa.com>. Acesso em 02 nov 2005.

NET BABILLONS. Disponível em <http://www.netbabillons.com.br>. Acesso em 20 out 2005.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de Oliveira. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OMT (Organização Mundial do Turismo). *Incidência Econômica del Turismo*. Madrid: OMT, 2000.

OMT - Organização Mundial de Turismo. *Desenvolvimento de Turismo Sustentável: Manual para Organizadores Locais*. Brasília: EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo, 1995

PARANÁ CIDADE. Disponível em <http://www.paranacidade.com.br>. Acesso em 02 set 2005

PARANÁ TURISMO. Disponível em <http://www.paranaturismo.com.br>. Acesso em 15 out 2005.

PORTAL BRASILEIRO DO TURISMO. Disponível em <http://www.turismo.gov.br>. Acesso em 25 set 2005.

PORTAL DA COSTA OESTE. Disponível em <http://www.portaldacostaeste.com.br>. Acesso em 05 ago 2005

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das cidades**. *Exame*, nov 1995 pp 168-199.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS. Consulta telefônica em 05 nov 2005.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FOZ DO IGUAÇU. Disponível em [www.fozdoiguacu.pr.gov.br](http://www.fozdoiguacu.pr.gov.br). Acesso em 15 out 2005.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAIPULÂNDIA. Disponível em <http://www.itaipulandia.pr.gov.br>. Acesso em 05 out 2005.

SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Consulta telefônica em 05 nov 2005.

SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO PARANÁ. Disponível em <http://www.secretariadafazendadoparana.gov.br>. Acesso em 02 nov 2005.

SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO DO PARANÁ. Disponível em <http://www.pr.gov.br>. Acesso em 19 out 2005.

SECRETARIA DO TURISMO DE FOZ DO IGUAÇU. Disponível em <http://www.setur.com.br>. Acesso em 05 set 2005.

TELETUR. Consulta telefônica em 20 set 2005.

TESOURO NACIONAL. Disponível em <http://www.tesouro.fazenda.gov.br>. Acesso em 04 nov 2005.

TUDO FOZ. Disponível em [www.tudofoz.com.br](http://www.tudofoz.com.br). Acesso em 10 set 2005.

UFG NET. Disponível em <http://www.ufgnet.com.br>. Acesso em 28 out 2005.

WELSCH, Gleen A. **Orçamento empresarial**. Tradução e adap. Antônio Zoratto Sanvicente. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

WOILER S.; MATHIAS, W. F. **Projetos: Planejamento, elaboração e análise**. São Paulo: Atlas, 1992.

## BIBLIOGRAFIA

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Técnica de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1986.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

**ANEXO I**

**Itaipulândia - PR**  
**2004 - 2º Semestre**  
**Demonstrativo da Receita Corrente Líquida (Valores em R\$ mil)**

Especificação	Evolução da Receita Realizada nos Últimos 12 meses				
	Janeiro/2004	Fevereiro/2004	Março/2004	Abril/2004	Maió/2004
<b>Receitas Correntes (I)</b>	3.214,00	3.365,00	680,00	5.918,00	3.493,00
Receita Tributária	44,00	27,00	84,00	0,00	78,00
IPTU	0,00	0,00	25,00	32,00	9,00
ISS	31,00	16,00	32,00	53,00	41,00
ITBI	1,00	2,00	1,00	13,00	5,00
Outras Receitas Tributárias	12,00	9,00	26,00	7,00	23,00
Receita de Contribuições	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Receita Patrimonial	0,00	0,00	85,00	3,00	2,00
Receita Agropecuária	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Receita Industrial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Receita de Serviços	0,00	0,00	0,00	6,00	0,00
Transferências Correntes	3.168,00	3.336,00	465,00	5.766,00	3.407,00
Cota-Parte do FPM	212,00	197,00	221,00	206,00	240,00
Cota-Parte do ICMS	116,00	111,00	118,00	120,00	117,00
Cota-Parte do IPVA	15,00	50,00	15,00	7,00	7,00
Transferências do FUNDEF	67,00	66,00	67,00	67,00	69,00
Outras Transferências Correntes	2.758,00	2.912,00	44,00	5.366,00	2.974,00
Outras Receitas Correntes	2,00	2,00	46,00	38,00	6,00
<b>Deduções (II)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contrib. Plano Seg. Social Servidor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servidor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Patronal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Compensação Financ. entre Regimes Previd.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dedução de Receita para Formação do FUNDEF	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Receita Corrente Líquida (I-II)</b>	3.214,00	3.365,00	680,00	5.918,00	3.493,00

Especificação	Evolução da Receita Realizada nos Últimos 12 meses			
	Junho/2004	Julho/2004	Agosto/2004	Setembro/2004
<b>Receitas Correntes (I)</b>	3.550,00	3.522,00	3.880,00	3.383,00
Receita Tributária	64,00	60,00	63,00	55,00
IPTU	5,00	2,00	1,00	0,00
ISS	47,00	46,00	51,00	44,00
ITBI	2,00	2,00	2,00	2,00
Outras Receitas Tributárias	10,00	10,00	9,00	9,00
Receita de Contribuições	0,00	0,00	0,00	0,00
Receita Patrimonial	3,00	11,00	360,00	5,00
Receita Agropecuária	0,00	0,00	0,00	0,00
Receita Industrial	0,00	0,00	0,00	0,00
Receita de Serviços	1,00	0,00	1,00	1,00
Transferências Correntes	3.402,00	3.444,00	3.422,00	3.319,00
Cota-Parte do FPM	156,00	162,00	211,00	182,00
Cota-Parte do ICMS	126,00	108,00	129,00	123,00
Cota-Parte do IPVA	7,00	6,00	4,00	4,00
Transferências do FUNDEF	66,00	59,00	70,00	68,00
Outras Transferências Correntes	3.047,00	3.109,00	3.008,00	2.942,00
Outras Receitas Correntes	80,00	7,00	34,00	3,00
<b>Deduções (II)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
Contrib. Plano Seg. Social Servidor	0,00	0,00	0,00	0,00
Servidor	0,00	0,00	0,00	0,00
Patronal	0,00	0,00	0,00	0,00
Compensação Financ. entre Regimes Previd.	0,00	0,00	0,00	0,00
Dedução de Receita para Formação do FUNDEF	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Receita Corrente Líquida (I-II)</b>	3.550,00	3.522,00	3.880,00	3.383,00

Especificação	Evolução da Receita Realizada nos Últimos 12 meses			Total	Previsão Atualizada
	Outubro/2004	Novembro/2004	Dezembro/2004		
<b>Receitas Correntes (I)</b>	<b>4.187,00</b>	<b>2.232,00</b>	<b>4.372,00</b>	<b>41.796,00</b>	<b>45.358,00</b>
Receita Tributária	36,00	32,00	52,00	700,00	972,00
IPTU	0,00	0,00	1,00	75,00	105,00
ISS	34,00	24,00	29,00	448,00	385,00
ITBI	1,00	1,00	3,00	35,00	75,00
Outras Receitas Tributárias	1,00	7,00	19,00	142,00	407,00
Receita de Contribuições	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Receita Patrimonial	4,00	6,00	1,00	480,00	2.565,00
Receita Agropecuária	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Receita Industrial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Receita de Serviços	0,00	0,00	0,00	9,00	120,00
Transferências Correntes	<b>4.146,00</b>	<b>2.193,00</b>	<b>4.316,00</b>	<b>40.384,00</b>	<b>41.584,00</b>
Cota-Parte do FPM	195,00	195,00	396,00	2.573,00	2.500,00
Cota-Parte do ICMS	127,00	128,00	136,00	1.459,00	1.300,00
Cota-Parte do IPVA	2,00	1,00	5,00	123,00	110,00
Transferências do FUNDEF	69,00	68,00	91,00	827,00	720,00
Outras Transferências Correntes	3.753,00	1.801,00	3.688,00	35.402,00	36.954,00
Outras Receitas Correntes	1,00	1,00	3,00	223,00	117,00
<b>Deduções (II)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Contrib. Plano Seg. Social Servidor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servidor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Patronal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Compensação Financ. entre Regimes Previd.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dedução de Receita para Formação do FUNDEF	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Receita Corrente Líquida (I-II)</b>	<b>4.187,00</b>	<b>2.232,00</b>	<b>4.372,00</b>	<b>41.796,00</b>	<b>45.358,00</b>

Fonte: Site do Tesouro Nacional