

Rev. Elet. Gestão e Serviços
V.9, n.1, Jan./Jun. 2018

ARTIGO ORIGINAL

ORIGINAL ARTICLE

ANÁLISE SWOT E VISÃO BASEADA EM RECURSOS COMO SUPORTE À FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO NO MERCADÃO MUNICIPAL DE NAVIRAÍ-MS

SWOT ANALYSIS AND RESOURCE-BASED VIEWAS SUPPORT FOR STRATEGIC PLANNING FORMULATION: A STUDY IN THE NAVIRAÍ MUNICIPAL MARKET

*Priscila de Oliveira*¹
*Jefferson Kiyoshi Komesu*²
*Monalisa Simone Alves Gomes*³
*Cristina Horst Pereira*⁴
*Jaiane Aparecida Pereira*⁵

Resumo

O presente estudo teve por objetivo realizar uma análise estratégica do Mercado Municipal de Naviraí-MS com vistas ao desenvolvimento de estratégias para potencialização do uso do espaço. Como teorias de base, utilizou-se o planejamento estratégico e a Visão Baseada em Recursos. A pesquisa foi caracterizada como qualitativa descritiva, utilizando um formulário aplicado junto aos comerciantes locais. Como principais resultados, detectou-se fragilidades na gestão do espaço, tanto por parte do órgão público diretamente responsável, quanto da cooperativa que detém o Termo de Cessão para a gestão do mercado. Isto mostra a necessidade de otimização dos recursos a partir do conhecimento das potencialidades internas aliadas à uma visão de mercado por parte dos empreendedores ali alocados. A partir dessa análise, pode-se indicar as estratégias de cooperação, diversificação e de marketing para elaboração do planejamento estratégico e a geração de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Estratégia; Planejamento Estratégico; Visão Baseada em Recursos; Mercado Municipal.

Abstract

The aim of this study was to perform a strategic analysis of the Naviraí Municipal Market for develop strategies to increase the use of space. We used the theories: strategic planning and Resource-Based View. The research was characterized as qualitative descriptive, using a form applied to local entrepreneurs. As main results, we detected fragilities in space management, both by the public agency directly responsible, and by the cooperative that holds the Assignment Term to manage the market. This shows the need for resource optimization from the knowledge of the internal potentialities allied to a market view by the entrepreneurs located there. From this analysis, we can indicate the strategies of cooperation, diversification and marketing to elaborate the strategic planning and the generation of competitive advantage.

Keywords: Strategy; Strategic planning; Resource-Based View; Municipal market.

¹ Graduada em Turismo – UEMS, graduanda em Administração pela Universidade Anhanguera, pós-graduanda em MBA em Gestão de Negócios - UFMS. E-mail: pri_tur@yahoo.com.br

² Administrador - UNIDERP e pós-graduando em MBA em Gestão de Negócios – UFMS. E-mail: Komesu@gmail.com

³ Graduado em Administração - UNIDERP (2009) e pós-graduanda em MBA em Gestão de Negócios – UFMS. E-mail: lisa.sag@gmail.com

⁴ Mestre em Desenvolvimento Regional e Sistemas Produtivos pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul – UEMS. E-mail: cristinahorst@gmail.com

⁵ Professora da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). E-mail: profjaiane@yahoo.com.br

Artigo recebido em: 27 de maio de 2018. Artigo aceito em 28 de junho de 2018.

Introdução

Localizado na região central do município de Naviraí-MS, o Mercado Municipal foi estabelecido pela Lei nº 1.932 de junho de 2015, a qual prevê a cessão administrativa do espaço no regime de comodato à Cooperativa dos Agricultores Familiares de Naviraí (COOAF-NAV), gratuitamente, por um período de 10 anos¹. Trata-se de um espaço público, administrado pela COOAF-NAV, no qual as obrigações que se referem aos tributos e taxas de manutenção como energia elétrica, água, esgoto, limpeza, entre outros, são de responsabilidade da Cooperativa, que além de administrar, regulamenta e autoriza a ocupação dos 40 boxes.

O local atualmente é ocupado pela praça de alimentação, por comerciantes de hortifrutigranjeiros e itens em geral. O objetivo do Mercado, segundo seu regimento interno estabelecido em junho de 2015 (antes mesmo da constituição legal do espaço), é o de atender agricultores familiares para a comercialização de sua produção. No entanto, atualmente o Mercado não se limita a comercialização realizada por este público. Ressalta-se que o acompanhamento, fiscalização e avaliação do cumprimento do Termo de Cessão do espaço estão a cargo da Gerência Municipal de Desenvolvimento Econômico (GEDEC), como regulamenta o próprio Termo.

Por estar destinado à comercialização de itens produzidos no próprio município e região, o Mercado possui uma potencialidade inerente à divulgação e fomento das transações comerciais, tornando-se um expoente da produção local. Para além da questão econômica, entende-se que essa organização pode ser um importante ponto de valorização da cultura local e envolvimento dos atores locais. Essa visão mais abrangente do desenvolvimento local, que envolve questões econômicas, políticas e sociais, tem sido amplamente defendida (AMARAL FILHO, 2001; ÁVILA, 2006; MULS, 2008; NUNES; KARNOPP, 2013; PEREIRA *et al.*, 2017).

Ao entender que essa perspectiva deve ser incentivada e devido ao relevante papel dos mercados municipais no desenvolvimento local, aponta-se que o Mercado Municipal de Naviraí precisa ser estrategicamente pensado e otimizado, não só por parte dos comerciantes, mas também por outras entidades do poder público. Para isso, faz-se mister utilizar uma análise estratégica para entender o espaço em questão e sugerir formas de melhorá-lo.

¹ O Termo de cessão foi assinado em setembro 2015.

O desenvolvimento de estratégias é parte importante do processo de planejamento das empresas (PORTER, 1980; BETHLEM, 2009). Apesar de sua importância, nas pequenas e médias empresas brasileiras é limitado o número daquelas que elaboram o planejamento estratégico de forma estruturada e contínua (KRAKAUER *et al.*, 2012). O entendimento do negócio e do ambiente de negócios da empresa auxilia na tomada de decisões, dando suporte ao empresário para formulação do planejamento estratégico. No caso do Mercado Municipal de Naviraí, uma análise estratégica pode permitir que o espaço seja visto como um atrativo turístico, polo de compras de produtos da terra e um espaço de disseminação da cultura local, fomentando ainda os micro e pequenos negócios.

Diante dessa exposição, o objetivo do presente trabalho foi realizar uma análise estratégica do Mercado Municipal de Naviraí-MS com vistas ao desenvolvimento de estratégias para potencialização do uso do espaço. Para isso, o referencial teórico apresenta primeiramente uma argumentação sobre planejamento estratégico, especificamente utilizando a Análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*). De forma complementar, também é inserida na análise discussões sobre a Visão Baseada em Recursos (VBR). Além disso, apresenta-se uma contextualização geral dos mercados municipais. Depois, são apresentados os procedimentos metodológicos, seguidos da descrição e análise dos dados e, por fim, as conclusões.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E VISÃO BASEADA EM RECURSOS

O desenvolvimento de estratégias torna-se fundamental para que a empresa consiga se manter num mercado cada vez mais competitivo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Para Porter (1980) o desenvolvimento de uma estratégia competitiva pode ocorrer explicitamente, por meio de um processo de planejamento, como pode ter evoluído a partir das atividades de vários departamentos das empresas, de forma implícita.

Na forma de planejamento estratégico, ganha relevância a Análise SWOT, que auxilia o estrategista na identificação tanto das forças e fraquezas internas, quanto das oportunidades e ameaças externas a que estão expostas as empresas (DANTAS; MELO, 2008). No Brasil há um predomínio da visão da estratégia como posicionamento, devido ao grande impacto da obra de Michael Porter (PEREIRA *et al.*, 2014). Ao realizar a análise externa e interna, a matriz permite a criação de uma fotografia situacional da

organização em estudo, partindo de um olhar gerencial (FAGUNDES; SCHMIDT; CENTURIÃO, 2013).

Quando se trata da análise externa, a adequação da estratégia empresarial é necessária para responder a estrutura de mercado da indústria a qual a empresa está inserida (LIPCZYNSKI; WILSON; GODDARD, 2009; PEREIRA; BANKUTI, 2016). Por outro lado, a análise interna busca identificar dentro dos recursos da empresa aqueles que podem ser fonte de vantagem competitiva, como os recursos humanos, como o pessoal e formas de treinamento; recursos técnicos, incluindo tecnologia, técnicas administrativas, técnicas de produção, marketing, finanças e pesquisa e desenvolvimento (P&D); e recursos materiais, como solo, instalações, equipamentos e localização (BETHLEM, 2009).

Para obter vantagem competitiva no setor em que está inserida, a organização precisa possuir recursos internos necessários para reconhecer, aproveitar e utilizar as oportunidades que o ambiente oferece. Considerando o ambiente interno, pode-se ampliar a análise por meio da VBR. Alguns autores discutem a complementaridade entre o planejamento estratégico e a VBR (MONTGOMERY; PORTER, 1998; NICKERSON, 2003). A VBR analisa e foca especialmente os processos organizacionais da empresa, o que pode resultar na criação de estratégias únicas e flexíveis por meio da busca por competências organizacionais como fonte de vantagem competitiva (JUNGES; DAL-SOTO, 2017).

A VBR proporciona um melhor entendimento do potencial de recursos que cada organização possui, investigando e utilizando o que há de heterogêneo (único) e gerando assim seu diferencial (RIBEIRO; SCHERER; SILVA, 2016). De acordo com Barney (1991), sob a ótica da VBR, as organizações são heterogêneas por causa dos recursos estratégicos que possuem. Esses recursos podem apresentar caráter duradouro, capazes de gerar ou sustentar a vantagem competitiva da empresa. Peteraf (1993) afirma que a condição dos recursos da empresa é que mantém vantagem competitiva sustentada, sendo as capacidades da firma também considerada como um recurso.

Na VBR a organização deve buscar compreender sua diferenciação e manter esse diferencial. Parte-se do pressuposto de que se as organizações estiverem com os seus recursos e suas capacidades organizados de maneira eficiente e eficaz, isso determinará sua posição no mercado. Neste caso, o desenvolvimento de um conjunto de recursos competitivos diferenciados juntamente com a adoção de uma estratégia bem

concebida se tornará uma vantagem perante a concorrência (JUNGES; DAL-SOTO, 2017). Faz-se mister destacar que a VBR não menospreza a análise do ambiente externo, contudo destaca a análise do ambiente interno. Por meio da avaliação dos recursos internos, as organizações percebem o que possuem de melhor ou procuram organizar de maneira eficaz os recursos que podem se transformar em recursos estratégicos, com alto valor agregado, a fim de ampliar sua performance frente aos concorrentes.

Os recursos e as capacidades de uma organização devem ser relacionados de modo cooperativo e coordenado, pois os recursos são determinantes nas rotinas que podem ser desenvolvidas. Neste contexto, recursos internos individuais de cada empresa, seus valores, cultura e a liderança, interferem nos recursos e capacidades, o que pode, conseqüentemente, levar a obtenção da vantagem competitiva (GRANT, 1991).

Dentro dessa discussão, acredita-se que essas análises podem ser importantes fontes de informação para o desenvolvimento de estratégias. Quando se trata de um tipo de organização diferenciada, como o caso de um mercado municipal, as especificidades devem ser levadas em consideração. O próximo tópico apresenta um panorama desse tipo de instituição.

2.1 MERCADO MUNICIPAL

O mercado municipal ou mercado público, em sua concepção, incorpora um papel de agente de integração e interação social. Integração, pois possibilita aos pequenos produtores e comerciantes o acesso a um espaço compartilhado, que facilite seu contato com o consumidor final. Interação social, pois concentra em um único espaço, um ambiente voltado para a sociedade como um todo, valorizando a cultura local.

O estudo de Geertz (1978) sobre o mercado de Sefrou no Marrocos foi um dos primeiros trabalhos a chamar a atenção sobre como a economia está ligada a dinâmica cultural, refletindo aspectos das relações sociais (CENERINO *et al.*, 2013). Para Servilha e Doula (2009) o trabalho de Geertz mostra a importância de mercados municipais e feiras para as relações humanas de sociabilidade e identidade coletiva.

A exemplo disso, Araújo e Barbosa (2004, p. 2) *apud* Servilha e Doula (2009, p. 124) afirmam que mercados e feiras “adquiriram uma importância muito grande que ultrapassa seu papel comercial, transformando-se, em muitas sociedades, num

entreposto de trocas culturais e de aprendizado, onde pessoas de várias localidades congregavam-se estabelecendo laços de sociabilidade”.

Em Portugal, há muito tempo se fala da importância de mudança na estrutura organizacional, bem como na inovação desses espaços, que têm grande importância no país pela diversidade de oferta de produtos, por estarem localizados no miolo das cidades e por promoverem o desenvolvimento socioeconômico (BARRETA, 2002). Em estudo elaborado por Barreta (2002), foram identificadas as características favoráveis e desfavoráveis mais valorizadas por quem procura diferentes formatos de comércio, no caso do mercado municipal essas características são mostradas no Quadro 1.

Quadro 1: Características favoráveis e desfavoráveis mais valorizadas por quem procura um Mercado Municipal

Favoráveis	Desfavoráveis
Variedade de produtos	Horários reduzidos e rígidos
Qualidade associada (ao nível dos hortícolas e do peixe)	Acesso automóvel deficiente
Relação de confiança/ proximidade com o vendedor	Estacionamento insuficiente ou inexistente
Relação preço/qualidade é satisfatória	Visual e logística pouco atraentes

Fonte: Autores com base em Barreta (2002).

Observa-se que há pontos favoráveis e desfavoráveis que devem ser ponderados pelo empreendedor. Apesar das especificidades de cada mercado municipal, essas informações podem trazer *insights* gerais importantes para o estudo em questão.

Por fim, destaca-se que o mercado municipal valoriza a cultura e a produção local, levando a promoção da sustentabilidade sociocultural. Segundo o Ministério do Turismo (MTUR, 2008, p.54), sustentabilidade sociocultural, pode ser entendida como “um processo que visa à melhoria da qualidade de vida e à redução dos níveis de exclusão social por meio de uma distribuição mais justa da renda e dos bens”.

Sendo assim, reitera-se que o mercado municipal promove o desenvolvimento socioeconômico, pois conecta o pequeno produtor e empresário ao seu cliente potencial, dando a este a oportunidade de comercializar seus produtos a um custo menor, visto que utiliza de um espaço público (BARRETA, 2002). Portanto, discute-se que estudar e fomentar organizações desse nível fazem parte do escopo de possibilidades do

desenvolvimento local.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se como qualitativa descritiva (TRIVIÑOS, 2010), pois buscou-se identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades para o Mercado Municipal de Naviraí. Para isso, foram coletados dados primários e secundários.

Os dados primários foram coletados por meio da aplicação de um formulário estruturado aos proprietários de 24 empreendimentos localizados no Mercado no mês de março de 2017. Além dos dados de identificação pessoal e empresarial, o formulário foi composto por 13 questões fechadas que se dividiram entre informações sobre a gestão administrativa, incluindo gestão financeira e de mão de obra dos empreendimentos; e 11 questões fechadas sobre marketing. Ressalta-se que estes formulários foram aplicados no formato de entrevista.

Este instrumento objetivou a identificação do perfil dos empreendimentos, com questões a respeito de formalização, faturamento, entre outros. A partir da análise das informações coletadas, foi criada uma matriz SWOT. A escolha da ferramenta SWOT ocorreu pelo fato de a mesma possibilitar a identificação dos pontos mais importantes, tanto do ambiente externo quanto interno. De forma complementar também foram analisados quais recursos possuem potencial para se tornar uma vantagem competitiva, a partir da perspectiva da VBR.

Os dados secundários foram obtidos por meio de documentos internos da COOAF-NAV, como o regimento interno e estatuto, além da Lei 1.932 de Junho de 2015 que dispõe sobre a cessão do espaço no regime de comodato e do Termo de cessão de uso do espaço.

Todos os dados foram analisados com base na Análise Qualitativa de Conteúdo (MAYRING, 2000), utilizando as categorias que emergiram da literatura. Deste modo, o tratamento das informações permitiu o detalhamento do potencial competitivo do Mercado Municipal de Naviraí-MS com base em suas peculiaridades comerciais.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

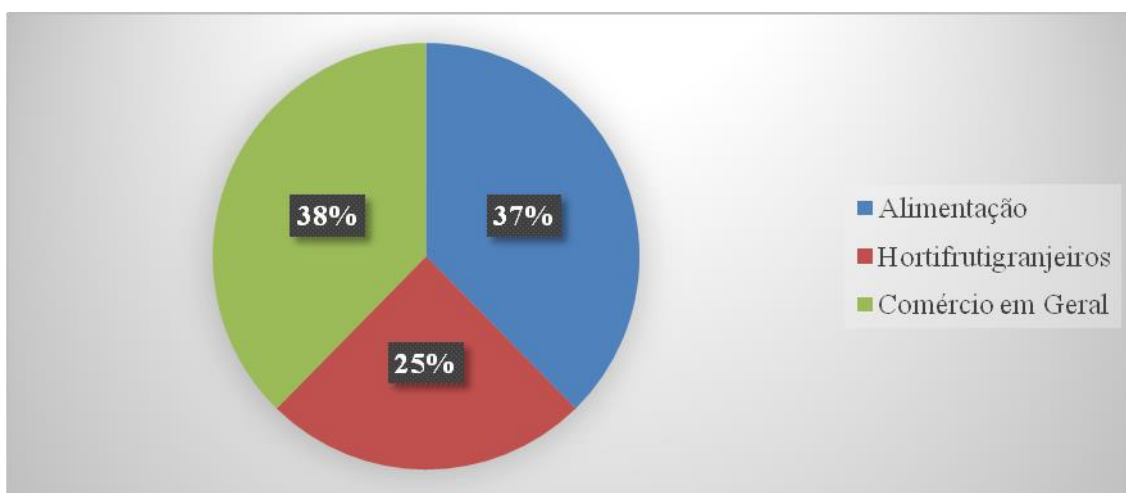
Neste capítulo, apresenta-se primeiramente uma análise descritiva do perfil dos entrevistados e do funcionamento do Mercado Municipal de Naviraí. Depois, uma

análise estratégica com base na Análise SWOT e na VBR para dar suporte a formulação de um planejamento estratégico.

O espaço do Mercado Municipal possui 40 boxes, dos quais um é destinado à área de cozinha comunitária, 26 boxes estão ocupados com estabelecimentos comerciais em funcionamento e 13 são espaços vazios. Dos boxes ocupados, apenas três possuem empresa constituída por meio do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

A divisão das atividades comerciais foi apresentada na figura 1.

Figura 1: Atividade principal dos estabelecimentos



Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa.

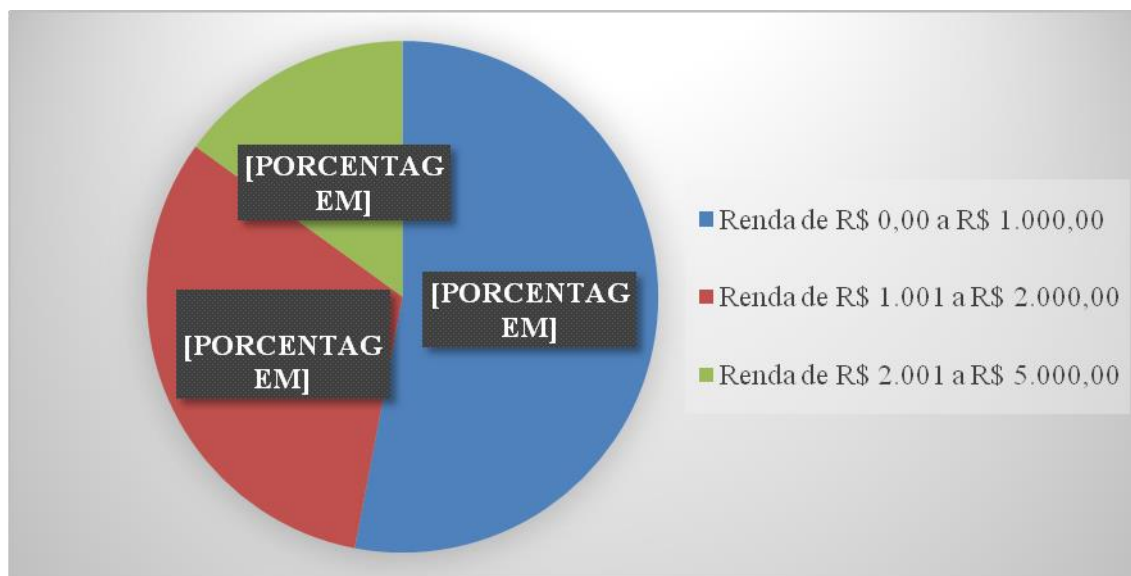
Observa-se que 38% dos estabelecimentos podem ser enquadrados como praça de alimentação (25% alimentação fora do lar e 12,5% produtos alimentícios, como peixe e pão); 37,5% como comercialização em geral (8% artesanato, 8% flores e 21,5% outros – panela, roupa, esmalteria, produtos nordestinos e bijuteria); e 25% hortifrutigranjeiros (hortaliças e frutaria).

A respeito do perfil do empresário é possível afirmar em termos percentuais que 54% são homens, 70% possuem ensino fundamental ou médio. Dos respondentes, 20% iniciaram o ensino superior, mas apenas uma pessoa concluiu. Apenas um empreendimento não é gerido pelo proprietário que, via de regra, trabalha com alguém da família. Do total de empreendedores, 70% iniciaram as atividades empresariais no momento de abertura do Mercado, 25% participam de algum tipo de associação de classe/empreendedora, apesar de 83% afirmarem conhecer a função das associações e a importância de estar associado.

Sobre o empreendimento comercial, como citado anteriormente 87,5% não possuem CNPJ e o mesmo percentual não possui alvará de funcionamento. Com relação à organização das empresas, 79% realizam algum tipo de anotação básica, como entrada e saída financeira; 45% afirmam realizar controle de estoque, mas apenas 8% utilizam sistema informatizado para isso; sendo que 41% possuem fabricação própria dos produtos comercializados. Sobre a formação de preço, 84% estabelecem os valores de venda sem realizar um cálculo que contemple todos os gastos, pois 20% colocam o preço de acordo com a concorrência e o restante informou calcular com base em um percentual sobre o preço de compra da mercadoria.

Das empresas que informaram o rendimento (10), 53% apresentam uma renda mensal (com base no ano de 2016) que varia entre 0 e R\$ 1.000,00, 32% entre R\$ 1.001,00 e 2.000,00, 15% entre R\$ 2.001,00 e R\$5.000,00, como mostrado na figura 2.

Figura 2: Faturamento médio mensal



Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa.

Dentre os comerciantes que responderam à pesquisa, 41% informaram possuir algum tipo de identificação visual no empreendimento, 71% afirmam que utilizam as redes sociais (Facebook e Whatsapp) para comercializar/divulgar seus produtos/estabelecimento e 75% realizam algum tipo de promoção/desconto. Apenas 20% trabalham com máquinas de cartão de crédito e débito.

Em suma, o perfil geral dos empreendimentos estabelecidos no Mercado

Municipal de Naviraí pode ser descrito como: estabelecimentos informais com a média de dois anos de existência, renda igual ou inferior de R\$2.000,00 mensais, geridos pelo proprietário e outros membros da família, que utilizam as redes sociais para comercializar/divulgar seus produtos/estabelecimento. A respeito da gestão empresarial constatou-se deficiência no quesito formação do preço de venda e controles internos (estoque, entradas e saídas, entre outros).

A gestão do espaço está sob a coordenação da COOAF-NAV², que é a responsável legal por todas as taxas de manutenção do espaço. No entanto, a Prefeitura de Naviraí arca³ com os custos de energia elétrica. Em tempo, encontra-se em curso uma articulação para que os valores de fato passem para a responsabilidade da Cooperativa, fato que provavelmente elevaria a taxa de manutenção do Mercado. Ressalta-se que, é de responsabilidade dos ocupantes dos boxes, a limpeza de suas áreas ocupadas e da área comum.

O regimento interno do Mercado (que não está assinado nem reconhecido em cartório) dita algumas normas que não têm sido observadas, como: os boxes devem ser ocupados com as mercadorias todos os dias em que o Mercado estiver aberto, a utilização dos boxes é permitida apenas mediante o pagamento das taxas previamente estabelecidas, sendo que este direito se extingue mediante a inadimplência. Atualmente a taxa de contribuição de cada box está estabelecida em R\$ 200,00 mensais, mas a inadimplência é comum. Segundo os comerciantes não há clareza do emprego deste recurso, além do fato de ser um valor considerado muito alto, uma vez que 53% dos estabelecimentos geram mensalmente valores iguais ou inferiores a R\$ 1.000,00.

O regimento ainda aborda em seu artigo 22º um assunto fora de sua competência: “dentro do perímetro urbano do Município de Naviraí, nas imediações onde se localiza o Mercado Municipal, é proibido estabelecer em via pública, locais de venda de produtos e gêneros referidos no Artigo 1º”. Estes produtos incluem salgados, frutas, hortaliças, conservas, flores entre outros.

Após breve descrição do perfil dos entrevistados e do funcionamento do

² Objetivo da COOAF-NAV segundo seu Estatuto Social “[...] congregar produtores agrícolas dentro de sua área de ação de acordo com sua responsabilidade técnica e financeira, realizando o interesse econômico dos mesmos através das seguintes atividades: receber, classificar, padronizar, armazenar, beneficiar, industrializar e comercializar o varejo e a produção de seis cooperados, bem como, transportar por rodovias, principalmente leite e seus derivados, hortifrutigranjeiros, apícolas, avícolas, pecuários e agrícolas, registrando suas marcas, se for o caso (2012, p.1).

³ Até o momento de finalização desta pesquisa, em julho de 2017.

Mercadão, passa-se à análise estratégica realizada.

4.1 ANÁLISE SWOT E VISÃO BASEADA EM RECURSOS COMO SUPORTE À FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com base no estudo desenvolvido, tanto na análise das informações levantadas no momento da aplicação do formulário, quanto nos dados secundários, foi possível elaborar a matriz SWOT. A análise externa foi apresentada no quadro 2.

Quadro 2: Oportunidades e ameaças do Mercado Municipal de Naviraí-MS

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ANÁLISE EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> ● Possibilidade de agregar valor aos produtos comercializados; ● Mudança no comportamento do consumidor; ● Tendência por produtos “<i>in natura</i>”; ● Possibilidade de auxílio ao empreendedor, por fazer parte da cooperativa e por estar dentro do mercado municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Concorrência com vendedores ambulantes em ruas próximas; ● Dependência do poder público; ● Falta de transparência da cooperativa sobre a aplicação dos recursos arrecadados.

Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa.

Dentre as oportunidades, podem-se destacar: (1) a possibilidade de agregar valor aos produtos comercializados; (2) a mudança no comportamento do consumidor; (3) a tendência por produtos “*in natura*”; e (4) a possibilidade de auxílio ao empreendedor, por fazer parte da cooperativa e por estar dentro do mercado municipal.

Com relação à primeira oportunidade, discute-se que a maioria dos produtos comercializados é de produção própria dos empresários. Neste caso, acredita-se que, pequenas alterações, tais como: embalagem, forma de apresentação, produtos lavados, produtos picados, produtos derivados, produtos preparados para consumo imediato, produtos congelados, são algumas das formas de se agregar valor, cativar o cliente e diferenciar-se dos concorrentes.

Uma segunda oportunidade, que está intimamente relacionada à terceira, reside no fato das constantes mudanças no comportamento do consumidor, que, atualmente, está procurando cada vez mais comodidade e facilidade para encontrar e adquirir produtos de qualidade. Nesse ponto, os produtores do Mercado Municipal de Naviraí, podem diferenciar-se por meio da “onda” dos produtos agroecológicos, orgânicos e

naturais, produzidos sem a utilização de elementos químicos e/ou industrializados.

Por fim, discute-se ainda a possibilidade de auxílio ao empreendedor por fazer parte da cooperativa e por estar dentro do mercado municipal. Isto porque a cooperativa tem um importante papel na condução dos cooperados quanto à diversificação e qualificação da produção. Já fazer parte de uma organização como o mercado municipal pode trazer os benefícios da cooperação, como citado por Barreta (2002), com oportunidade de desenvolver estratégias em conjunto.

Por outro lado, quando se trata das ameaças, pode-se enumerar: (1) concorrência com vendedores ambulantes em ruas próximas, que também não são formalizados e, por não participarem da cooperativa e do mercado, tem custos menores; (2) dependência do poder público, que por sua vez, pode ser atuante e auxiliar no desenvolvimento do mercado ou não apoiar essa iniciativa, dependendo de quem está no poder e das questões políticas em jogo; e (3) falta de transparência da cooperativa sobre a aplicação dos recursos arrecadados. Ressalta-se que a cooperativa deve atuar de forma conjunta com cooperados e com as empresas instaladas no local, caso contrário, os benefícios da interação não são alcançados e pode ainda gerar conflitos.

A análise interna foi apresentada no quadro 3.

Quadro 3: Forças e fraquezas do Mercado Municipal de Naviraí-MS

	FORÇAS	FRAQUEZAS
ANÁLISE INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> ● Diversidade de produtos comercializados; ● Localização; ● Espaço amplo; ● Estacionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fragilidades na gestão da cooperativa; ● Valor oneroso da taxa de manutenção; ● Pequena capacidade de investimento por parte dos empresários; ● Empresários não são cooperados; ● Informalidade e irregularidade junto à prefeitura (falta de alvará); ● Ausência de estratégia de marketing definida para o espaço Mercado Municipal; ● Falta de cooperativismo e ações em conjunto.

Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa.

Os fatores internos são aqueles que reúnem as variáveis que estão sob domínio da organização (DANTAS; MELO, 2008; FAGUNDES; SCHMIDT; CENTURIÃO, 2013). No caso analisado, as forças identificadas foram: (1) diversidade de produtos comercializados, o que pode ser vislumbrado com alto potencial para atração do público, visto que no município não existe *shopping center*; (2) localização, em região

central; (3) espaço amplo, que pode ser utilizado de diversas formas para socialização dos clientes. Neste caso, aponta-se ainda a possibilidade estratégias conjuntas para atrair o público, oferecendo opções de lazer, por exemplo; e (4) estacionamento, já que a localização está na área central do município.

Além dessas forças, vale ressaltar que esse tipo de organização, mercado municipal, apresenta características específicas, como discutido por diversos autores (GEERTZ, 1978; BARRETA, 2002; SERVILHA; DOULA, 2009). Essas características permitem, principalmente, a possibilidade de trabalho cooperativo para a realização de ações em conjunto, fato que pode conduzir ao fortalecimento do grupo, tanto para ampliar os canais de comercialização, quanto para galgar melhorias internas.

Quanto às fraquezas, podem ser enumeradas as seguintes: (1) fragilidades na gestão da cooperativa; (2) valor oneroso da taxa de manutenção; (3) pequena capacidade de investimento por parte dos empresários; (4) empresários não são cooperados; (5) informalidade e irregularidade junto à prefeitura (falta de alvará); (6) ausência de estratégia de marketing definida para o espaço Mercado Municipal; e (7) falta de cooperativismo e ações em conjunto.

Com relação à gestão do Mercado pela Cooperativa, nos termos que constam na atualidade, observa-se certo afastamento desta com os empresários, o que pode comprometer o fortalecimento dos laços cooperativos, já que uma organização para gerir negócios de forma cooperativa, possui dois importantes papéis: fortalecer o elo entre os empresários e incentivar ações cooperativas. Associada a esta fraqueza, está o valor oneroso da taxa de manutenção. Como demonstrado na análise dos dados, 53% dos empresários possuem uma renda mensal que vai até R\$ 1.000,00. A taxa de manutenção atual que deveria ser paga à Cooperativa mensalmente pelos empresários é de R\$ 200,00, valor que, segundo os comerciantes, é elevado em relação à arrecadação, fato que resulta na inadimplência⁴ deste valor. A partir dessas informações, remete-se a terceira fraqueza identificada, a pequena capacidade de investimento por parte dos empresários, uma vez que os valores transacionados são relativamente baixos.

Apesar dessas discussões, salienta-se que o afastamento da cooperativa dos empresários parece estar ligado ao fato da cooperativa ser formada por agricultores

⁴ No momento de aplicação da pesquisa os empresários informaram que nem todos os comerciantes são assíduos no pagamento da taxa de manutenção. No entanto, não foi possível estabelecer uma estatística para este dado, uma vez que os mesmos optaram por não informar se estavam em dia com o pagamento.

familiares, que é o público alvo do Mercado, segundo seu regimento. No entanto, atualmente, a comercialização envolve outros tipos de empresas. Isto leva a outra fraqueza, os empresários não são cooperados, o que ocasiona o não fortalecimento de laços entre eles e a cooperativa, e ainda pode induzir ao não comprometimento no pagamento da taxa.

Outra fragilidade está no fato de que os empresários não são formalizados e nem possuem alvará de funcionamento, mesmo ocupando um local que pertence à própria prefeitura, que é a responsável pela orientação e fiscalização das questões de licença de funcionamento empresarial.

Todas essas questões contribuem para a ausência de estratégia de marketing definida para o espaço Mercado Municipal e a falta de cooperativismo e ações em conjunto. Desse modo, as vantagens associadas ao cooperativismo acabam não sendo utilizadas no local, fato que precisa ser melhorado.

Além da análise interna, buscou-se investigar recursos e capacidades capazes de gerar vantagem competitiva, segundo os preceitos da VBR (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; JUNGES; DAL-SOTO, 2017). De forma geral, discute-se que o Mercado Municipal de Naviraí possui alguns recursos que geram valor cultural para o município. Ressalta-se a capacidade dos empresários (mão de obra), com competências únicas utilizadas tanto no cultivo de hortifrutigranjeiros, quanto na fabricação de produtos artesanais ou na manipulação de comidas típicas da região.

Esses recursos em conjunto com as particularidades que cada empreendedor traz para o ambiente, transformam o Mercado em algo heterogêneo e único, proporcionando uma experiência de consumo que é difícil de ser imitada pelos concorrentes e que, se aproveitada de forma eficiente, pode gerar vantagem competitiva para a organização como um todo. Entretanto, para isso, ressalta-se a necessidade de uma gestão mais efetiva por parte da cooperativa, que pode elaborar um planejamento estratégico para melhorar a competitividade do Mercado.

Por conseguinte, a partir da análise realizada, salienta-se que o planejamento estratégico deve ser construído em conjunto, pela cooperativa e pelos empresários ali alocados. Primeiramente, a partir da argumentação de Porter (1980), defende-se que as estratégias devem estar voltadas à minimização das fraquezas. De modo geral, nota-se que a maioria delas são oriundas da falta de interação entre cooperativa e empresários (fragilidades na gestão da cooperativa; empresários não são cooperados; ausência de

estratégia de marketing definida para o espaço Mercado Municipal; falta de cooperativismo e ações em conjunto).

Por esse motivo, a partir da interação, o foco seria em uma estratégia de cooperação. Esse tipo de estratégia pode fortalecer as empresas e aumentar a competitividade das mesmas, como discute Barreta (2002), o que contribuiria também para solucionar outros pontos fracos apontados (valor oneroso da taxa de manutenção; pequena capacidade de investimento por parte dos empresários; informalidade e irregularidade junto à prefeitura).

Depois de minimizadas as fraquezas, uma segunda possibilidade de atuação seria desenvolver estratégias de diferenciação e marketing. Como foram identificados recursos únicos, tanto individuais (competências), quanto coletivos (ambiente heterogêneo formado pela soma de capacidades individuais), que somados a algumas forças (diversidade de produtos comercializados e localização) e oportunidades (mudança no comportamento e tendência por produtos *in natura*), podem ser fontes de vantagem competitiva, sugere-se que sejam explorados pela cooperativa e empresários.

Vale ressaltar ainda que, embora as ameaças identificadas não dependam diretamente da cooperativa e dos empresários do Mercado, seria importante a busca de apoio do poder público para auxiliar nesta questão. Observou-se que ameaças estão atreladas à dependência do poder público para atuação neste espaço. Portanto, se este ator for atuante pode auxiliar tanto na fiscalização de vendedores ambulantes nas proximidades, quanto cobrando maior transparência na atuação da cooperativa.

Sendo assim, observa-se que a Análise SWOT e a VBR podem ser utilizadas em conjunto como forma de dar suporte ao desenvolvimento de estratégias e a formulação do planejamento estratégico.

5 CONCLUSÕES

Este estudo objetivou realizar uma análise estratégica do Mercado Municipal de Naviraí-MS com vistas ao desenvolvimento de estratégias para potencialização do uso do espaço. Como principais conclusões, pode-se evidenciar que os recursos internos, apesar de estarem subutilizados, têm potencial para gerar e agregar valor aos produtos comercializados no Mercado.

Como contribuição teórica, ressalta-se a necessidade de pesquisas que ampliem a perspectiva estratégica a partir da complementaridade entre abordagens. Como

discutido, o planejamento estratégico é amplamente reconhecido no Brasil, contudo poucas empresas realmente formalizam esse processo, principalmente quando se trata das pequenas e médias empresas. Defende-se, portanto, que, apesar das críticas ao planejamento estratégico, sua utilização ainda pode trazer benefícios as empresas, sobretudo se for utilizada em conjunto com a VBR, ampliando o escopo de estudo.

De forma empírica, observou-se, no caso estudado, a existência de oportunidades capazes de gerar vantagens competitivas para os empresários ali alocados. Principalmente no que se refere ao fato do Mercado por si só representar a expressão máxima da cultura local, com a oferta de itens produzidos no município e região. Ademais, a possibilidade de trabalho em parceria pode ser um fator positivo quando observado a partir da perspectiva da geração de valor compartilhado, pois a melhoria dos serviços e a oferta de uma gama diversificada de produtos (alimentícios e de comércio) potencializam o tempo despendido pelo cliente no local, aumentando a chance da realização de novos negócios. Portanto, reitera-se que o planejamento estratégico, no caso estudado, deve ter foco nas estratégias de cooperação, diversificação e marketing.

Ao analisar a administração do espaço, a cargo atualmente da COOAF-NAV, observou-se a existência de deficiências. Dentre elas, merece destaque o fato da gestão atual não possuir uma organização clara, com sanções aplicadas aos comerciantes que descumpram o regimento interno e/ou estejam inadimplentes com as taxas de ocupação do espaço. Ao extrapolar este pensamento, como exercício especulativo é possível supor, inclusive, que as deficiências de gestão atual sejam grandes responsáveis pelo baixo índice de associação à COOAF-NAV por parte dos comerciantes. Isto mostra a necessidade de fomentar uma estratégia de cooperação entre cooperativa e empresários, e também, a busca de apoio do poder público.

Outro pensamento possível é o de que os objetivos da COOAF-NAV não se enquadrem no perfil de comerciantes que atualmente ocupam o espaço do Mercado, gerando questionamentos a respeito da adequação da gestão do espaço ser realizada por este tipo de instituição, ou mesmo da seleção de empresas para ocupar os espaços. É importante que tais fragilidades sejam mitigadas para o fomento das vantagens competitivas locais.

Além disso, outras possibilidades estão atreladas a estratégias de diversificação e marketing. A diversificação pode ser alcançada por meio da agregação de valor aos

produtos lá comercializados. Neste sentido, vislumbra-se como possibilidade a criação de um selo para identificar os produtos agroecológicos que são comercializados no local, aliado a uma campanha de marketing que valorize a produção local. A partir de ações como estas seria possível informar e sensibilizar os atuais e potenciais clientes a respeito da importância do fomento ao comércio local destes empreendedores, e da contribuição do Mercado Municipal para o desenvolvimento local.

Apartir dos resultados da pesquisa também foi possível constatar que a Prefeitura não realiza intervenções diretas no que se refere à ocupação e gestão administrativa do espaço. Tal intervenção, na busca pelo fomento das atividades no local, é uma potencialidade a ser explorada, pois esta parceria pode viabilizar a utilização do espaço estrutural para a realização de eventos e promoções que possam aumentar o fluxo do público que transita pelo espaço, aumentando as chances de comercialização para os empreendimentos do Mercado.

Por fim, conclui-se que o Mercado Municipal de Naviraí possui potencialidade para tornar-se um centro de atratividade, tanto para os residentes no município quanto para seus visitantes, contribuindo para a sobrevivência destes micro e pequenos negócios e seus empresários. No entanto, é necessária a mobilização tanto dos empresários quanto do poder público, para que as ações sejam planejadas em conjunto e que possam convergir no fomento da atividade econômica para os comerciantes e se estabelecer como opção comercial e de entretenimento para os munícipes e seus visitantes.

Apesar de atingir o objetivo, o presente estudo possui limitações que devem ser citadas. Em primeiro lugar, ressalta-se a impossibilidade de entrevistar o pessoal da COOAF-NAV, predominando a visão dos empresários. Além disso, destaca-se a dificuldade em identificar recursos e capacidades únicos e valiosos, visto que os próprios empresários podem não reconhecer esses recursos. Assim, sugere-se para futuras pesquisas o acompanhamento mais próximo do dia a dia das empresas para conhecer possíveis recursos e capacidades que possam ser explorados.

REFERÊNCIAS

AMARAL FILHO, J. A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local. **Ipea. Planejamento e Políticas Públicas (ppp)**, v. 23, p. 261-286, 2001.

ÁVILA, V. F. Realimentando discussão sobre teoria de Desenvolvimento Local (DL).

Interações, v. 8, n. 13, 2006.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.12, n.1, p.99-120, 1991.

BARRETA, J. M. C. B. **Organização e Gestão dos Mercados Municipais**: mudar e inovar para competir. Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais. Lisboa: 2002.

BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CENERINO, A.; PEREIRA, J. A.; OLIVEIRA, J.S.; SOUZA, M.C.D. Redes sociais como fenômeno cultural. **RGO-Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 2, 2013.

DANTAS, N. G. S.; MELO, R. S. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 8, n. 1, 2008.

FAGUNDES, M. B. B.; SCHMIDT, V.; CENTURIÃO D. A. S. Identificação das variáveis de SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico e o desenvolvimento local: Corumbá-MS. **Informe Gepec**, Toledo, v. 17, n. 1, p. 6-22, jan./jun. 2013.

GEERTZ, C. The Bazaar Economy: information and search in peasant marketing. **The American Economic Review**, v. 68, n. 2, 1978.

GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

JUNGES, V. C.; DAL-SOTO, F. Recursos e Capacidades Estratégicas como fontes de vantagem competitiva no Clube Arranca. **Revista Capital Científico**, v. 15, n. 1, jan./mar. 2017.

KRAKAUER, P. V. C.; PORTO, M. C. G.; FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: estudo quantitativo com empresas brasileiras de tecnologia da informação. **Espacios**, v. 33, n. 7, 2012.

LIPCZYNSKI, J.; WILSON, J.; GODDARD, J. **Industrial organization**: competition, strategy, policy. 3. ed. Prentice Hall–Financial Times, 2009.

MAYRING, P. Qualitative content analysis. **FQS Forum: Qualitative Social Research**, v. 1, n. 2, art. 20, jun., 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MTUR. Ministério do Turismo. **Programa de Qualificação a Distância para Desenvolvimento do Turismo**: formação de redes e ação municipal para regionalização do turismo. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2008.

MULS, L. M. Desenvolvimento Local, Espaço e Território: o conceito de Capital Social e a importância da formação de redes entre organismos e instituições locais. **Revista EconomiA**, p. 1-21, 2008.

NICKERSON, J. A. **Toward an Economizing Theory of Strategy**. John M. Olin School of Business. Washington University in Saint Louis, Campus 9, 2003.

NUNES, O. M.; KARNOPP, E. Análise das potencialidades econômicas endógenas no desenvolvimento do município de Santa Maria/RS. **Revista Gestão e Desenvolvimento em Contexto – GEDECON**, v. 1, n. 1, 2013.

PEREIRA, J. A.; BANKUTI, S. M. S. Estrutura de Mercado e Estratégia: um estudo na Indústria Brasileira de Baterias Automotivas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, jan./mar. 2016.

PEREIRA, J. A.; SOUZA, M. C. D.; TATTO, L.; OLIVEIRA, J. S. Estratégia como Prática: um estudo em empresas incubadas de base tecnológica. **RAIMED – Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 2. 2014.

PEREIRA, J. A.; RESCH, S.; DOCKHORN, M. S. M.; RODRIGUES, W. O. P.; SILVA, M. A. C. Desenvolvimento Local e Regional: características da Microrregião de Iguatemi do estado de Mato Grosso do Sul. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 4, n. 2, p. 19-35, 2017.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 14, n. 3, p.179-191, mar. 1993.

PORTER, M. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

RIBEIRO, F.; SCHERER, L.M.; SILVA, A.A.B. Visão Baseada em Recursos: estudo do impacto da crise financeira na heterogeneidade do desempenho das empresas brasileiras de capital aberto. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**, v.14, n.2, p.9-24, 2016.

SERVILHA, M. M.; DOULA, S. M. O mercado como um lugar social: as contribuições de Braudel e Geertz para o estudo socioespacial de mercados municipais e feiras. **Revista Faz Ciência**, v.11, n.13, p. 123-142, jan./jun. 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 20