

I Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

12 a 14 de setembro de 2017- Naviraí-MS



O MERCADÃO MUNICIPAL DE NAVIRAÍ SOB A PERSPECTIVA DA ANÁLISE ESTRATÉGICA

Cristina Horst Pereira
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) – Câmpus de Naviraí
cristinahorst@yahoo.com.br

Jefferson Kiyoshy Komesu
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) – Câmpus de Naviraí
komesu@gmail.com

Monalisa Simone Alves Gomes
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) – Câmpus de Naviraí
lisa.sag@gmail.com

Priscila de Oliveira
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) – Câmpus de Naviraí
pri_tur@yahoo.com.br

Jaiane Aparecida Pereira
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) – Câmpus de Naviraí
Universidade Estadual de Maringá (UEM)
jaiane.pereira@ufms.br

Eixo Temático: Gestão de organizações públicas, privadas e do terceiro setor

RESUMO

Os espaços dos mercados municipais, via de regra, representam um expoente da produção local. Em Naviraí, este espaço conjunto de comercialização foi instituído em 2015, possuindo uma série de desafios para se firmar enquanto polo de compras e espaço de disseminação da cultura local. O presente estudo tem por objetivo realizar uma análise estratégica do Mercado Municipal de Naviraí-MS com vistas ao desenvolvimento de estratégias para potencialização do uso do espaço. Para tanto, optou-se pela realização de uma pesquisa de campo, realizada por meio de um formulário aplicado junto a todos os comerciantes locais. Como resultados principais, 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 espaço. Ainda assim o local possui potencialidades para a geração de vantagem competitiva para os empresários ali alocados, com capacidade para o fomento do comércio local e, por consequência, contribuindo para o desenvolvimento local.

Palavras-chave: Estratégia; Análise SWOT; Visão Baseada em Recursos; Mercado municipal.

1 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, onde 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 para a divulgação e fomento das transações comerciais, tornando-se um expoente da produção local.

Neste sentido, a potencialidade de transformação de espaços de mercados municipais como o de Naviraí em atrativos turísticos complementares, polo de compras e mesmo de espaço para a disseminação da cultura local e fomento aos micro e pequenos negócios nos leva à seguinte problemática: qual o panorama estratégico atual do Mercado Municipal de Naviraí-MS?

A partir deste questionamento, o objetivo do presente trabalho é 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 discussões sobre estratégia empresarial, especificamente utilizando a matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*). De forma complementar também insere-se na análise discussões a partir da RBV (*Resource-based view*) ou Visão Baseada em Recursos.

¹ O Termo de cessão foi assinado em setembro 2015.

Além disso, apresenta-se uma discussão geral sobre os mercados municipais. Depois são apresentados os procedimentos metodológicos, seguidos da análise dos dados e por fim, as conclusões.

2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

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 (2004) 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 matriz 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 (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 RBV. Essa teoria 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 RBV 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 RBV, as organizações são heterogêneas por causa dos recursos estratégicos que possuem. Esses recursos podem apresentar caráter duradouro, podendo gerar ou sustentar a vantagem competitiva da empresa.

Na RBV 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 RBV 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.

Na percepção de Grant (1991) apud Junges e Dal-Soto (2017) os recursos e as capacidades de uma organização devem relacionar-se de maneira cooperativa e coordenada, 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, são de elevada importância para a união correta dos recursos e das capacidades, o que pode gerar a vantagem competitiva.

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. 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 apresentadas as características valorizadas por quem procura diferentes formatos de comércio, como supermercados, atacados e mercados municipais. No caso de Mercados Municipais, são elas:

Quadro 1: Características favoráveis e desfavoráveis por quem procura o formato de comércio como dos Mercados Municipais

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: Elaborado com base em Barreta (2002).

Observa-se que há pontos favoráveis e desfavoráveis que devem ser ponderados pelo empreendedor. Entretanto, cabe ressaltar que o espaço de um mercado público 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).

Além disso, pode-se destacar 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, discute-se que estudar e fomentar organizações desse nível pode ser importante para o 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 a todos os proprietários dos 24 empreendimentos localizados no Mercado Municipal de Naviraí 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, financeira e de mão de obra dos empreendimentos, e 11 questões fechadas sobre marketing e gestão administrativa. Ressalta-se que estes formulários foram aplicados no formato de entrevista e que 100% dos proprietários responderam à pesquisa.

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 matriz SWOT ocorreu pelo fato da 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 RBV.

Os dados secundários foram obtidos por meio de documentos internos da COOAF-NAV, como o regimento interno e estatuto, além da Lei 1932 de Junho de 2015 que dispõe sobre a cessão do espaço no regime de comodato e do Termo de cessão de uso do espaço.

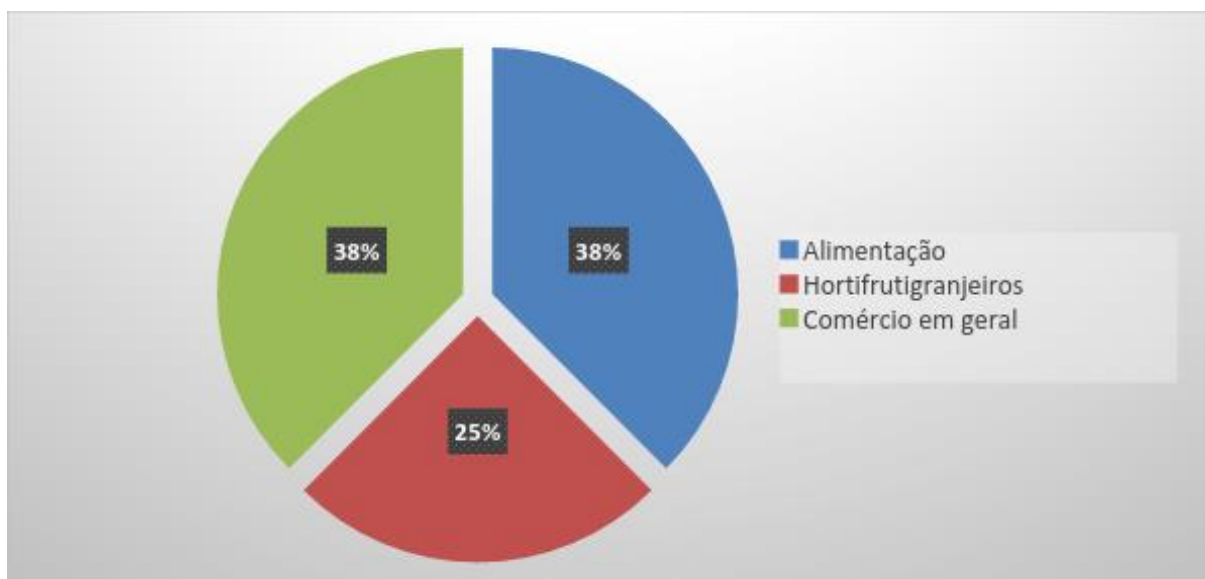
Deste modo, o tratamento das informações permitiu o detalhamento do potencial competitivo do Mercado Municipal de Naviraí-MS com base em suas peculiaridades comerciais, por meio de uma análise interpretativa.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O espaço do Mercado Municipal possui 40 boxes, dos quais um é destinado à área de cozinha comunitária, 27 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).

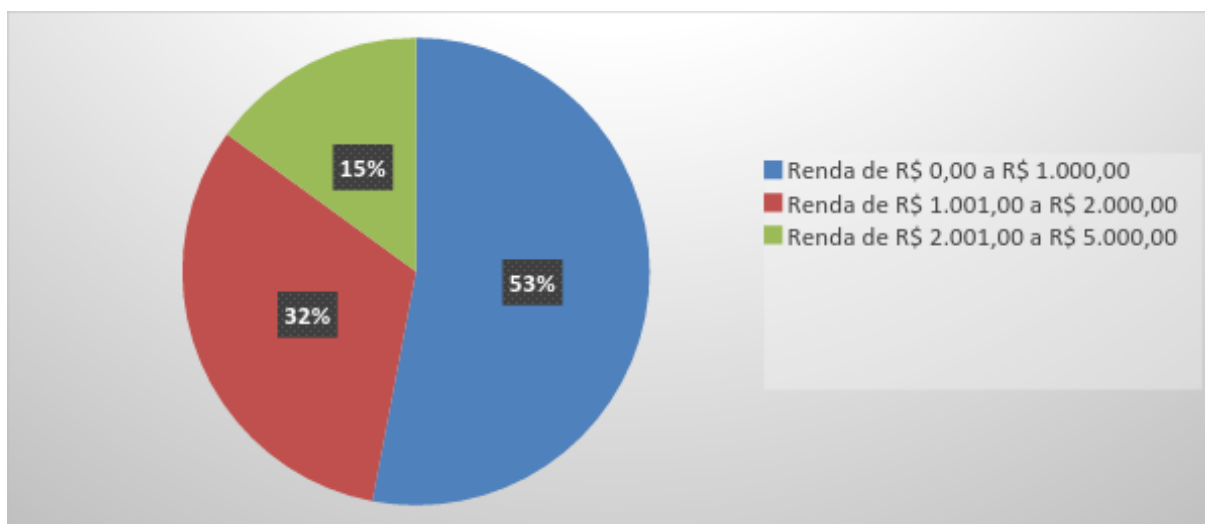
A respeito do perfil do empresário é possível afirmar em termos percentuais que 54% são homens, 70% possuem ensino fundamental ou médio. Dos respondentes, 20% iniciaram o ensino superior, mas apenas uma pessoa concluiu. Apenas um empreendimento não é gerido pelo dono que, via de regra, trabalha com alguém 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/empresadora, 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.

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. A respeito da renda mensal, 41% faturam até R\$ 1.000,00 mensal; 16% entre R\$ 1.001,00 e R\$ 1.500,00; 21% entre R\$ 1.501,00 e R\$ 5.000,00, e 21% se negaram a revelar esta informação.

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 dono 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) reza 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 Mercado, passa-se à análise SWOT realizada.

4.1 ANÁLISE SWOT

Com base no estudo desenvolvido, tanto na análise das informações levantadas no momento da aplicação do questionário, quanto na observação, foi possível elaborar a matriz SWOT. A análise interna foi apresentada no quadro 2.

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.

Quadro 2: Forças e fraquezas do Mercado Municipal de Naviraí-MS.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
ANÁLISE INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade de comercialização com elevado potencial para atração do público; • Localização; • Espaço amplo voltado para socialização dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragilidades na gestão da cooperativa; • Valor oneroso das taxas de manutenção; • Alto índice de informalidade e irregularidade junto à Prefeitura (falta de alvará); • Os empresários não são cooperados (visto o objetivo da Associação que está voltada aos pequenos produtores rurais); • Ausência de estratégia de marketing definida para o espaço Mercado Municipal; • Pouca capacidade de investimento por parte dos empresários; • 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). A análise das informações apontou como força 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. No entanto, a gestão do Mercado pela Cooperativa, nos termos que constam na atualidade, possui fragilidades, como o cumprimento do regimento interno, que pode comprometer o fortalecimento destes laços cooperativos.

A localização central do Mercado, a amplitude do espaço e a diversificação de produtos comercializados são potencializadores de atração ao público.

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, pode-se notar que os comerciantes possuem uma limitada capacidade de investimento, uma vez que os valores transacionados são relativamente baixos.

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

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.

funcionamento empresarial.

Apesar de os empresários estarem ligados à uma cooperativa que administra o local, a adesão à cooperação não é critério avaliado para ceder um espaço no local. O trabalho em conjunto também não é uma praxe, inexistindo até o momento, por exemplo, uma estratégia de marketing conjunta para o Mercado.

A análise externa foi apresentada no quadro 3.

Quadro 3: 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; ● Diversificação da área de atuação de cada comerciante; ● Mudança no comportamento do consumidor; ● Tendência por produtos “<i>in natura</i>”; ● Maior participação da cooperativa no processo de gestão e promoção do espaço. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Concorrência com vendedores ambulantes das ruas (que também não são formalizados); ● 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 as diversas possibilidades de criação de valor agregado, uma vez que a maioria dos produtos é de produção dos próprios empresários. 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.

O consumidor de hoje 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.

Cabe ressaltar a importância do papel da cooperativa na condução dos cooperados quanto à diversificação da produção, bem como reforçar a ideia de que o espaço por eles utilizado serve também como vitrine para outros mercados, podendo levar a sua expansão.

O Mercado Municipal gera valor cultural para o município, por meio de seus produtos frescos e de qualidade, da produção de artesanatos e comidas típicas da região, fomentando o comércio local por meio das particularidades que cada empreendedor traz para o ambiente. Essas peculiaridades transformam o comércio dos produtos do mercado em algo

heterogêneo e único, uma experiência de consumo que é difícil de ser imitada pelos concorrentes e que gera vantagem competitiva para a organização como salientam as discussões apresentadas pela RBV.

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 Municipal de Naviraí.

Observou-se a existência de oportunidades capazes de gerar vantagens competitivas para os empresários ali alocados. Principalmente no que se refere ao fato do mercado municipal 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.

Contudo, ressalta-se a existência de deficiências por parte da administração do espaço, a cargo atualmente da COOAF-NAV. 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. 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.

A partir dos resultados da pesquisa é 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 ali alocados. Outra possibilidade é trabalhar a 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 valorizando a produção local. A partir de ações como esta 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.

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 da Prefeitura, 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.

REFERÊNCIAS

- 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.
- 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.
- 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.

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

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.

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.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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, 2010.