

LEVANTE, SACODE A POEIRA E DÁ A VOLTA POR CIMA!
GET UP, SHAKES OFF THE DUST AND COMES BACK OUT ON TOP!

Camila Paulus Link¹

Bruna Luiza Werlang²

Resumo

A partir de uma iniciativa da administração pública de Chapecó, no ano de 2003 iniciaram as tratativas entre 17 municípios da região Oeste de Santa Catarina e o PRONAF, para a fundação do Mercado Público Regional. Ele foi criado com o objetivo de oferecer um espaço de comercialização, no varejo de Chapecó, e servir como entreposto para negociação de produtos agrícolas e agroindustriais dos agricultores familiares da região oeste, visando agregação de valor aos produtos. Porém, o empreendimento não cumpriu com o seu propósito, esbarrando em vários entraves como: falta de posicionamento perante o mercado; barreiras sanitárias dos produtos comercializados; deficiências na divulgação e problemas de logística para abastecimento. Hoje o Mercado Público Regional tem um fluxo comercial aquém do esperado e é praticamente desconhecido da população de Chapecó.

Palavras-chave: varejo; produtos agroindustriais; agricultura familiar; posicionamento.

Abstract

From a governmental initiative in the city of Chapecó, in 2003 some negotiations have initiated between 17 cities of the western region of Santa Catarina and PRONAF, with the intent to establish the Regional Public Market. It was created aiming to provide a space for marketing in Chapecó retail and serve as a mean of trading to agricultural and agroindustrial farmers of western region, as a way to add value to products. However, the project did not fulfill its purpose, coming up against various obstacles such as: lack of positioning in the market; sanitary barriers of commercialized products; deficiencies in publicizing and logistical problems regarding to supply chain.

¹ Mestre em Ciências Contábeis e Administração. Professora do Centro Universitário Uceff- Itapiranga. Email: camilalink@uceff.edu.br

² Especialista em Gestão Comercial e Gestão de Equipes e Liderança. Professora do Centro Universitário Uceff- Itapiranga. Email: brunaltwerlang@hotmail.com

Today the Regional Public Market has a low commercial flow, beneath than expected and the population of Chapecó almost ignores its existence.

Keywords: retail, agribusiness products; family agriculture; positioning.

Introdução

No momento em que surgiu a ideia de instalar o Mercado Público Regional em Chapecó, cidade polo do oeste do Estado de Santa Catarina, foi grande o entusiasmo dos produtores rurais da região. Eles acreditavam que a nova proposta iria incrementar a produção e aumentar a renda, melhorando assim a qualidade de vida de todos. Porém, desde a inauguração e no decorrer dos cinco anos de funcionamento do empreendimento, o ânimo das pessoas já não é mais o mesmo. O mercado não atingiu os objetivos inicialmente propostos. As alas dos boxes estão constantemente vazias e os ganhos dos produtores não são suficientes para cobrir os custos de produção, armazenamento e transporte. As conversas entre os vendedores são desanimadoras.

Dora arrumava os vidros de geleia na prateleira do box pela quinta vez naquele dia e reparou que seu vizinho fazia mesma coisa.

- Nino, quantas garrafas de vinho você vendeu hoje? - perguntou Dora.

- É melhor você me perguntar quantas eu vendi na semana! - desabafou Nino.

Nino era produtor de vinho colonial, no município de Cordilheira Alta e Dora fazia geleia com as frutas da estação que eram produzidas na propriedade da família em Guatambú. Assim como eles, muitos outros produtores da região estavam comercializando os seus produtos no Mercado Público Regional, como por exemplo, o Marco das cuias, a dona Mabile das mantas de lã e o Mauro da cachaça, que estavam lá desde a inauguração do mercado. Na época todos estavam bem animados com a oportunidade, mas hoje a realidade era bem diferente. Vinte produtores ocupavam o espaço, cada um com o seu box tentando vender os seus produtos. Porém o movimento que todos esperavam não se efetivou. Por algum motivo, a população de Chapecó não aderiu à ideia, e o espaço, que era para ser ponto de referência da cultura regional, se tornou ocioso.

Como a história começou

O Mercado Público Regional foi criado com o objetivo de promover os produtos da agricultura familiar, acelerar o desenvolvimento integrado da região Oeste de Santa Catarina e manter as famílias no campo. Gerido pelo Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Meio Ambiente - Cidema, o espaço foi viabilizado com recursos dos 17 municípios participantes e aportes do Governo Federal no montante de R\$ 1 milhão. A construção da obra iniciou em 2004 e foi concluída em 2007. O conselho gestor formado por membros dos municípios que participam do Cidema definiu a seguinte estrutura: um conselho gestor formado por 12 secretários de agricultura dos municípios participantes, um administrador, um diretor executivo, o conselho fiscal formado por três membros e a diretoria executiva formada por cinco membros.

O Mercado Público Regional está localizado em um bairro próximo ao centro (3 km do centro da cidade), ao lado do terminal rodoviário da cidade, e as pessoas que transitam no local espontaneamente são aquelas que utilizam o serviço de transporte público ou que estão se dirigindo para a rodoviária. O local tem um grande espaço para estacionamento.

O projeto do Mercado Público Regional foi apresentado na Exposição-Feira Agropecuária, Industrial e Comercial de Chapecó – EFAPI, feira realizada a cada dois anos, que reúne milhares de pessoas e repercute em toda a imprensa regional e estadual, em outubro de 2007. Essa grande exposição na mídia gerou muita expectativa na população que, inicialmente, acreditou que o Mercado seria um local semelhante aos mercados públicos dos grandes centros. Esta expectativa não foi atendida, pois o Mercado Público Regional era regido por um estatuto que proibia a venda de produtos que não fossem produzidos na região.

- Você viu o que aconteceu com a Preta? – perguntou Nino.

- A história dos peixes? – respondeu Dora com outra pergunta.

- Sim. Ela estava vendendo bastante camarão e até recebendo encomenda de tainha, mas aí o pessoal proibiu, porque não é produto da nossa região. Ela vai continuar somente com a tilápia e a carpa – ponderou Nino.

- É verdade. Os camarões da Preta traziam muita gente para cá – comentou Dora – e o pessoal até saía falando que parecia o Mercado de Florianópolis.

- Sim! A Preta quase desistiu de continuar com o box aqui. Que pena, o pessoal que vinha comprar no box da Preta também vinha comprar vinho. E agora eu perdi esses clientes também – completou Nino.

O projeto do Mercado Público Regional previa um espaço para cada município consorciado da Associação dos Municípios do Oeste - Amosc, praça de alimentação com palco para apresentações culturais, um espaço para livraria, banca de revistas e local de leitura, loja de discos e auditório para 50 pessoas. Além disso, banheiros, área de circulação, espaço para comercialização de pescado, loja de panificados, box para artesanato e mostruário de confecções, sala de apoio a entidades, sala de equipe de informações de mercado, sala de reunião e sala para serviços (cabeleireiro, engraxate, chaveiro, fotógrafo). Na parte externa estavam previstas praça para crianças, praça da cultura regional, centro de artesanato indígena, terminal de ônibus urbano e estacionamento para automóveis e veículos de carga.

A estrutura atual

- Você sabe quem vai fechar o box? – pergunta Dora.

- Não. Quem? – pergunta Nino curioso.

- O Chico. Ele disse que ficou muito caro trazer os produtos todos os dias de Quilombo para cá (55 km) e às vezes as verduras chegavam murchas – responde Dora ao amigo.

- Bah! Se o Chico não vem mais, neste inverno não vai ter pinhão na chapa. Como eu gosto de um pinhão bem torrãozinho com a cachaça do Mauro! – comenta Nino melancólico.

Atualmente a estrutura do Mercado Público Regional se constitui de pavilhões com boxes para os municípios, praça de alimentação com palco para apresentações culturais, auditório para cerca de 50 pessoas, baterias de banheiros masculinos e femininos e área de circulação e amplo estacionamento de fácil acesso.

Ocupam o espaço os municípios de Caxambu do Sul, Chapecó, Cordilheira Alta, Coronel Freitas, Guatambu, Nova Itaberaba, Planalto Alegre, Quilombo, Santiago do

Sul, São Carlos, Sul Brasil e União do Oeste. Os outros boxes são ocupados pela peixaria, Instituto Saga, Sociedade Amigos de Chapecó, Mapa, ARIS e Arapoc. Ao todo trabalham no Mercado Público Regional aproximadamente 40 pessoas.

Muitos dos boxes encontram-se vazios. Os produtores da região não possuem mais o mesmo ânimo do início do projeto, muitos abandonaram o local pelo baixo índice de comercialização de seus produtos. A movimentação de pessoas no Mercado Público Regional de Chapecó está muito abaixo do planejado, embora a facilidade de acesso seja, atualmente, uma vantagem competitiva devido aos problemas de mobilidade urbana que o município vem enfrentando.

- Sabe Nino, eu acho que só nós é que gostamos dessas coisas. O pessoal de Chapecó não deve apreciar os nossos produtos – comenta Dora com o vizinho de box.

- Não sei não. Esses dias eu fui ao centro para comprar uma corda e comentei com o vendedor o que eu fazia e onde eu trabalhava. Ele me olhou com cara de desentendido e perguntou - Mercado Público? Em Chapecó? – Você acredita Dora, que ele nem sabia que esse lugar existia? É uma pena! E a gente com tanta coisa boa para oferecer e tão fácil de chegar!

Os produtores rurais

A agricultura familiar é responsável por grande parte da renda dos moradores da região do oeste do estado. Dos campos do oeste é extraída grande parte da produção de grãos para alimentar aves e suínos das propriedades dos integrados das agroindústrias da região. Os agricultores, em seus extensos pastos e gramados, além das atividades para as agroindústrias como criação de animais e plantação de grãos, dedicam parte do seu tempo cultivando frutas, verduras e legumes para seu próprio consumo e também para comercialização na sua comunidade.

Outros se dedicam exclusivamente ao cultivo de produtos para a comercialização em pequena escala. Enquanto parte da família realiza o plantio, outros colhem, alguns tratam os animais dos quais são extraídos o leite, os ovos, entre outros. Na maioria das vezes, as mulheres ficam também com a parte mais delicada do serviço, produzindo doces, geleias, pães,ucas, queijos entre diversas outras

guloseimas que depois são comercializadas. Para algumas ainda resta o tempo de realizar um “tricô”, ou algum outro tipo de trabalho manual.

Toda essa produção é então comercializada, entre amigos, vizinhos, comunidade e às vezes até nas cidades vizinhas. Os filhos dos agricultores vão de porta em porta oferecendo os produtos manufaturados pelos pais.

A vida de produtor rural muitas vezes não é fácil, a renda no final do mês é sempre incerta, a produção depende de vários fatores externos que muitas vezes não podem ser controlados. Não pode chover demais, nem de menos, o frio não pode ser exagerado, nem o calor, e assim por diante. Também é um fator limitante o local para comercialização, a vizinhança é escassa, às vezes não se tem condições de vender adiante por falta de meios de transporte. As intempéries climáticas também interferem na produção e conseqüentemente na comercialização dos produtos. A região sofre com o clima instável, com dias de inverno muito frio, com geadas, e dias de verão muito quentes e secos.

Os produtos comercializados

A diversidade de produtos é resultado de um profundo trabalho de seleção, de onde se extrai o que de melhor existe na região. São produtos artesanais, que valorizam as origens da população, fortalecendo as heranças culturais.

Os produtos oferecidos aos consumidores são os mais variados, que vão desde produtos in natura como frutas da época, verduras, feijão, mandioca, ervilha, até produtos industrializados artesanalmente como o açúcar mascavo, melado, queijos, embutidos de suínos, geleias, bolachas, produtos apícolas, massas, cachaça, vinho, peixes da região, entre uma infinidade de outros produtos.

– Essa semana, veio uma senhora aqui, daquelas bem chiques, que queria queijo. Eu indiquei o box da dona Gentile. Nino do céu, quando a mulher olhou os queijos embalados, ela ficou desanimada. Sabe o que ela queria? Queijo da colônia. Ela disse que se era para comprar produto embalado, ela ia ao supermercado – comenta Dora.

– Mas é verdade. Dia desses apareceu um aí, que queria comprar uma morcilha, para lembrar quando ele era piá. Ele disse que o pai dele fazia sempre que

matava um porco. E disse também que se tivesse torresmo ele também ia comprar – responde Nino, completando o comentário da amiga.

- Outra coisa, Nino. Isso aqui poderia ser um espaço para a divulgação dos nossos valores culturais. Tem lugar para apresentações de danças, corais e músicas - comenta Dora.

- Tem razão. Já pensou? Fim de tarde, o pessoal que trabalha a semana toda, poderia vir para cá tomar um chopinho com os amigos, ouvir uma música, trazer as crianças e ficar até mais tarde – comenta Nino em tom animado.

- Sem falar que esse lugar poderia ser incluído na rota dos eventos. Sabe, Nino, não é porque a gente é do interior que a gente não sabe que Chapecó é uma cidade de turismo de negócios. A gurizada lá de casa tem internet e sabe das coisas! Vem muita gente de todo Brasil e do exterior para fechar negócios aqui – fala Dora ao amigo em tom quase didático.

- Eu sei vizinha. E esse pessoal da cidade grande quer vir para cá e sentir o sabor do campo, das coisas que a gente faz como os nossos avós faziam antigamente! – completa Nino gesticulando aminado.

Nesse momento se aproxima dona Arminda, cujos filhos saíram da propriedade no interior de Chapecó para estudar Agronomia na Federal de Florianópolis.

- Não pude deixar de ouvir a conversa de vocês ali da minha loja – comenta Arminda, quase em tom de desculpas. Os guris sempre comentam comigo quando veem para casa, que existe uma tendência mundial para o consumo de produtos naturais. Eles usam uns termos que, para dizer a verdade, eu não entendo muito bem. Sabe como é essa gurizada quando vai para cidade estudar. Mas eles me explicaram que as pessoas estão cada vez mais preocupadas em consumir produtos que não tenham agrotóxicos - fala Arminda para os amigos.

- Sim, Arminda, isso a gente sabe. Sem agrotóxico, sem agressão ao meio ambiente, completa Nino. O nosso problema, aqui no Mercado, é fazer as pessoas saberem que a gente tem essas coisas todas aqui para eles – fala Nino desanimado.

Mesmo sem saber, os três amigos estão falando sobre os tipos de benefícios que influenciam ou não a compra de um determinado produto.

- Dora, você sabia que outro dia veio uma senhora me procurar para saber se aqui tinha figo e doce de abóbora cristalizado? – pergunta Arminda. Ela disse que gostaria de sentir o gosto dos doces que a avó fazia na infância! – completa.

- Gente! Lembrei de um senhor que me procurou para comprar rapadura colonial e doce de leite – comenta Nino. Ele me disse que estava viajando para a Alemanha e queria levar o doce para um representante de uma empresa que fabrica máquinas para agroindústria. Imagine! Disse que esse senhor, quando esteve no Brasil ha um ano, provou a rapadura e o doce de leite e adorou. Queria levar para o exterior – completa Nino animado.

Barreiras

Os municípios que abasteciam o Mercado Público Regional estavam enfrentando um grande problema para abastecer os Boxes diariamente. Além da dificuldade de logística dos municípios mais distantes, havia também a questão da escassez de alimentos oriundos da agricultura familiar. Quase toda a produção era absorvida pelos programas do governo, como por exemplo, o PAA – Programa de Aquisição de Alimentos, do governo federal, que compra os alimentos diretamente do produtor rural, a preço de mercado. Outro programa que ajuda a absorver a produção rural é a Merenda Escolar, que destina obrigatoriamente 30% da sua verba para a compra de alimentos produzidos nos próprios municípios.

- Nino, antes você disse que tinha uma pessoa interessada em comprar morcilha e torresmo, certo? Você explicou a ele que para produto de origem animal existem as barreiras sanitárias entre os municípios? – pergunta Dora.

- Eu até expliquei, mas ele continuou com vontade de morcilha – comentou Nino pesaroso.

- É, mas parece que os prefeitos estão tentando uma solução para isso, é “uma tal” de Suasa – explicou Dora ao amigo.

- Su... o que? – pergunta Nino curioso.

- Suasa, mas depois eu te explico, que agora tá chegando um cliente – interrompe Dora.

- Bom dia! O senhor quer provar alguma chimia? Tem de laranja com batata doce, tem de abóbora com coco. Qual o senhor prefere? – atenciosamente fala Dora.

O Mercado Público Regional encontra-se agora em fase de estagnação. O crescimento e a ascensão esperados não aconteceram. Várias são as dúvidas da comissão gestora do local sobre o que fazer.

- Nino, vou explicar para você o que é esse tal de Suasa. – fala Dora. Suasa é o Sistema Único de Atenção à Sanidade Agropecuária. Foi regulamentado em 2006, é um sistema unificado e coordenado pela União, com participação dos municípios, estados, através de adesão.

- Ah! Entendo – comenta Nino pensativo com a mão no queixo.

- Produtos inspecionados por qualquer instância do sistema Suasa podem ser comercializados em todo o território nacional. Esse novo sistema de inspeção sanitária permite a legalização e implementação de novas agroindústrias, o que facilita a comercialização dos produtos industrializados localmente no mercado formal em todo o território brasileiro – continua Dora.

- Sei – fala Nino com o olhar fixo na amiga.

- Com isso, Nino, melhor do que o sistema de inspeção anterior, o Suasa impulsiona a geração de postos de trabalhos e de renda entre as famílias envolvidas no processo produtivo – termina Dora.

- E desde quando você sabe tudo isso, Dora? – pergunta Nino.

- Nino, eu tenho internet em casa – retruca Dora. Se você ainda não sabe usar, tem que aprender vizinho! – conclui Dora.

Questões para discussão:

1. Quais os recursos estratégicos (valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis - VRIO) do Mercado Público Regional de Chapecó?
2. Na tipologia de Mintzberg (1973) existem três tipos de processos de formulação de estratégias mais utilizados: o empreendedor; o adaptativo e o

planejado. Qual ou quais destes tipos você identifica nos diálogos entre Dora e Nino?

3. Qual é a imagem e posicionamento que o nome “Mercado Público” remete e quais as implicações relacionadas a situação atual do mercado.
4. Como seria possível revitalizar o Mercado Público Regional, partido das estratégias de Produto, Preço, Praça e Promoção?

Notas de ensino

Resumo

A partir de uma iniciativa da administração pública de Chapecó, no ano de 2003 iniciaram as tratativas entre 17 municípios da região Oeste de Santa Catarina e o PRONAF, para a fundação do Mercado Público Regional, criado com o objetivo de oferecer um espaço de comercialização, no varejo de Chapecó, e servir como entreposto para negociação de produtos agrícolas e agroindustriais dos agricultores familiares da região oeste, visando agregação de valor aos produtos. Porém, o empreendimento não cumpriu com o seu propósito, esbarrando em vários entraves como: falta de posicionamento perante o mercado; barreiras sanitárias dos produtos comercializados; deficiências na divulgação e problemas de logística para abastecimento. Hoje o Mercado Público Regional tem um fluxo comercial aquém do esperado e é praticamente desconhecido da população de Chapecó.

Objetivos Educacionais do Caso

O caso do Mercado Público Regional de Chapecó tem como objetivo levar alunos de cursos de graduação em Administração a vivenciar situações reais, relacionadas a teoria da Visão Baseada em Recursos, vantagem competitiva, permanência no mercado, processos de formulação de estratégias, posicionamento mercadológico e estratégias de Marketing. A proposta é que os alunos coloquem-se no lugar dos gestores do empreendimento e realizem as seguintes análises:

- Recursos do empreendimento *versus* permanência no mercado;

- Estratégias *versus* dificuldades enfrentadas para manter o negócio;
- Posicionamento mercadológico *versus* oferta real;
- Estratégias que poderiam tornar o produto/serviço atrativo ao público-alvo;
- Estratégia de preço, distribuição e promoção que poderiam ser implementadas, com o objetivo de atrair o público para o local.

Utilização Recomendada

O Caso Mercado Público Regional foi desenvolvido para ser usado em cursos de graduação em Administração, para estudos de conteúdos relacionados a RBV - RESOURCE BASED VIEW (Visão Baseada em Recursos), Processos de formulação de estratégia, Posicionamento mercadológico e Estratégias de Marketing – 4P's.

Fontes de obtenção dos dados do caso

Os dados primários foram obtidos em entrevistas informais com o Secretário Geral do CIDEMA, Sr. Paulo Utzig e com o administrador do Mercado Público Regional de Chapecó, Sr. Fernando Patussi, em junho de 2012. Esses dados foram complementados por dados secundários obtidos através de consulta aos sites da Amosc – Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina - (<http://www.amosc.org.br/home/>?) e IBGE (<http://www.ibge.gov.br/censo2010/>).

As questões propostas para discussão (e padrão de respostas) são as seguintes:

1. Quais os recursos estratégicos (valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis - VRIO) do Mercado Público Regional de Chapecó?

Como já foi citado anteriormente, o Mercado Público Regional foi criado com o objetivo de promover os produtos da agricultura familiar, acelerar o desenvolvimento integrado da região Oeste de Santa Catarina e manter as famílias no campo. O Mercado iniciou as atividades com alguns recursos diferenciados, que poderiam

garantir o sucesso do empreendimento. Desde Penrose em 1959 diversos autores defendem a posse e a utilização dos recursos como fatores fundamentais para o sucesso das empresas, independente de quais sejam os desafios e oportunidades do ambiente (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Wernerfelt (1984) e Peteraf (1993) caracterizam as empresas como conjunto de recursos heterogêneos e seus relacionamentos, e explicam a vantagem competitiva como fator resultante da melhor utilização destes recursos. Entretanto Barney (1991) e Peteraf (1993) ressaltam que nem todos os recursos são estratégicos e se constituem em pilares de vantagem estratégica. Apenas aqueles com determinadas características se constituem em vantagens estratégicas. Barney (1991) analisa estas características e apresenta um quadro onde são identificados os recursos que podem ser considerados estratégicos e cuja aplicação estabelece vantagens competitivas sustentáveis, gerando elevados ganhos econômicos e financeiros e estabelecendo diferenciais frente aos demais competidores. Para cumprir estas funções eles devem ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis:

Quadro 1 – Recursos estratégicos

Valiosos	Recursos que permitem a uma organização conceber estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia, aproveitando oportunidades ou minimizando as ameaças.
Raros	Recursos valiosos não podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável se são acessíveis a vários competidores, uma vez que cada um de seus detentores terá a capacidade de explorá-los, implementando estratégias comuns, o que levaria a obterem apenas retornos médios.
Inimitável	Mesmo que sejam valiosos e raros, os recursos só são fonte de vantagem competitiva sustentável se as organizações que ainda não os possuem não puderem obtê-los com demasiada facilidade.
Insubstituível	Os recursos devem ser não-substituíveis, ou seja, não devem possuir um equivalente que não seja raro e imperfeitamente imitável. Pois a imitação, ou a substituição por outro recurso estratégico é uma

	ameaça à sustentabilidade da vantagem estratégica, tornando o recurso original obsoleto, perdendo sua capacidade de gerar valor.
--	--

Adaptado de: Barney (1991); Dierickx e Cool (1989).

Com base no quadro dos recursos estratégicos, acima demonstrado, elaborou-se um quadro com os recursos estratégicos (VRIO) do Mercado Público Regional, conforme descrito abaixo:

Valiosos	Estrutura física, localização, facilidade de acesso, amplo estacionamento
Raros	Produtos <i>in natura</i> sem intermediários
Inimitável	Produtos artesanais
Insubstituível	Aspectos culturais regionais que devem ser preservados

2. Na tipologia de Mintzberg (1973) existem três tipos de processos de formulação de estratégias mais utilizados: o empreendedor; o adaptativo e o planejado. Qual ou quais destes tipos você identifica nos diálogos entre Dora e Nino?

O autor menciona que não existe um processo ideal para uma determinada situação e dificilmente existirá uma organização usando apenas um processo puro para tomar decisões estratégicas.

No processo empreendedor, Mintzberg (1973) destaca que a estratégia geralmente é pessoal, de perspectiva única, e tem como preocupação fundamental: expandir, consolidar e construir a empresa. Para os estudiosos Wheelen e Hunger (2003), o processo empreendedor está caracterizado: (1) pela formulação de estratégias realizada por um único indivíduo; (2) pelo poder centralizado; (3) pelo foco nas oportunidades; (4) por considerar os problemas como secundários; e (5) pelo crescimento da empresa como objetivo principal.

O processo planejado é definido por Mintzberg (1973), Ansoff e Hayes (1981), como uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo ambiente. Padoveze (2003) destaca que o planejamento é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso da empresa em um ambiente em mudanças, entretanto, não garante o sucesso. Este autor destaca ainda, que o planejamento estratégico é um processo integrado e interativo, elaborado por meio da leitura e interpretação do ambiente, com base na missão, metas e objetivos, traduzindo-se em um plano formal. Esse planejamento caracteriza-se pela racionalidade e por um plano formal de alcance de metas, desenvolvido a partir da análise do ambiente, tanto interno quanto externo (Cancellier, 2001). Desta forma, Wheelen e Hunger (2003) descrevem que esse processo envolve a coleta sistemática de informações para análise da situação, a geração de estratégias alternativas e a seleção racional da estratégia mais apropriada, desenvolvendo uma busca pró-ativa de novas oportunidades e uma solução reativa de problemas existentes.

Já o processo adaptativo é caracterizado por Mintzberg (1973) como: a) resolução de problemas mais urgentes; b) não existência de objetivos claros; c) a formulação de estratégias é limitada às condições de cada momento; e c) o processo de formulação de estratégias deve ser flexível e contínuo.

Fica claro, por exemplo, nos diálogos entre Dora e Nino:

- Sim! A Preta quase desistiu de continuar com o box aqui. Que pena, o pessoal que vinha comprar no box da Preta também vinha comprar vinho. E agora eu perdi esses clientes também – completou Nino.

Neste caso as ações seriam reativas, com o objetivo de remediar as situações atuais (baixo fluxo de pessoas, pequena variedade de produtos, etc.) e adaptar-se ao ambiente, de forma desarticulada, em detrimento da busca pró-ativa de novas oportunidades. Segundo Mintzberg e Waters (1994), o estrategista observa as oportunidades e ameaças do ambiente e reformula sua percepção adaptando suas estratégias. Cancellier (2001) descreve que o estrategista aceita a existência de um *status quo* e a falta de objetivos claros, o que reflete a divisão de poder na empresa.

Segundo Mintzberg (2001b) não existe uma estratégia melhor e nenhuma receita funciona da mesma forma para todas as organizações. Uma receita pode ser eficiente em um determinado contexto (situação ou ambiente competitivo), ela requer uma compreensão completa do que é exatamente o contexto em questão e como este funciona.

3. Qual é a imagem e posicionamento que o nome “Mercado Público” remete e quais as implicações relacionadas à situação atual do mercado.

Pelo fato de ser denominado Mercado Público Regional, as pessoas o relacionam com os grandes mercados públicos das capitais. Nestes as pessoas encontram uma grande variedade de produtos frescos, como peixes, carnes, temperos, flores, frutas, verduras entre outros. Outro atrativo dos mercados públicos dos grandes centros é a gastronomia, que apresenta uma variedade de alimentos e bebidas típicas. Tem também artesanato e produtos industrializados de baixo valor. O Mercado Público Regional, localizado em Chapecó, tem uma proposta diferente dos localizados nas capitais. Apesar de ter o mesmo nome, este oferece somente produtos produzidos na região, vindos da agricultura familiar. Durante o relato da história, foi citada a situação da Preta, que estava vendendo camarão, um produto que não é da região e que fazia lembrar o mercado público de Florianópolis.

Esta divergência criada pelo nome do local em relação ao que é ofertado, pode ser considerado um problema de posicionamento. Segundo Toledo e Hemzo (1991), o posicionamento é responsável por formar uma imagem, que também é influenciada por outros fatores ambientais e pela consistência entre o que é comunicado e o que é ofertado pela empresa, segundo a percepção dos consumidores atuais e potenciais.

O Mercado Público Regional foi criado com o objetivo de promover os produtos da agricultura familiar, acelerar o desenvolvimento integrado da região Oeste de Santa Catarina e manter as famílias no campo. Para que esse objetivo fosse cumprido, seria necessária a aceitação e adesão do público de Chapecó e região, ou seja, não bastava

instalar o mercado em Chapecó, era necessário atrair o público para o local e surpreendê-lo com uma proposta diferenciada em relação a concorrência.

O posicionamento é uma decisão estratégica, pois trabalha com a percepção do consumidor e influencia na decisão de compra. Segundo Oliveira e Campomar (2007), “posicionamento é a definição de uma proposta de valor que interesse à empresa, que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência.”

Outras limitações podem ter prejudicado o sucesso do mercado em Chapecó, como o fato da dificuldade de logística dos municípios mais distantes, a questão da escassez de alimentos direcionados a programas federais e as barreiras sanitárias entre os municípios, para produto de origem animal. Tudo isso acabou tornando o “Mercado Público Regional”, menos atraente que outros locais que ofertam produtos semelhantes.

Independentemente da proposta social do mercado, deve-se levar em consideração as ofertas de produtos semelhantes, dos concorrentes. Lovelock e Wright (2001:134) corroboram com este direcionamento, pois conceituam posicionamento como “a utilização de ferramentas de marketing por uma empresa para criar uma imagem distinta e desejável na mentalidade dos consumidores-alvo em relação a produtos concorrentes”.

Outra situação relatada no caso é o problema de comunicação, que é demonstrado no momento em que Nino conta para Dora que um vendedor de uma loja do centro de Chapecó, não sabia que existia o Mercado Público Regional na cidade. Alguns autores defendem que o termo posicionamento inclui considerações sobre o produto, mas de forma mais específica em relação ao conteúdo da comunicação (Ries e Trout, 1997). No relato do caso, fica claro que o mercado foi divulgado para público-alvo, somente no momento do seu lançamento, depois disso, não ocorreu nenhuma ação, relacionada a divulgação. Ries e Trout (1997) afirmam que posicionamento é um sistema de pensamento que constitui uma nova abordagem da comunicação, muito apropriada e necessária à realidade atual, que está saturada de comunicação.

As pessoas são atingidas por mensagens publicitárias durante 24 horas, por meio de jornais, rádio, televisão, internet, celular, entre outros. Todo esse bombardeio de

ofertas dificulta a tomada de decisão do consumidor. Ries e Trout (1997) afirmam que uma empresa deve criar uma posição na mente do seu público-alvo, levando em consideração seus pontos fortes e fracos e os dos seus concorrentes, para que dessa forma, possa ter sucesso na sociedade supercomunicativa em que vive.

Concluindo, percebe-se que as avaliações citadas pelos autores, não foram realizadas. O Mercado Público Regional foi lançado em Chapecó e região, sem a análise das necessidades daquele mercado, sem avaliar o público-alvo, e nem os concorrentes. O nome do estabelecimento remete a uma proposta que não foi ofertada e, finalmente, essa proposta, mesmo que equivocada, não foi divulgada de forma eficaz para o público-alvo.

4. Como seria possível revitalizar o Mercado Público Regional, partido das estratégias de Produto, Preço, Praça e Promoção?

Como foi descrito no caso, por meio das conversas do Nino e da Dora, apesar das dificuldades de ofertar maior variedade de produtos (barreiras sanitárias entre os municípios, escassez de produtos que são direcionados para programas federais e logística de abastecimento), o mercado ainda consegue oferecer produtos típicos da região, como os doces de frutas, a cachaça, queijos e embutidos (industrializados), feijão, artesanato entre outros. A questão é que essa oferta não é suficiente para atrair o público-alvo. Portanto se faz necessário propor estratégias para mudar essa realidade.

Um caminho que pode ser seguido é trabalhar os 4P's do marketing, que avalia as variáveis controláveis da empresa, ou seja, planeja as ações de uma empresa desde a concepção do produto, analisando o preço, a promoção e a praça (distribuição) até alcançar os objetivos individuais e organizacionais através da troca.

O composto de marketing, ou marketing Mix (4P's) foi conceituado pela primeira vez nos anos 60 por Jerome McCarthy e até hoje têm relevância no sucesso das organizações de qualquer atividade econômica. Segundo Kotler (2000), o composto de marketing é a mistura de variáveis controláveis pela empresa (produto, preço, praça e promoção), para atingir seus objetivos de venda no mercado-alvo.

Inicialmente será proposta uma estratégia de produto, para torná-lo mais atrativo e desejado pelo público-alvo. Segundo Urdan e Urdan (2006) o produto é algo capaz de atender às necessidades e ao desejo dos consumidores. No caso do mercado público regional de Chapecó, o produto é um local, que oferece diferentes tipos de produtos e serviços. Segundo Gosling e Souza (2007), “a viabilidade do produto depende de ele ser percebido como ofertante de valor por um mercado-alvo atraente e é isso que o viabiliza como negócio”.

Segundo Kotler (2000), o produto é formado por: variedade; qualidade; *design*; características; marca; embalagem; tamanhos; serviços; garantias e retornos, conforme demonstrado na Figura 1. A partir desses fatores, serão sugeridas ações, para tornar o produto Mercado Publico Regional, atrativo para o público-alvo, conforme descrito a seguir:

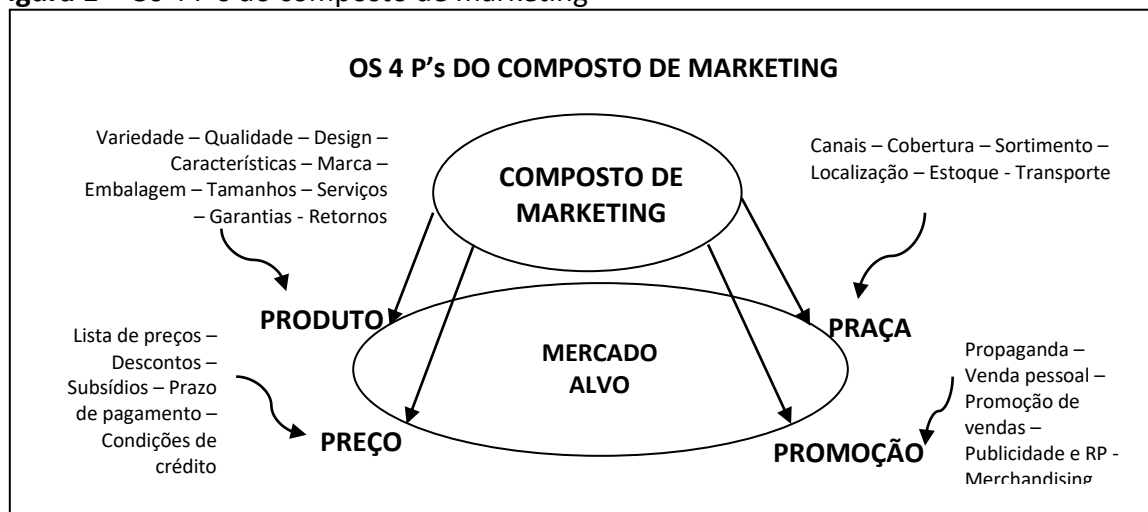
1. Criar diferencial para o estabelecimento comercial (mercado) e para os produtos comercializados, desenvolvendo as seguintes ações:

- Criar uma identidade visual para os produtos comercializados no mercado público, para que esta seja utilizada em camisetas, sacolas e outras embalagens.
- Buscar formas legais de permitir a venda de outros produtos, não produzidos na região, que sirvam de atrativos para aumentar o fluxo de pessoas no mercado. Por exemplo: a venda de camarão fresco pelo menos uma vez por semana.
- Buscar um selo de certificação que demonstre os benefícios do produto, reconhecido por órgãos competentes.
- Ofertar pratos típicos da gastronomia regional, que se tornem marca registrada do Mercado, como por exemplo o sanduiche de mortadela do mercado de São Paulo e a cachaça do Box 32 no mercado de Florianópolis.
- Concluir as obras programadas como: praçinha para crianças, praça da cultura regional, centro de artesanato indígena, terminal de ônibus urbano e estacionamento para automóveis e veículos de carga.

2. Posicionar o Mercado Público Regional com clareza na mente da população de Chapecó e região.

- Comunicar por meio das mídias regionais (TV, Rádio, Jornais, etc.) o que é o mercado, quais os benefícios oferecidos e onde está localizado. Dessa forma, criar a imagem real do que é Mercado, na mente das pessoas.

Figura 1 – Os 4 P's do composto de marketing



Fonte: Adaptado de Kotler, 2000

Além da variável produto, deve-se implementar a variável preço, que também é um entre diversos estimuladores internos e externos que afetam a procura de um produto ou serviço de uma empresa. Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002), o preço é a soma em dinheiro que o cliente terá de pagar para receber o produto, em conjunto

com quaisquer custos não financeiros, como tempo, negociação e conveniência, entre outros.

Como no mercado público são oferecidos diversos produtos, alguns diferenciados e outros similares aos ofertados pela concorrência, cabe também a variável preço, a função de atrair os clientes para o local.

Segundo Churchill (2000), uma das formas de definição de preços é selecionar maneiras de ajustar o preço pré-determinado, por meio da utilização de combinações de descontos, preços psicológicos e geográficos. O desconto é simplesmente a redução do preço. O preço psicológico trata-se de uma tática destinada a fazer o preço parecer mais atraente aos olhos dos compradores. E o preço geográfico é o preço estabelecido de acordo com o local onde ele é entregue (Churchill, 2000).

No caso do mercado, será utilizado o ajuste de preço por desconto, por meio de “mercadoria isca” (Churchill, 2000), que trata de estabelecer preços perto, ou abaixo do custo, a fim de atrair clientes para o local, conforme descrito abaixo:

1. Aplicar preços baixos em determinados produtos:

- Uma vez por semana, vender um determinado produto com preços menores que os da concorrência. Dessa forma as pessoas se deslocam para o mercado com o objetivo de aproveitar a promoção e acabam comprando também os outros produtos, como por exemplo os orgânicos, que naturalmente tem preços superiores aos demais.

Outra variável fundamental para o sucesso do negócio é a distribuição, que é conhecida como “Praça” no mix de marketing. Os gestores de um negócio, devem disponibilizar os seus produtos e serviços para os clientes, quando e onde eles querem comprá-los, com o objetivo de criar trocas que ofereçam valor. Segundo Churchill (2000), “distribuir bens e serviços envolve levar os produtos até os clientes de forma eficiente e eficaz.” No caso do mercado são os clientes que se deslocam até o produto/serviço, exigindo do estabelecimento um esforço de comunicação e acessibilidade, informando a existência do local e dos produtos, estimulando o desejo dos consumidores e conhecê-lo e propiciando o acesso facilitado. Segundo Kotler,

Hayes e Bloom (2002), a distribuição (praça) inclui tudo que a organização faz para colocar seus serviços à disposição do cliente-alvo.

Para aumentar o fluxo de pessoas no mercado, será necessário trabalhar a distribuição com a ajuda da variável promoção, conforme descrito a seguir:

1. Demonstrar por meio de comunicação, as vantagens de se deslocar até o mercado, para fazer compras. Vantagens a serem divulgadas:
 - Amplo estacionamento;
 - Pracinha para as crianças;
 - Próximo do centro de Chapecó. Para quem se desloca de carro, o mercado fica a cinco minutos do centro da cidade (3 km);

O processo de comunicação é outra decisão de grande importância do gestor, para obter o sucesso de um negócio. Segundo Churchill (2000), pode-se definir comunicação como todo o esforço da empresa em tornar conhecido o seu produto no mercado, bem como onde poderá ser encontrado e a que preço, pois refere-se às atividades que comunicam os méritos do produto/serviço e convencem os mercados-alvo a adquiri-los (Kotler *et al.*, 2002).

Segundo Amaral (2008), os objetivos da promoção são: tornar a organização e seus produtos e serviços conhecidos; tornar o ambiente da organização e seus produtos e serviços atraentes para os usuários potenciais; mostrar como usar os produtos e os serviços; evidenciar os benefícios dos produtos e serviços oferecidos; manter os usuários reais bem informados sobre a atuação da organização, seus produtos e serviços.

Partindo desses objetivos, foram sugeridas algumas ações, para tornar o mercado público regional conhecido e atraente para o público-alvo, conforme descrito a seguir.

1. Criar uma agenda de atrativos culturais:
 - Estabelecer um dia da semana, com horário específico, para atrações culturais, como por exemplo, toda terça-feira, às 18h30min, atrações culturais (música, poesia, dança, etc.)

2. Criar promoções de determinados produtos:
 - Dia do camarão fresco; dia as verduras; dia dos embutidos; dia do queijo; etc.
3. Criar canais de comunicação com os diferentes públicos:
 - Criar canal de comunicação com as donas de casa e aposentados por meio dos programas de rádio tradicionais (AM);
 - Ter um espaço determinado no jornal de maior circulação da cidade, para anunciar as promoções e atrações da semana;
 - A cada dois meses, distribuir panfletos nos principais pontos de circulação do centro e bairros de Chapecó, anunciando as promoções e atrações do mercado.

Referencias

AMARAL, Sueli Angélica do. Marketing da informação: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. 2008.

ANSOFF, H. Igor et al. Do planejamento estratégico à administração estratégica. In: **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. 1990. p. 271-271.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

CANCELLIER, ELPL. A formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo na pequena indústria catarinense. **Encontro anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, v. 25, 2001.

CHURCHILL, Gilbert A. et al. **Marketing**. Saraiva Educação SA, 2000.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

GOSLING, Marlusa; SOUZA, Bruno Brito Pereira de. Mix de marketing de serviços, satisfação e lealdade de clientes de um banco de varejo: um estudo multigrupos. **Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração—enanpad**, v. 31, 2007.

- HAYES, T.; BLOOM, P. N. Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2002.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall. 2000.
- LOVELOCK, C.; Wright, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MINTZBERG, H. . A função do gerente. *In*: Mintzberg, H.; Quinn, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001^a.
- MINTZBERG, H. . A organização empreendedora. *In*: Mintzberg, H.; Quinn, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001^b
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v.16, n. 2, p. 44-53, 1973.
- MINTZBERG, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J.. **Sáfari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J.. Of strategies, deliberate and emergent. *In*: De Wit, B.; Meyer, R. **Strategy: process, content, context**. St. Paul: West Publishing, 1994
- MINTZBERG, H; QUINN, J. B. . *O processo da estratégia*. 3^o ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M.C.. Revisitando o posicionamento em marketing. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v.14, n.1, p. 41-52, janeiro/março, 2007.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic management journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- RIES, A.; TROUT, J. Posicionamento. A batalha pela sua mente. **SÃO PAULO: PIONEIRA**, 1993.
- TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A.. processo de posicionamento e o marketing estratégico. **Anais**, *In*: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, 15., 1991, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 1991.
- URDAN, F. T.; URDAN, A. T. . *Gestão do Composto de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2006

WERNERFELT, B. . A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**.
v. 5, p. 171-180, 1984.

WHEELEN, T. L.; HUNGER, J. D.. **Strategic management and business policy**. 9. ed. New
Jersey: Prentice Hall, 2003.