

## LEVANTA, SACODE A POEIRA E DÁ A VOLTA POR CIMA!

*GET UP, SHAKES OFF THE DUST AND COMES BACK OUT ON TOP!*

**Karen De Carli<sup>1</sup>**

**Márcia Magalhães Witee Paloschi<sup>2</sup>**

**Nathália Berger Werlang<sup>3</sup>**

**Sidnei Vieira Marinho<sup>4</sup>**

**Anete Alberton<sup>5</sup>**

**RESUMO:** O presente estudo tem como objetivo descrever um caso para ensino, relacionado às teorias sobre Visão Baseada em Recursos (RBV), vantagem competitiva, processos de formulação de estratégias, posicionamento mercadológico e estratégias de Marketing. O caso trata sobre uma iniciativa da administração pública de Chapecó, no ano de 2003, quando iniciaram as tratativas entre 17 municípios da região Oeste de Santa Catarina e o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), para a fundação do Mercado Público Regional. Ele foi criado com o objetivo de oferecer um espaço de comercialização, no varejo da cidade 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. Como resultado, este estudo proporciona relevante produção de conhecimento levando os alunos de cursos de graduação em Administração a vivenciar situações reais, como se estivessem no lugar dos gestores do empreendimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração pública. Agricultura familiar. Estratégia. Posicionamento mercadológico. Comunicação e marketing.

**ABSTRACT:** *This study aims to describe a teaching case related to theories about Resource*

<sup>1</sup> Mestre em Administração (UNIVALI) - decarikaren@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração (UNIVALI) - marcia.paloschi@unoesc.edu.br

<sup>3</sup> Mestre em Administração (UNIVALI) - nathaliabw@gmail.com

<sup>4</sup> Doutor em Engenharia de Produção (UFSC) - sidnei@univali.br

<sup>5</sup> Doutora em Engenharia de Produção (UFSC) - anete@univali.br

*Based View (RBV), competitive advantage, strategies formulation process, market positioning and marketing strategies. The case relates about a public administration initiative of Chapecó, in 2003, when the negotiations started between 17 cities in the western region of Santa Catarina and PRONAF, to the foundation of the Regional Public Market. It was created with the goal of providing a space for marketing retail in Chapecó, and serve as a warehouse for trading of agricultural and agro-industrial products of family farmers in the western region, aiming at adding value to the products. However, the project did not fulfill its purpose, coming up against various obstacles as lack of positioning of the market; sanitary barriers of marketed products; deficiencies in the disclosure and logistical problems to supply. Today the Regional Public Market has a lower than expected trade flow and is practically unknown by Chapecó population. As a result, this study provides relevant knowledge production leading students of undergraduate courses in Administration experiencing real situations, as if they were in place of the managers of the enterprise.*

**KEYWORDS:** *Public administration. Family farming. Strategy. Market positioning. Communication and marketing.*

## 1 INTRODUÇÃO

O Mercado Público Regional de Chapecó 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 1 milhão de reais. A construção da obra iniciou-se 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.

Localizado a três quilômetros do centro da cidade, o Mercado Público Regional fica próximo ao terminal rodoviário da cidade. 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 projeto do Mercado Público Regional foi apresentado em outubro de 2007, na Exposição-Feira Agropecuária, Industrial e Comercial de Chapecó (Efapi), realizada a cada dois anos, que reúne milhares de pessoas e repercute em toda a imprensa regional e estadual. 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, o que não se concretizou. O Mercado Público Regional era regido por um estatuto que proibia a venda de produtos que não fossem produzidos na região.

## 2 A HISTÓRIA E OS PERSONAGENS

Quando surgiu a ideia de instalar o Mercado Público Regional (MPR) em Chapecó, cidade polo do Oeste de Santa Catarina, o entusiasmo dos produtores rurais da região foi grande. Eles acreditavam que o empreendimento iria incrementar a produção, aumentar a renda, melhorando a qualidade de vida de todos. Contudo, desde a inauguração e no decorrer dos cinco anos de funcionamento, o ânimo das pessoas já não é mais o mesmo. O MPR não atingiu os objetivos inicialmente propostos. A circulação de pessoas nas alas dos boxes é pequena 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 Guatambu. 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 é 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 concretizou. Por algum motivo, a população de Chapecó não aderiu à ideia, e o espaço, que era para ser ponto de referência da cultura regional, tornou-se ocioso.

- 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.

Como previa o projeto inicial, o Mercado Público Regional conta com 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

confeções, 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.

## 2.1 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 torrãozinho com a cachaça do Mauro! – comenta Nino, melancólico.

Atualmente, a estrutura do Mercado Público Regional conta com pavilhões para exposição de produtos, praça de alimentação, palco para apresentações culturais, auditório para 50 pessoas, banheiros masculinos e femininos, área de circulação, estacionamento e, aproximadamente, 40 pessoas trabalhando em atividades diversas.

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.

Atualmente, muitos boxes estão vazios. Sem o mesmo ânimo, produtores desistiram do empreendimento em razão do baixo volume de vendas. A circulação de pessoas está muito abaixo do que havia sido estimado, embora a facilidade de acesso seja uma vantagem competitiva, considerando que a mobilidade urbana tem sido um problema hoje na cidade.

- 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!

## 2.2 OS PRODUTORES RURAIS

A agricultura familiar é responsável por grande parte da renda dos moradores da zona rural do Oeste do Estado de Santa Catarina. Nessas propriedades são produzidos grãos que abastecem as granjas que fornecem aves e suínos para as agroindústrias da região. Além da criação de animais e do plantio de grãos, os agricultores dedicam parte de sua atividade cultivando hortifrutigranjeiros para consumo próprio e para abastecer as áreas urbanas, muitas voltadas

exclusivamente ao cultivo de produtos para a comercialização em pequena escala.

O trabalho diário nessas propriedades é realizado pelos membros das famílias. Na maioria dos casos, os homens são responsáveis pelo manejo da terra e dos animais, e as mulheres se ocupam da produção de geleias, doces, pães, cucas, queijos, salames e outros produtos. Algumas ainda se dedicam ao artesanato em tricô e crochê, comercializando peças entre amigos, vizinhos, comunidade e nas zonas urbanas.

Condições meteorológicas e geográficas adversas que dificultam a produção e o transporte são fatores que influenciam diretamente na produção e, por consequência, impactam na renda do produtor rural, que fica dependente de fatores externos para garantir o sustento da família e manutenção da propriedade.

### 2.3 OS PRODUTOS COMERCIALIZADOS

O Mercado Público Regional seleciona os melhores produtos da agricultura familiar com o objetivo de valorizar as origens e fortalecer a cultura regional.

Os consumidores encontram no MPR produtos *in natura*, como frutas da época, verduras, feijão, mandioca, ervilha, além de produtos industrializados artesanalmente, como o açúcar mascavo, melado, queijos, embutidos de suínos, geleias, bolachas, mel e seus derivados, massas caseiras, cachaça e vinho artesanal, peixes de água doce da região, entre tantas outras variedades.

– 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<sup>1</sup>, 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.

- 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.

- 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 o Brasil e do exterior para fechar negócios aqui – fala Dora, 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 nossos avós faziam antigamente! – completa Nino, gesticulando animado.

Nesse momento se aproxima dona Arminda, cujos filhos saíram da propriedade no interior de Chapecó para estudar Agronomia na Universidade 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 vem 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 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 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 há um ano, provou a rapadura e o doce de leite e adorou. Queria levar para o exterior – completa Nino, animado.

## 2.4 BARREIRAS

Os municípios responsáveis pelo abastecimento do Mercado Público Regional enfrentavam um grande problema para abastecer os boxes diariamente. Havia a dificuldade de logística dos municípios mais distantes e a escassez de produtos devido à sazonalidade. Grande parte da produção era absorvida pelos programas do governo, como a Merenda Escolar, que destina 30% dos recursos para a aquisição de produtos produzidos no próprio município, e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), do governo federal, que compra diretamente do produtor rural a preço de mercado.

- Nino, antes você disse que tinha uma pessoa interessada em comprar morcilha<sup>1</sup> e torresmo, certo? Você explicou a ele que para produtos 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 um 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 algum doce? Tem de laranja com batata doce, tem de abóbora com coco. Qual o senhor prefere? – fala Dora, atenciosamente.

O Mercado Público Regional é um empreendimento estagnado. A expansão planejada não se concretizou e a comissão gestora do local não sabe o que fazer.

Dora retoma o diálogo depois que o freguês vai embora.

- Nino, vou explicar para você. Suasa é o Sistema Único de Atenção à Sanidade Agropecu-

<sup>1</sup> Nota dos autores: Morcilha é como os agricultores da região se referem à morcela, um embutido de carne bovina e/ou suína e sangue coagulado, assemelhado ao salame.

-ária, que foi regulamentado em 2006. É unificado e coordenado pela União com a participação dos municípios e estados por meio 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. É um sistema novo de inspeção sanitária que permite a legalização e implantação de novas agroindústrias. Facilita a comercialização dos produtos industrializados em pequenas propriedades no mercado formal em todo Brasil – continua Dora.

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

- É melhor do que o sistema de inspeção anterior. O Suasa promove a geração de postos de trabalhos e renda nas famílias envolvidas no processo produtivo – termina Dora.

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

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

## 2.5 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 a imagem e posicionamento que o nome “Mercado Público” remete e quais as implicações relacionadas à situação atual do mercado?

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

## 3 NOTAS DE ENSINO

As informações apresentadas a seguir auxiliam na discussão do caso.

### 3.1 OBJETIVOS EDUCACIONAIS DO CASO

O caso do Mercado Público Regional tem como objetivo propiciar análises de situações reais à luz das perspectivas da Visão Baseada em Recursos (RBV), vantagem competitiva, formulação de estratégias, permanência no mercado, posicionamento e estratégias de Marketing. Especificamente, espera-se que os alunos possam analisar: a) Recursos do empreendimento *versus* permanência no mercado; b) Estratégias *versus* dificuldades para manter o negócio; c) Posicionamento mercadológico *versus* oferta real; d) Estratégias para tornar o produto/serviço

atrativo ao público-alvo; e) Definição de estratégias de preço, distribuição e promoção para atrair o público.

### 3.2 UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

O Caso Mercado Público Regional foi desenvolvido para ser usado em cursos de graduação em Administração, para estudos de conteúdos relacionados à Visão Baseada em Recursos (RBV), processos de formulação de estratégia, posicionamento mercadológico e estratégias de marketing – 4Ps.

### 3.3 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 em consultas aos sites da Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina (AMOSOC) – <<http://www.amosc.org.br/home>> e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) – <<http://www.ibge.gov.br/censo2010/>>.

### 3.4 QUESTÕES PROPOSTAS PARA DISCUSSÃO E PADRÃO DE RESPOSTAS

#### **1. Como podem ser analisados os recursos estratégicos (VRIO) do Mercado Público Regional?**

A RBV surge como uma teoria de análise dos recursos e a forma com que estes recursos promovem a sustentação da vantagem competitiva (BARNEY, 2001; HOSKISSON et al., 2000; MEDCOF, 2001). Barney (2001) propôs duas generalizações importantes para a RBV: a) os recursos são distribuídos heterogeneamente por intermédio das firmas; e b) os recursos não podem ser transferidos sem custos. A partir dessas generalizações, Barney (2001) afirma que recursos que são raros, difíceis de imitar e de substituir podem produzir vantagens competitivas sustentáveis. Portanto, raridade e valor são necessários, porém não suficientes para obter vantagem competitiva. Da mesma forma, não imitação, não substituição e não transferência são necessárias, mas, do mesmo modo, não são suficientes para sustentar uma vantagem competitiva. O que se torna uma questão central na RBV é como as firmas se distinguem e como elas alcançam e sustentam suas vantagens competitivas por meio da exploração dos seus recursos.

Barney e Hesterly (2007) consideram recursos o conjunto de ativos que pode ser controlado pela organização e que, por meio deste conjunto, tornam-na habilitada a conceber e implementar estratégias eficientes. Esses recursos são classificados como recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais. Com o objetivo de analisar se os recursos são valiosos, raros, difíceis de serem imitados e explorados pela organização, Barney e Hesterly (2007) desen-



-volveram um modelo denominado VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização), conforme demonstra o Quadro 1, modelo que consiste em um conjunto de ferramentas para análise de todos os recursos que uma empresa possui e o potencial de cada um para gerar vantagens competitivas.

Quadro 1 – Modelo VRIO: valor, raridade, imitabilidade e organização dos recursos

VRIO	QUESTÕES-CHAVE PROPOSTA PELOS AUTORES
Valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça?
Raridade	Atualmente o recurso é controlado apenas por um número pequeno de empresas concorrentes?
Imitabilidade	As empresas que não têm esse recurso enfrentam desvantagem de custo para obtê-lo e desenvolvê-lo?
Organização	As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Barney e Hesterly (2007).

Analisando as questões propostas pelos autores Barney e Hesterly (2007):

**i) Sobre a questão do valor:** quando o recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça ela pode desenvolver uma força organizacional e uma paridade ou singularidade competitiva. Mas, além de manter valiosos, a empresa deve explorar esses recursos. Para identificar recursos valiosos analisa-se a cadeia de valor de uma empresa, isto porque cada etapa dessa cadeia requer aplicação e integração de diferentes recursos. A análise da cadeia propicia que os gestores pensem de forma dissociada nos recursos da organização; **ii) Sobre a questão da raridade:** para promover vantagem competitiva e uma força de diferenciação o recurso precisa ser controlado por poucos concorrentes, além de ser valioso, embora essa seja uma vantagem temporária. Para isso a firma deve explorar o recurso considerado valioso e raro; **iii) Sobre a questão da imitabilidade:** para que se torne uma fonte de vantagem competitiva e força de distinção sustentável, além de ser valioso, raro e explorado pela empresa, o recurso deve ser difícil de ser copiado. Para isso, a empresa precisa desenvolver seus próprios mecanismos que promovam custos altos para a imitação (imitação custosa). Por exemplo: a) o desenvolvimento de condições históricas únicas que permitam vantagens de pioneirismo; b) ambiguidade causal, configurada quando os concorrentes não sabem identificar o que promove determinada vantagem competitiva; c) complexidade social, quando a vantagem competitiva de uma empresa é resultante dos relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais; e d) patentes que garantam o direito de propriedade sobre o recurso; **iv) Sobre a questão da organização:** a empresa deve explorar e organizar os seus recursos como forma de aproveitar todo esse potencial. Assim, a firma deve desenvolver uma estrutura formal de reporte, controles formais e informais e políticas de remuneração que incentivem os funcionários a seguirem padrões de comportamento.

Destaca-se que não basta que a empresa tenha recursos valiosos e/ou raros e/ou difíceis de serem copiados. A firma deve explorar todo o potencial dos seus recursos para gerar vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2007). Com base no modelo VRIO de Barney e

Hesterly (2007) demonstrado no Quadro 1, elaborou-se o Quadro 2 com os recursos estratégicos (VRIO) do Mercado Público Regional.

Quadro 2 – Modelo VRIO: valor, raridade, imitabilidade e organização dos recursos

<b>VRIO MPR – Valor: Estrutura física, localização, facilidade de acesso, amplo estacionamento</b>	
Questão-chave	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça?
Análise do MPR	A mobilidade urbana é uma das ameaças atualmente. A localização privilegiada e o fácil acesso à estrutura física do Mercado Público deveriam ser explorados como vantagens em relação a outros estabelecimentos. Portanto, este recurso é valioso mas não é explorado.
Localização da informação no caso	“Atualmente a estrutura do Mercado Público Regional se constitui de pavilhões com boxes para os municípios, [...] e área de circulação e amplo estacionamento de fácil acesso.” “- 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!” (simulações de informações verbais).
<b>VRIO MPR – Raridade: Produtos <i>in natura</i> sem intermediários</b>	
Questão-chave	Atualmente o recurso é controlado apenas por um número pequeno de empresas concorrentes?
Análise do MPR	Há um forte apelo em nível mundial pelos produtos naturais como fontes de promoção da saúde. Estabelecimentos tradicionais não oferecem produtos dessa natureza em seus pontos de venda na cidade. A única iniciativa que atende a este apelo é a feira municipal que funciona em dois dias da semana apenas na parte da manhã. Portanto, este recurso é raro, mas não é explorado pelo MPR.
Localização da informação no caso	“- 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.” “- 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 [...] – completa Nino animado.” (simulações de informações verbais).
<b>VRIO MPR – Imitabilidade: Produtos artesanais</b>	
Questão-chave	As empresas que não tem esse recurso enfrentam desvantagem de custo para obtê-lo e desenvolvê-lo?
Análise do MPR	A imitação se torna custosa devido à peculiaridade característica dos produtos da agricultura familiar oferecidos sem intermediários. Portanto, este recurso é de difícil imitabilidade, mas não é explorado pelo MPR.
Localização da informação no caso	“- 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.” (simulações de informação verbal).
<b>VRIO MPR – Organização: Aspectos culturais regionais que devem ser preservados</b>	
Questão-chave	As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?
Análise do MPR	O MPR não adota políticas de exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar.
Localização da informação no caso	“- 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? [...]” “ [...] - 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.” (simulações de informações verbais).

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Barney e Hesterly (2007).

Observa-se que os recursos estratégicos valiosos identificados não foram explorados como vantagens competitivas, tampouco para neutralizar ameaças e maximizar resultados de receitas para os comerciantes e para o próprio Mercado Público Regional.

**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?**

No **processo empreendedor de formulação de estratégia** proposto por Mintzberg (1973), o empreendedor caracteriza-se pelo comportamento proativo, deixando em segundo plano a solução de problemas de rotina. Esse comportamento proativo leva o empreendedor a buscar novas oportunidades e, por consequência, a assumir os riscos que são inerentes ao negócio (MINTZBERG, 1973). Esse processo (o processo empreendedor) caracteriza-se: a) pela formulação de estratégias realizada por um único indivíduo; b) pelo poder centralizado; c) pelo foco nas oportunidades; d) por considerar os problemas como secundários; e e) pelo crescimento da empresa como objetivo principal. Esse processo envolve a coleta de informações para análise da situação, geração de estratégias alternativas e seleção racional da estratégia mais apropriada, desenvolvendo uma busca de novas oportunidades e a solução reativa de problemas existentes (WHEELLEN; HUNGER, 2003).

Já o **processo planejado de formulação de estratégia**, segundo Mintzberg (1973) e Ansoff e Hayes (1981), define-se a partir da análise racional de oportunidades que são oferecidas pelo ambiente. O estrategista observa oportunidades e ameaças, reformula sua percepção e adapta suas estratégias (MINTZBERG; WATERS, 1994). O planejamento é uma estratégia que objetiva aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um ambiente em estado de mudanças (PADOVEZE, 2003). Análise da situação e geração de estratégias alternativas, características do processo empreendedor, bem como a análise racional de oportunidades, características do processo planejado, são aspectos que podem ser observados nos diálogos entre Nino e Dora:

- 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 [...]
- 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. (informações verbais).

O **processo adaptativo de formulação de estratégia** 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. Nesse 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 proativa de novas oportunidades. Percebe-se, nos diálogos a seguir, um esforço de adaptação desarticulada e sem objetivos claros:

- 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. (informações verbais).

### **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 são encontradas 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 nome similar, 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. Para o sucesso do Mercado Público Regional, 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 à 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 considerar as ofertas de produtos semelhantes dos concorrentes. Lovelock e Wright (2001, p. 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; 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 à 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, tampouco os concorrentes. O nome do estabelecimento remete a uma proposta que não foi à 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 a partir 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, faz-se necessário propor estratégias para mudar essa realidade. Um caminho que pode ser seguido é trabalhar os 4Ps do marketing, que avaliam 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 por meio da troca.

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 MPR, 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.” Para Kotler (2000), o produto é formado por: variedade; qualidade; *design*; características; marca; embalagem; tamanhos; serviços; garantias e retornos, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Os 4Ps do composto de marketing



Fonte: adaptado de Kotler (2000).

A partir desses fatores, serão sugeridas ações para tornar o produto MPR 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: i) criar uma identidade visual para os produtos comercializados no mercado público, para utilizar em camisetas, sacolas e outras embalagens; ii) 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; iii) buscar um selo de certificação que demonstre os benefícios do produto, reconhecido por órgãos competentes; iv) ofertar pratos típicos da gastronomia regional, que se tornem marca registrada do Mercado, como, por exemplo, o sanduíche de mortadela do mercado de São Paulo e a cachaça do Box 32, no mercado de Florianópolis; v) concluir as obras programadas, como: pracinha 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: i) 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 o Mercado na mente das pessoas.

Além da variável produto, deve-se implementar a variável preço, que também é um dos 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 à 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 predeterminado, 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.

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 em 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, seria necessário trabalhar a distribuição com a ajuda da variável promoção, demonstrando as vantagens de se deslocar até o mercado para fazer compras. As vantagens a serem divulgadas seriam: i) amplo estacionamento; ii) pracinha para as crianças; iii) próximo do centro de Chapecó.

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 se refere às atividades que comunicam os méritos do produto/serviço e convencem os mercados-alvo a adquiri-los (KOTLER; HAYES; BLOOM, 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: i) 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: i) dia do camarão fresco; dia das verduras; dia dos embutidos; dia do queijo; etc.

3. Criar canais de comunicação com os diferentes públicos: i) criar canal de comunicação com as donas de casa e aposentados por meio dos programas de rádio tradicionais (AM); ii) ter um espaço determinado no jornal de maior circulação da cidade, para anunciar as promoções e

atrações da semana; iii) a cada dois meses distribuir panfletos nos principais pontos de circulação do centro e bairros de Chapecó, anunciando as promoções e atrações do mercado.

#### 4 REFERÊNCIAS

AMARAL, S. A. Marketing da Informação: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 18, n. 1, p. 31-44, jan./abr. 2008.

AMOSOC. **Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina**. Disponível em: <<http://www.amosc.org.br/home/>>. Acesso em: 27 jun. 2012.

ANSOFF, H. I.; HAYES, R. L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. In: ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BARNEY, J. Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academic of Management Review**, v. 2, n. 1, p. 41-56, January 2001.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2007.

CHURCHIL JÚNIOR, G. A. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

GOSLING, M.; SOUZA, B.B.P. Mix de Marketing de Serviços, Satisfação e Lealdade de Clientes de um Banco de Varejo: Um Estudo Multi-grupos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

HOSKISSON, R. E. et al. Strategy in emerging economies. **The Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 249-267, 2000.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/censo2010/>>. Acesso em: 27 jun. 2012.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de Serviços Profissionais – Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MEDCOF, John W. Resource-based Strategy and Managerial Power in Networks of Internationally Dispersed Technology Units. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 999-1012, 2001.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. In: DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content, context**. St. Paul: West Publishing, 1994.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. Revisitando o posicionamento em marketing. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 41-52, jan./mar. 2007.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Pioneira, 2003.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. São Paulo: Pioneira, 1997.

TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. **O processo de posicionamento e o marketing estratégico**. 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.

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

### **Informações adicionais:**

1. Identificação da área em que o trabalho se insere, conforme classificação do CNPq: **6.02.00.00-6 – Administração**.

2. Identificação do(s) autor(es):

**Karen De Carli:** Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Rua do Pau Brasil, 01, Bairro Portal da Pipa - Tibau do Sul - RN – Brasil, CEP: 59.178-000. Telefone: (84) 8826-7624 – e-mail: decarikaren@gmail.com

**Márcia Magalhães Witee Paloschi:** Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Professora na Universidade do Oeste de Santa Catarina - Unoesc Chapecó. Avenida Nereu Ramos, 3777-D, Bairro Seminário. Chapecó - SC, CEP: 89.813.000. Telefone: (49) 3319-2600. e-mail: marcia.paloschi@unoesc.edu.br

**Nathália Berger Werlang:** Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali) Professora na FAI Faculdades. Rua Carlos Kummer, Bairro Universitário – Itapiranga – SC – Brasil, CEP: 89896-000. Telefone: (49) 367887000 – e-mail: nathaliabw@gmail.com

**Sidnei Vieira Marinho:** Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (PPGA/Univali). Rua João Coan, 400, Centro - Biguaçu – SC, CEP: 88160-000. Telefone: (48) 3279 9551. e-mail: sidnei@univali.br

**Anete Alberton:** Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (PPGA/Univali). Rua João Coan, 400, Centro - Biguaçu – SC, CEP: 88160-000. Telefone: (48) 3279 9551. e-mail: anete@univali.br