



Ministério da Educação  
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



## **ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS-ESAN**

**IDENTIFICANDO RECURSOS ESTRATÉGICOS SUSTENTÁVEIS: A  
ANÁLISE DE UM MERCADO PÚBLICO TRADICIONAL SOB A OTICA DA  
TEORIA DOS RECURSOS.**

**JOÃO OTÁVIO CENEDEZI PIMENTA**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS-ESAN

**JOÃO OTÁVIO CENEDEZI PIMENTA**

**IDENTIFICANDO RECURSOS ESTRATÉGICOS SUSTENTÁVEIS: A  
ANÁLISE DE UM MERCADO PÚBLICO TRADICIONAL SOB A OTICA DA  
TEORIA DOS RECURSOS.**

Trabalho apresentado a Escola Superior de Administração e Negócios-ESAN da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Matheus Wemerson G. Pereira

**CAMPO GRANDE  
2018**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS-ESAN**

JOÃO OTÁVIO CENEDEZI PIMENTA

**IDENTIFICANDO RECURSOS ESTRATÉGICOS SUSTENTÁVEIS: A  
ANÁLISE DE UM MERCADO PÚBLICO TRADICIONAL SOB A OTICA  
DA TEORIA DOS RECURSOS.**

COMISSÃO EXAMINADORA:

Parecer: \_\_\_\_\_

---

Prof. Dr. Matheus Wemerson Gomes Pereira  
Orientador

---

Prof. Dr. Milton Augusto P. Marini  
Examinador (1)

---

Prof. Dr.<sup>a</sup> Katianny S. Gomes Estival  
Examinador (2)

Campo Grande, 26 de junho de 2018.

## **LISTA DE FIGURAS, QUADROS, IMAGENS E GRÁFICOS.**

- Figura 01 - A construção do referencial teórico – pág. 17.
- figura 02 - resumo esquemático da Teoria dos Recursos - pág. 23.
- Figura 03 - Obras/autores mais citados em estratégia - pág. 27
- Quadro 01 - Classificação dos recursos: tipologia de Barney - pág. 31
- Quadro 02 - Comparativo das principais tipologias - pág. 33
- Figura 04 - VBR: Recursos I - pág. 37
- Figura 05 - VBR: Recursos II, construto teórico - pág. 38
- Figura 06 - Crivo para recursos com fonte de vantagem competitiva - pág. 39
- Figura 07 - VBR, processo completo - pág. 40
- Figura 08(a) - Recursos e o ambiente institucional - pág. 42
- Figura 08(b) - Recursos e o ambiente institucional - pág. 43
- Figura 09 - Processo de conversão do conhecimento - pág. 45
- Figura 10 - Pirâmide das competências estratégicas - pág. 47
- Figura 11 - Estratégia como resultado: práxis x prática x praticante - pág. 49
- Figura 12 - A construção da pesquisa - pág. 55
- Figura 13 - Levantamento bibliográfico sobre VBR - 57
- Quadro 03 - Levantamento bibliográfico: VBR x cultura x aprendizagem - pág. 59
- Quadro 04 - Técnicas de coleta análise de dados - pág. 61
- Quadro 05 - Fases históricas no desenvolvimento dos mercados públicos - pág. 64
- Imagem 01- O mercado municipal de São Paulo-SP - pág. 68
- Imagem 02- Complexo Ver-o-Peso, Belém-PA - pág. 69
- Imagem 03- Mercado central de Santiago, Chile - pág. 70
- Imagem 04- Mercado municipal de Curitiba-PR - pág. 71
- Figura 14 - Contexto institucional dos mercados tradicionais - pág. 73
- Imagem 05- Feira do trem em Campo Grande-MS - pág. 75
- Imagem 06- Mercadão de Campo Grande-MS, década de 50 - pág. 76
- Gráfico 01 - Variedade de produtos - pág. 78
- Gráfico 02 - Competitividade do turismo em Campo Grande-MS - pág. 80
- Gráfico 03 - Percentual de empreendimentos familiares no Mercadão - pág. 82
- Gráfico 04 - Escolaridade dos permissionários - pág. 84
- Gráfico 05 - Idade dos permissionários - pág. 85

Gráfico 06 - Faturamento - pág. 87

Gráfico 07 - Quantidade de trabalhadores por empreendimento - pág. 88

Quadro 06 - Categoria dos recursos - pág. 92

Gráfico 07 - Estar associado x valorização dos produtos - pág. 94

Gráfico 08 - Estar associado x lucratividade - pág. 94

Gráfico 09 - Compartilhamento de informações - pág. 95

Gráfico 10 - Laços de cooperação - pág. 96

Gráfico 11 - Importância da cooperação - 97

Gráfico 12 - Comprometimento dos permissionários - 100

Gráfico 13 - Estar no mercadão valoriza meu negócio - pág. 102

Gráfico 14 - Cultura é valorizada e traz vantagens - pág. 104

Gráfico 15 - O que é mais importante para o meu negócio - pág. 106

Gráfico 16 - O que é sucesso - pág. 108

Imagem 07- Localização do Mercadão - pág. 110

Quadro 07- Implicações competitivas - pág. 115

Figura 14 - Fluxograma para utilização da ferramenta VRIO - pág. 116

Quadro 08 - Tangibilidade e dinamismo dos recursos - pág. 123

Figura 15 - Análise SWOT do Mercado Municipal - pág. 125

Figura 16 - Framework analítico - pág.128

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	08
1.1 Justificativa .....	12
1.1.1 Questão Norteadora.....	14
1.1.2 Objetivo Geral.....	14
1.1.3 Objetivos Específicos.....	14
1.2 Organização do Trabalho.....	15
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
2.1 As Instituições e seus Recursos.....	17
2.1.1 Contribuições do Institucionalismo ao Desenvolvimento da Teoria dos Recursos.....	21
2.2 Estratégia Organizacional e Vantagem Competitiva.....	24
2.3 A Visão Baseada em Recursos.....	28
2.3.1 Recursos, Competências ou Capacidades ?.....	34
2.3.2 Recursos.....	35
2.4 A Cultura e Aprendizado Organizacional na Construção dos Recursos.....	41
2.5 A Estratégia como Prática.....	46
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	51
3.1 Procedimento de Coleta de Dados.....	53
3.2 O Foco da Literatura em Visão Baseada em Recursos .....	57
3.3 Análise dos Dados.....	60
<b>4. OS MERCADOS TRADICIONAIS</b> .....	62
4.1 Mercado Tradicional: Contexto Institucional.....	71
<b>5. O MERCADO MUNICIPAL DE CAMPO GRANDE</b> .....	74
5.1 Perfil dos Permissionários e dos Empreendimentos.....	81
<b>6. IDENTIFICANDO E DESCREVENDO OS RECURSOS DO MERCADO</b> .....	91
6.1 Recursos Relacionais.....	92
6.2 Recursos Organizacionais.....	98

6.3	Recursos Humanos.....	107
6.4	Recursos Físicos.....	109
<b>7.</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS SOB O MÉTODO VRIO.....</b>	<b>113</b>
7.1	Implicações Competitivas dos Recursos Observados.....	118
7.1.1	Dinamismo e Tangibilidade dos Recursos.....	122
7.2	Matriz Swot.....	124
7.3	Proposição de um Framework Analítico.....	127
<b>8.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>130</b>
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	136
	APÊNDICE A – MATRIZ DE AMARRAÇÃO.....	142
	APÊNDICE B – ENTREVISTAS ESTRUTURADAS .....	146
	APÊNDICE C - ENTREVISTAS ESTRUTURADAS.....	150
	APÊNDICE D – ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO DO PESQUISADOR .....	153
	APÊNDICE D II – ENTREVISTA ESTRUTURADA.....	154

## 1 INTRODUÇÃO

Considerando os diversos escopos presentes nas pesquisas em estratégia, a proposta a ser desenvolvida neste trabalho é a de estudar os recursos, e suas contribuições à estratégia, enquanto ação direcionadora das organizações em busca de vantagem competitiva sustentável. Tal empreita tem, nos Mercados Tradicionais, nosso laboratório de pesquisa.

Os Mercados Públicos tinham até a década de 1950 como função primordial o abastecimento. A partir de então e devido a intensa urbanização, as modernas técnicas de gestão e a industrialização do campo os mercados cobertos foram sendo substituídos por supermercados e hipermercados. Emerge, desde então, uma parceria sinérgica entre vendedores (que na grande maioria dos casos pesquisados se agrupam em associações), poder público municipal e, de maneira mais recente e estratégica, com operadores do setor de turismo principalmente com o viés gastronômico alavancando esses locais como pontos de visitação (CARRIERI et al, 2012).

Cabe, de início, esclarecer que, amparados nas definições de Filgueiras (2006), utilizaremos como sinônimos as expressões *Mercado*, *Mercado Público*, *Mercado Tradicional*, *Mercado Popular*, *Mercadão Municipal*, *Mercado Municipal* e *Mercado Coberto* aqui definidos como local que principalmente comercializa gêneros alimentícios, artigos e especiarias regionais comumente inserido nos centro econômico urbanos, com prédio coberto, administrado pelo município e/ou associações e organizações correlatas ligadas àquela esfera de governo.

Compreender a dinâmica e o alcance das formas tradicionais de gestão, quando estas se fazem presente em um ambiente social e culturalmente forte, como um mercado tradicional é um fenômeno que merece a atenção da academia. Pretende-se demonstrar o quão importante são esses centros de consumo populares, que, inseridos na vida da

comunidade, transformaram-se em verdadeiros entrepostos de trocas culturais, aprendizado e sociabilidade (ARAÚJO e BARBOSA, 2004).

Ao eleger os Mercados Públicos como tema central desta pesquisa assumimos que eles guardam forte signo e significado histórico e cultural, referência para os habitantes locais e mais recentemente são tidos como ponto turístico. Se mostram representativos da cultura regional. São características dos Mercados Municipais serem considerados ponto de inflexão na organização dos espaços nas cidades, e foram, em algum momento no desenvolvimento das cidades, foco primário das preocupações no planejamento urbano (FILGUEIRAS, 2006).

Partindo-se do pressuposto de que os mercados tradicionais apresentam recursos de valor que podem ser exploradas numa estratégia sustentável, utilizando na maioria das vezes a produção local como matéria prima e ainda trazendo elementos como a regionalidade dos hábitos culturais, escolheu-se investigar o caso do Mercado Municipal de Campo Grande. O segmento foi eleito por observarmos que, mesmo em meio a uma grande oferta de produtos modernos e inovadores, o consumidor ainda busca seu prazer em consumir nos mercados tradicionais.

Originário de uma feira-livre que remonta ao início do século XX, o Mercado Municipal de Campo Grande Antônio Valente cujo o prédio atual foi inaugurado em 1958 constitui, há décadas, num patrimônio social de Campo Grande e região. Dados obtidos junto a Associmec que é a Associação dos Comerciantes do Mercado Municipal de Campo Grande mostram que em seus últimos cinco anos o Mercado teve um crescimento médio de 60% no fluxo de consumidores. Suas vendas sazonais no ano de 2016, como na páscoa, superaram em média 35% os índices de 2015.

Em seu estatuto, o Mercado prevê que deve ser priorizada a comercialização de produtos regionais com fornecedores formalizados e preferencialmente nacionais (com exceção da erva mate que vem do Paraguai) algo muito em sintonia com o que observamos num breve resumo do estado da arte sobre o tema. Em apertada síntese, os trabalhos que pesquisamos demonstraram que feiras e mercados tradicionais traduzem a produção local em: i) relações de troca, ii) arranjos e intercâmbios socioculturais, iii) políticas públicas e iv) alianças estratégicas (MOTT, 2000). Suspeitamos que os fortes atributos intangíveis

presentes no local, seja um dos distintivos que sustentam o sucesso do Mercado por anos.

Ainda sobre o longo caso de sucesso, observamos o Mercado Municipal de Campo Grande como um empreendimento que é estruturado num nexo de competências, atributos e valores – **recursos**, portanto - consolidados e que se perpetuam no tempo.

E justamente um dos resultados a que se propõe o trabalho é realizar um diagnóstico de como e sob quais **principais recursos** ocorre a gestão em um mercado tradicional e como tais recursos contribuem para sustentação e sobrevivência do empreendimento. Para tal, utilizaremos os preceitos da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) ou na terminologia original Resource Based View (RBV).

A proposição central da VBR é que as vantagens competitivas são baseadas nos recursos internos que toda organização possui (BARNEY et al., 2011). Embora a conceituação de vantagem competitiva tenha diferentes abordagens, defendemos o conceito de vantagem competitiva de Fahy (2000) que citando Coyne (1986) considera que a organização pode ter diversas vantagens sobre outras, como habilidades no ato de oferecer seus serviços aos consumidores, sistema de produção superior, ambiente único, produto diferenciado entre outros predicados, e conclui que as vantagens que realmente importam são aquelas reconhecidas pelos consumidores. Entendimento este condizente com o que Porter já afirmava em 1985, quando escreveu que clientes não pagarão pelo valor que não percebem, independente da vontade da empresa.

Para o mesmo Porter (1985) a estratégia competitiva passa por definir quais as cinco forças que atuam na dinâmica da competição em uma indústria (leia-se, setor): 1) se há entrada de novos concorrentes; 2) se existe ameaça de bens/serviços substitutos; 3) se é o poder de barganha dos fornecedores; 4) se é o poder de barganha dos clientes e 5) como a rivalidade entre os concorrentes atuais mexe com o setor. Assim a vantagem competitiva resulta da habilidade com que a organização lida com essas cinco forças, sendo essas as bases para, no longo prazo, um desempenho acima da média (ARREBOLA, 2009).

Entretanto, Barney (1989) adverte que quando se classifica a vantagem competitiva como sustentável não significa que ela vai perdurar *ad eterno*, e sim que os recursos que compõem essa vantagem não poderão ser facilmente substituíveis ou

replicáveis pelos concorrentes, ou seja, será sustentável à longo prazo. E ainda, mais importante que analisar a indústria, como preconizava Porter, somente a gestão competente dos recursos “intramuros” é que garantirão a sustentação a longo prazo. O foco agora está dentro das organizações.

Os estudiosos em RBV definem os recursos como conjunto de ativos tangíveis e intangíveis, incluindo habilidades de gerenciamento de processos e rotinas organizacionais, inclusive a informação e o conhecimento. No entanto, apenas recursos que são valiosos, raros e inimitáveis podem ser considerados sustentadores de vantagens competitivas (BARNEY; WRIGTH, 1998). Complementa Barney (1997), que toda a organização tem um objetivo e os membros dessa organização estão conscientes dessa finalidade. Assim, uma estratégia para ser útil não precisa ser objetiva, escrita ou formalmente instituída, ela pode ser “claramente subjetiva”.

Outras teorias importantes como o institucionalismo, a cultura e a aprendizagem organizacionais – a princípio e a nosso ver complementares a ideia de estratégia de Barney - ganham destaque em nosso trabalho por entendermos que sem essas, a visão das organizações como um conjunto de recursos careceria de arcabouço teórico consistente. Preocupa-se, a Teoria Institucional, em desvendar como uma organização pode se tornar uma instituição, ou seja, ganhar legitimidade perante a sociedade com sua prática empreendedora. Para tanto é crucial abordar o aprendizado e a cultura organizacionais que sustentam a continuidade no desenvolvimento dos recursos e consequentemente assumem papel central no desenvolvimento da estratégia (SENGE, 1990); (SROUR, 2005).

Crubellate, Pascucci e Grave (2008) e Oliver (1997) já afirmavam existir forte relação entre a Teoria Institucional e a Visão Baseada em Recursos (VBR). A aplicação conjunta dessas teorias permite conceituar em um modelo teórico os efeitos organizacionais do aprendizado que decorrem da proteção de recursos organizacionais através de contramedidas que se desenvolvem ao longo do tempo. Ao explorarmos as convergências de 02 teorias (Teoria Institucional e a VBR) aproximando-as de abordagens como cultura e aprendizado, pretendeu-se entender como as bases da VBR (teoria principal deste trabalho), suas características e amplitudes, podem ajudar a compreender a criação de valor sustentável.

Sobre a estratégia nas instituições, dentre os muitos interesses a que se dedicam as pesquisas, a proposta a ser aqui desenvolvida trabalha com o **conceito em estratégia muito próximo ao da prática** onde os sujeitos participantes criam os cursos de ação que, sistematizados intuitivamente, virão a ser a estratégia. Além disso, considera-se como primordial os contextos, os saberes e os recursos disponíveis para esses sujeitos (CARRIERI et al, 2008). Cremos na importância de observarmos os arranjos entre os recursos e como eles funcionam em um local singular como em um Mercado Tradicional onde a estratégia que se funde como prática cotidiana é, conforme demonstraremos, opção teórica válida e viável.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A pesquisa em proposição se justifica por lacunas que a teoria convencional em estratégia expõe ao tratar, principalmente, de locus como um Mercado Público que foge à regra da firma clássica assim como da competição franca e aberta que permeia a maioria das empresas. Sugere-se que no Mercado exista a formação de alianças estratégicas que aduzem vantagens competitivas para as partes, verdadeiro recurso *per se* que aumenta a eficácia, promovendo intercâmbio de conhecimento, competências e recursos de diversas matizes (YOSHINO E RANGAN, 1997).

A motivação de clientes e visitantes (turista) em percorrer as vielas de um Mercado Público (por vezes suja e pouco estruturada) ao conforto de outros centros comerciais fazendo daqueles (Mercados Tradicionais) um caso de sucesso mundo afora - como veremos - se constitui num verdadeiro paradigma para as pesquisas em gestão e em estratégia.

Alcançar e estabelecer vantagem competitiva é por vezes difícil, mais ainda o é quando essas mesmas organizações desconhecem seus próprios recursos e/ou não estabelecem conexão entre os recursos criados pelas alianças estabelecidas (MAZZI, 2011). Contudo, ao identificar esses mesmos recursos, as instituições podem explorá-los

melhor trabalhando-os de maneira estratégica a fim de obter vantagem competitiva (HABBERSHON, WILLIAMS & MACMILLAN, 2003).

Com base nessa definição, e, a fim de identificar o potencial dos recursos para a geração de vantagem competitiva estabelecidas no Mercado Municipal de Campo Grande-MS este trabalho se propõe a analisar os recursos achados, sob a perspectiva da análise VRIO (Barney, 1996) e seus quatro indicadores: Valor; Raridade; Imperfeita imitação (ou inimitabilidade) e Organização.

Desse modo, delinea-se que uma das justificativas teóricas do presente estudo está na contribuição para o entendimento da visão baseada em recursos no contexto dos Mercados Tradicionais que é local de economia popular e onde as formas de *approach* da academia deve sempre respeitar

Outra justificativa teórica diz respeito às variáveis escolhidas, pois a compreensão da vantagem competitiva baseada no compartilhamento de recursos e suas características pode propiciar (como em todo trabalho acadêmico) a formulação de hipóteses em outras pesquisas, permitindo uma melhor compreensão da relação entre a interação dos recursos, suas características e o potencial de geração de vantagem competitiva num tradicional centro difusor e reproduzidor de artefatos culturais e econômicos da sociedade local, como são os Mercados Públicos.

Nessa perspectiva, depois de caracterizar sócio e economicamente o Mercado, buscou-se compreender o compartilhamento e utilização dos recursos, identificando os mesmos. Ato contínuo os recursos foram classificados quanto à tangibilidade e dinamicidade analisadas sob a lente teórica da Visão Baseada em Recursos. Já quanto a identificação de práticas estratégicas interpretamos o fenômeno levando em consideração que os sujeitos **formulam seus conhecimentos através da prática** que advém da interação entre eles e o ambiente, onde a estratégia é desenvolvida na prática.

Assim, ousamos afirmar que este estudo pode contribuir às práticas de gestão dos Mercados Tradicionais, proporcionando caminhos que indiquem o aumento da competitividade a ser obtida por meio da identificação e gerenciamento dos recursos e da compreensão de como ocorrem suas interações como fontes de vantagem competitiva duradoura.

Utilizamos dados primários e secundários. Foram realizadas entrevistas estruturadas, avaliação de materiais impressos e digitais, além de observação direta do pesquisador e a análise de conteúdo das entrevistas o que possibilitou a utilização da técnica da triangulação (que é olhar para o mesmo fenômeno ou questão de pesquisa, a partir de mais de uma fonte de dados, são informações que podem ser usadas para corroborar, elaborar ou esclarecer o problema) que é aplicada no intuito de diminuir as limitações e imprecisões por vezes presentes nos estudos qualitativos e que podem levar a falta de coerência da pesquisa (CRESWELL, 2005).

Ante o exposto e porque também identificamos, após pesquisas nas mais diversas bases de dados, a falta de trabalhos (encontramos apenas 02) sob o enfoque da VBR em organizações tão peculiares como a dos Mercados Tradicionais (já que tipicamente essa área de estudo está associada às médias e grandes organizações) vislumbramos a oportunidade, ímpar, em contribuir para com o debate das práxis em estratégia e táticas do saber-fazer estratégico.

### **1.1.1 QUESTÃO NORTEADORA**

De que forma as práticas de gestão (sob o enfoque da Visão Baseada em Recursos) em Mercados Tradicionais podem convergir para vantagens competitivas duradouras?

### **1.1.2 OBJETIVO GERAL**

Identificar e analisar, com base (principalmente) na teoria da Visão Baseada em Recursos, quais os recursos presentes nos mercados tradicionais como o Mercado Municipal de Campo Grande e como eles contribuem potencialmente para a geração de vantagem competitiva que seja sustentável a longo prazo.

### **1.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Caracterizar a organização Mercado Municipal, objeto deste estudo;

- b)** Sob o prisma da cultura e do aprendizado organizacional, identificar os principais recursos inerentes à estratégia do Mercado Municipal de Campo Grande;
- c)** Classificar os recursos sob a metodologia VRIO contida na Visão Baseada em Recurso;
- d)** Construir um modelo de análise SWOT, baseada nos recursos identificados (Teoria dos Recursos de Barney); e sugerir o surgimento de novos recursos no âmbito dos Mercados Públicos que seriam o resultado do inter-relacionamento dos primeiros (Teoria da ambiguidade causal e inter-relacionamento de recursos de Dierickx e Cool).

## **1.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

A dissertação está estruturada em 08 partes/capítulos. A primeira, de caráter introdutório procuramos contextualizar o leitor sobre as abordagens teóricas utilizadas, o método da pesquisa e a importância dos lócus Mercado Público - além de declarar nossos objetivos gerais e específicos. Na segunda tratamos da revisão teórica partindo da teoria institucional e suas contribuições à teoria dos recursos e sua abordagem mais conhecida, a Visão Baseada em Recursos. Trazemos ainda, no mesmo capítulo, as contribuições dos enfoques “cultura organizacional” e “aprendizado organizacional” sempre relacionados a pesquisas em estratégia.

No capítulo seguinte (Capítulo 03) mostramos a concepção metodológica sobre a qual se assenta o trabalho. Afirmamos a pesquisa como qualitativa e realizamos um breve levantamento bibliográfico que validou a abordagem conjunta das teorias que utilizamos.

No quarto capítulo nos empenhamos em qualificar o debate sobre os Mercados Públicos, com contribuições de autores referência no assunto e dados de outros trabalhos acadêmicos. Buscamos paralelo desses empreendimentos em outras culturas bem como apoiamos nossa linha teórica inserindo esses empreendimentos no contexto institucional.

Na quinta parte iniciamos a análise dos dados primários e secundários e das observações feitas no Mercado Municipal de Campo Grande. Já no Capítulos 06

identificamos os recursos (contributivos à estratégia) e no Capítulo 07 realizamos a classificação destes de acordo com a metodologia VRIO, nesta ordem.

Após a classificação dos recursos, como forma de contribuir a futuras pesquisas no campo da Visão Baseada em Recursos de maneira específica aos Mercados Públicos, propomos um modelo teórico explicativo de como ocorre a formação de novos recursos. Sendo que estes (novos recursos) poderão (a depender de novas pesquisas) figurar entre os sustentáculos da vantagem competitiva nesse comércio popular em específico. No mesmo Capítulo 07 e também baseados nos recursos encontrados aplicamos a clássica matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

No Capítulo 08, nossas considerações finais.

E, em forma de apêndice:

Apêndice A: Matriz de Amarração. Necessária à coerência da pesquisa, a matriz de amarração indica se a forma da coleta de dados tem consistência metodológica, demonstrando os caminhos percorridos para a chegada nos resultados.

Apêndice B: Formulário da entrevista estruturada. A aplicação da entrevista ocorreu de 17 a 20 de agosto de 2016 pelos acadêmicos de Administração da Esan-UFMS.

Apêndice C: Formulário da nova roda de entrevista estruturada realizada pelo pesquisador nos dias 22 e 23 de janeiro de 2018.

Apêndice D: Entrevistas estruturadas com as direções da Associmec e o roteiro para observação e coleta de dados.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo contempla a revisão das teorias e abordagens que amparam a análise proposta. A princípio, são apresentados o contexto do surgimento e da evolução da Teoria dos Recursos. Como pano de fundo temos a Teoria Institucional, a conceituação de estratégia e as principais correntes teóricas, seguimos com a abordagem conceitual da Visão Baseada em Recursos e suas tipologias descrevendo a metodologia VRIO. Ao final, trazemos os arcabouços conceituais a respeito da cultura e do aprendizado organizacional que são teorias que aqui estão focadas em auxiliar na identificação dos recursos.



**Figura 01.** Construção do Referencial Teórico (resumido).

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.1. AS INSTITUIÇÕES E SEUS RECURSOS.

As definições de instituição sofrem variações, e estas decorrem da abordagem utilizada pelo pesquisador. A “instituição” é tratada tanto como norma de comportamento, quanto como normas instituídas ou padrão administrativo (restringindo aqui o campo

analítico na gestão de organizações); e ainda, cultura organizacional ou direito de propriedade. Para Conceição (2001) tal diversidade de enfoques se firma como ganho à teoria, sendo fonte de riqueza conceitual o que reafirma sua diversidade e relevância científica. Entretanto, foi no campo da economia que Veblen vai dar início a escola institucionalista que mundo afora vai influenciar todo o corpo das ciências sociais.

Em seu artigo seminal, *Why is economics not an evolutionary Science* de 1899, Veblen propunha que a mutabilidade social levava pessoas e instituições a “evolúrem” desafiando o sistema a uma nova reconfiguração. Para o autor “(...) A evolução da estrutura social tem sido um progresso de seleção natural das instituições (...)” (Veblen, 1899, apud Hodgson, 1993, p. 17, apud Conceição, 2001, p.29).

Ainda em economia, afirmam os institucionalistas que o papel do mercado e os dogmas do equilíbrio da economia clássica são substituídos por explicações de como e, principalmente, quais os valores permeiam determinada atividade econômica, não sem razão que o institucionalismo tem sido apontado como o processo em que valor e estabilidade são prestigiados nas atividades gerenciais e nas macros decisões organizacionais e interinstituições. Em outras palavras, o mercado apenas executa o que a interação entre as instituições lhe delega (HUNTINGTON, 1968, p.12, apud ROSA e COSER, 2002, p.3).

Para Conceição, 2001, p.33:

A teoria do valor dos institucionalistas não se preocupa com os preços relativos das mercadorias, mas com o processo pelo qual os valores se incorporam e se projetam nas instituições e estruturas; a cultura tem um papel dual no processo, porque é produto da contínua interdependência entre indivíduos e subgrupos; a estrutura de poder e as relações sociais geram uma estrutura marcada pela desigualdade e hierarquia, razão pela qual as instituições tendem a ser pluralistas e democráticas em suas orientações; os institucionalistas são holísticos, permitindo o recurso de outras disciplinas, o que torna seu objeto de estudo multidisciplinar.

Continua a autora que o conhecimento institucionalista é operado em pelo menos em quatro esferas essenciais: i) ênfase na evolução social e econômica com

orientação explicitamente ativista das instituições sociais, que não podem ser tidas como dadas, pois são produto humano e mutáveis; ii) ênfase no controle social e no exercício da ação coletiva que constitui a econômica de mercado; iii) ênfase à tecnologia como força maior de transformação das forças produtivas e iv) o determinante último de alocação de recursos (desenvolvimento econômico e social) não é qualquer mecanismo abstrato de mercado, mas, para a autora, são as instituições em funcionamento que propiciam a estabilidade em toda sociedade.

A estabilidade é a marca dos ambientes institucionalizados, estabilidade que não se confunde com rigidez na evolução de processos e tecnologias, mas sim relacionada à redução de custos e incertezas entre os atores sociais e de mercado (BERGER e BERGER, 2002). Prova disso é que com a evolução da teoria temos no enquadramento epistemológico mais aceito, segundo Busanelo *apud* Dimaggio e Powell (2010), a divisão do pensamento institucional em dois momentos: um primeiro com ênfase na ação no que rotula os autores como “velho institucionalismo” e outro com ênfase na estrutura ou “novo institucionalismo”. O *approach* da teoria institucional e o estudo das organizações tem como marco teórico o artigo de Meyer e Rowan, *Institutionalized organization: formal structure as myth and ceremony* (1977) dando início a abordagem do novo “neo” institucionalismo.

O novo institucionalismo emerge no grande quadro das teorias organizacionais nos anos 70 e é marcado pela contestação principalmente de sociólogos, que punham em xeque a tradicional distinção entre o que chamavam “esfera do mundo social” muito ligada às práticas burocráticas e seus reflexos abstratos e ditos racionais e a “esfera da cultura” que seriam o conjunto de práticas associadas à cultura circundante às organizações (HALL e TAYLOR, 2003).

A literatura, de um modo geral, trata a abordagem institucional, sobretudo o novo institucionalismo, como um contraponto ao modelo racionalista retirando o foco das exigências técnicas dos processos produtivo e gerenciais e voltando a análise para as redes de relacionamento, valores culturais, práticas jurisprudenciais e demais peculiaridades que sustentam e modelam a estrutura social que influem diretamente nas organizações. Com uma ênfase mais sociológica, os estudos da Teoria Institucional introduziram variáveis como valores compartilhados, busca de legitimidade, estudo do ambiente e seus atores,

dentre outros, inaugurando uma nova era no estudo das organizações, impactando também as ciências políticas, direito e vários outros ramos das ciências sociais.

A abordagem institucional busca analisar como são construídos e legitimados os valores, padrões e ações entre os diversos atores organizacionais. Há um esforço da teoria em explicar como ocorre essa cristalização de valores, ações e padrões na sociedade/ambiente e por extensão nas organizações (ROSA e COSER, 2002).

Lecionam, Meyer e Rowan (1977) que as organizações se adaptam, muitas vezes incorporando os conceitos mais abundantes encontrados no meio em que estão inseridas, institucionalizando-os. Esse postulado segundo o qual as organizações também retiram da sociedade justificativas para sua existência e continuidade é a espinha dorsal do pensamento institucional.

Outro ponto a destacar é o fator humano: os agentes que viabilizam as organizações agem com repetitividade de ações, apegados a um reforço histórico, o que leva à criação de barreiras a mudanças, frustrando os mais inovadores que buscam melhorias no desempenho dos processos (VIEIRA e CARVALHO, 2003).

Ainda de acordo com Giddens (1984), as instituições são arranjos estruturais representados por regras de comportamento que orienta a ação individual e coletiva. Instituições criam ordem social por fornecerem padrões de comportamento utilizados pelos atores para dar significado e legitimidade às suas ações. Eles podem ocorrer na forma de regras explícitas como rotinas e práticas implícitas.

Há também o aparecimento de regras informais de contexto específico, implícitas, por exemplo, nas rotinas e práticas de aplicação das normas legais, nos ensino e estilos de aprendizagem, em práticas de financiamento e de investimentos, no uso de seus recursos internos e nas formas usuais de relacionamento com fornecedores - dentre outros exemplos. Rotinas e práticas formais e informais fazem parte dos arranjos institucionais, especialmente quando elas adquirem a estabilidade durante um longo período, alcançando assim a legitimidade e reconhecimento por parte dos atores envolvidos.

### **2.1.1. CONTRIBUIÇÕES DO INSTITUCIONALISMO AO DESENVOLVIMENTO DA TEORIA DOS RECURSOS**

Sob o enfoque institucional as diversas organizações operam dentro de um quadro social de valores e normas relativamente estáveis e socialmente aceitas. Assim as escolhas econômicas que levam ao desenvolvimento sustentável das organizações não se restringem em apenas fazer combinações de tecnológica, matéria prima e técnica; avança a teoria que são os limites da ação humana, balizadas pela cultura, hábitos, costumes e pelo aprendizado e desenvolvimento da organização que mais decisivamente contribuem para a criação de valor sustentável (BERGER e BERGER, 2002).

Para explorar a fonte de vantagem competitiva, Wernerfelt. (1984) é o primeiro a desenvolver a teoria de Penrose (1959) nas áreas estratégicas. Ele acha que o ponto fundamental para adquirir retorno e manter a vantagem competitiva é acumular habilidades, recursos e conhecimento organizacionais internos. Os recursos internos das empresas desempenham um papel decisivo na criação de vantagem competitiva em comparação com o ambiente externo.

As pesquisas sob a Teoria dos Recursos exploram o acesso à vantagem competitiva sob o ângulo da seleção e alocação de recursos, o que proporciona uma nova perspectiva para se observar a empresa. Wernerfelt (1984) define os recursos como "qualquer coisa que possa ser considerada como vantagens ou desvantagens de determinada empresa". Mais formalmente, os recursos de uma empresa podem ser definidos como os ativos de propriedade permanente tangíveis e intangíveis (HUANG e CAO, 2016).

Para Crubelatte, Pascucci e Grave (2008) utilizando-se da teoria institucional como lente e tratando de recursos, capacidades e vantagem competitiva preconizaram que os dois primeiros - antes de terem como produto, o último - precisam ser legitimados socialmente (MENDES; TISOTT; RIZO, 2014). Para os autores é decisiva a influência da seleção dos recursos na criação e sustentabilidade de uma estratégia.

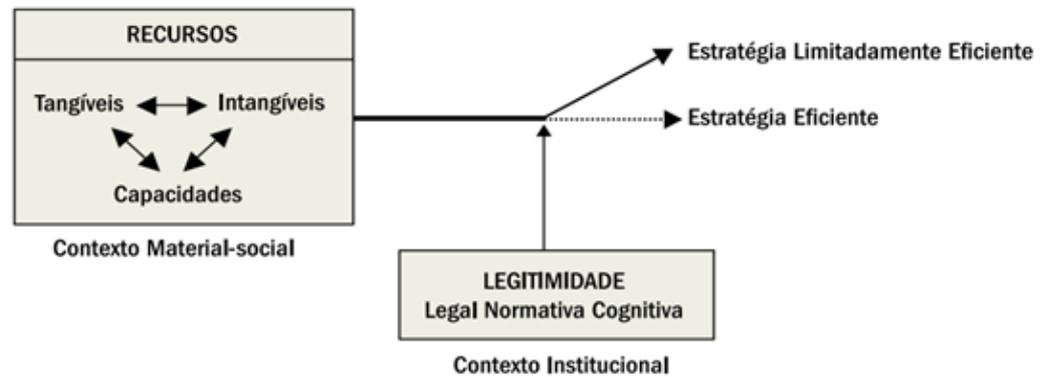
Diante das discussões já assentada na Teoria Institucional acerca dos influenciadores ambientais sobre as organizações tem-se que as vantagens competitivas advindas de recursos e capacidades de uma firma tomarão forma se tiverem respaldo e forem condizentes com os modelos morais que os indivíduos tomam como verdadeiros. Isso acontece, principalmente, quando ocorre absorção, por parte da instituição, dos preceitos da sociedade em que está inserida. Portanto, as influências exercidas pelas instituições não estão apenas vinculadas ao que deve ser feito (normativo), mas sim ao que é aceitável de ser feito.

A Teoria Institucional é clara quando diz que não tomamos decisão alguma sem um *pool* de referências sociais, normas, valores e visão de mundo socialmente aceito. Para DiMaggio e Powell (1991), a Teoria Institucional tem como fundamento a noção de que “atores e seus interesses são institucionalmente construídos”.

Por seu turno, Oliver, 1997, p. 112:

A Teoria dos Recursos se detém sobre a heterogeneidade das organizações. Já a Teoria Institucional vem sendo descrita como perspectiva especialmente útil na explicação da homogeneização organizacional, mas pobre para explicar o surgimento de diferenciações. É plausível admitir que alguns fatores que limitam a percepção e a ação de decisores em organizações tais como: valores, crenças, visões de mundo e especialmente a necessidade de legitimidade legal, normativa ou cognitiva podem ter origem no contexto social coletivo

Isso significa, por sua vez, que a maximização de recursos sendo componente principal da estratégia, pode seguir orientação semelhante e, ainda que gestores acreditem que estão tomando decisões de forma inédita em arranjos em que os recursos são únicos e diferenciados, estarão sujeitos as influencias que o meio impõe no processo de escolha e interpretação cognitiva o que leva a organização ao isomorfismo (processo onde as organizações vão se assemelhando). E isso não a despeito, mas por causa da otimização (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Resumo esquemático desenvolvido por Crubelatte, Pascucci e Grave (2008) - Figura 02 – a seguir reproduzido.



**Figura 02.** Resumo esquemático da Teoria dos Recursos.  
 Fonte: Crubellate, Pascucci e Grave, 2008, p. 33

Olhando dentro das organizações, se as escolhas são guiadas pela eficiência das ações e com intenção de racionalidade, efetividade e lucratividade, agora já as podemos chamar de instituições. Entretanto as ineficiências externas são fatores estratégicos do mercado, incluindo o poder de fornecedores e compradores, estrutura, ciclo de vida do produto/serviço e a intensidade da competição. Assim, decorrem das dimensões cognitiva e institucional não somente o valor de um recurso, como também o próprio fato de algo ser considerado como tal (MENDES; TISOTT; RIZO, 2014).

Na análise de Cubrelatte, Pascucci e Grave 2008, p.16:

Essas dimensões, por sua vez, são entendidas não apenas como filtro da realidade objetiva ou interveniente no processo de ação estratégica, mas também como o seu próprio fundamento. O resultado desse processo seria, então, uma ação estratégica que não é estritamente racional nem apenas limitadamente racional.

Mais um ponto de convergência entre a Teoria dos Recursos e a Teoria Institucional é apresentado por Oliver (1997), para quem a decisão feita no âmbito interno das organizações como ocorre a acumulação e seleção de recursos e de fatores estratégicos externos. Já que a informação disponível é limitada, no que diz respeito ao ambiente externo, a melhor utilização dos recursos é obtida pelo gestor sempre com informações parciais e alquebradas.

Oliver (1997) apresentaram o conceito de "capital institucional" integrando a Visão Baseada em Recursos e a Teoria Institucional. Ela acha que um ambiente institucional tem influência importante no processo de seleção das empresas de recursos estratégicos, heterogeneidade e sustentabilidade da vantagem competitiva. Em outras palavras, as empresas podem obter vantagens competitivas através da gestão efetiva do ambiente institucional via organização de seus recursos. O capital institucional é incorporado no ambiente onde as empresas operam e é capaz de aumentar as vantagens competitivas através do fortalecimento da capacidade de alocação de recursos.

Entendemos que antes de esmiuçarmos o arcabouço teórico principal, Visão Baseada em Recursos, necessitamos tangenciar o tema estratégia nas organizações delineando, para melhor entendimento da pesquisa, o conceito de vantagem competitiva.

## **2.2. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E VANTAGEM COMPETITIVA.**

Estratégia Organizacional como área do conhecimento, principalmente em Administração, apresentou uma crescente evolução ao longo dos anos. Sua origem é atribuída aos confrontos militares, cujo os valores permanecem nos fundamentos da concepção estratégica até hoje e preconiza: conhecer o local de batalha, estabelecer planos de ação fundamentais para minimizar as forças do inimigo e aumentar a possibilidade de sucesso (GOHR et al, 2014). Cita-se muito o livro “A arte da Guerra”, escrito na China há mais de dois mil anos por Sun Tzu, como a primeira tentativa conhecida de formular a base racional do planejamento e conduta militares.

Entretanto foi só na década de 1960 que o campo da estratégia organizacional vai se firmar com os trabalhos de Alfred Chandler – *Strategy and Structure* (1962); Igor Ansoff – *Corporate Strategy* (1965) e artigo de Andrews Kenneth Richmond – *The concept of corporate strategy* (1971). Ainda para o Schneider (2013) foi nesta época que surgiram importantes empresas de consultoria que criaram diversas ferramentas no campo das estratégias, tais como Boston Consulting Group (BCG) e a McKinsey & Company.

No entendimento de Ansoff (1991), estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Por sua vez Mintzberg e Quinn (2001) definem que a estratégia é um meio de direcionamento da organização que deve conter políticas e programas para atingir metas, essas metas devem ser eficientes e capaz de interagir com o ambiente e mesmo adaptar-se aos concorrentes. Sob Chandler (1962) estratégia consiste em determinar os objetivos de longo prazo, assim como os recursos necessários para tal. Já para Andrews (1971) a estratégia de ver conceituada como um padrão de objetivos, que definirá o tipo de negócio e a indústria na qual se pretende atuar. Andrews (1971) inaugura os conceitos de forças e fraquezas e de oportunidades e ameaças na teoria estratégica.

Outro grande passo na evolução da teoria viria a ser dado em 1979 ano da publicação de *Competitive Strategy* de Michel Porter. Assim a década de 1980 é marcada pela predominância de Porter cujo trabalho passou a ser utilizado em larga escala nas universidades e grandes corporações, tornando-se o centro dos debates sobre estratégia empresarial. A obra afirma que o ambiente empresarial possui cinco “forças”: 1- o poder de barganha dos fornecedores, 2- o poder de barganha dos compradores, 3- a rivalidade entre os concorrentes existentes, 4- a entrada de novos concorrentes e 5- ameaça de produtos/serviços substitutos. Para Schneider (2013) o foco estratégico das empresas neste período passou a ser a busca contínua pela vantagem competitiva estabelecendo um posicionamento na indústria, buscando a liderança através de uma(s) das cinco forças.

Reagindo a algumas críticas de ter se esquecido da parte interna das organizações, ainda em meados da década de 1980, Porter lança outro trabalho bastante influente, *Competitive Advantage*, no qual introduz o conceito da cadeia de valor. O autor afirma que o produto (seja ele serviços) só será fonte de vantagem competitiva se, internamente, os arranjos organizacionais privilegiarem os processos mais importantes à consecução do produto final.

Discorrendo sobre o contexto da grande influência de Michel Porter no pensamento da Administração contemporânea, comenta Antonialli *et all*, 2017, p. 03:

[...] Porter era um pesquisador pertencente à corrente teórica da nova organização industrial, a qual tinha como modelo de análise estrutura-conduta-desempenho (ECD). Nesse modelo, o comportamento das firmas é definido pela

estrutura da indústria e o desempenho econômico dessas firmas é resultado direto de seu comportamento concorrencial quanto à fixação de preços e custos. Ainda na década de 1980 especificamente no ano de 1984, surgiu uma **corrente teórica oposta à ECD e aos economistas industriais**, pois nesse ano Birger Wernerfelt publicou na *Harvard Business Review* o trabalho seminal intitulado *The Resource-Based View of the Firm*, que de forma oposta à Porter e à ECD foca no ambiente interno da firma. Todavia, essa corrente teórica passou a ganhar corpo na década seguinte.

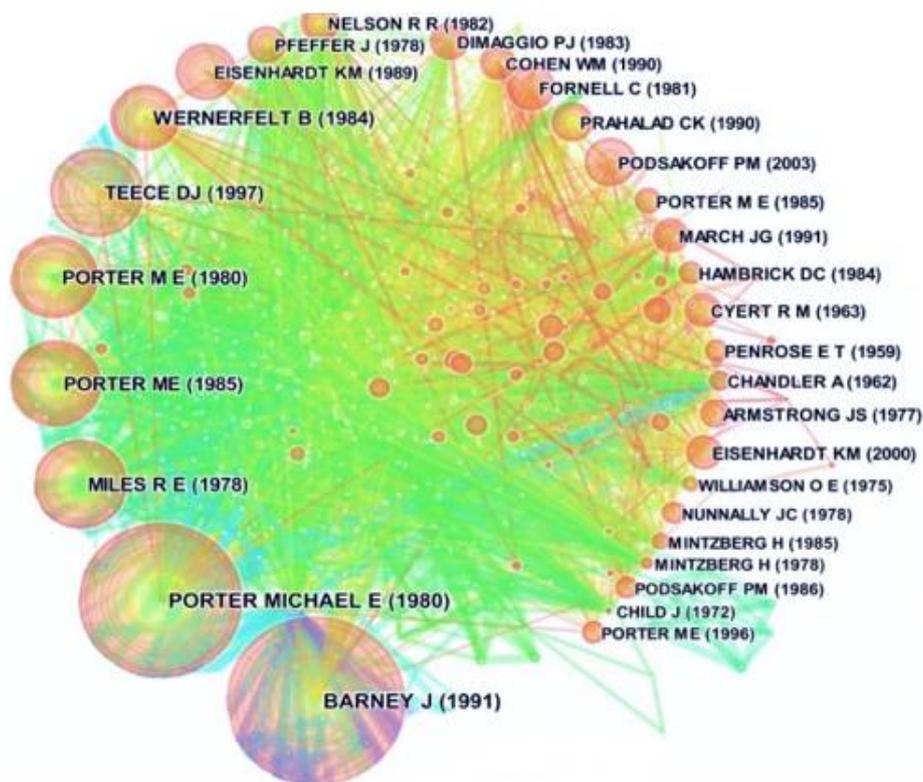
Outra inovação teórica na década de 1980 ocorreu pelo trabalho de Mintzberg (1987) intitulado *The strategy concept: Five P's for strategy*. O artigo amplia o conceito estratégico ao afirmar que nem toda estratégia é pensada (planejada/deliberada) pois, segundo o autor a estratégia só realmente funciona quando é fruto de contingências, do ato de planejar e replanejar à medida que a realidade se impõe. Nasce aqui um ramo dos estudos em **estratégia que a iguala à prática**, este conceito abordaremos mais à frente.

Voltando a afirmação de Antonialli *et all* (2017) e, em que pese a duração da disseminação e aplicação das ideias de Porter, já em 1984 outra corrente teórica viria a ombrear com a escola do posicionamento (como ficou conhecido o pensamento de Porter), estamos a falar da Visão Baseada em Recursos. A VBR proposta por Wernerfelt com o artigo *The Resource-Based View of the Firm* de 1984 e sistematizada por Barney em 1986 *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy*; e em 1991: *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage* trata, fundamentalmente, de que a escolha da estratégica para o alcance da vantagem competitiva é baseada em seus recursos internos. A eficaz e diferenciada utilização dos recursos pela organização pode fazer com que se obtenha vantagem competitiva - conceito que permanece de Porter - em relação a outras organizações inseridas no seu segmento de negócio.

Na visão de Porter (1985) é a vantagem competitiva que estabelece, dentro de uma indústria, lucratividade e a concorrência. A vantagem competitiva resulta da habilidade que a empresa tem em lidar melhor que seus rivais com as cinco forças e, no longo prazo, ter um desempenho acima da média. São as 05 forças: 1) poder de negociação dos fornecedores; 2) novas empresas entrantes em potencial; 3) poder de negociação dos compradores; 4) bens substitutos e 5) concorrência instalada (ARREBOLA, 2009).

Barney (1989), porém, reforça que vantagem competitiva sustentável não quer dizer que ela vai existir eternamente, mas que não pode ser facilmente replicada ou substituída. Sob uma perspectiva relativa à Visão Baseada em Recursos, Peteraf (1993) salienta que se a vantagem competitiva for proporcionada por um recurso limitado, os ganhos acima da média persistirão, uma vez que a posse de determinado recurso seria o diferencial.

Em concluindo, arremata Arrebola, 2009, p.11: “sustentabilidade não é relativa a um período no calendário, nem significa que persistirão indefinidamente, mas, que depende da possibilidade de não replicação estratégica”.



**Figura 03.** Obras/autores mais citados em estratégia desde a década de 1970. Fonte: Antonialli *et al*, 2017, p. 05.

Vantagem competitiva é daqueles conceitos teóricos que se materializam na soma de diversos outros. Se a organização a possui, presume-se que que ela detém de

algum modo, o saber fazer, recursos e capacidades únicas que as diferencia em espécie e qualitativamente das outras, além disso, se é sustentada é notório que organizações concorrentes não serão capazes de imitá-la. Contudo e como já explanado, a vantagem competitiva sustentada não permanece intocada *ad eterno*. Alterações na estrutura do mercado em algum momento pode apontar para o fim da vantagem competitiva. Estas evoluções na estrutura da indústria redefinem qual dos atributos de uma empresa são recursos e quais não são. Alguns desses recursos, por sua vez, podem ser fontes de vantagem na nova estrutura da indústria (BARNEY,1991).

Após brevíssima explanação sobre as ideias nucleares das principais correntes em estratégia e vantagem competitiva apresentamos ao leitor a representatividade com que a VBR pode ser conferida nos resultados do acurado trabalho de Antonialli *et all* (2017) fruto de uma pesquisa bibliométrico em profundidade sobre as obras/autores mais citados pela academia na base de dados Web of Science, em estudos sobre estratégia. Analisando metadados (mais de 27 mil artigos) os autores construíram o mapa – Figura 03 – utilizando o software *CiteSpace* de domínio livre.

Na imagem percebe-se como a Teoria dos Recursos, iniciada por Penrose (1959) resgatada por Wernerfelt (1984) e sistematizada na Visão Baseada em Recursos por Barney (1984) assumiu a dianteira nas pesquisas em estratégia. Nas linhas que seguem abordaremos a VBR.

### **2.3. A VISÃO BASEADA EM RECURSOS.**

Entender as fontes de vantagem competitiva sustentada para as empresas tem sido uma importante área de pesquisa no campo da gestão estratégica. Conforme vimos, desde a década de 1960 o construto teórico mais avalizado sugere que as empresas obtêm vantagens competitivas através da implementação de estratégias e da resposta às necessidades ambientais, enquanto neutraliza ameaças externas e evita as debilidades internas. A maioria das pesquisas sobre fontes de vantagem competitiva sustentada se

concentrou no isolamento das oportunidades e ameaças (sendo Porter, 1980 e 1985 o autor pioneiro), descrevendo seus pontos fortes e fracos, ou analisando como estes são combinados para escolher estratégias.

De modo complementar a teoria dos recursos foi buscar nas ações diferenciadoras, no saber fazer, nas capacidades das organizações, os fatores de vantagem competitiva. Ao afirmar que as organizações dependem muito mais do uso efetivo e único de seus recursos do que propriamente o posicionamento que devem ter frente à estrutura da indústria a qual pertencem, inova a Visão Baseada em Recursos na explicação do porquê de sucessos e insucessos das organizações (MENDS; TISSOT; RIZO, 2014).

A Teoria dos Recursos e mais tarde, Visão Baseada em Recursos, teve como base os trabalhos de Edith Penrose, principalmente o monumental *The Theory of the Growth of the Firm* de 1959, que procura responder o porquê da diversificação das empresas ou ainda como surge um novo produto. Tinha a autora uma resposta desafiadora: o fracasso do mercado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2007). Sua abordagem teve o mérito e a originalidade de ter sido uma análise que se preocupou com os determinantes internos do crescimento da empresa.

A grande contribuição do trabalho de Penrose (1959), foi ela ter concluído que uma organização (firma, empresa) é uma coleção de recursos que devem ser produtivos onde um gerente, administrador ou gestor – a depender das combinações que façam desses recursos – podem obter diversos e diferentes retornos.

Para explorar a fonte de vantagem competitiva, Wernerfelt (1984) é o primeiro a desenvolver a teoria de Penrose (1959) nas áreas da estratégia. Acreditava o autor que o ponto fundamental para adquirir retorno e manter a vantagem competitiva é acumular habilidades, recursos e conhecimento organizacionais internos. Os recursos internos das empresas desempenham um papel decisivo na criação de vantagem competitiva em comparação com o ambiente externo.

Mostra a literatura em VBR que a aplicação efetiva e eficaz dos recursos, que levam ao desenvolvimento de capacidades e competências tornam as firmas distintas, criando barreiras à imitabilidade (facilidade com que certo bem ou serviço é imitado, essa

característica será melhor explorada no trabalho mais a frente). Assim as firmas (organizações) são vistas como feixe de recursos, como descreve Penrose em 1959; capacidades para Teece nos anos 1980; ou competências conforme Prahalad e Hamel já na década de 1990.

Embora houvessem importantes contribuições que relacionasse a Teoria dos Recursos à causa da gestão estratégica, ainda não existia, segundo Grant (1991), curso de ação, modelo ou ferramental que, ao menos em tese, levasse a aplicação prática da teoria à formulação da estratégia empresarial.

Ainda sobre a estruturação da teoria, afirma Ramalho, 2013, p. 24:

O termo RBV (Resource Based View) foi criado por Wernerfelt (1984), grande responsável pelo desenvolvimento da teoria que propôs o desenvolvimento de algumas ferramentas econômicas para analisar a posição dos recursos da empresa [...] na RBV as organizações são vistas como um conjunto de recursos e capacidades que não podem ser livremente comprados e vendidos no mercado [...].

Na VBR a organização precisa identificar, compreender, manter e expandir seus recursos estratégicos. Grosso modo, pressupõe a teoria que o sucesso das organizações só ocorrerá se elas estiverem com os seus recursos e capacidades organizados de maneira eficaz e eficiente. É mister destacar que a Visão Baseada em Recursos não diminui a importância da análise do ambiente externo, contudo é na análise do ambiente interno que se concentra a teoria (PEREIRA, KOMESU, GOMES et al, 2017).

Barney (1991) desenvolve a Visão Baseada em Recursos (VBR) como uma teoria abrangente que considera as empresas como um pacote de recursos que contém recursos tangíveis e intangíveis e ele também propõe quatro critérios de recursos estratégicos (**valioso, raros, inimitáveis, organizados e explorados pela empresa**). Para Barney & Hesterly (1999) os recursos e capacidades de uma firma incluem todos os atributos que a capacitam a definir e implementar estratégias. Wernerfelt (1984, p. 130) define recurso como “qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou uma fraqueza de uma empresa”.

O **Quadro 01** apresenta, preliminarmente, uma compilação dos quatro critérios da tipologia de Barney. Mais à frente voltaremos ao assunto.

É importante salientar que outros autores, a partir da sistematização da Visão Baseada em Recursos, propuseram outras tipologias a fim de organizar o conjunto de recursos encontrados nas organizações.

Sobre esse tema, é esclarecedor a opinião de Forte e Pereira, 2008, p.113:

Certa polêmica surge na academia, quando se trata da definição de recursos valiosos ou relevantes. Eles são considerados estratégicos para a organização quando oferecem valor para o consumidor, gerando vantagem competitiva. Ocorre que esse valor é dinâmico e de difícil mensuração, já que se altera de acordo com o ambiente externo.

<b>VRIO</b>	<b>Questões-chaves</b>	<b>Características</b>
<b>Valor</b>	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça?	Em caso afirmativo, a empresa pode desenvolver uma força organizacional e uma paridade competitiva, desde que, além de serem valiosos, a empresa explore estes recursos (organização). Uma forma de identificar recursos valiosos é analisando a cadeia de valor de uma empresa, pois cada etapa da cadeia requer a aplicação e a integração de diferentes recursos e, a análise da cadeia incentiva os gestores a pensarem de forma desagregada nos recursos da organização.
<b>Raridade</b>	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?	Para proporcionar vantagem competitiva e uma força distintiva, um recurso, além de ser valioso precisa ser controlado por poucos concorrentes, embora esta vantagem seja temporária. Para tanto, a firma deve explorar esse recurso que é considerado valioso e raro.
<b>Imitabilidade</b>	As empresas sem o recurso enfrentam desvantagem de custo para desenvolvê-lo?	Para ser uma fonte de vantagem competitiva e uma força distintiva sustentável, um recurso, além de ser valioso, raro e explorado deve ser difícil de ser copiado. Para tanto, a empresa precisa desenvolver mecanismo que tomem a imitação custosa, como por exemplo, por meio de: (i) condições históricas únicas, que permitam vantagem e pioneirismo; (ii) ambiguidade causal, ou seja, quando os concorrentes não sabem o que está por trás de determinada vantagem competitiva; (iii) complexidade social, isto é, quando a vantagem competitiva de uma empresa é proveniente de relacionamento interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais; e, (iv) patentes, que garantem o direito de propriedade sobre um recurso.
<b>Organização</b>	As outras políticas e os procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?	Para aproveitar o máximo de seus recursos, a empresa deve explorá-los e organizá-los. Para tanto, é necessário desenvolver uma estrutura formal de reporte, controles gerenciais formais e informais e políticas de remuneração que criem incentivos para que os funcionários sigam determinados padrões de comportamento.

**Quadro 01.** Classificação dos recursos segundo a tipologia de Barney, VRIO.

Fonte: Gohr, 2014, p.160.

Uma dessas **tipologias é a de Dierckx e Cool (1989)**, que propuseram que os recursos com potencial gerador de vantagens competitivas devem ser a) não comercializáveis; b) não serem transferíveis / imitáveis; c) que o inter-relacionamento entre recursos seja eficiente; d) não deve ocorrer a erosão de recursos (deve-se ter um prazo elevado para obsolescência); e) deve ocorrer a ambiguidade causal, que é quando a inter-relação de recursos resulta em um terceiro recurso e f) a eficiência por massa de recursos, que é quando o pool de recursos da organização torna mais fácil o desenvolvimento de outros recursos.

Mais enxuta, a **tipologia de Gant (1991)**, preconiza que recursos devem ser: a) duráveis; b) não transparentes; c) não transferíveis; d) devem ter imobilidade geográfica; e) não replicável pelo concorrente e f) imobilidade de capacitações (as capacitações surgem dentro da organização quando do inter-relacionamento entre os recursos e devem ser de difícil reprodução fora da empresa).

Já para **Peteraf (1993)** são tipos de recursos: a) não móveis e escassos; b) não transferíveis; c) ter limitações *ex-post* à competição que decorre da impossibilidade de imitação e substituição provenientes de direitos de propriedade, economia de escala, e ambiguidade causal.

Outros dois autores com tipologias de recursos muito citadas são **Collis e Montgomery**, para quem um recurso trará vantagem competitiva quando, ao mesmo tempo: a) não for imitável; b) ter durabilidade no tempo; c) ter apropriabilidade (quem captura o valor do recurso deve ser unicamente a empresa detentora); d) insubstituível e) ser avaliado pelo mercado com superior.

De tudo quanto visto, resolvemos por reproduzir o quadro comparativo de tipologias de recursos, **Quadro 02**, baseado em Arrebola (2009). A partir da revisão das tipologias pudemos observar que os mesmos indicadores vêm se repetindo com diferentes nomenclaturas entre os variados autores elencados.

Da comparação entre as tipologias e dos resultados da pesquisa de Antonialli *et all* (2017) que reproduzimos - Figura 03, p. 26 - é fácil depreender o quão marcante é o

trabalho de Barney (1984, 1991, 1996) na constituição da tipologia VRIO a qual se transformou em verdadeira ferramenta de análise.

O enquadramento dos recursos em grupos levou os estudiosos a proporem diversos conjuntos sistematizados, sendo a VRIO a mais comumente utilizada. Contudo, a discussão sobre recursos, competências e capacidades foi motivo de outro grande debate no seio acadêmico. A seguir traremos uma parte deste debate.

<b>Características e Atributos dos Recursos</b>	<b>Dierickx e Cool (1989)</b>	<b>Barney (1991)</b>	<b>Grant (1991)</b>	<b>Peteraf (1993)</b>	<b>Collis e Montgomery (1995)</b>
Valioso		<b>SIM</b>			
Raro		<b>SIM</b>		<b>SIM</b>	
Não imitável ou replicável	<b>SIM</b>	<b>SIM</b>	<b>SIM</b>	<b>SIM</b>	<b>SIM</b>
Insubstituível	<b>SIM</b>	<b>SIM</b>		<b>SIM</b>	<b>SIM</b>
Durável			<b>SIM</b>		<b>SIM</b>
Não Transferível			<b>SIM</b>	<b>SIM</b>	
Não Comercializável	<b>SIM</b>		<b>SIM</b>		
Apropriável					<b>SIM</b>
Superioridade Competitiva					<b>SIM</b>

**Quadro 02.** Quadro comparativa das principais tipologias na Teoria dos Recursos.  
Fonte: Arrebola 2009, p. 15. Adaptado.

### 2.3.1. RECURSOS, COMPETÊNCIAS OU CAPACIDADES?

Para Grant (1991) as capacidades de uma empresa são o que ela pode fazer como resultado do fator humano/equipes e seus demais/outros recursos, quando trabalhados juntos. Já para Ramalho (2013) as organizações criam vantagem competitiva manejando um conjunto de recurso criando capacidades organizacionais que estão enraizadas em processos e rotinas empresariais. No mesmo sentido, citando outras fontes, o autor leciona que os recursos nunca estão sozinhos e atuam sempre em conjunto com as capacidades da empresa. Em outras palavras, as capacidades servem para interligar diferentes recursos, de modo que possam ser identificados e organizados de forma eficiente.

Desta maneira, ainda segundo Ramalho (2013), os recursos são normalmente entradas para o processo de produção enquanto as capacidades são usadas para definir as qualificações e conhecimentos individuais exercidas através de processos organizacionais de modo a coordenar as atividades e utilizar os seus recursos de forma conveniente. Por sua vez, as capacidades em conjunto com os recursos apropriados, são as competências essenciais para a formulação da estratégia empresarial. Teece *et al* (1997) salientam o fato de que as capacidades se traduzem numa boa coordenação dos recursos da empresa; são as capacidades o resultado de como a empresa administra a interação entre os recursos intelectuais com os outros recursos.

De modo antagônico, para Barney (1996), a literatura busca diferentes nomenclaturas para os recursos, tais como: lógica dominante (Prahalad e Betis, 1986), competências essenciais (Prahalad e Hamel, 1990) e capacidades (Stalk, Evans e Shulman, 1992).

Na mesma linha de Peteraf (1993), Barney (1996) afirma que as diferenças entre os conceitos são tênues e que os recursos de uma organização incluem os atributos fundamentais de capital humano, organizacional, físico e financeiro. E mais, para o autor, Barney, 1996, pág. 07 “(...) as capacidades incluem somente os atributos internos e o conceito de competências essenciais fica restrito aos mesmos atributos da empresa que permitem conceber e implementar certas estratégias (...)” e são essas estratégias essenciais à sobrevivência da organização frente as ameaças ambientais.

Sobre a querela, defende Arrebola, 2009, p. 17:

Antagonizando com Barney (1996), Stalk, Evans e Shulman (1992), afirmam que os termos competência essencial e capacidade são frequentemente utilizados como sinônimos, quando deveriam ser complementares, visto que a competência se refere à diferenciação tecnológica ou de produção, ao passo que as capacidades são recursos de base que abrangem toda a cadeia de valor.

Porem Barney (1996) é taxativo dizendo ser pouco provável que um debate sobre se um determinado atributo organizacional é um recurso, uma capacidade ou uma competência, será valioso na prática para os gestores das empresas.

Fechando a questão Barney (1996) assim define recursos: recursos são os ativos, capacidades, competências, processos organizacionais, informações e conhecimentos controlados por uma empresa e que são capazes de conceber ou implementar estratégias. Depois de defini-los os classifica (inicialmente, pois em trabalho posterior altera-se a classificação) em quatro categorias: 1-Financeiros; 2-Físicos; 3-Humanos e 4-Organizacionais.

### **2.3.2. RECURSOS.**

Tal como definido, após a discussão sobre capacidades e competências, os recursos da firma incluem todos os ativos, atributos e capacidades, conhecimentos e informação que, em sendo capaz de conceber e implementar estratégias, melhorem a sua eficiência e a eficácia. Há também os recursos de capital humano que incluem a formação, inteligência, bom senso, experiência, relacionamentos e percepção de trabalhadores e chefias, uma vez que os recursos são fortalecidos por seus empregados para conceber e implementar suas estratégias. Outra fonte de recursos é a própria sinergia criada entre processos de dentro das instituições, aqui chamado de recursos organizacionais.

Tais recursos organizacionais se originam da maneira única e estruturante de como cada estrutura empreendedora lida com o dia-a-dia. Como exemplo temos: a

estrutura formal de comando, o controle, o planejamento formal e informal e as relações informais entre grupos e entre outras organizações inseridas no mesmo mercado (BARNEY,1991).

Em que pese a profunda discussão teórica, definir recursos, é tarefa das mais complexas. Na lição de Carvalho *et al* (2013, p. 507):

Definir recursos estratégicos não é uma tarefa fácil, Penrose (1959) já destacava diversos desafios nesse sentido. Os recursos são importantes pelos serviços que podem prestar, e, em geral, um único recurso pode ser utilizado ou pode prestar um número muito grande de serviços, a depender da maneira como é empregado (Penrose, 1959). Estabelecer os recursos considerados estratégicos não esgota as possibilidades de vantagem competitiva dos empreendimentos, pois a interação dos recursos e seus diversos usos dão margem a infinitas possibilidades

Na mesma linha, decreta Ramalho, 2013, p. 27:

Apesar da RBV ser o resultado dos esforços de muitos acadêmicos (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Day, 1994; Eisenhardt & Martin, 2000; Grant, 1991; Henderson & Cockburn, 1994; Jacobsen, 1988; Lippman & Rumelt, 1982; Lu & Liu, 2013; Peteraf, 1993; Rubin, 1973; Teece et al., 1997; Wernerfelt, 1984) Barney é geralmente reconhecido como o primeiro a formalizar a literatura com base nos recursos num quadro teórico sistemático (Brahma & Chakraborty, 2011; Lu & Liu, 2013; Newbert, 2007).

A Figura 04 exemplifica a primeira depuração feita no construto teórico da VBR que, sem perder de vista a multiplicidade de definições trazidas pela literatura, consolida a divisão dos recursos em ativos que são (ou podem ser) facilmente identificados, os chamados recursos tangíveis (como os equipamentos, recursos físicos em geral, lastro financeiro, instalações) e os que não são observáveis tão facilmente, ditos recursos intangíveis (como o know-how, ativos humanos, organizacionais, etc.) e que estejam de algum modo correlacionado à organização (GRANT, 1991).



**Figura 04.** VBR: Recursos I. Alguns exemplos de recursos tangíveis e intangíveis.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Barney (1991, 2011) a VBR pressupõe a existência de duas condições básicas para os recursos se tornarem fonte de vantagem competitiva, a heterogeneidade e a mobilidade. Seria a heterogeneidade a posse de recursos heterogêneos, isto é, diferenciados, assim os concorrentes não poderiam facilmente obtê-los, podendo a empresa ser mais competentes em realizar essa atividade do que outras. Em oposição, os recursos homogêneos, são facilmente imitáveis e comercializáveis.

Outra classificação diz sobre a movimentação dos recursos que é a chamada imobilidade de recursos. É definida como sendo os recursos que são mantidos pelas organizações e que não podem ser facilmente movidos, pois, se assim os fosse, os concorrentes teriam acesso, facilitando sua cópia e descaracterizando-os como recursos únicos da organização (BARNEY E HESTERLY, 2011).

Sobre esses dois atributos, opinam Forte e Pereira, 2008, p.113 “A heterogeneidade define a obtenção de recursos únicos como monopólios oriundas da sua posse exclusiva e/ou recursos provenientes de inovação. A mobilidade imperfeita engloba os aspectos de escassez e dificuldade de transferência dos recursos”. A inserção de mais esses dois elementos condicionantes na construção dos atributos dos recursos podem ser visualizados na Figura 05.



**Figura 05.** VBR: Recursos II. Heterogeneidade e Imobilidade.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Acerca da “peneira” imposta pela literatura para a classificação dos recursos, discorre Aro e Baicere, 2012, p. 14:

Neste sentido, Foss e Knudsen (2003) corroboram com Barney ao afirmarem que a VBR está fundamentada em duas generalizações empíricas, em que a primeira dispõe sobre a heterogeneidade dos recursos como causa da distinção entre organizações e a segunda sobre a imobilidade dos recursos. Para os autores a condição de heterogeneidade dos recursos deve ser duradoura para que a vantagem competitiva se perdue no tempo. Assim, as duas premissas quando consideradas em conjunto, possibilitam explicar por que algumas empresas superam outras, mesmo que estejam competindo no mesmo setor

Como já exposto, repetidamente, Barney (1991) afirmou que, a despeito de tangível ou intangível, após possuírem a condição de heterogêneos e não movíveis somente passando pelo crivo dos atributos abaixo é que se pode proclamar um recurso como fonte de vantagem competitiva:

**A)** deve ser **valioso**, no sentido de explorar oportunidades e / ou neutralizar ameaças vindas do ambiente.

**B)** deve ser **raro** no mercado.

C) deve ser **imperfeitamente** imitável.

D) não podem ser estrategicamente equivalentes os recursos que são valiosos, mas não raros ou facilmente imitáveis e para tanto a de se ter em conta a **organização** como um todo.

Figura 06, a seguir, ilustra o processo da construção da Visão Baseada em Recursos em Barney (1991).



**Figura 06.** Crivo para o recurso ser fonte vantagem competitiva sustentável.  
Fonte: Barney, J. (1991, p.112).

#### A) RECURSOS VALIOSOS.

Os recursos só podem ser uma fonte de vantagem competitiva ou vantagens competitivas quando valiosos. Mesmo sendo valioso o recurso só se torna fonte de vantagem competitiva se neutralizar uma ameaça no ambiente da empresa e obrigatoriamente deve estar acompanhada de três outros atributos: ser raro, não imitável e bem gerido pela organização (BARNEY, 1991).

#### B) RECURSOS RAROS.

Uma empresa goza de tal vantagem quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não é simultaneamente implementada por um grande número de outras empresas. A razão é que cada uma dessas capacidades em explorar esse recurso se darão da mesma forma, implementando assim um uma estratégia comum que não concede a nenhuma empresa uma vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

### C) RECURSOS INIMITÁVEIS.

De maneira intuitiva não é difícil conceber que recursos organizacionais valiosos e raros são, a depender do contexto de como se apresentam, difíceis de se imitar. Assim sendo, conforme Barney e Hesterly (2007) a dificuldade em imitar esses recursos quando são raros e possuem valor só será uma vantagem sustentável se as organizações que não os têm, tiverem certa desvantagem, principalmente custos adicionais consideráveis para obtê-los ou desenvolvê-los.

### D) A ORGANIZAÇÃO.

Se detentora de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar caberá aos gestores medir que nível de sustentação a instituição oferece à máxima exploração desses recursos e capacidades. Barney (2007) chama atenção para alguns pontos principais como a estrutura e como forma de reporte (quem se reporta a quem) incluída no organograma, além de sistemas de controle e gerenciamento com mecanismos formais e informais que devem ser identificados e enaltecidos assim como as políticas de remuneração, pois moldam o comportamento e favorecem a utilização adequada dos recursos

Figura 07, a seguir, reproduz o organograma do processo da VBR.



**Figura 07.** VBR: processo completo.  
Fonte: elaborado pelo autor.

## **2.4. A CULTURA E APRENDIZADO ORGANIZACIONAL NA CONSTRUÇÃO DOS RECURSOS.**

Inescapável a qualquer pesquisador quando se trata com temas tão centrais como cultura e identidade é, num primeiro momento, tentar defini-lo. Tanto o é que iremos fazê-lo. Contudo, o será nas palavras de Mintzberg, Ahlstrand e Larnpel, 2007, p.194:

(...) cultura é aquilo que é único a respeito da maneira pela qual fazemos todas as coisas (...). Ela trata daquilo que diferencia uma organização de outra, uma nação de outra (...), esta dualidade da cultura - seu caráter universal, mas único – tem se refletido também em sua aplicação à administração estratégica.

Seja sob o ângulo antropológico, historiográfico, das ciências políticas ou como fonte de estudo organizacional é certo que a cultura permeia amplo espectro de ações rotineiras ou estratégicas nas relações humanas e institucionais. Ainda na busca pela definição de cultura associada às instituições, consideramos que cultura é cognição coletiva, crenças que são compartilhadas, símbolos e comportamentos distintivos. Além da necessidade de se explicitar quão importante é o assunto, forçoso destacar que a cultura nas instituições exerce duplo papel: se por um lado pode ser vista como elemento homogeneizador do comportamento dos agentes, com destaque para a continuidade dos processos e da própria organização; atua em outra frente, dificultando e criando embaraços aos processos de mudança e adaptação tão caros às organizações atuais. Por óbvio que este último pode ser contornado e a literatura tem o receituário para esse mal.

Na lição de Srour (2005, p.212):

Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos. Isso os torna semelhantes nos modos de agir e, muitas vezes, de pensar. Sem referências próprias as organizações ficariam à mercê das idiossincrasias individuais,

principalmente diante de situações novas. E a disparidade de orientações adotadas certamente poderia provocar-lhes prejuízos.

Para Hall e Taylor (2003), discorrendo sobre o institucionalismo e a cultura, o comportamento do indivíduo é limitado a sua visão de mundo e poucas vezes é estratégico. Tratamos aqui de um traço extremamente importante do arcabouço institucional: quando assume os agentes como *satisficers* e pouco *optimizers*, ou seja, pessoas são racionais, entretanto frente a um determinado caso concreto utiliza os elementos culturais (aqui leia-se bagagem educacional, meio onde atua, outras experiências, etc.) para decidir e o faz baseada na interpretação dos fatos, na grande maioria das vezes afastando o utilitarismo puro e simples. Ainda segundo os autores as instituições reagem à busca da satisfação fornecendo modelos morais e cognitivos, que envolvem os indivíduos e os conduzam a um alinhamento mais próximo ao desejável.



**Figura 08 (a).** Os recursos e o ambiente institucional.  
Fonte: Maueren, Bansal e Crossan (2011). Adaptado.

Outro enfoque, sobre as mesmas teorias, discorre que o valor econômico da estratégia de uma empresa é culturalmente construído. Maueren, Bansal e Crossan (2011) advertem que empresas e organizações diversas correm o risco de ruir caso, inadvertidamente, valorizem estratégias que discordem de valores sociais do seu ambiente institucional. Os autores, para enriquecer a VBR convencional - ilustrada na Figura 08 (a) - desenvolveram uma VBR circundada por elementos culturais Figura 08 (b). Nesta mesma

pesquisa, se associa a VBR à cultura afirmando que só assim as organizações vão integrar os valores econômicos aos valores sociais.



**Figura 08 (b).** Os recursos e o ambiente institucional.  
Fonte: Maueren, Bansal e Crossan (2011). Adaptado.

Dadas como pressupostos válidos pela teoria institucional, as regras formais e informais, presente nos ambientes de troca, influenciam e são influenciadas pela cultura. Contudo é a identidade da organização, conceito um pouco mais acurado que as definições de cultura, que se impõe e se apresenta de forma menos genérica e é alicerçada nas crenças dos componentes da organização que, partilhadas, tratam do que é duradouro, distintivo e central nas instituições (CARRIERI et al, 2008).

Divergente, no entanto, é o pensamento de Wood Junior e Caldas (1995) ao afirmar que a identidade organizacional é de todo relativa: intramuros seus participantes sempre divergirão do que duradouro, distintivo e central é cada atributo e de modo geral o conjunto dos *stakeholders* sempre terão percepções e sensações distintas sobre a organização.

Carrieri (2008) retoma a discussão afirmando que tanto podemos identificar nas organizações traços grupais e fragmentados quanto traços homogêneos e únicos e é a intersecção destes que forneceria a mais completa radiografia da identidade da instituição.

Alberth e Wehetten (1985) propõem uma visão mais abstrata da identidade organizacional, sua abordagem sugere que a identidade deve ser tratada como metáfora não como um conceito só podendo ser evocada quando outros atributos forem estudados juntos pois não constituem objeto minimamente verificável e/ou quantificável. Por isso sugere que o elemento de maior interesse para o approach do fenômeno é a aprendizagem organizacional que é um processo preciso e verificável, muito próximo, segundo o autor, da própria identidade organizacional.

Aprender com suas próprias ações é uma característica tão humana quanto das instituições. Como é evidente que, sendo as instituições feitas por pessoas, trata-se, portanto, do aprendizado delas de que estamos tratando. Contudo é o reforço positivo que certas ações colhem no ambiente (interno e externo), em tudo balizados pela cultura circundante, que vão delinear quanto e quando ocorrerá o aprendizado de maneira efetiva.

O debate sobre a aprendizagem organizacional se iniciou na década de 1960, contudo foi sob Argyris e Schön (1978), Duncan e Weiss (1979) e March e Olsen (1975) os trabalhos mais significativos. Peter Senge (1990) e Nonaka e Takeuchi (1997) vieram posteriormente com novas abordagens que popularizou a teoria. Para Amorim e Fisher (2013) o conceito de aprendizagem não pode ser inserido no ambiente organizacional sem que se leve em consideração o contexto da cultura e da estratégia. Assim sendo, continua os autores, aquisição e a distribuição do conhecimento, a interpretação da informação e a memória organizacional só tem sentido se preparar ou ao menos não embarçar o desenvolvimento das organizações.

De sorte que para Mintzberg, Ahlstrand e Larnpel (2000) as rotinas nas organizações, ao passarem por pequenas adaptações frente a novas situações, inovam, e essas pequenas inovações ao longo do tempo geram o aprendizado. Ensinam os autores que foi com os estudos de James Brian Quinn, que na década de 80 propôs o “incrementalismo lógico”, onde, de maneira adicional e sob o auspício de agentes centrais preocupados com a estratégia final da organização, que inúmeras decisões aparentemente desarticuladas são tomadas e assim, com o passar do tempo é que a tarefa de aprender, de certa forma, pode ocorrer nas organizações. “Organizações que aprendem” foi o mote de centenas de estudos no campo das estratégias.

Além do incrementalismo de Quinn, o conceito de estratégia emergente também dá suporte ao aprendizado nas organizações, pois reconhece como legítimo a elas (organizações) experimentarem novos comportamentos até que um padrão aceito passe a ser sua estratégia e/ou ferramenta de ação organizacional. Sob Nonaka e Takeuchi (1995) o processo de aprendizado nas instituições é sistematizado colocando o indivíduo, sem desconsiderar o meio ambiente e a cultura, como o principal agente dinamizador do conhecimento. Para os autores num primeiro momento o conhecimento é tido como *tácito* – muito ligado a cultura dos agentes, difícil de decodificar, implícito.



**Figura 09.** Processo de conversão do conhecimento.  
Fonte: Nonaka e Takeuchi *apud* Silva e Neves, 2004, p.188.

Auto explicável, o conhecimento quando *explícito* traduz-se em informação já decodificada, registrada e utilizada pelos agentes envolvidos. Salientam os autores que o aprendizado percorre um caminho que eles denominam “quatro modos de conversão do conhecimento”, a saber: primeiro, ocorre a *socialização* onde o conhecimento tácito é compartilhado, assumem os autores que mesmo sem o uso de linguagem, no dia-a-dia as ações influenciam os indivíduos mutuamente. Depois ocorre a *externalização* ou *externalização* onde o conhecimento tácito acumulado é convertido em explícito. Numa

terceira fase a *combinação* é a transmissão do conhecimento já decodificado e explícito de um agente para outro. Por fim, a *interiorização* ou *internalização* que é quando o conhecimento explícito é incorporado às práticas dos agentes, voltando à forma tácita [Figura 09].

Reafirmando nossa visão institucional das organizações, tomamos neste estudo a premissa de que o processo individual de aprendizado afeta e promove o nível coletivo. Nesse cadencia lógica ocorreu-nos relacionar as *capacidades dinâmicas* como teoria de ligação entre o aprendizado organizacional e a estratégia.

Definida por Teece (2007,2009) como a “capacidade de sentir o contexto do ambiente, aproveitar as oportunidades, gerenciar as ameaças e transformações”. As capacidades dinâmicas para Prahalad e Hamel e tantos outros assumem que o aprendizado coletivo é um processo indissociável da administração estratégica. Em síntese é a visão de que a estratégia depende do aprendizado e este depende das capacidades (CAMARGO e MEIRELLES, 2014).

Assim como ensinam Nonaka e Takeuchi, que veem o conhecimento aplicável como força estratégica somente quando parte indissociável é internalizada no indivíduo, Prahalad e Hamel (1990) afirmam que a ideia central da teoria visa explorar e desenvolver atitudes e a ação do “saber fazer” (competências) que sejam distintivas e difíceis de imitar. Importante salientar que de acordo com Augier e Teece (2008, *apud* Camargo e Meirelles, 2014) os recursos e competências integrados sustentam as capacidades dinâmicas, sendo a fonte primordial da vantagem competitiva das empresas.

## **2.5. A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA.**

Os termos tático e estratégico nasceram junto com o conceito de planejamento estratégico nas décadas de 50 e 60. Em linhas gerais a divisão clássica entre tática e estratégia nos diz que, enquanto a primeira se ocupa de “pensar” a multidimensão das

instituições, a segunda se ocupa de administrar o dia-a-dia e a rotina das energias que são direcionadas em atingir o propósito fim dessa mesma instituição e o operacional cabe tão somente por em prática o já decidido. Ilustração desse conceito na **Figura 10**.



**Figura 10.** Pirâmide das competências estratégicas.  
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 158.

Na inteligência de Quinn (1996) é, principalmente, a escala da ação que difere tática de estratégia. Enquanto a primeira pode ser considerada estratégia para o escalão mais baixo na hierarquia da organização, a segunda é considerada tática nos altos níveis de comando. Continua, entretanto que, de maneira metódica, tática “pode ocorrer em qualquer nível. Elas são realinhamentos de curta duração, adaptativos que resultam da interação com forças contrárias ao longo da execução dos objetivos”.

Segundo Mintzberg (2000) a concepção estratégica de uma instituição nunca é totalmente intencional e planejada, tampouco o é puramente emergente, prefere o autor o caminho do meio: parte advém de um processo controlado e parte emerge com o tempo. O autor preceitua que deixar de considerar o tático na formulação da estratégia é um erro grosseiro, o que leva a planos etéreos descolados da realidade da organização, muito ao gosto das consultorias na década de 80.

No mesmo condão de criticar a excessiva formalização do que se convencionou chamar planejamento estratégico, o mesmo estudioso enumera diversas pesquisas que põem em xeque as tecnologias de planejamento estratégico tão em voga até então. Propõe ainda que a ausência de uma estratégia formalmente elaborada não está associada a qualquer perspectiva de fracasso das organizações, muito embora prefira o autor o caminho do meio, como já dito, a total falta de fixação de objetos e metas pode

contribuir com a flexibilidade e com a inovação, atributos tão almejados pelas organizações.

Outro construto teórico de grande relevância e muito parecido com os preceitos da representação social é analisar a estratégia como prática, ou seja, é reconhecer a estratégia nunca descolada da prática. E quando os gestores do dia-a-dia examinam suas ações e se permitem replicar e repetir o que é realmente necessário para alcançar seus objetivos que se desenvolve a estratégia como prática. A estratégia como prática está relacionada ao aprendizado e pode ser associada ao conhecimento.

Precursor no tema, Whittington (1996) com sua obra “*Strategy as practice*” afirma que as variadas perspectivas de estratégia (processo e prática, planejamento e política) quando foca a prática ressignifica a estratégia, vez que praticantes podem agir e interagir. Considera o autor que a estratégia como prática decorre e se viabiliza em grande parte pelo conhecimento tácito.

Nas palavras de Cardoso e Lavarda (2015, p.07):

A importância da estratégia-come-prática, reside em permitir examinar o que realmente é necessário para que os objetivos organizacionais sejam alcançados com sucesso. A estratégia-come-prática pode ser associada ao conhecimento, ao aprendizado, e assim ser responsável por uma melhor *performance* organizacional.

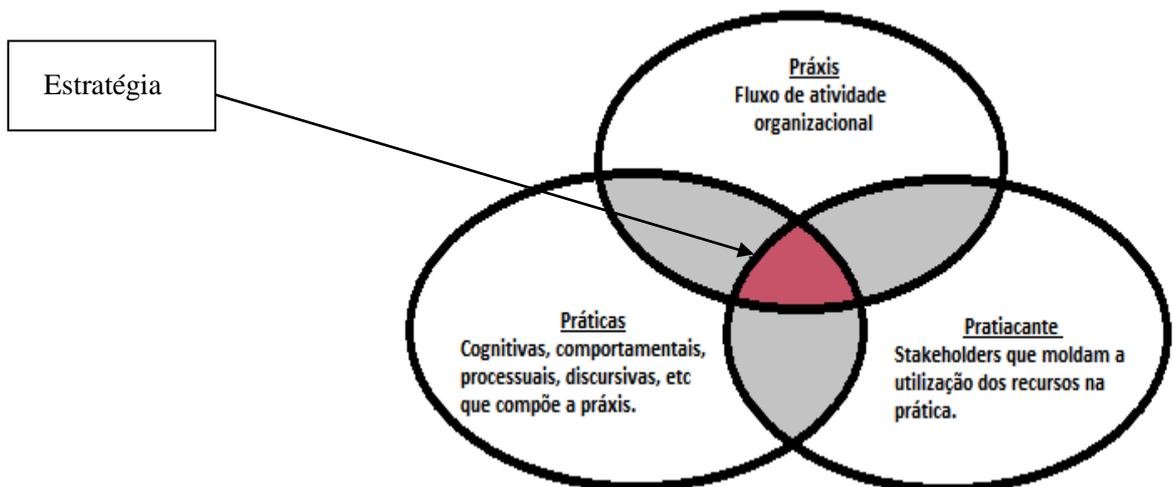
Na visão Jarzabkowski (2005) a compreensão da estratégia passa a ser vista como um fluxo de atividades em que o pensar e o agir o formular e o implementar são condensados pela prática. Propõe o autor três dimensões para a análise da estratégia como prática: *praxis*, práticas e praticantes.

A *praxis* está relacionada a ação que é realizada pelos *stakeholders*, e é moldada à forma do cotidiano das organizações. A prática compreende as atividades do contexto formal e informal das organizações que leva a uma uniformidade do pensar e do agir (rotinas, normas, procedimentos, estratégia explícita e/ou tácita, etc.). O praticante são

os *stakeholders*, principalmente a média gerencia ou os responsáveis pela área tática da organização (CARDOSO e LAVARDA, 2015).

É, segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) na intersecção entre estas três dimensões: práticas, *praxis* e praticantes que a estratégia segue sendo realizada ou *strategizing*. *Strategizing*, para os autores (2007, p. 11) "compreende as ações, interações e as negociações de múltiplos atores e as situações práticas que eles se baseiam na realização das atividades". A Figura 11 demonstra o pensamento dos estudiosos.

De tudo, entretanto, é importante frisar que a definição de estratégia no presente estudo é ampliada e não se restringe a visão empreendedora, busca-se considerar a estratégia como prática, e pelas características da instituição, objeto deste estudo, voltaremos nossa atenção ao nível tático, pois dele se extrair o sentido das relações entre os atores envolvidos suas representações e contextos vivenciados. Daí que para Certau (1994) é quando se institucionalizam as táticas, seus símbolos e valores que temos as bases de uma nova estratégia ou o reforço de parte do curso superior de ação já instalado.



**Figura 11.** Estratégia como resultado da intersecção das práxis, da prática e do praticante.  
Fonte: Jarzabkowski (2005). Adaptado.

Vista assim temos a estratégia como um processo incremental, tal qual vimos na discussão sobre o aprendizado organizacional, e, apesar de diversas correntes na literatura adotarem enfoques distintos todas buscam compreender as relações entre indivíduos, suas práticas e a estratégia. Na percepção de Grant (1991) os recursos e as práticas devem relacionar-se de maneira coordenada e cooperativa, pois os recursos são preponderantes nas rotinas desenvolvidas. Ainda mais quando se trata de um tipo de organização tão *sui generis*, como é um Mercado Público com tão distintas peculiaridades que devem ser levadas em consideração. O Capítulo 04 apresenta um panorama desse tipo de instituição.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é tida como qualitativa e tem como método o estudo de caso (estudo de caso único) pois o fenômeno pesquisado será analisado sob uma abordagem interpretativa-descritiva e restrita ao Mercado Municipal de Campo Grande-MS. A abordagem interpretativa significa que as coisas são estudadas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados conferidos pelos atores partícipes do objeto de estudo (VIEIRA e ZOUAIN, 2005). Afirmam ainda os autores que a pesquisa qualitativa confere fundamental importância ao que pensam, dizem e fazem esses atores, seus discursos e toda a significância transmitida por eles.

Em relação ao objetivo, na inteligência de Mattar (1997, p. 18) existem inúmeras classificações para as pesquisas e preceitua que isso ocorre porque “o tipo de pesquisa é um conceito complexo que não pode ser descrito de maneira única”. Nesses termos, a pesquisa qualitativa com uma abordagem descritiva-interpretativa enaltece a descrição detalhada de todos os elementos, fatos, circunstâncias e influenciadores que circundam o fenômeno.

Já para Raupp e Beuren (2003) o tipo de pesquisa aqui desenvolvida é tida como estudo de caso pois caracteriza-se pela concentração em poucos ou em um único objetivo (s) esquadrinhando o fenômeno ao máximo, relacionados à teoria empregada e buscando respostas ao problema de pesquisa.

Ao interpretar a relação causa e efeito do fenômeno o pesquisador pode suscitar questões e temas deles tirando conclusões e significados valiosos à geração de conhecimento e ciência. Wolcott (1994) aponta ainda que o agente investigador não está imune a interferências sociopolíticas e históricas e que o mesmo filtra os dados através de uma lente pessoal. Não sendo possível afastar de toda a interpretação pessoal na análise de dados qualitativos.

Tratando da pesquisa qualitativa, Creswel (2007) conclui que o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador é o principal instrumento, salientando que os dados coletados só poderão ser descritivos. Destaca o autor que o resultado da pesquisa qualitativa é umbilicalmente ligado aos meios, métodos e procedimentos. A atenção que o pesquisador deve dar ao problema em si se relaciona na dualidade deste com as atividades e interações do cotidiano dos atores. Traz ainda que o pesquisador, invariavelmente se utilizará do processo indutivo, pois a pesquisa qualitativa é emergente e se configura à medida que se aprofunda o conhecimento do fenômeno.

Ainda para Rossman e Rallis (1998) o condutor da pesquisa deve buscar envolvimento, credibilidade e harmonia junto ao pesquisado. A integração ao ambiente da coleta de dados é de fundamental importância. Saliente o autor que o pesquisador qualitativo deve se envolver nas experiências reais dos participantes, percebendo de forma holística, como o fato social se desencadeia representando um papel multifacetado, interativo e simultâneo. Deve-se, no entanto, manter a saudável distância científica no momento das análises desses resultados.

Para o público proposto, qual seja, permissionários (donos das bancas) da associação Mercado Municipal de Campo Grande a pesquisa qualitativa do tipo interpretativa acreditamos ser a que mais se amolda aos interesses do fenômeno teórico elegido, qual seja, abordagem estratégica com prática social e os recursos organizacionais empregados. Assumimos como referência teórica para a identificação dos recursos (sob a teoria VRIO de Barney) a perspectiva da estratégia como prática ou estratégia do “saber fazer”. O conceito de estratégia como prática social parte da ideia de que a negociação dos interesses dos atores do cotidiano organizacional (por vezes contraditórias) é o que faz nascer e é como se implementam as estratégias, ou seja, a estratégia é constituída e reconstituída no cotidiano organizacional (TURETA e LIMA, 2011).

Sopesamos nossa decisão vez que a teoria utilizada confere aos recursos duas dimensões, tangíveis e intangíveis. Essa última perceptível somente com a interação da ação/conhecimento e o ambiente do público investigado. Baseamos ainda nossa escolha pelas pesquisas junto aos permissionários, pelas evidências levantadas, por outras pesquisas na qual outros autores (ao tratar do mesmo ambiente, Mercado Público) os descrevem com acurácia e examinam esses empreendimentos e suas peculiaridades e

podem dar pistas ao pesquisador sobre os fenômenos, alicerçando a base empírica da pesquisa.

A abordagem descritiva também estará presente em nossa pesquisa pois ao registrar de maneira criteriosa os fatos e os fenômenos da realidade pesquisada, obtendo dados daquilo que, previamente (ou concomitantemente) se definiu como problema de pesquisa, possibilita ao autor remeter o leitor à complexidade social que este se deparou quando foi a campo e isso permite uma análise mais completa dos dados utilizando, por exemplo, técnicas como a da triangulação metodológica (TRIVIÑOS, 2008).

Ainda para Creswell (2005), descrever e interpretar os dados, sem interferir no ambiente de modo que a análise sustente a narrativa fidedigna do fenômeno é primordial nos trabalhos qualitativos.

### **3.1. PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS**

Creswell (2007) aponta a observação, a entrevista, a aplicação de questionários e a pesquisa ou análise documental como os métodos de coleta de dados utilizados na pesquisa qualitativa. A entrevista é uma das ferramentas mais empregadas e subdivide-se em entrevistas estruturadas, entrevistas estruturadas e entrevistas não estruturadas.

Mais utilizada quando o objetivo é o tratamento estatístico dos dados a entrevista estruturada leva à obtenção de resultados uniformes permitindo uma comparação até visual, por meio de gráficos e outros elementos ilustrativos. Segundo Triviños (2008) a pesquisa qualitativa é naturalmente menos estruturada e os balizadores de coleta de dados são frágeis, e que, até no momento da coleta o pesquisador pode definir fato relevante e aprofundá-lo.

A entrevista estruturada tem, entre seus prós e limitações: i) a liberdade para o entrevistado discorrer sobre o tema balizado pelo pergunta; ii) muito próxima a uma conversação o que requer a interação entre investigador e investigado, iii) permite ao pesquisador redirecionar o foco delimitando o volume da informação fazendo a parte se ater ao tema, iv) como combina questões abertas e fechadas possibilitada ao pesquisador confrontar os dados informados com a práxis dita de maneira livre pelo pesquisado e v) a possibilidade de viés ocorre, vez que, após definida a teoria o pesquisador pode, de

maneira até inconsciente, buscar a confirmação do arcabouço junto ao objeto (BONI e QUARESMA, 2005).

Sobre o tamanho da amostragem, segundo classifica Merriam (1998), existem dois tipos básicos: a probabilística e a não probabilística. Notório, contudo, é que as pesquisas qualitativas não se fiam a realizar generalizações estatísticas, nesta dissertação, portanto, não utilizaremos amostragem probabilística.

Ainda sobre as características da amostra, lecionam Patton e Rowley, 2002, p. 19:

A seleção da amostra pode ainda ser determinada pelos propósitos do pesquisador (...), questões, presunções e contexto teórico existindo ainda outras restrições que impactam à seleção dos casos, tais como a acessibilidade à empresa/organização, disposição do público participante, recursos do pesquisador (...).

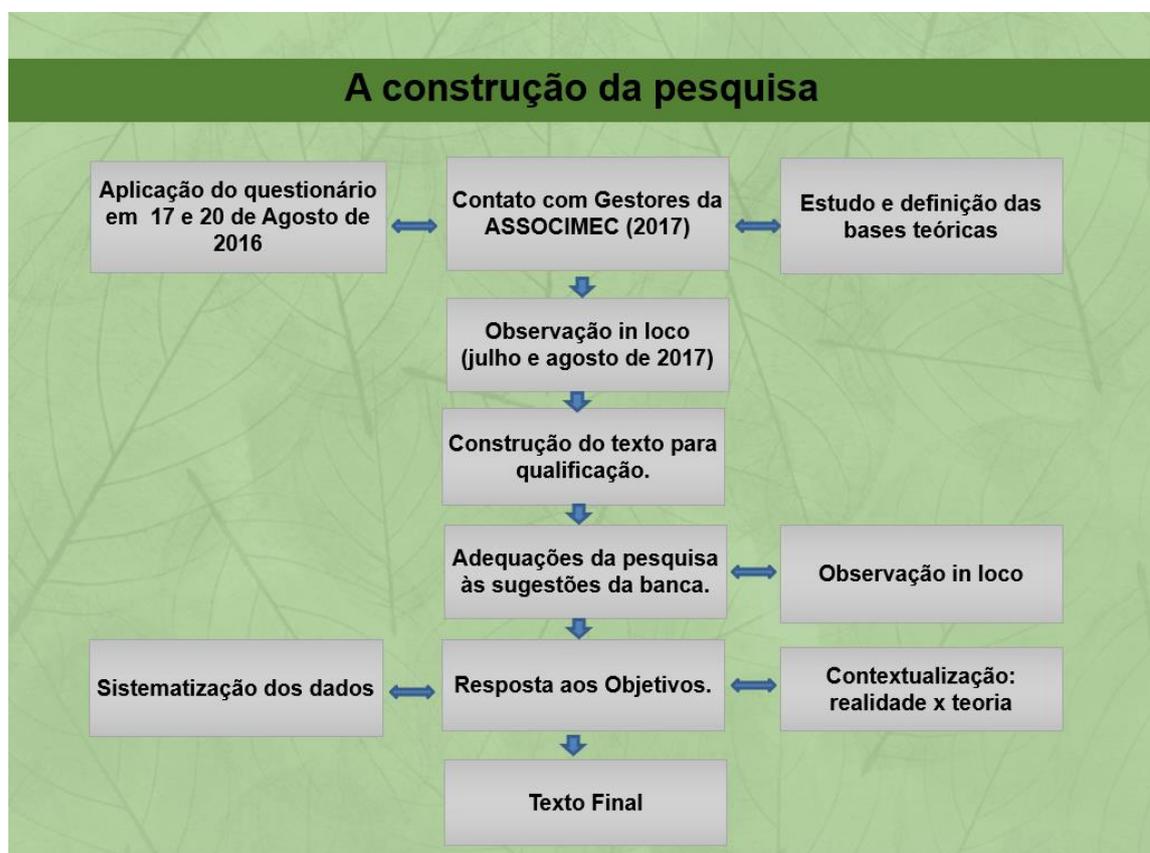
Já a observação é para Richardson (1999) método onde o agente da pesquisa pode ou não ser identificado pelos participantes (observador oculto ou não) e pode participar do processo/fenômeno ou não. A observação precisa ser planejada de forma que a os dados colhidos sejam sistematizadas em informações úteis à pesquisa. É essencialmente visual, e consiste na integração do pesquisador ao ambiente utilizando-se da perspectiva dos sujeitos investigados.

A aplicação de entrevistas estruturadas, como já dissemos, servem à causa da ilustração visual dos dados, utilizando questionários com respostas binárias (sim, não) ou com séries de múltipla escolha acerca do tema específico do fenômeno que se pretende a pesquisa e sempre auxiliando a compor um quadro maior do conhecimento. Segundo Richardson (1999), os questionários (ou entrevistas estruturadas) se destinam a duas funções principais: primeiro, descrevendo as características gerais do fenômeno e, segundo, medindo determinadas variáveis dos grupos que compõem o universo da pesquisa.

Os dados primários estão intimamente ligados ao objeto do estudo, guardam uma relação direta com os fatos analisados e se destinam, em seu conjunto e junto com os outros métodos de coleta, a responder as perguntas norteadoras da pesquisa. Os dados secundários, por sua vez, já se encontram prontos, tabulados, interpretados (à luz do que se prestava) e na condição de divulgados, o que lhes confere certo grau de confiabilidade.

Utilizamos neste trabalho a observação *in loco* das rotinas e das práticas gerenciais para determinarmos a relação causal dos recursos (teoria VBR) como também a identificação das práticas estratégicas sob o enfoque das representações sociais e sua aplicabilidade e desenvolvimento nas mais diversas atividades no Mercado Municipal de Campo Grande. Ao visualizar os aspectos gerenciais, entender a rotina operacional, além de comprovar a veracidade de parte das informações fornecidas nas entrevistas, o pesquisador cumpre sua função científica de reconhecer os laços implícitos que permeiam o fenômeno social em questão.

Realizamos entrevistas estruturadas junto aos donos das bancas/boxes e com a gerência da associação com a finalidade de levantar dados primários que norteiem às observações a serem realizadas, estabelecendo um link com as teorias que selecionamos. Colhemos ainda impressões das diversas diretorias da Associmec (Associação dos Comerciantes do Mercado Municipal de Campo Grande). Os dados secundários também serão utilizados a fim de enriquecermos o conhecimento sobre a atividade e sobre o local.



**Figura 12.** A construção da pesquisa.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Todo o trabalho de coleta foi desenvolvido sem alterar a rotina do centro comercial. As entrevistas (APENDICE B) foram aplicadas pela turma do terceiro semestre do curso de graduação em Administração da Escola Superior de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (ESAN/UFMS) em dois momentos, nos dias 17 e 20 de agosto de 2016. Estes se destinaram, principalmente, em responder e fundamentar os objetivos de caracterizar a instituição e identificar os principais recursos ali empregados em prol da estratégia, que, de antemão se sabe vitoriosa.

Do universo possível de 134 permissionários (embora haja 79 boxes e 114 bancas muitos são donos de 2 ou mais empreendimentos) conseguimos entrevistar 94.

Nova coleta de dados foi realizada pelo pesquisador entre 22 e 23 de janeiro de 2018. Desta vez o pesquisador voltou a campo, obtendo 41 entrevistas – APENDICE C.

Mais uma rodada de conversas, agora com a Diretoria da Associmec, ocorreu entre os dias 22 e 30 de janeiro de 2018, ao mesmo tempo em que finalizamos nossas observações sobre o espaço, sobre a rotina, sobre o perfil básico dos visitantes/clientes e sobre outros achados que julgamos pertinentes. O roteiro para a realização das observações e as principais questões suscitadas junto as Diretorias e a Presidência da Associação, encontram-se no APENDICE D.

Tentamos reproduzir na Figura 12 uma espécie de organograma das ações da pesquisa, disposto por desencadeamento temporal.

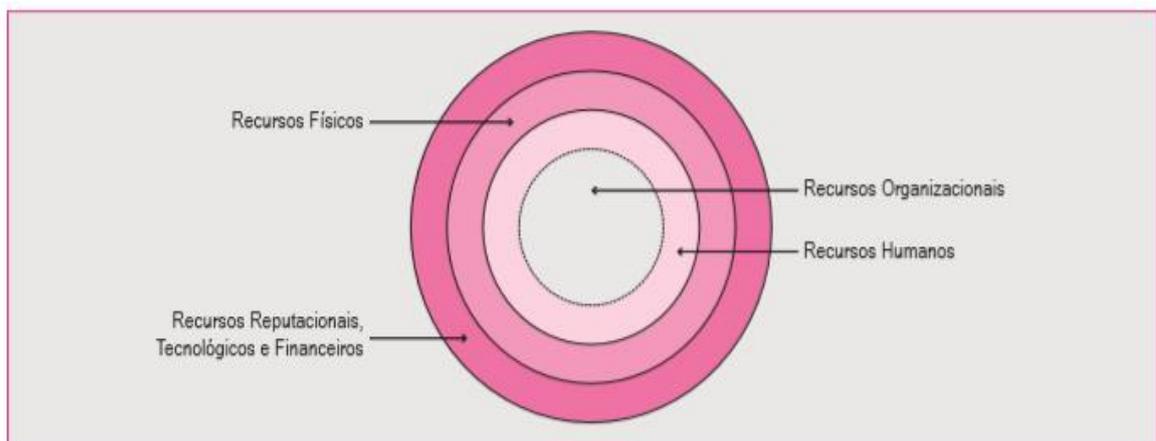
Ainda sobre a coleta de campo no Mercado Municipal de Campo Grande, optamos por somente tangenciar a questão do turismo, pois acreditamos que tal assunto deve ser melhor aprofundado em outra pesquisa.

Na segunda rodada de entrevistas foram mantidas conversas informais com clientes/visitantes. A escolha se deu de forma aleatória onde preferimos por intercalar (de modo precário, a nosso juízo) os perfis de diferentes sexos e idade e perfis com possível variação de renda e classe social. Ao todo conversamos com 10 clientes.

### 3.2. O FOCO DA LITERATURA EM VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Afim de identificar meta-categorias de análise que, necessariamente devem estar ancoradas na fundamentação teórica utilizada, como também precisam estar em harmonia com os dados coletados durante a pesquisa, realizamos uma pesquisa da literatura de caráter qualitativo, consistindo na análise da síntese dos resultados. Foi verificado os trabalhos que utilizaram a teoria da RBV associada a mercados tradicionais. Realizamos buscas com as seguintes palavras *resource based view ou resource based theory ou resource based e traditional market ou covered market ou indoor market*. As bases de dados buscadas foram Web of Science/Scielo, JSTOR e Scopus e não retornaram resultados significativos que dialoguem minimamente com os temas em busca.

Entretanto Carvalho, Prévot e Machado (2014) em pesquisa bibliográfica ampla com resultados publicados em artigo científico, procuraram identificar quais os principais recursos discutidos em trabalhos sobre RBV. Concluíram os autores que o grupo dos recursos organizacionais e humanos são os “alvos” a serem atingidos/trabalhados de forma nuclear pelas organizações [Figura13]. Tratam-se, portanto, esses dois grupos de recursos intangíveis os mais apontados pela literatura como os basilares à vantagem estratégica sustentável.



**Figura 13:** Principais tipos de recursos discutidos em trabalhos científicos sobre a VBR.

Fonte: Carvalho, Prévot e Machado, 2014, p.515.

Com os resultados preliminares da pesquisa (resposta dos questionários), com as observações e análises feitas pelo pesquisador *in loco* e, considerando a literatura sobre os mercados tradicionais - corroborando nossas impressões e suspeitas - empreendemos buscas com os termos: *resource based view ou resource based theory ou resource based e culture e institucionalism e institutional e learning e organizational*. Na mesma medida do anteriormente feito realizamos as pesquisas nas bases dados Web of Science/Scielo, JSTOR e Scopus. A partir dos resultados, foram analisados os trabalhos que trouxeram contribuições, sob o prisma institucional, e que se utilizaram das premissas da teoria dos recursos e que tangenciaram as teorias organizacionais da aprendizagem e cultura. Descartamos, não incluindo no Quadro 03, os resultados que não oferecem contribuição e que julgamos inadequadas aos objetivos deste trabalho.

Pelas leituras que fizemos dos trabalhos achados, é importante frisar, que identificamos que os mesmos correlacionam a teoria institucional como suporte à teoria dos recursos e esta última como sendo decisivamente influenciada pela cultura e aprendizado organizacional. Por todo o exposto concluímos como plenamente possível a prospecção de recursos, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (Barney, 2001) realizada sob a abordagem da cultura e do aprendizado organizacional junto ao Mercado Municipal de Campo Grande-MS.

Os achados na pesquisa reforçam nossas expectativas em prospectar os recursos (para depois analisá-los sob a metodologia VRIO) abordando principalmente os elementos que constituem a cultura e o aprendizado que foi desenvolvido no Mercado.

De tudo quanto posto, ressaltamos que os recursos que serão analisados pela metodologia VRIO servirão como base para um pensar estratégico que aqui assumimos como prática social onde o saber estratégico é construído no cotidiano, ancorado nos recursos observáveis, no desenvolvimento histórico do empreendimento e na análise dos discursos dos permissionários.

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivos / Resultados / Método.</b>
Maurer; Bansal; Crossan (2011).	Criando valor econômico através de valores sociais: Apresentando uma visão baseada em recursos culturalmente informada.	O artigo trata de como os elementos culturais no contexto institucional da empresa moldam o valor econômico associado à estratégia da organização. Método: estudo teórico comparado.
White; Guldiken; Hemphil; Khoobdeh (2016).	Tendências na pesquisa de gestão estratégica internacional de 2000 a 2013: mineração de texto e análises bibliométricas.	A Teoria Institucional, a VBR, a Teoria da Aprendizagem Organizacional, a Teoria da Rede Social e a Visão Baseada no Conhecimento foram as teorias mais frequentemente empregadas na literatura de gestão estratégica internacional. Método: revisão bibliométrica.
Terjesen; Hessels (2017).	Empreendedorismo internacional comparativo: uma agenda de revisão e pesquisa.	As perspectivas teóricas dominantes em pesquisas sobre empreendedorismo são: institucionalismo, cultura, visão baseada em recursos, economia de custos de transão e capital humano.Método: revisão bibliométrica.
Chang (2015).	Gerenciando o valor da marca do serviço da indústria hoteleira em um mercado emergente.	Estudo integra a visão baseada em recursos (VBR) e Teoria Institucional para investigar como os líderes da equipe de gerenciamento superior. Os resultados são que a cultura e o aprendizado são determinantes a criação de valor estratégico sustentável. Método: estudo de caso.
Bolzern-Konrad (2015).	Um novo modelo integrativo de confiança nas organizações: uma abordagem quantitativa para aplicação em gerenciamento estratégico.	Confiança como recurso estratégico só pode ser sustentada pela aprendizagem organizacional e por uma cultura institucionalizada. Método: survey e estudo teórico comparado.
Weishäupl; Yasasin; Schryen (2016).	Uma revisão de literatura multi-teórica sobre investimentos em segurança da informação usando a visão baseada em recursos e a teoria aprendizagem organizacional.	O estudo tem como objetivo apontar bases teórica para estruturar pesquisas, explicar fenômenos econômicos -tecnológicos e orientar pesquisas futuras na área de tecnologia da informação. A abordagem é uma perspectiva multiteórica – VBR e Aprendizagem Organizacional. Método: revisão bibliométrica.
Argote; Hora (2017).	Aprendizagem organizacional e gestão da tecnologia.	Neste estudo, os autores adotaram a VBR e a teoria da Aprendizagem Organizacional que considera o conhecimento embutido em três componentes principais das organizações - membros, tarefas e ferramentas - e as redes formadas atravessando-os. Método: estudo teórico comparado.
Schneider; Sachs (2017).	O impacto das identidades dos interessados na criação de valor em redes de partes interessadas baseadas em questões.	Utilizou-se da Teoria da Representação Social como meio de unir as associações individuais em grupos sociais com a criação de valor nas redes de partes interessadas definidas por uma questão sócio-econômica. Método: estudo de caso.
Oliver (1997).	Vantagem competitiva sustentável: combinando pontos de vista institucionais e baseados em recursos.	A vantagem sustentável de uma empresa depende da sua capacidade de gerenciar o contexto institucional de suas decisões de recursos. O contexto institucional de uma empresa inclui sua cultura interna, bem como influências mais amplas do estado, da sociedade e das relações de identidade que definem comportamentos econômicos socialmente aceitáveis. proposto um modelo de processo de heterogeneidade firme que combina os insights de uma visão baseada em recursos com a perspectiva institucional da teoria das organizações. Método: estudo teórico comparado.
Dwyer; Azevedo (2016).	Aprendizagem organizacional através da liderança transformacional.	O artigo afirma que visão baseada em recursos até a visão baseada no conhecimento, ampliou a importância da aprendizagem organizacional e a relação desta com a cultura. Foram feitas, por meio de questionários, análises estatísticas variadas para identificar os efeitos diretos, indiretos e interativos da VBR e a Aprendizagem nas Organizações e como uma cultura intensiva em conhecimento acelera e fortalece as lideranças. Método: Survey.
Soebandrijha; Aprillia; Ivanaldy; Suwignyo (2016).	Estratégia competitiva e estudo de caso na indústria alimentar: perspectivas de engenharia industrial e médico de pesquisa em gestão.	O objetivo deste estudo é elaborar pesquisas sobre indústria alimentar e sua estratégia competitiva através de perspectivas e integração das teoria VBR, Capacidades Dinâmicas e das técnicas de Recursos Humanos. A modelagem e análise dos dados (entrevistas) utilizou um software de conteúdo.

**Quadro 03.** Pesquisa bibliográfica. Trabalhos sobre VBR, cultura e aprendizagem organizacional.

Fonte: Bases de dados, elaborado pelo autor.

### 3.3. PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Para interpretar e analisar o resultado bruto da pesquisa, sendo eles o ponto de partida para a estruturação de um trabalho de ordem qualitativa, os dados devem ser vistos em todas as suas múltiplas e muitas características, com o viés multidimensional dos fenômenos que vem a explicar e auxiliar a compreensão do indivíduo no contexto da ação, inserida no objeto de estudo. A discussão do plano de análise dos dados deve ter diversos componentes. O processo de análise consiste em extrair sentido dos dados de texto, imagens e outros possivelmente coletados. Envolve fazer uma interpretação do significado mais amplo do fenômeno, se aprofundando cada vez mais no entendimento do objetivo escolhido da pesquisa (TRIVIÑOS, 2008).

Apoiado nos dados colhidos nas entrevistas estruturadas, nos dados secundários e na observação feita junto aos permissionários da Associação Mercado Municipal de Campo Grande, em tudo de acordo com os objetivos propostos, seguiremos o roteiro abaixo, onde o Quadro 04 detalha as técnicas de coleta e análise de dados:

- a) Caracterizar a organização. Pretendemos contextualizar os mercados públicos na contemporaneidade e, em especial as singularidades do Mercado de Campo Grande, descrevendo seu perfil socioeconômico (dos permissionários) e estrutural, comparando-os às informações da literatura pesquisada, trazendo elementos da observação feita.
- b) Identificar e descrever os recursos. Sob a lente da cultura e do aprendizado organizacional em tudo de acordo com teoria da Visão Baseada em Recursos iremos listar os principais recursos que compõe o ambiente organizacional daquele mercado público.
- c) Classificar os recursos sob a perspectiva VRIO. Uma vez elencados os recursos estratégicos, faremos a classificação seguindo a metodologia que os conceituam como valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e organizados. Para tanto, perguntas deverão ser respondidas para cada recurso analisado, pela ordem temos: O recurso atende a instituição sustentando a exploração de uma oportunidade ou neutralizando uma ameaça externa? O recurso é raro? Outras

organizações teriam dificuldades (custos para desenvolvê-lo) e em imitá-los? A instituição está organizada para bem gerir esse recurso?

- d) Propor um framework teórico explicativo para o surgimento de novos recursos nos Mercados Públicos e construir uma matriz SWOT baseada nos recursos já identificados.

Produzimos uma discussão com os achados, sob a perspectiva da estratégia enquanto representação social. Acreditamos que é importante diferenciar este conceito de estratégia do conceito mais comum em administração, que é mais ancorado em competição, forças e fraquezas, análise do meio ambiente entre outros aspectos que, embora não irrelevantes, não se amoldam ao tipo de negócio desenvolvido num Mercado Público.

Outra observação importante: afim de resguardar o sigilo dos entrevistados vamos nomeá-los, quando necessário, com sua “função” no Mercado. Clientes identificaremos como C1, C2, por exemplo. Permissionários: P1, P2, P3 etc. Diretores da Associmec serão D1, D2, e assim por diante.

<b>Etapa</b>	<b>Categorias de análise</b>	<b>Técnica de coleta e análise de dados</b>
<b>1. Identificar e descrever os recursos.</b>	- Grupo de recursos de Grant (1991) - Tangível ou Intangível.	- Entrevista semiestruturada. - Observação passiva. - Análise de conteúdo.
<b>2. Avaliar e classificar os recursos.</b>	- Metodologia VRIO de Barney (1996) [Valor-Raridade-Inimitabilidade – Organização]. - Classificá-los com sua implicação competitiva: se causam, desvantagem, paridade ou vantagem temporária ou sustentável.	- Entrevista semiestruturada. - Observação passiva. - Análise de conteúdo.
<b>3. Apresentar quais recursos podem contribuir para as práticas de gestão.</b>	- Resultado da avaliação dos recursos - Proposição de framework	- Triangulação dos dados da pesquisa de campo. - Entrevista semiestruturada. - Análise de conteúdo.

**Quadro 04.** Técnicas de coleta e análise dos dados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4. OS MERCADOS TRADICIONAIS

Local de convivência entre diferentes classes sociais, gerações, gostos e culturas os “Mercadões”, em todo o mundo são um espaço público por excelência. Junto com as feiras são descritos pela história como, principalmente, entreposto comercial garantidor do abastecimento de vilas e comunidades (futuras cidades). Estes espaços são vistos pela literatura, no caso ocidental, tal qual a sede da igreja local, como centro geográfico irradiador das modernas cidades.

Em suas pesquisas sobre mercados e feiras Mott (2000) distingui dois caminhos percorridos pelos autores, o primeiro considera relacionar mercados e feiras a uma função principalmente econômica. O segundo se debruça e iguala a tríade: econômica, histórica e cultural-social. Opta-se neste trabalho pelo segundo pois esta, intimamente ligado ao conceito institucional que leva por definição à criação de valor intangível que pode, em sendo sustentável, suportar uma estratégia de negócio a longo prazo.

Para Braudel (1998) mercados e feiras, embora caóticos na aparência possuem uma lógica própria onde a fluência dos laços sociais se desnudam e a vida em comunidade é mais palpável. Com estratégias de sobrevivência, laços familiares, vai-e-vem dos populares, linguagem e cultura próprias as lógicas das trocas comerciais transcendem o econômico, sendo os prismas sociológico e antropológico os mais ricos para análise. Continua o autor que “circulação” é a palavra quando se trata de feiras e mercados e que “o ruído das feiras chega distintamente a nossos ouvidos” (BRAUDEL, 1998, p.12).

Ainda segundo Vieira (2014), não obstante à concorrência de outras formas de ajuntamento humano com o objetivo finalístico o comércio (aqui leia-se shoppings e supermercados) os Mercados Tradicionais vivenciam perene transformação sem que essas afetem, por exemplo, as relações com o consumidor, as peculiaridades na abordagem do atendimento e nas relações familiares que se observam nesses empreendimentos e que

fazem uma conexão com a população local que acaba por identificar resíduos da sua própria história no desenvolvimento desses centros comerciais.

As ciências sociais reconhecem os espaços de comércio, tal qual os Mercados Tradicionais, como centro irradiador do desenvolvimento das civilizações e como expressão maior da tríade cultura, sociedade e economia.

Nas palavras de Filgueiras (2006, p. 24):

Pode-se dizer que estes elos entre economia, cultura e sociedade estão na própria base do *fenômeno urbano*. Na análise de Weber (1979), o surgimento das cidades funda-se, essencialmente, no desenvolvimento histórico de dois fenômenos: (i) a existência da *sede de uma instância política* (senhoriais-territoriais ou estatais), com direito político próprio e autonomia administrativa ao menos parciais; e (ii) a existência de um *mercado local* como o centro econômico do povoado e da população residente em seus arredores

É, portanto, da necessidade de um local de intercambio não só econômico, mas de saberes e práticas, que surgem os mercados. No **Quadro 05**, a seguir, elencamos as principais características trazidas pela literatura sobre o desenvolvimento dos mercados. Destaca-se no Mundo Antigo à agitação da ágora grega, o fórum romano e o bazar (esse último localizado, principalmente, em áreas de influência árabe). Notadamente, avança na história e em diferentes culturas o fenômeno da centralidade urbana dos Mercados Tradicionais.

Seguindo o traçado histórico, com a consolidação da Revolução Industrial em meados do século XIX e suas contribuições ao conjunto das engenharias e arquitetura, tem-se o início da construção de mercados fixos, com melhores acessos e estrutura apta em receber grandes afluxos de pessoas.

No Brasil, com sua colonização europeia, não foi diferente. Para Mott (2000) tal qual o colonizador Portugal, adotou-se no Brasil o abastecimento local de núcleos populacionais, vilas e posterior cidades com produtos regionais transacionados em locais com estruturas muito próximas aos mercados europeus.

Contudo, foi principalmente a Igreja, com seus templos, a coluna mestra da construção dos ajuntamentos urbanos no país:

Período Histórico	Principais Características Observadas.
Mundo Antigo	Ágora grega, bazar árabe e fórum romano: lugar essencialmente popular com rotina de feira livre, onde todos iam fazer suas compras. Simbiose entre cidade, comércio, religiosidade e política.
Europa Medieval	Praça de mercado assume a centralidade urbana (embora possa ser móvel). Expressão maior da urbanização na Idade Média.
Meados do séc. XIX	Localização fixa. Construção é facilitada/barateada pelas estruturas de ferro. Especialização das atividades comerciais e ampliação da cadeia produtiva.
Meados do séc. XX	Capacidade de resistir. Adaptação contínua à produção em alta escala dos concorrentes, super/hipermercados e outros centros comerciais diversos. Deve figurar com ponto de encontro dos munícipes e visitantes alcançando o status de local turístico fortemente identificado com a cultura local.

**Quadro 05.** Fases históricas do desenvolvimento dos Mercados Públicos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

(...) pequenos grupos, isolados e dispersos pelo território, orbitavam em torno das vilas e dos núcleos de povoamento (...) função da Igreja e da prática religiosa (...) ligava-se, ainda que esporadicamente, ao centro provedor de sal, administração (FILGUEIRAS, 2006, p.30).

De tudo quanto visto, foi só no final do século XIX e início do século XX que, com a mudança da matriz econômica brasileira, as transformações políticas (República), o aumento populacional e a diminuição das terras disponíveis - fatores que sinalizavam para o fim da autossuficiência no abastecimento - que se acelerou o comércio entre cidades e vilas. Surge na mesma época as primeiras noções de urbanismo no país, com os administradores municipais se preocupando, acima de tudo, com o abastecimento de alimentos e víveres. Para Chalhoub (1996) vivia-se, nos primeiros anos do século XX, a procura incessante pelo aperfeiçoamento da higiene nos espaços públicos pois essa era uma condição essencial para o reconhecimento de uma sociedade como “civilizada/desenvolvida”, sendo um “modelo de aperfeiçoamento moral e material” onde a

“gestão científica da sociedade para acima dos homens e para além da moral e da política” (CHALHOUB, 1996, p. 46).

Destaca-se ainda no período a especulação imobiliária, ocorrida devido ao processo de aumento da malha urbana sempre privilegiando o centro econômico das cidades, o que influía em maior importância e destaque aos Mercados Municipais.

Com o avanço e os desdobramentos da urbanização e industrialização os Mercados, agora tomados pelo poder público e municipalizados, afastam-se da função socializante de antes, a visão agora é puramente comercial. À época, os Mercados Públicos ainda foram fortemente impactados pelas novas práticas de conservação e higiene de alimentos, mesmo os *in natura*, que no contexto de pouca informação e numa sociedade extremamente classista como a brasileira do início do século passado levou a novos hábitos de alimentação até mesmo encarecendo os produtos mais básicos que agora deveriam seguir novos padrões sob o rótulo de “alimentação própria para o consumo”. Aliado a todas essas mudanças o deslocamento do centro comercial para outras partes mais “nobres” das cidades fez com o que os Mercados Locais fossem associados à população mais pobre e perdessem seu brilho de outrora (FILGUEIRAS, 2006).

Ainda segundo Vargas (2001) quando avançamos para as décadas seguintes (50, 60 e 70) as novas técnicas de venda, administração e a inauguração dos primeiros supermercados e shoppings trouxeram impactos significativos no comércio tradicional. A força das grandes redes varejistas não se deveu tão somente pelo poder de barganha junto à indústria (o que realmente fez cair o preço junto ao consumidor final), mas em grande parte pelo conjunto do todo: preços mais baixos, crédito direto ao consumidor e o layout das lojas que trouxeram um conforto inédito para o consumidor que agora pode transitar com seu carrinho de compras, adquirindo tudo do que necessita, pagando toda a compra numa só vez.

Todas essas mudanças completam o quadro de razões que, forçosamente, patrocinaram a reinvenção dos Mercados Tradicionais, no Brasil e no mundo. Atualmente esses locais que outrora essenciais ao eixo econômico e social de cidades mundo afora continuam a existir e resistir, contudo agora designados como vitrines da produção e

cultura locais e ferramenta da indústria que mais se destacou nas últimas duas décadas: o turismo.

Atrações culturais são recursos determinantes para a escolha de um viajante que se decide por esse e não por aquele destino. Contemplar e aprender com a produção, os costumes e com os próprios habitantes “locais” motivam milhões de visitantes por todo o planeta. Para a UNESCO o turismo valoriza a cultura, os espaços e recursos locais; fomenta a economia e fortalece o elo da comunidade com sua identidade e cultura, sendo veículo de organização de significados e espaços. Uma vez constatada essas características nos Mercados Tradicionais nada mais apropriado do que defender o turismo nesses locais, assim para Santos e Lessa (2017, p. 498) “(...) mercados municipais são locais multidimensionais constituídos por pessoas, produtos e processos econômicos, sociais e culturais que constituem uma cadeia, com implicações no modo em como todo o espaço circundante se estrutura”.

E chamariz para turistas é o que não falta nos Mercados Públicos. Talvez, contudo, é na praça de alimentação que os visitantes se sintam mais à vontade. Os hábitos alimentares de uma determinada população e todas as inúmeras interações sociais que circundam o alimento e a sociedade local desperta curiosidade e desejo pela vivência da mesma experiência dos locais. A experiência gastronômica resta inserida como primordial em qualquer destino turístico. Segundo Carrieri *et al* (2012) foi depois da Segunda Guerra em que guias turísticos da época começam a trazer informações detalhadas sobre os pratos, a arquitetura de mercados e restaurantes e as preferências dos *chefs*. Também para os pesquisadores não podemos ignorar as diferenças entre os tipos de turistas, pois há aqueles que não reconhecem a gastronomia local como atrativo em si mantendo uma relação funcional com a alimentação.

Prossegue o entendimento de Carrieri *et al* (2012) de que estamos vivenciando nos últimos dez anos um refugio na onda globalizante de consumo em massa, o “estandardizar” de alimentos e produtos (*souvenirs*) tipicamente turísticos. A indústria do turismo, como um todo, esforça-se para que a produção seja fiel representante da região e dos seus habitantes e que o local de representatividade da agricultura, gastronomia e do comércio regionais - os Mercados Tradicionais - assumam esse papel. De acordo com Baptista (2008, p. 6) “a verdadeira riqueza, ou identidade, dos lugares não está nas suas

potencialidades materiais, mas, sim, na forma como são apropriados, percebidos, desfrutados, amados, e, sobretudo, partilhados”. Muito forte em todos os Mercados Públicos, o turismo gastronômico é antagônico à globalização de sabores ou “macdonaldização dos costumes” (FISHLER, 1998).

Exemplos de abertura ao turismo não faltam ao Brasil. O Mercado Municipal de São Paulo, talvez o mais importante entre todos se o critério for a população no entorno (12 milhões aproximadamente de acordo com IBGE-2016) sofreu profundas transformações ao se preparar para receber quem visita a metrópole. Com a intenção inicial em abastecer o comércio paulistano da época, em estilo arquitetônico eclético, e com seus vitrais que remontam a rotina do interior dos anos 20 – a construção foi de 1928 a 1933 – o então batizado Mercado Municipal da Cantareira, imponente, em nada deveu aos seus congêneres europeus. Os 22 mil m<sup>2</sup> de área correspondia a soma de todos os cinco outros mercados públicos existentes.

Tem o nome alterado em 1995 para Mercado Municipal paulistano. Em 2004 é reconhecido pelo governo estadual como patrimônio histórico da cidade de São Paulo mesmo ano em que passa por uma profunda reforma que o prepara para atrair milhares de consumidores locais e turistas diariamente que agora reconhecem no local sua vocação gastronômica.

Com seu icônico sanduiche de mortadela e seus pastéis com recheios diversos o Mercado paulistano conta com aproximados 1.500 funcionários, que movimentam 350 toneladas de alimentos/dia em 291 boxes com o público diário estimado em 15 mil pessoas (Fonte: Associação Mercado Municipal de SP).

Outro ícone nacional, é nas margens da baía do rio Guajará, em Belém capital do Pará que se desnuda ao público um dos mais antigos e importantes conjuntos arquitetônicos e paisagísticos a serviço do comércio de varejo e abastecimento do Brasil, o complexo Ver-o-Peso. Atualmente composto por dois mercados (prédios históricos), duas praças, duas feiras de rua e uma doca de embarcação o antigo posto de fiscalização da coroa portuguesa, chamado de casa de “haver-o-peso”, criado em 1625 na confluência dos rios Amazonas e do oceano Atlântico - misto de feira livre com mercado público - é o principal ponto turístico da capital paraense e um dos mais importantes do norte do país.

Formalmente extinto em 1835 a estrutura de fiscalização deu lugar a um mercado de peixe.



**Imagem 01:** Mercado Municipal de São Paulo-SP.  
Fonte: Site do Mercado Municipal de São Paulo.

Hoje, após a construção do Mercado da Carne (ou Mercado de Ferro) do final do século XIX, o complexo, que ainda conta com a praça do relógio e a feira do açaí, segundo a associação que o administra leva 50 mil pessoas/dia a circular por suas incontáveis barracas e boxes e atrai turistas de diversas regiões do Brasil além de ponto obrigatório de visitação de turistas estrangeiros que buscam a cultura e culinária amazônica. Transitando ora por designação de mercado público ora por “complexo de feiras” o Ver-o-Peso ainda ostenta o título de maior feira livre da América Latina. (SILVA; PAMPLONA; SANCHES, 2010).

Outro mercado latino-americano arraigado de cultura e significância importantes   o Mercado Central de Santiago (MCS) no Chile. Essa verdadeira institui o chilena percorreu o caminho que historicamente se observa para esses espaços: de feira de rua com instala es precárias   uma constru o suntuosa, em ferro fundido, que entra em funcionamento no final do século XIX, em 1869.

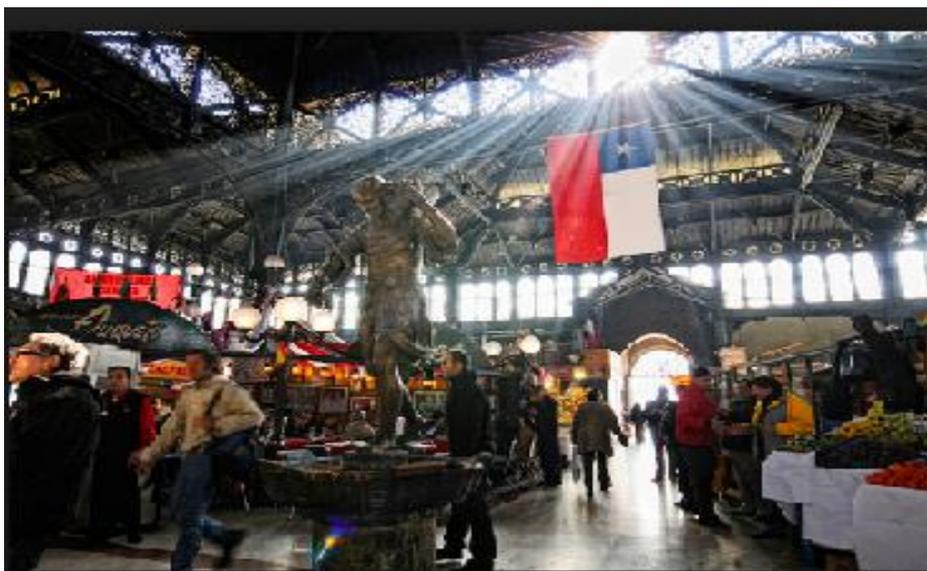


**Imagem 02:** Complexo Ver-o-Peso, Belém-PA  
Fonte: Site da Prefeitura Municipal de Belém.

Desde o início o MCS é voltado ao turismo, sua proximidade com o oceano pacífico fez com que a riqueza do mar se apresentasse nas suas diversas barracas e restaurantes. Já em 1873 a prefeitura de Santiago providencia sua ampliação. Nos anos 1900 chega eletricidade e é feita uma estrutura especial para higienização de frutas e verduras. Em 1983 sofre ampla reforma e restauração. Com 241 barracas/boxes e restaurantes o MCS hoje comercializa frutos do mar, frutas e verduras diversas, carnes, padarias e lanchonetes, refeições prontas e bebidas, com destaque para o vinho chileno mundialmente reconhecido (MURTA, 2009).

Baseada principalmente sobre o comércio de frutos do mar o mercado de Santiago é outro onde o turismo gastronômico é mola mestra. Vários restaurantes e barracas de frutas locais com possibilidade de provas dão ao lugar o reconhecimento institucional de ponto turístico nacional chileno.

Voltando ao Brasil, com um histórico diferente de todos os outros mercados públicos até aqui citados, é o Mercado Municipal de Curitiba (Paraná). Das barracas esparsas ao redor da Catedral da cidade em 1820 a sua primeira sede em 1874, até a demolição total do edifício em 1914 para dar lugar ao Paço Municipal. O novo Mercado é construído e inaugurado em agosto de 1958.



**Imagem 03:** Mercado Central de Santiago-Chile

Fonte: Site do MCS na internet.

Após reformas e ampliações em 2009 é inaugurado, ao lado, um prédio destinado a produtos orgânicos, experiência única no país até então. Com restaurantes especializados em diversas cozinhas nacionais o local confere ao turista um espaço moderno e o novo prédio se assemelha, em estrutura, a um shopping.

Valendo-se da experiência audaciosa de Curitiba, pertinente é a crítica de muitos autores sobre a “cenarização” de ambientes que carregam fortes símbolos da identidade e cultura locais, aqui notadamente os Mercados Públicos, que sofrem com intervenções de projetos de reorganização urbana que por vezes maximizam clichês e reforçam estereótipos. Para estes estudiosos a necessidade de expor o local como mais um atrativo turístico leva a “mercadorização” da cultura conduzindo a homogeneização de espaços levando a perda de sua particularidade “moldando-os à eficiência necessária aos fluxos da rede mundial de cidades e do mercado global” (FILGUERIAS, 2006 *apud* RIBEIRO, 2004).

Embora cientes do problema da massificação cultural e dos riscos que o turismo em massa traz sobre a identidade do local visitado com o fortalecimento dos estereótipos para a contemplação do turista, não focamos nossa pesquisa em desvendar esse fenômeno de massa. Ressaltamos, portanto, que embora reconheçamos o problema da “cenarização”, não faz parte do escopo desse trabalho o aprofundamento da discussão crítica sobre o tema.



**Imagem 04:** Mercado Municipal de Curitiba - PR  
Fonte: Site na internet.

#### **4.1. MERCADO TRADICIONAL: CONTEXTO INSTITUCIONAL.**

São, os Mercados Públicos, mundo afora, expressão mais proeminente da sociedade que os criou. Para Gomes (2002, p.07) trata-se de verdadeiros “teatros da vida cotidiana local, onde pessoas, coisas, valores e crenças podem ser apreciados pelos mais diversos ângulos”. A origem dos mercados está no ponto de encontro dos “locais” e de sua produção. Contudo, para além da visão antropológica e da necessidade da troca e da prática do comércio o Mercado Público é lugar de empreender, de gerir e do trabalho em parceria. Evidencia-se assim a possibilidade de realizar análises sob as mais diversas teorias no campo das ciências sociais *latu senso* e da administração *strictu senso*.

Antecipando a discussão que faremos acerca da Teoria Institucional e a Teoria dos Recursos é importante frisar que localizamos em toda a bibliografia pesquisada elementos fortes o suficiente para acreditarmos que os Mercados Tradicionais se destacam como instituições detentoras de recursos organizacionais (principalmente recursos

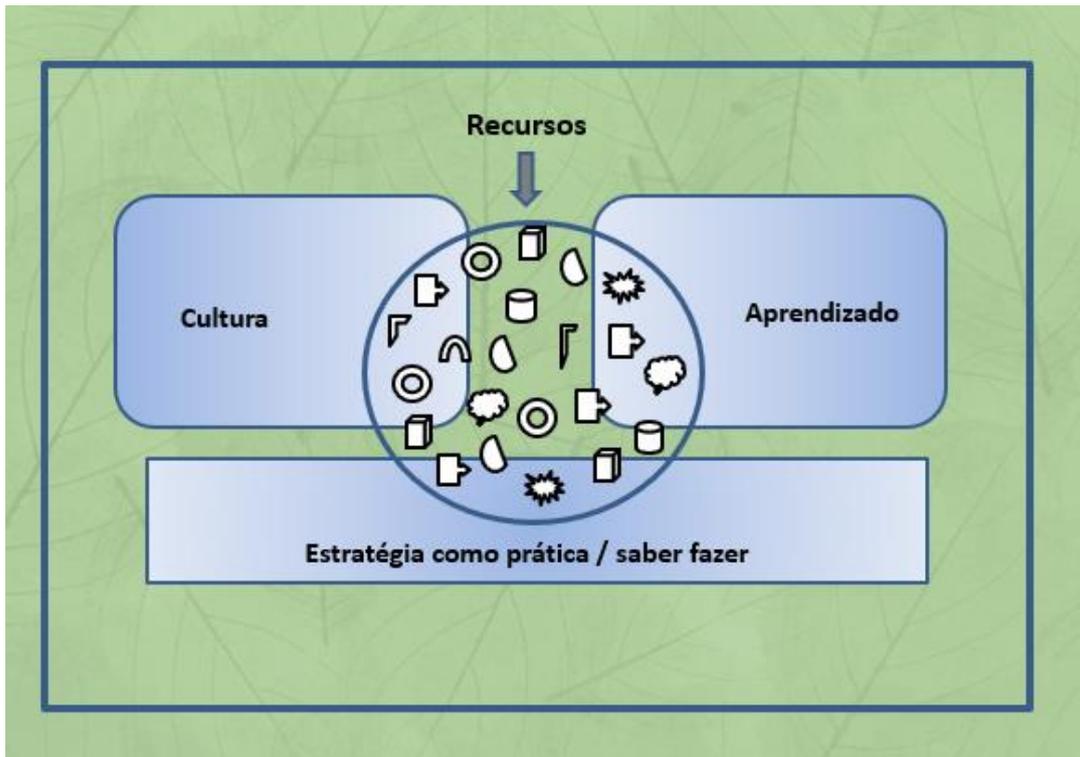
intangíveis) que se impõe como fundamentais ao sucesso e a continuidade dos empreendimentos. Pela combinação da Teoria dos Recursos com prisma institucional, os recursos subjazem, mesmo que de forma não consciente dos atores envolvidos, a gestão da ação estratégica. Estratégia essa que aqui abordamos como prática social, um processo que para Pettigrew (1977, p. 79) “pode ser entendida como um fluxo de eventos, valores e ações inseridos em um contexto”.

Grosso modo, é premissa básica da Teoria Institucional a tendência de as organizações agirem em conformidade com a cultura (tradições, costumes) e o conhecimento que elas mesmas adquirem com o passar do tempo (aprendizado) numa simbiose que molda o agir, o “saber fazer”, legitimando assim suas atividades e sustentando a estratégia. A teoria propõe que a racionalidade dos processos gerenciais é limitada uma vez que os partícipes da gestão são influenciados pelo meio social.

Nas palavras de Pascutti, Cubralatte e Grave, 2006, p. 04:

Enquanto teoria multiparadigmática a teoria institucional incorpora elementos teóricos diversos (cognitivos, culturais, interpretativos, além de explicações de natureza racionalista) para explicar a configuração da realidade social e organizacional e, apesar de não negar a racionalidade como princípio da ação de tomadores de decisão e das próprias organizações, não obstante não admite esta racionalidade no seu sentido estrito, mas explora a própria noção de construção social da racionalidade.

Já os recursos organizacionais sempre foram estudados a partir de diferentes perspectivas disciplinares como a economia, a sociologia e a teoria organizacional, etc. Oliver (1997) **define os recursos como parte integrante do ambiente institucional tratando-os como elementos intitucionalizados incorporados no ambiente das organizações**, o que pode aumentar a capacidade de alocação desses mesmos recursos. O principal fator de sucesso desse “capital institucional” é a decisão efetiva de gerenciamento de recursos em determinado ambiente organizacional. Nesse sentido, Oliver (1997) define o capital institucional como "capacidade" e "contexto institucional".



**Figura 14.** Esquema analítico do contexto intitucional nos mercados tradicionais.  
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Baseado em Oliver (1997) esquema analítico, acima [Figura 14], sintetiza nosso pensamento.

Junto ao objeto de estudo, pretendemos aplicar o conceito de recursos na perspectiva de Barney (1991). Ele propõe e sustenta que para uma estratégia de sucesso os recursos devem atender a quatro condições básicas: **a)** possuírem valor; **b)** serem raros; **c)** quando forem imperfeitamente imitáveis e **d)** se forem explorados a contento pela organização.

## 5. O MERCADO MUNICIPAL DE CAMPO GRANDE

O Mercado Municipal Antônio Valente, mais conhecido como Mercadão Municipal de Campo Grande em nada deixa a desejar aos dos grandes centros do país. Proporcional a capital, com seus 875 mil habitantes (IBGE, 2017) conta com um prédio com área de 2.494,03 m<sup>2</sup> por onde se distribuem 144 bancas e 79 boxes. Localizado no centro antigo da capital do Mato Grosso do Sul, com prédio inaugurado em 30 de agosto de 1958, tem como origem uma feira livre que funcionava diariamente estabelecida às margens da estrada de ferro Noroeste do Brasil, que hoje margeia a entrada do estacionamento para aproximados 380 veículos e 70 motos, que foi fruto de ampla reforma feita no ano 2.000.

Segundo Cleuber Gonçalves Linares, presidente da Associação dos Comerciantes do Mercado Municipal de Campo Grande (Associmec), que administra o local, o lote doado pelo Sr. Antonio Valente à prefeitura Municipal foi o que possibilitou a edificação do mercadão. À época o único critério para utilização do espaço foi o de já terem os comerciantes tradição na comercialização dos produtos na feira livre já mencionada.

Entre os comerciantes é notadamente forte a presença de descendentes de japoneses. Como a maioria das bancas e boxes se constituem em negócio familiar, ressalta o Sr. Ronald Kanashiro que muitos dos permissionários já estão na terceira geração, e se dá como exemplo, pois a banca inicial da avó passou para mãe e hoje é o próprio que toca o negócio.

Verdadeiro centro de abastecimento, o Mercado foi por muito tempo a única opção em oferta de hortifrutigranjeiros, carnes em peças maiores e grãos na capital sul-

mato-grossense. Pela posição privilegiada e por ter herdado a clientela fiel da “feira do trem” além da proximidade com a tradicional escola Oswaldo Cruz e por ser entrecortada pelas principais avenidas da cidade, para o presidente Cleuber por muito tempo o mercadão e arredores foram o eixo da evolução da capital do MS.



**Imagem 05.** Feira do trem de Campo Grande – MS, década de 40.  
Fonte: Associmec.

Aberto de segunda à sábado das 06h00min às 18h30min e em domingos e feriados das 06h00min ao 12h00 (meio dia) o local é administrado pela Associmec. Conta-se em média 600 pessoas trabalhando no local entre permissionários (como são chamados os donos das barracas e boxes) e seus funcionários. Ainda de acordo com o Sr. Daniel Amaral, Gerente Geral, nos últimos 05 anos houve um crescimento médio de 60% (fluxo de consumidores). Atualmente estima-se um público entre 05 e 06 mil consumidores por dia, com picos de circulação dos clientes aos sábados entre 09h00min e 12h00min. Tão grande afluxo de pessoas segundo Amaral chamou atenção da rede britânica BBC que em agosto de 2015 num especial sobre Mercados Públicos ao redor do mundo fez reportagem ressaltando as peculiaridades do Mercado Municipal de Campo Grande afirmando que, a contar do tamanho populacional da capital nosso Mercadão era proporcionalmente um dos doze mais visitados do planeta.

Inserido na confluência do comércio tradicional da cidade, o Mercado ainda é ladeado à direita de sua entrada principal pela praça Oshiro Takemori, que abriga uma feira permanente com indígenas da etnia terena popularmente conhecida como a “Praça das Índias” ou “Praça do Mercado” que funciona diariamente. À esquerda de sua entrada principal encontra-se o prédio do “camelódromo” onde são comercializados produtos importados (Paraguai e Bolívia) tais como roupas, relógios, tênis, celulares e apetrechos e pequenos eletrônicos em geral. Configuram-se assim três quarteirões de comércio popular.



**Imagem 06.** O Mercado recém-inaugurado na década de 50.  
Fonte: Associmec.

Segundo Daniel o conforto dos clientes é o que move o Mercado. O estacionamento é gratuito por até uma hora, após esse período o valor é R\$ 8,00. O Mercado Municipal de Campo Grande não possui comerciantes informais, todos os proprietários são participantes da Associação, sendo compulsória a participação, como também é obrigatório que os empreendimentos tenham os registros comerciais com CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica). Novas despesas sempre devem ser aprovadas em assembleia, tal como a que recentemente autorizou a instalação de 03 ventiladores ultrassônicos que diminui e muito o barulho se comparado aos antigos. Outra preocupação

constante é com a variedade e regionalidade dos produtos. Para o gestor “a diversidade de clientes está intimamente ligada à diversidade de produtos”, exemplifica ainda que a venda dos produtos muito se alternava a depender da época do ano “se era período onde a oferta de queijo era mais propícia, todos os permissionários queriam vender o produto, solucionamos o caso alterando dispositivos no estatuto. Agora cada permissionário deve se manter fiel à sua especialidade”.

A administração da associação é constituída por 12 diretores. As decisões estratégicas são definidas nas assembleias que ocorrem uma vez por semana e o poder de decisão dos permissionários se dá através de votações nessas reuniões. A limpeza geral do local também é semanal e a limpeza de cada banca ou box individualmente é de responsabilidade de cada permissionário. Os gastos com o estacionamento chegam a cerca de R\$ 12.000,00 ao mês e a cobrança para estacionar existe para forçar a rotatividade de carros e clientes no local, já que algumas vezes o que é recolhido não é suficiente para cobrir os custos com manutenção, segurança e porteiros.

Destaque e o diferencial do Mercadão, num estado detentor do quarto maior rebanho bovino do país (IBGE, 2017) é, talvez, a carne. Presenciamos o descarregamento de grandes peças de bovino, suíno além de frango e cortes de carneiro às 05h00 da manhã. Voltamos às 11h30min e muitos dos boxes que vendem o produto já estavam sem as peças. Para P1, proprietário de um grande box dedicado à venda de carnes, o consumidor enxerga no Mercadão fornecedor de cortes frescos e de qualidade, o que, segundo seu relato, faz os populares - em detrimento de açougues e supermercados - procurarem pelas peças nos boxes do Mercadão.

As verduras, sempre frescas e de um colorido de encher os olhos, são por vezes buscadas no CEASA (Centrais de Abastecimento do MS). Quando os permissionários buscam a mesma variedade em muitas vezes o fornecedor entrega, ganhando em escala, no próprio Mercado, entretanto, a priori, é de responsabilidade dos donos de boxes e barracas todo os produtos e a logística de suas compras. Esclarece ainda o sr. Daniel Amaral que a Associmec não viabiliza ou organiza nenhum contato entre permissionários e seus fornecedores, cada empreendedor administra com independência seu negócio.

Impressiona, sobretudo, a obstinação e devoção com que os comerciantes tratam a rotina de trabalho. Dona P2 de 63 anos, dona de uma banca no corredor central do Mercado, nos informa que ela ou filho iniciam rotina às 05h00min buscando verduras na central de abastecimento ou em sítios próximos e só termina o trabalho quando fecha o Mercado às 18h30min, sua banca oferece aos clientes as mais variadas verduras e legumes bem como uma infinidade de pimentas preparadas pela comerciante, expostas em vidros que deixam transparecer o colorido inconfundível do vegetal.

Com 77 boxes, instalados nas laterais, na parte frontal e no anexo dos fundos e 144 bancas formando extensos corredores e colocadas em forma estratégica para que sejam percorridas pelos clientes em busca de produtos caseiros, frutas, legumes, artesanato, raízes, verduras, chimarrão e tereré (erva consumida gelada, muito apreciada em todo Mato Grosso do Sul), o Mercado Municipal é, com elevado grau de certeza, vitrine do modo de vida e produção sul-mato-grossense. Andando pelos corredores presenciamos o corre-corre no abastecimento, a conversa fácil entre vendedores e compradores, a pechincha que não falta, a sofreguidão para se conseguir o troco, vivenciamos as cores, os cheiros e os sabores tão característicos desses locais. Tudo em resumo nas palavras da consumidora C1:

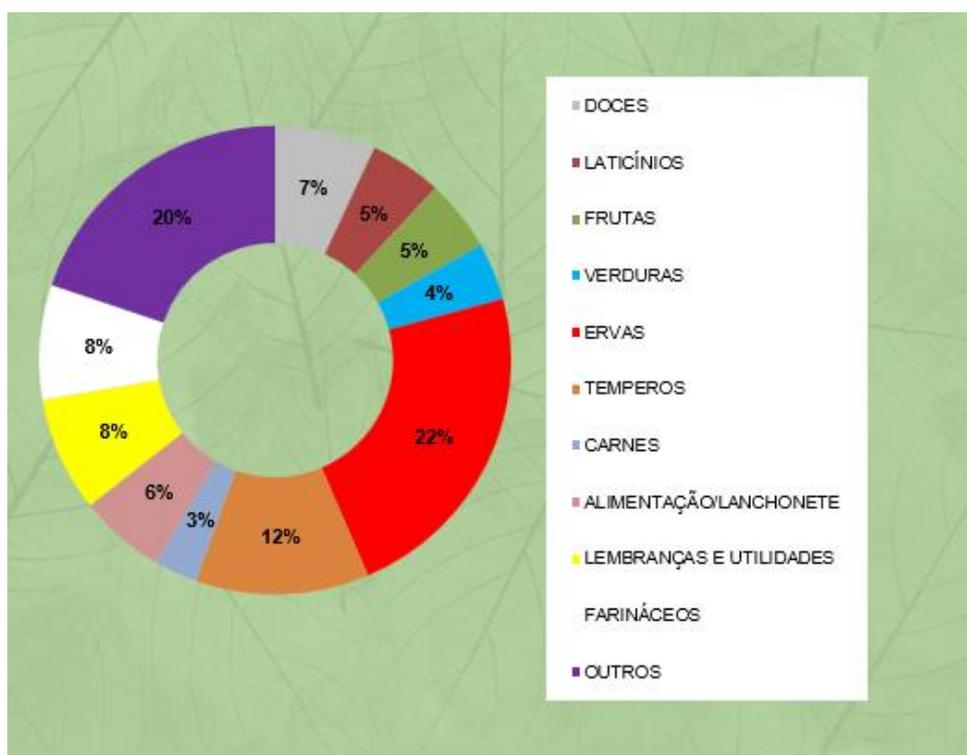
Eu tenho 70 anos de idade e sou dessa região, eu nasci em Miranda (MS) e fui criada aqui, eu conheço o mercadão do tempo que era chão aí na frente, você está entendendo os valores [...] são esses, e aqui você encontra tudo o que você quer: comida, bebida, alimento, remédio[...] tem tudo o que você procura aqui!

Destacamos ainda os produtos naturais que prometem curar artrite, o mau humor, o colesterol, a perda da libido, etc. Aos praticantes da “naqueadas” – hábito de mascar fumo – sobram opções com os rolos de fumos de corda dos mais diversos tipos. Se a procura é por comidas rápidas e lanches, é o pastel o destaque: o de carne de jacaré e o tradicional de bacalhau são grandes sucessos. Carvão, lenha, grelas e espetos e, claro, temperos dos mais atrativos. Sinônimo de um bom espaço para as compras domésticas para os campo-grandenses e agora, para os turistas, o Mercadão vai além e é um ponto de conhecimento vivencial de parte da cultura sul-mato-grossense. **Gráfico 01**, a seguir, mostra a diversidade dos grupos de produtos comercializados nas barracas e boxes sendo

eles especializados em um só produto e/ou em barracas/boxes multiprodutos.

Para P3 (58 anos) a vocação rural do Estado e a proximidade do Pantanal cria nos visitantes do Mercado expectativas de encontrar traços desta cultura típica, “[...] berrante, bomba para tomar tereré, botina, chapéu...saí de tudo. Também recebo muitos donos de fazenda e funcionário do interior procurando esses produtos[...]”.

Com uma barraca especializada em tereré e chimarrão acredita **P3** que aumentou e muito o fluxo de turista que procuram além das ervas e apetrechos, uma lembrança identificando o local “percebemos que aumentou muito a visita de pessoas de fora do Estado, comecei a escrever nas bombas de tereré e chapéus ‘Campo Grande-MS’ e eles gostaram muito, preferem esses”. A permissionária estima que vende entre 02 a 03 toneladas de ervas por mês.



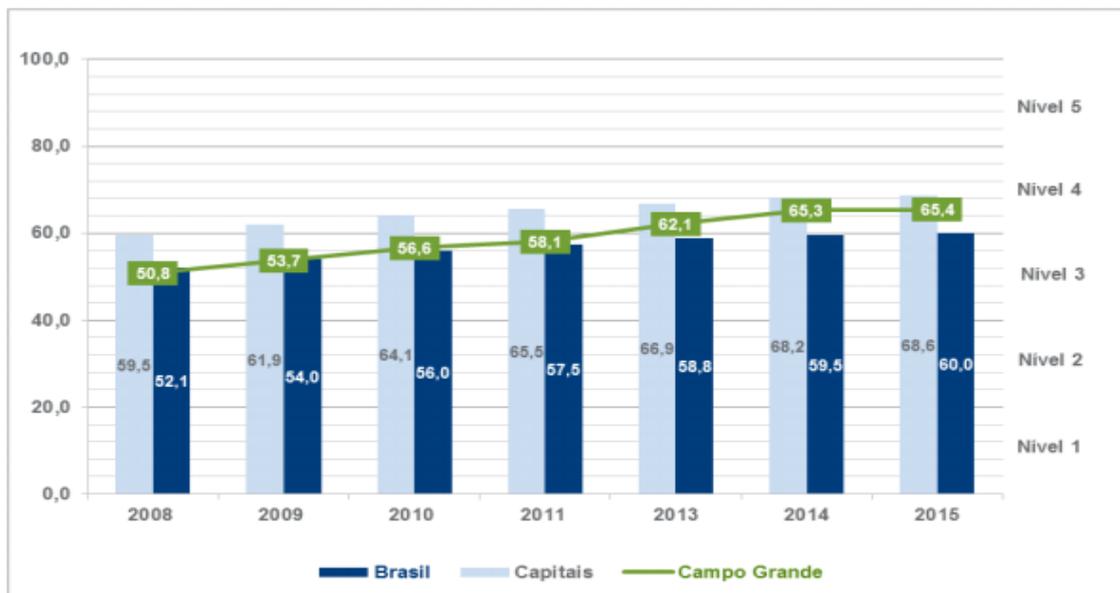
**Gráfico 01.** Variedade de produtos nas bancas (incluindo as bancas multiprodutos).

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo os gestores, em franca ascensão como ponto turístico o Mercado de Campo Grande vem implementando uma agenda cultural que propicie ao visitante o

contato mais próximo com os costumes da “sociedade pantaneira”. No site de referência em turismo *TripAdvisor* Brasil acessado pelo pesquisador em 07 de agosto de 2017, o Mercado é apresentado com o selo “certificado de excelência” pois as mais de 300 avaliações contam com 80% de conceitos “excelente” e “muito bom”. Diz a avaliação de uma visitante de Minas Gerais “Mercado rústico, com opções de produtos locais, como erva-mate de tereré e chimarrão, [...]. Também tem pastéis de vários sabores, [...] para se comer em pé na frente do box... apesar de ficar em pé, muito gostoso! ”.

Pois bem, para além da percepção do pesquisador, de diretores e permissionários, a Fundação Getúlio Vargas em parceria com Ministério do Turismo e Sebrae, num universo de 65 destinos turísticos no Brasil, em pesquisa de 2015, confere à capital de Mato Grosso do Sul elevado nível de competitividade [**Gráfico 02**] na dimensão “serviços e equipamentos turísticos”. No estudo o Mercado Municipal foi fator de destaque na composição dos roteiros turísticos em Campo Grande.



**Gráfico 02.** Competitividade de Campo Grande-MS, dimensão “serviços e equipamentos turísticos”.  
Fonte: FGV, 2015.

### **5.1. PERFIL DOS PERMISSIONÁRIOS E DOS EMPREENDIMENTOS. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS ACHADOS.**

Marcelo Kinoshita, 32 anos, proprietário da banca Pimenta Pantaneira, é o clássico permissionário do Mercado. De descendência japonesa herdou o negócio dos pais que adquiriram a barraca há 25 anos. Já o Sr. Hiroshi Utinoni, 66 anos, proprietário da banca Hiroshi trabalhando no Mercado há 38 anos e escolheu Campo Grande, vindo Paraná, pois havia a perspectiva da divisão do Estado e de crescimento do sul de Mato Grosso. Apenas dois exemplos demonstram as diversas historiografias e gerações que empreendem e fazem gerir o mais importante Mercado Público do Mato Grosso do Sul.

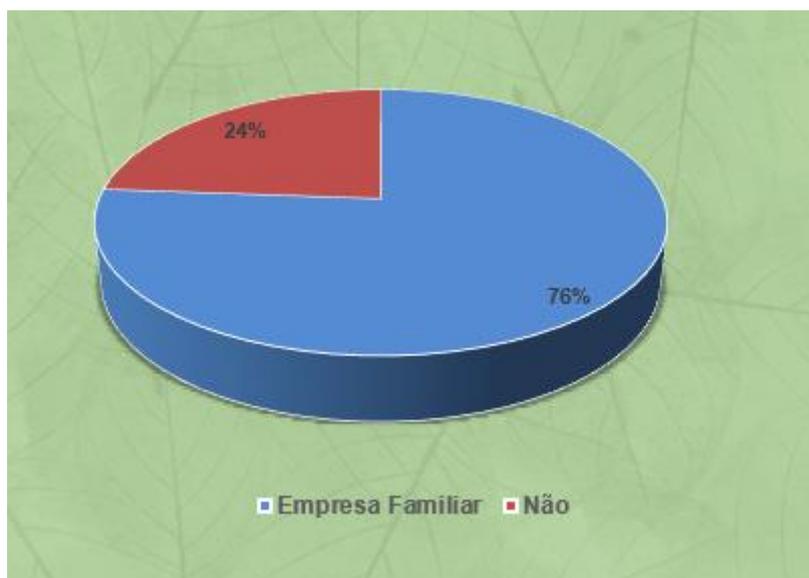
Identificamos que das 144 bancas e 79 boxes existem 37 permissionários que possuem dois pontos de venda e 08 permissionários possuem até 03 pontos. Quatorze bancas encontram-se fechadas temporariamente ou desativadas. De modo que, na primeira rodada de entrevistas, participaram da pesquisa 94 comerciantes. Cobrimos assim por volta de 70% dos permissionários.

Como já dito no capítulo dedicado à metodologia voltamos a campo para complemento de informações e para implementar o roteiro de observações. Desta feita obtivemos 41 entrevistas.

Salientamos ainda que em alguns casos o respondente não era o proprietário. Para esses analisamos caso a caso, levando em conta o grau de parentesco (o que configura, em certa medida, compartilhamento ou não de informações).

Inauguramos o debate com a característica mais visível do Mercado que é ser constituído por diversos empreendimentos familiares. De pronto voltamos nossa atenção os laços estabelecidos entre os atores, fonte primária da riqueza social e cultural do Mercado Municipal: os permissionários e seus funcionários.

Os achados podem ser visualizados a seguir.



**Gráfico 03.** Porcentagem de empreendimentos familiares no Mercado.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Um empreendimento familiar tem como marca, dentre outras, o surgimento do negócio como um ideal dos membros da família sendo que as relações organizacionais se centram em conceitos subjetivos como confiança, afetividade e dedicação no qual, invariavelmente, existe um vínculo emocional forte entre os sujeitos por pertencerem a um projeto familiar. Em muitos casos a organização representa toda a renda familiar (LEITHBRIDGE, 1997)

Zorzanelli (2001) lista os pontos positivos de uma organização controlada pela família em que, a nosso ver, dialoga com os empreendimentos do Mercado, objeto da nossa análise: a) comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência; b) estrutura administrativa e operacional "enxuta"; c) disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família; d) importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado; e) organização interna leal e dedicada; f) forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculo familiares. A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa; g) grupo interessado e unido em torno do fundador.

A aplicação prática da lista de Zorzanelli (2001) pode ser constatada, por exemplo, na agilidade com que pequenos problemas são resolvidos e a delimitação fixada

das tarefas de cada atendente ou ainda no andar apressado dos trabalhadores por entre as barracas a procura de dinheiro para o “troco”, como também toda a rede de interação entre os permissionários que nos parece que fornece uma espécie de “amarração” psicológica que leva a confiança entre eles. Corroborando com autor, a força do laço familiar faz diminuir a figura do “caixa” pois em várias barracas e boxes todos comercializam, recebem e dão troco, sob o olhar atento de quem o teórico chama de fundador (pessoal a que identificamos, supondo ser a mais velha da banca).

Contudo, segue o mesmo autor com os pontos negativos: h) dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro; i) laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; j) valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; k) falta de planejamento para médio e longo prazos; l) falta de preparação/formação profissional para os herdeiros; m) conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo.

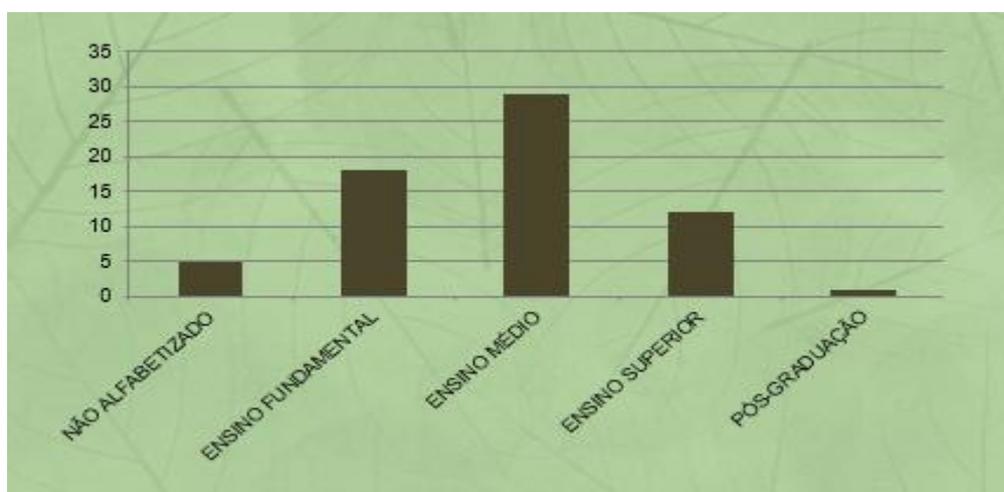
Sobre os pontos negativos listados discordamos quando são aplicados ao ambiente ímpar que é o Mercado. Acreditamos que na compreensão da rotina de um Mercado Popular, mesmo que de forma velada podemos observar fatos que podem ser desabonadores a priori, contudo se inserem perfeitamente no contexto cultura do local. Reconhecemos, contudo, que a falta de planejamento, preparação profissional e os inevitáveis conflitos família *versus* negócio podem, se não geridos, atrapalhar a administração empresarial pela família. A informalidade no tratamento ente os funcionários e as formas familiares que regem o dia-a-dia - que se observa desde a chamada de atenção do avô ao neto da barraca de temperos que afixou errado a presilha de segurança, passando pelo cartão de banco que a mãe (supus pela idade dela, da mais jovem e pela aparência das duas) entrega a filha pedindo para sacar o dinheiro e entregar ao fornecedor que acabara de chegar – são arranjos de gestão que vem dando certo e possuem histórico.

A importância e a singularidade das empresas familiares é conhecida e reconhecida pelos permissionários, nada mais natural, ante o expressivo número de 76% dos empreendimentos se auto definem como tal [Gráfico 03]. O que se pode perceber (a partir dos discursos, é a atividade econômica dessas famílias, que se expandem e vão além

do espaço do Mercado Municipal, até com novos empreendimentos e com atuações diversas das novas gerações, que buscam outros meios de vida. Mas de um modo geral permanecem no ramo do comércio) é que o ambiente familiar gira em torno do trabalho ali realizado.

Dessa maneira a maioria de bancas ou boxes atuais é composta por familiares que ocupam os espaços há gerações, desde sua inauguração, passando de pai para filho e para neto. A fonte de renda dos boxes é vista como meio seguro de manter as finanças e outros empreendimentos; o comércio no Mercado prevalece como principal atividade econômica das famílias, em que todos se envolvem direta ou indiretamente, todavia agora não mais como única possibilidade de trabalho como foi para as segundas gerações, que não buscaram outras profissões.

Ainda assim, as terceiras gerações também se inserem nesse contexto, com trabalho direto ou assessoria nos empreendimentos familiares e que dependem de alguma maneira do empreendimento da família. Neste particular nos chama atenção os descendentes de japoneses que buscam manter as tradições e dar continuidade ao trabalho familiar, passando de geração a geração, como forma de manter uma identidade nacional das raízes imigrantes dos costumes da terra natal, e ainda de manter um trabalho restrito à família, constituindo, nesse caso, uma invenção de identidade, uma identidade ideal, não aquela vivenciada somente no dia a dia do local de origem (Brasil, Mato Grosso do Sul), mas uma identidade construída por meio do passado vivido e guardado na memória.



**Gráfico 04.** Escolaridade dos permissionários.

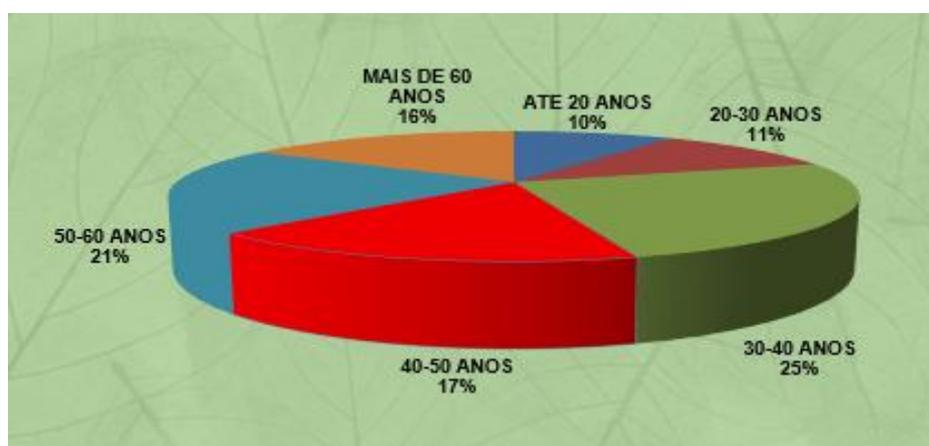
Fonte: Dados da pesquisa.

Outro dado muito curioso e que teve de ser interpretado à luz de estudos correlatos foi a escolaridade. Sendo massivamente um negócio familiar, os permissionários exibem resultados de escolaridade condizentes com o que se observa nesses empreendimentos em geral (PAMPLONA, 2013).

Muito próxima da média nacional de escolaridade (geral da população) os permissionários do Mercado exibem sinais característicos das organizações familiares, onde o empreendedorismo de pais, avós, tios e demais membros da família deixam o ensino formal em segundo plano para se dedicar ao negócio e como já dito, relegam a educação formal às próximas gerações (TAVARES et al.; 2014).

Chega a 72% os empreendedores que tem somente a instrução regular escolar (básica e média). Ensino superior com pós-graduação 26% dos entrevistados [Gráfico 04].

Para Pamplona (2013) a precariedade na educação formal e a pobreza somadas às exigências crescentes do mercado de trabalho formal, “empurram” os trabalhadores com esse perfil para atividades informais, como o feiras e comércios de rua. Contudo, o nível educacional e a formação profissional dos permissionários do Mercado revelam um hiato quando comparados ao números nacionais onde mais da metade do pequeno e microempresário brasileiro possui um nível educacional superior completo e/ou incompleto (Sebrae, 2015), o que leva a deduzir que a força da tradição familiar, de certa forma, canalizou os esforços das gerações futuras para a continuidade do negócio sem a preocupação do conhecimento formal que o ambiente “fora” do Mercado poderia exigir.



**Gráfico 05.** Idade dos permissionários.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se ainda, com base nos estudos apresentados no capítulo “Mercados Tradicionais” que o comércio em Mercados Públicos tem suas bases nas décadas de 50 em diante - isso aliado ao alto percentual de negócios familiares - a nosso ver, explica a faixa etária de 50 anos ou mais representando mais de um terço dos permissionários (36%, conforme o **Gráfico 05**). Pelos corredores do centro comercial é comum a cena de pessoas mais experientes ensinando, orientando e chefiando pessoas mais novas. Uma das muitas cenas observadas foi a discussão calorosa entre uma família de permissionários em uma banca de ervas, em que três gerações discutiam a venda de tipos de erva em maços conjuntos e teve, o idoso que com mais confiança e energia fazia suas colocações, a palavra final sobre a apresentação do produto.

Outro ponto que diz muito sobre o perfil do empresário é o faturamento. Tendo por base a estratificação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (Lei Complementar 123/2006) que define padrões de faturamento anual para enquadramento (MEI, ME ou EPP) perguntamos qual seria seu faturamento mensal. Através da Lei Geral, foi instituído o regime tributário específico para os pequenos negócios, com redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, que é o Simples Nacional. Além disto, a Lei prevê benefícios para as pequenas empresas em diversos aspectos do dia a dia, como a simplificação e desburocratização, as facilidades para acesso ao mercado, ao crédito e à justiça (SEBRAE, 2017).

Confirmando nossas expectativas os dados colhidos apontam que 53% dos entrevistados tem faturamento de até R\$ 5.000,00/mês enquadrados como microempreendedor individual-MEI, que é pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional com receita bruta anual de até R\$ 60.000,00. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.

As microempresas - definidas na lei como faturamento mensal mínimo de R\$ 5.000,01 até R\$ 30.000,00 - perfazem 21% da amostra. Ainda, segundo a legislação, a microempresa poderá ser sociedade empresária, sociedade simples ou empresa individual de responsabilidade limitada. Empresas de pequeno porte são 15% da amostra. Não quiseram revelar 6%. Não sabem o não tem controle do faturamento 5%. O resumo dos dados pode ser conferido no **Gráfico 06**.



**Gráfico 06.** Faturamento.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Ao tratar do faturamento dos empreendimentos buscamos elementos capazes de compará-los aos seus pares no ambiente externo ao Mercado. O primeiro item a ser levantado é a alta taxa de sobrevivência dos empreendimentos sob o teto do Mercado Municipal. As informações levantadas através das pesquisas nos levaram a comparar as bancas e boxes com as taxas de sobrevivência de micro e pequenas empresas com até 05 anos de vida em média no Brasil que é de 40%, ou seja, 06 em cada 10 empreendimentos pequenos ou muito pequenos fecham as portas (IBGE, 2016). Se considerarmos que a maioria incontestemente dos comerciantes do Mercado estão ali há décadas (não levantamos esse dado, contudo as observações feitas, as conversas mantidas com a gestão e a leitura dos outros dados indicam claramente tal fato) concluímos que “estar no Mercado” é fenômeno que estanca a mortalidade desses empreendimentos.

Tal vigor e resiliência dos empreendimentos devem suscitar mais profundas investigações pois as parcerias com empresas e instituições de ensino/fomento se resumem a um convênio com o SEBRAE (vencido recentemente) para capacitação dos trabalhadores, convênio este que não se provou muito efetivo, pois, para os membros da Diretoria há anos o faturamento bruto de cada barraca é considerado baixo para o fluxo de pessoas que passam pelo local todos os dias. Ou seja, nenhuma ajuda externa tira o brilho dos próprios permissionários no duradouro caso de sucesso desses negócios. Se há alguma outra parceria, elas são irrelevantes, pois não impactam a vida ou os negócios dos

comerciantes de nenhuma forma, portanto, é como se não existissem de fato.

Falando agora sobre recursos humanos, mas ainda sobre parcerias, considerando os dados do faturamento e comparando com as congêneres fora do Mercado Público, de forma direta ou indiretamente, para Leithbridge (1997) os resultados das empresas são dependentes da capacidade do empresário de gerir de forma eficiente os recursos disponíveis, de assumir os papéis gerenciais e de conhecer o seu micro e macro ambiente.



**Gráfico 07.** Quantidade de trabalhadores por empreendimento.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda segundo Leithbridge (1997) é somente nas empresas familiares - em atividade nos mais diversos segmentos – que os proprietários demonstram o alto grau de confiabilidade que se deposita em familiares e não familiares onde, invariavelmente, todos se tornam responsáveis por tocar negócio. Os funcionários (sejam eles donos, filhos dos donos ou contratados) possuem vínculos com o Mercado que ultrapassam a necessidade de garantir a sua subsistência.

A quantidade média de trabalhadores por empreendimento, que é de 04 pessoas [Gráfico 07], corrobora, portanto, com o perfil geral dos empreendimentos do Mercado que se revelaram empresas familiares de pequena monta voltada para o sustento dos seus membros.

Em virtude dos laços familiares que os ligam, extraímos das falas desses trabalhadores, de maneira predominante, aspectos afetivos com as suas atividades profissionais exercidas no Mercado. A grande maioria apoia-se na condição íntima com os donos para expressar sua satisfação:

Oh, por exemplo, o meu serviço me agrada muito, o que eu faço, né. Estou me dedicando pra isso aqui, futuramente isso aqui vai ser meu, espero que seja meu isso aqui, né. [...]. Porque isso aqui é do meu pai, essa loja aqui [...]. Pra futuramente isso aqui não tá quebrando, né, não quebrar, né” (filho de permissionário, 21 anos).

E sobre essa importância para todos os atores que disserta Carrieri *et al*, 2012, p.196, numa correlação com a teoria estratégica:

Das relações de cunho familiar, emergem novas táticas cotidianas, algumas delas transformadas em estratégias [...] e como essas estratégias são associadas ao atendimento ao público. Nesse sentido, destaca-se a principal contribuição dos estudos que utilizam o conceito de estratégia como prática: a demonstração das representações sociais em torno dos espaços físicos e simbólicos, as quais são o próprio meio para esses estudos

A pesquisa realizada no Mercado junto aos seus empreendedores, revelou brasileiros oriundos de famílias pobres ou remediadas e que começam a trabalhar cedo e que possuem conhecimentos vivenciais relacionados ao comércio que praticam, porém, sem experiência específica nas áreas de administração ou gestão.

Em suma, o perfil geral dos empreendimentos estabelecidos no Mercado Municipal de Campo Grande pode ser descrito como: estabelecimentos de pequeno porte com a faturamento girando em torno de R\$ 5.000,00 mensais, geridos pelo dono com o auxílio de outros membros da família, com baixa escolaridade e com conhecimento empírico sobre a atividade que utilizam as redes sociais para comercializar/divulgar seus produtos/estabelecimento.

Já o Mercado (numa visão global) é percebido por funcionários e clientes, como um Patrimônio Histórico e como tal deve ser preservado, uma vez que representa a memória, a tradição. Nas palavras de um funcionário de 31 anos, contratado, com carteira assinada: “Aqui como é que eu posso te explicar [...] o pessoal frequenta bastante, tem a questão do bom atendimento, né, e é um Patrimônio Histórico”.

Diante dos dados levantados e das observações feitas, entendemos que o Mercado proporcionou uma ascensão socioeconômica às famílias dos permissionários que, em sua maioria, vêm de camadas menos abastadas, e, posteriormente, com a oportunidade de comércio no Mercado Municipal, foi possível construir algum patrimônio familiar e crescer financeiramente.

## **6. IDENTIFICANDO E DESCRREVENDO OS RECURSOS DO MERCADO MUNICIPAL DE CAMPO GRANDE.**

O presente tópico concentra nossos esforços em identificar e descrever os principais recursos que estão presentes num mercado público. Embasam nossa análise a Teoria dos Recursos desenvolvida na academia sob os esforços teóricos em estratégia (grande área em que está ligada a teoria).

Como já explanado, subsidiam também nossa pesquisa o olhar para os recursos sob o prisma da cultura, do aprendizado e da estratégica como prática empírica dos atores envolvidos. Muito próximo a essas características, optamos pelo Quadro 06 de Grant (1991) que muito bem descreve os principais grupos de recursos e seu respectivo escopo em tudo aliado ao objeto desta pesquisa.

Pela obviedade da natureza de um Mercado Público em que recursos físicos e monetários decididamente pouco contribuem para uma estratégia duradoura, nos concentraremos nos três primeiros grupos de recursos descritos por Grant (1991) cujo os escopos estão intrinsecamente ligados a toda representação social e de negócios que encontramos num Mercado Público.

Esclarecemos ainda que a cada possível recurso identificado, refletimos sobre se enquadraria no levantamento e revisão bibliográfica que realizamos. O aprofundamento teórico-metodológico da pesquisa se mostrou de necessidade contínua e continua até conclusão do trabalho.

Em conformidade com os objetivos relacionamos os achados às implicações competitivas para, em seguida, propormos um modelo teórico que fizesse vir à tona os recursos sustentáveis mais nucleares de um mercado público.

Grupo de Recursos	Escopo do Recurso	Atores Envolvidos	Controle do Recurso
Humano	Recursos intrínsecos as pessoas como criatividade, empatia, comprometimento, educação.	Organização	Organização
Organizacionais	Desenvolvidos pela organização: marca, imagem, know how, cultura, aprendizado, estratégia.	Organização e Stakeholders	Organização
Relacional	Recursos externos dos que a empresa necessita e que a afetam: fornecedores, clientes, moduladores do negócio (associações, sindicatos) e parceiros em geral.	Organização e Stakeholders	Organização e Stakeholders
Físico	Prédios, equipamentos, localização, matéria prima e produto final.	Organização	Organização
Monetário	Recursos financeiros de fora (investimentos, capital imobilizado, etc.) que podem ser convertidos em dinheiro para empresa.	Organização	Organização

**Quadro 06.** Categoria dos recursos.  
Fonte: Grant (1991, p. 112).

## 6.1 . RECURSOS RELACIONAIS

Os recursos relacionais podem ser explicados como os ganhos gerados em uma relação de troca que não podem ser adquiridos por empresas individualmente ou em um relacionamento pontual, determinado pelo mercado, mas apenas como resultado da combinação calibrada de ações entre esses atores (MIGUEL e FERNANDES, 2012).

Para começar a identificar tais recursos, perguntamos aos permissionários se existem parcerias entre eles (pessoa jurídica) e/ou se conhece alguma **parceria** entre a Associmec e outro ator externo, que tragam melhorias de forma geral ao seu negócio. Para 68% dos permissionários essa parceria é inexistente. Por outro lado, muitos do que responderam positivamente (32%) citaram a própria Associação, o Sebrae e o Senac locais como parceiros externos do empreendimento. Fornecedores e Prefeitura vêm em seguida.

Também foi perguntado se alguma instituição externa ou a própria Associação estimulam a cooperação entre eles (permissionários) e/ou com outras organizações externas ao Mercado. Segundo 79% dos entrevistados esse estímulo não existe, e quando existe (21%) é feito majoritariamente pela Associmec.

Embora pouco vista, a parceria com instituições externas é reconhecida pelos associados como importante fonte de melhorias em seu negócio: “as vezes precisamos (sic) de uma ajuda pra arruma as conta” relata um permissionário; “só quando tem festa de Santo Antonio padroeiro da cidade é que a prefeitura aparece e coloca a gente em contato com hotel e outros comércio” diz outro comerciante.

#### **Recurso 01 – Parceria Externa.**

**Identificamos o recurso - que definimos como parceria externa - que embora pouco explorado, tem potencial de gerar importantes resultados para o Mercado.**

Tratando do interesse dos permissionários junto a Associação da qual são obrigados a fazer parte perquirimos os comerciantes quanto a efetiva participação deste nas discussões e ações da Associmec. Declararam 72% dos entrevistados que participam de algum modo da Associação contra 28% que declararam não participar.

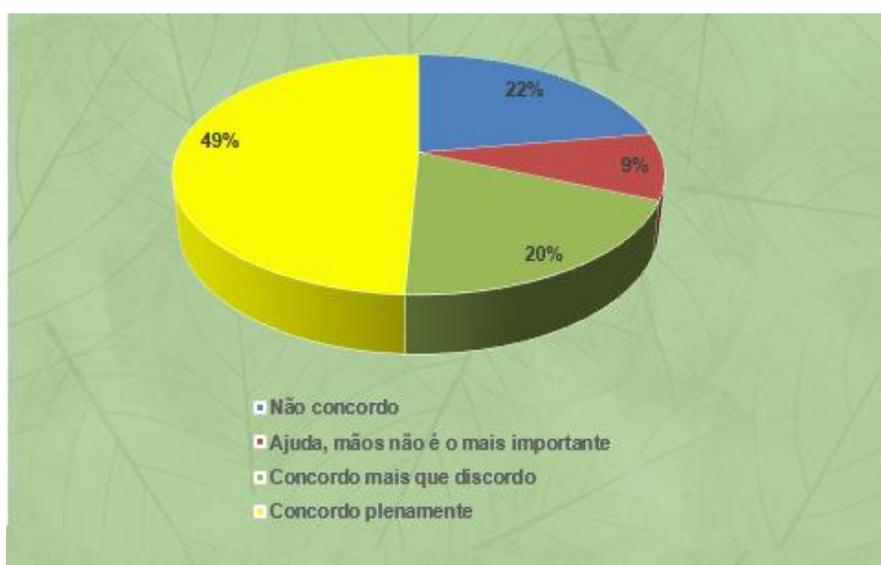
O envolvimento mais relatado é a participação em reuniões, seguido de opiniões enviadas por escrito e participação direta como diretor, coordenador, consultor ou conselheiro. Houveram ainda 04 permissionários que fizeram duras críticas à gestão do Mercado Municipal.

Sobre essas queixas pudemos constatar que a Associação, algumas vezes, encontra entraves às propostas apresentadas pelos permissionários junto ao Poder Público. Segundo alguns dos seus diretores, os problemas burocráticos podem, em certos casos, gerar até conflitos. Exemplifica que alguns eventos propostos ou pedidos de comercialização de alguns produtos, feitos pelos comerciantes, são “barrados” pela Prefeitura. Repassado aos permissionários essas decisões muitas vezes são tomadas como se da Associação fosse, e percebidas como “autoritárias” pelos proprietários de barracas e bancas.



**Gráfico 07.** Estar associado e valorização dos produtos.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Mesmo assim a relação que os permissionários fazem entre estar associado e lucratividade é alta: 69% concordam de alguma forma. E se estar na condição de associado valoriza seu produtos e negócio tem a concordância de 66% dos respondentes. Dados obtidos dos **Gráficos 07 e 08**, respectivamente.



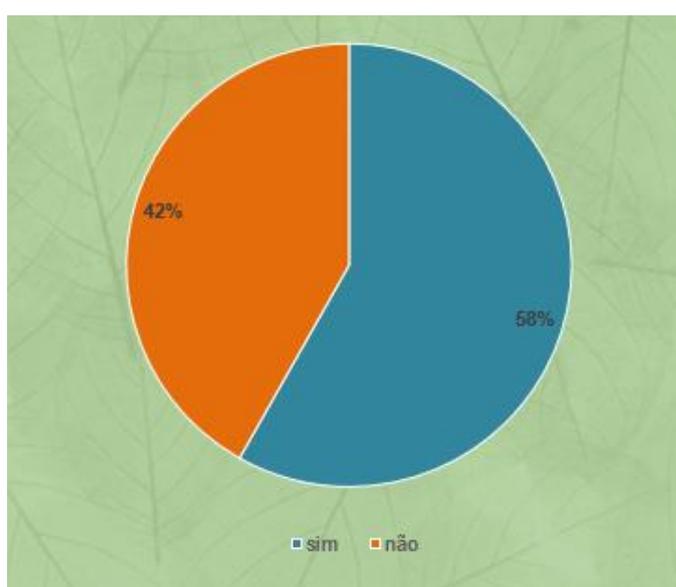
**Gráfico 08.** Estar associado e lucratividade.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Ou seja, embora existam problemas de gestão, o suporte dado pela Associação do Mercado Municipal se configura de suma importância para a continuidade dos serviços e para a contínua construção da identidade do Mercado. Através dessa forma de organização, este estabelecimento consegue não somente a divulgação de seus produtos, como também, o aproveitamento ao máximo de seu grande diferencial, que é a tradição da cultura regional.

#### Recurso 02: A Associação - Associmec.

**A Associação, criada e gerida pelos próprios permissionários, é um recurso identificado no Mercado Municipal de Campo Grande. Pelo pioneirismo histórico, traz um importante diferencial, talvez único, em todo o Estado de MS e certamente influenciará diretamente a quaisquer perspectivas de estratégia que a organização possa desenvolver.**

Complementar ao trabalho de gestão feito pela Associação o trabalho em parceria (entre os permissionários) pode ser um fator positivo quando propicia perspectiva da geração de valor compartilhado e segundo Pereira (2016) é um recurso importantíssimo no comércio popular. A possibilidade de diminuição de custos (compra compartilhada) é uma das possibilidades que podem ser abertas pela parceria entre os empreendedores. Segue o mesmo autor que um rearranjo de barracas em mercados públicos tenderia a diminuir o tempo despendido pelo cliente no local, aumentando a chance da realização de novos negócios.



**Gráfico 09.** Compartilhamento de informações entre os permissionários.  
Fonte: Dados da pesquisa.

De modo similar a abordagem sobre a as parcerias externas, questionamos sobre se eles compartilham informações. Afirmam 58% dos permissionários que sim [Gráfico 09]. A maneira mais utilizada é a conversa do dia-a-dia de maneira informal. Destacamos que somente 03 responderam que “fazem compras juntos para ganhar na quantidade” e outros 02 enalteceram que “compartilhamos as pesquisas de preços para ver que fornecedor tá mais barato”. Perguntamos ainda como a cooperação entre eles se desenvolve. De maneira profissional para 51% e através de laços de amizade para 36% [Gráfico 10].



**Gráfico 10.** Laços de cooperação entre os permissionários.  
Fonte: Dados da pesquisa.

E como não poderia deixar de ser, em ambiente cooperativo por natureza, o tema cooperação é importante para 87% dos entrevistados, número que obtivemos quando eles responderam se a cooperação entre os comerciantes é importante para o sucesso das vendas [Gráfico 11].

Da análise dos gráficos 09 e 10, supramencionados, e das tipologias de recursos descritas no tópico anterior, os dados trazem muitos indícios de que para os comerciantes do Mercado a cooperação segue muito ligada a um conceito de informalidade, diferente do que preconiza Lorange e Ross (1998) ao caracterizar

cooperação como compartilhamento de atividades e controle do negócio.



**Gráfico 11.** A cooperação entre os comerciantes é importante para as vendas.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Cooperação com compartilhamento de informações é um recurso genuíno, assim definido por Barney (1996). Ao abordar a questão a literatura sempre traça pontos positivos (diminuição de custos, oportunidades de novos negócios, etc.) e pontos negativos (falhas na comunicação, oportunismo, etc.), entretanto num contexto como um Mercado Público adverte Arrebola (2009) que as alianças, compartilhamento de informações e cooperação de um modo geral devem ser baseadas em confiança, comprometimento e cooperação mútua de modo que seja verdadeiramente institucionalizada e que se crie padrões de gestão entre os empreendedores para que não se propicie o surgimento de oportunismos.

Prossegue Arrebola (2009) *apud* Williamson (1993), página 50:

[...] a cooperação é vista como um resultado da avaliação de risco associado ao comportamento oportunista da outra parte, visto que a retaliação em resposta ao oportunismo extermina os possíveis benefícios potencialmente provenientes do relacionamento. Assim, o autor, enfaticamente nega o papel da confiança na cooperação econômica, pois para ele o termo confiança é uma contradição [...]. Considera que a confiança não é algo calculável, devendo ser reservada a relacionamentos especiais como familiares e outros, não sendo apropriados para relações comerciais que exigem um tipo de desenvolvimento racional, que até mesmo as empresas familiares precisam pôr em prática.

**Recurso 03 - Compartilhamento de Informações e Cooperação.**

**Sob o prisma da teoria que assumimos como fundamental para essas análises, qual seja, a estratégia do saber fazer, reconhecemos o recurso compartilhamento de informações e cooperação presente no ambiente do mercado público. Embora, é importante registrar, pouco explorando fora do ambiente institucionalizado da gestão da Associação.**

Encerrando os achados que podemos classificar como recursos relacionais, rememoramos, resumidamente, que a VBR afirma que a continuidade de um negócio só se sustenta com lucratividade se os seus recursos forem sustentáveis e caso a organização seja capaz de se apropriar de seus retornos (GRANT, 1991 apud MIGUEL e FERNANDES, 2012). E tanto mais o é num setor como o da economia popular como o Mercado, pois claramente se observa que os recursos relacionais, verdadeiros indutores da criação de valor, moldam aquele ambiente e criam condições para manutenção e expansão dos empreendimentos. Assim percebemos que tem o Mercado trabalho árduo a fazer para melhor explorar as potencialidades de seus recursos relacionais

## **6.2 . RECURSOS ORGANIZACIONAIS**

Barney, 1991, p. 16 afirma que:

(...) os recursos organizacionais vão refletir a organização formal e seus paradigmas informais. Por este motivo, não existem organizações iguais, visto que cada uma possui seus objetivos, seu sistema de gerenciamento, sua cultura e reputação e a relação criada entre os grupos e o ambiente. Desta maneira o rendimento que estas auferem de seus recursos também são dissemelhantes. Logo o conhecimento que esta empresa detém sobre o mercado, clientes, tecnologia e sobre si mesma são indispensáveis para um melhor arranjo dos seus recursos (incluindo estes citados).

No Mercado Público de Campo Grande, mesmo que de maneira simples, ao seu modo, a maioria dos permissionários entendem e deixam claro que os objetivos precisam ser compartilhados e suas ações alinhadas com a gestão da Associação. Sabem os

empreendedores que mesmo com sua autonomia, a gestão do dia-a-dia é voltada para satisfazer objetivos que não somente o lucro. A seguir elencamos os tópicos mais citados pela maioria dos entrevistados: i) conservar, manter e mostrar a cultura local; ii) ser referência como ponto turístico; iii) atender bem; iv) manter a tradição e os costumes; v) divulgar o MS para o Brasil; vi) fazer com que o cliente encontre tudo num lugar só; vii) oferecer variedades; viii) oferecer produtos regionais; ix) cultura pantaneira; x) mercadão é lugar único na cidade e região.

Os entrevistados majoritariamente evocam e põe em relevo o que os mercados públicos trazem, mundo afora, que é a marca da informalidade e diferencial no atendimento, como se cada cliente tivesse que ser atendido nas suas necessidades mais destacadas. “Nós não pode (sic) perder a cara de feira livre” destaca uma comerciante de 57 anos.

Alguns permissionários relacionam objetivos e estratégia a (em suas próprias palavras): a) melhorias na estrutura física; b) lucrar cada vez mais com produtos; c) contratação de publicidade; d) eventos com música ao vivo e sorteios; e) através de marketing. Outros (minoría) não consegue identificar quaisquer objetivos definidos ou que se tenham compartilhados, pois para esses: i) o Mercadão já é um estabelecimento consolidado; ii) a Associação não trabalha com objetivos, é cada um por si; iii) só existe meta financeira do dia ou da semana que é controlada pelos próprios comerciantes e iv) para 18% da amostra o Mercadão não deixa claro qual é/são objetivo (s) e/ou acha que o Mercadão não o(s) tem.

Ao serem questionados se seu empreendimento se encaixa no (s) objetivo (s) do Mercadão, em essência, as respostas se confundem com o próprio empreendimento, ou seja, para grande parte dos permissionários a finalidade de estar ali presente é contribuir com a sua mercadoria e sua maneira de comercializá-la. Destacamos alguns tópicos principais das respostas: a) vender ervas e temperos que não são encontrados; b) ofertar produtos regionais; c) mostrar a cultura pantaneira; d) atender os turistas; e) manter a tradição do Mercadão; f) ser o proprietário da única barraca do meu segmento no Mercadão e g) divulgar o Mercadão.

Também, em menor proporção, 13% dos entrevistados disseram que seus

produtos “não se encaixam” na proposta do Mercado. “Meus produtos são comuns, pode ser achado lá fora” responde um comerciante de 47 anos, dono de uma barraca de artigos para celular e eletrônicos em geral. Contudo, conforme **Gráfico 12** quando questionados se numa escala de 0 a 10 qual era o nível de comprometimento com o Mercado a média das respostas foi 8,6. “As vezes não consigo chegar na banca às 06h30 que é o horário que abre o Mercado, por isso não vou por dez” conta permissionária que vende artigos de couro. “Pode colocar dez aí né, isso aqui meu ganha pão, foi do meu avô, é tudo pra mim” esclarece outro comerciante de 46 anos. “Por mim é dez, aqui a gente trabalha com muita dedicação [...] vestimos a camisa do Mercado” conta a comerciante de 36 anos.

Para melhor apresentação dos dados e para melhor compreensão e análise, consideramos como pouco comprometidos as respostas de 0 até 06 que totalizaram 10%. Chamaremos de comprometimento razoável quem pontuou 07 e 08 - o que resultou em 32% da amostra. E muito comprometido quem deu as notas 09 e 10 e estes são 58%.



**Gráfico 12.** Comprometimento dos permissionários com o Mercado.  
Fonte: Dados da pesquisa.

É curioso constatar que mesmo após muitos anos de trabalho os permissionários conservam parte do entusiasmo com a instituição Mercado. Nota-se que é motivo de satisfação fazer parte do mercado. “Dá pra melhorar sempre, né, mas o duro é que não tem mais espaço para crescer aqui dentro [...], bem que a gente queria [...] mas

graças a Deus ganho meu pãozinho de cada dia sou grata” conta uma veterana permissionária de 76 anos.

#### **Recurso 04 – Estabelecer e Compartilhar Objetivos.**

**Analisando as respostas e após estruturada nossa observação, sob o embasamento teórico da gestão estratégica como prática, concluímos que o estabelecimento e a partilha de objetivos são um recurso a serem explorados nos Mercados Públicos.**

Da mesma maneira que é importante que, ao menos no consciente coletivo, os permissionários tenham claro o quão importante é uma gestão voltada para que os objetivos sejam compartilhados, fazer parte da “marca” Mercadão é um recurso que pode ser muito proveitoso. Segundo Hall (1989) os ativos intangíveis incluem a propriedade intelectual, patentes, registro e reputação da marca, rede de negócios e banco de dados da empresa, ou seja, são os recursos menos visíveis por parte dos concorrentes e dificilmente compreendidos e replicáveis. E a “marca” ou grife, de que fala os autores, aqui entendemos como o próprio espaço do Mercadão.

Observamos que o Mercadão Municipal de Campo Grande reúne muito dos predicados esgrimidos em diversos trabalhos pesquisados: i) tem características históricas; ii) é vitrine da cultura local; iii) expõe o trabalho e produção locais; iv) é ponto turístico; v) é constituído por pequenos comerciantes; vi) encontra-se na área central da cidade; vii) foi importante centro de abastecimento e viii) é reconhecido pelo poder público e sociedade civil (BRAUDEL, 1998; FILGUEIRAS, 2006; VARGAS, 2001; CAVEDON, 2004; BARRETA,2002). É lugar, portanto, em que os sentidos e a dinâmica da relação venda e consumo são muito mais complexos e que extrapola a função de mero entreposto de abastecimento.

É nesta quadra (venda, consumo e clientela) que se ocupa Carrieri *et al*, 2012, p.212:

[...] o tema dos preços aparece como implícito subentendido. O uso da expressão “comércio popular” em oposição à ideia de “shopping” se remete à identidade que se quer [...]. Tal identidade deve ser percebida pelos frequentadores do espaço, e, nesse sentido, para que seja uma verdadeira identidade, é necessário que haja certa confluência da projeção, da teoria em torno do objeto e da prática, o que deixa pressuposta uma estratégia desenvolvida a partir de uma representação social, associada à identidade.

Concorrência, popular, baixo custo e baixo preço são expressões imbuídas de um sentido que constitui o percurso temático da sobrevivência.



**Gráfico 13.** Estar no Mercado valoriza meu negócio.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Muito embora as transformações urbanas, relativamente recentes, no entorno do Mercado – especialmente das novas formas de comércio (Camelódromo) e da profusão dos shopping centers (nos últimos 10 anos 03 grandes foram abertos) o Mercado Central mantém-se vibrante econômica e culturalmente, sendo um dos principais pontos de referência da capital assim como da cultura sul-mato-grossense em geral.

Para Barreta (2002) vários são os atributos distintivos dos Mercados Públicos que foram construídos ao longo dos anos no imaginário popular, destacamos alguns: a) produção de qualidade produzida em padrões familiares, com materiais de excelente procedência; b) imagem social, onde os permissionários são vistos como “trabalhadores notáveis”, exemplo de dedicação, que lembra o homem do campo; c) regulador de preços para o comércio local; d) efeito multiplicador geográfico, em que toda a vizinhança reforça a própria imagem do Mercado com comércios complementares, nunca concorrentes diretos.

Considerando as colocações teóricas já assentadas; considerando as impressões de 70% dos permissionários que acreditam que estar no Mercado valoriza seu produto/negócio - conforme **Gráfico 13** - e considerando as observações feitas durante a

pesquisa acreditamos que a marca “mercadão” se encontra enraizada na cultura local e agrega valor a produtos e serviços oferecidos pelo Mercado Municipal de Campo Grande.

**Recurso 05 – A “Marca” Mercado.**

**A “marca” Mercado dá a ideia de credibilidade aos produtos e serviços, sugerindo aos clientes/visitantes alternativas turísticas e culturais únicas, confirmado ser um recurso organizacional de envergadura para os permissionários.**

Para além de um distintivo que agrega valor a produtos e serviços a marca é suportada, dentre outros traços, pela cultura local que ocupa lugar de destaque na Visão Baseada em Recursos. Além da já citada teoria da estratégia como prática a VBR também engloba a tese de que recursos, que agreguem valor, sejam fruto da experiência do dia-a-dia e da interação ente o meio e os stakeholders. Disso decorre, segundo Barney (1996) do que Itami (1987) denominou de ativos intangíveis e como exemplos: o relacionamento com o consumidor; os próprios clientes; os empreendedores e principalmente a cultura local e organizacional.

De acordo com Cavedon (2004) apesar das conceituações de cultura organizacional se apresentarem com nuances e algumas diferenças, em um aspecto parece haver certo consenso entre os estudiosos, que é o de atrelar cultura organizacional ao condicionamento dos integrantes de uma dada organização no que tange às ações e aos comportamentos socialmente aceitos pela mesma e a interiorização da cultura local.

É possível afirmar que a cultura do Mercado Municipal guarda estreito vínculo com a cultura regional, que apresenta forte relação com a herança indígena, paraguaia, árabe e japonesa. Hoje a valorização da produção nativa se inclui na chamada “economia criativa” movimento que valoriza a presença dos costumes, artesanatos e gastronomia locais e vem influenciado empreendedores mundo afora.

Da simplicidade do permissionário à tentativa mais de uma resposta mais “técnica” feita por um dos diretores da associação, perpassando por clientes e visitantes, lemos nas entrelinhas que todos esses atores reconhecem o Mercado como patrimônio imaterial da sociedade local.



**Gráfico 14.** A cultura é valorizada e traz vantagens para o meu negócio.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Tamanha é a importância das práticas culturais que um dos itens que primeiro são citados, ao se descrever quais as fundamentais características do Mercado Municipal é a cultura regional ou cultura pantaneira. Revelador é o **Gráfico 14** em que, para 81% dos respondentes, a prática da valorização da cultura traz vantagens para os negócios.

Barney (1996) ainda relata que uma grande variedade de recursos pode ser socialmente complexa e mais uma vez cita a cultura como recurso de maior complexidade de compreensão, principalmente para os concorrentes.

#### Recurso 06 – Elementos da Cultura.

**A cultura local é explorada no Mercado como elemento de agregação social e dá a ideia de credibilidade aos produtos e serviços moldando a cultura organizacional que propõe o Mercado como uma experiência de compra, turística e gastronômica únicas, confirmando ser um recurso estratégico importantíssimo para os permissionários.**

Outro recurso organizacional com elevada significância são os clientes, ou melhor, os clientes e o conhecimento que possui o empreendedor sobre eles. É caminhando pelos corredores do Mercado, que se observa a heterogeneidade do público, independente do dia da semana ou da hora. O movimento nas lanchonetes segue aumentando desde a

abertura até por volta das 09h00, horário que o centro comercial acolhe quem circula pela área do entorno como operários, estudantes, trabalhadores do comércio próximo e seus próprios funcionários. Também podemos identificar variações no perfil dos seus frequentadores ao longo da semana. Nos dias e horários “úteis” a cliente é mais movida a necessidade de compra mesmo, aí inclusos muitos turistas, período onde os corredores estão mais vazios e quem compra pode fazê-lo de forma mais agradável. Ponto fora da curva é o horário do almoço que começa por volta das 11h30 e segue até por volta das 13h30, pois aqueles que buscam uma refeição ou lanche rápido são atraídos para o setor dedicado ao segmento.

Existe ainda aqueles frequentadores que aproveitam a passagem pelo centro da cidade para “matar as saudades” do Mercado, ver as novidades, talvez comprar algum produto típico ou mesmo sentir o “cheiro da fazenda”, sempre com a justificativa que o local oferece a oportunidade de “fugir um pouco” da rotina estressante do dia-a-dia. Ao fim da tarde, o movimento cai, é nessa hora que funcionários e permissionários aproveitam para conversar com os “vizinhos” ou com os poucos clientes que passeiam pelos corredores. A descontração se espalha pelo ambiente, principalmente entre os mais jovens.

Num artigo em que examina o cotidiano de mercados e feiras livres, Filgueiras (2006, p. 15) sobre o perfil e rotina dos usuários nos centros populares, afirma:

“[...] há, portanto, um ritmo que orienta (e reproduz) as relações sociais ao longo do dia, expressivo da complexidade do lugar e de suas diferentes funções (exercidas, mais que projetadas) verdade ciclo orgânico social”.

Em que pesem nossas observações da rotina dos clientes e por assim dizer do “ciclo orgânico” do Mercado, não foi objeto deste estudo o aprofundamento das características de clientes/usuários. Interessamo-nos, neste momento, pela leitura que o permissionário faz dos seus compradores e como se relaciona com eles. Estamos convencidos, baseado nas impressões de anos dos permissionários, como demonstra o **Gráfico 15**, que significativa parcela de frequentadores procura qualidade e preço justo.



**Gráfico 15.** O que é mais importante para o meu negócio.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Quando contamos com 39% afirmando que para o negócio é mais importante ter produto de melhor qualidade e 34% ter produto específico temos sinalizado que o preço (27%) é importante, mas não determinante para a clientela em geral.

Nossas observações nos levam a crer que o Mercado Municipal de Campo Grande atraí um consumidor que equilibra bem o retorno da equação preço e qualidade e, possivelmente, tem maior propensão em pagar mais pela diferenciação que é adquirir um produto no Mercado.

#### **Recurso 07 – Clientes.**

**Analisando as respostas e após estruturada nossa observação, concluímos que o cliente e o conhecimento que se tem sobre ele é um recurso presente nos Mercados Populares.**

E com razoável grau de certeza o cliente é sim um recurso imprescindível para o Mercado. Mal comparando a outras estruturas organizacionais, as empresas que possuem uma carteira de cliente cativos fazem aumentar seu valor de mercado e incorpora ganhos financeiros quando é negociada (comprada por outra empresa, fundida, etc.).

### 6.3 . RECURSOS HUMANOS

Para além dos clientes, recurso importantíssimo, a que se considerar o próprio permissionário e seus funcionários como peça essencial no funcionamento das sinergias do Mercado. Permissionários e seus funcionários possuem uma vinculação com o Mercado que ultrapassa a necessidade de garantir a sua subsistência através de uma relação trabalhador e empresa. Como negócios familiares, é comum encontrar filhos, sobrinhos, tias, etc. atuando nas bancas e boxes, na condição de funcionários.

Conforme avançamos nas análises das entrevistas e com as conversas que mantivemos percebe-se na fala desses trabalhadores, em virtude dos laços familiares que os ligam, uma predominância dos aspectos afetivos relacionados com as suas atividades profissionais exercidas no Mercado (CAVEDON, 2004). Para a filha de um permissionário de 33 anos “[...] o mercado sobrevive por causa que tem uma atmosfera boa [...] espírito de tradição, de conhecimento [...] jeito de atendimento e cultura que cada um tem aqui [...]”.

A “atmosfera” tão bem lembrada pela funcionária é um dos atributos marcantes que constituem o Mercado. Característica essa que Dierickx e Coll (1989) denominaram de estoque de recursos, uma vez que esses recursos possuem uma complexidade e especificidade inerente à acumulação, sendo resistentes aos esforços de imitação e substituição por outras organizações.

Conservada a tradição constatamos de forma muito consistente o forte vínculo afetivo entre permissionários/funcionários com o Mercado. Esses laços vêm sempre acompanhados de uma noção de que as relações empresariais não podem ser confundidas com as relações de parentesco ou amizade e a preservação da banca/boxe como um negócio deve sempre prevalecer: “Oh, quem, o meu trabalho não é muito bom, o que eu faço, né. Só que eu faço com dedicação, pra isso aqui, futuramente isso aqui vai ser meu, [...]. Porque isso aqui é do meu pai, barraca [...]” revela um funcionário, filho de

permissionários (25 anos).



**Gráfico 16.** O que é sucesso?

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o intuito de observarmos alguns sinais declarados de altruísmo e/ou sentido maior pelo trabalho perguntamos aos comerciantes o que é sucesso. Resumido no **Gráfico 16** 46% responderam que era vender muito ao passo que para 35% é ser conhecido (que aqui entende-se como reconhecido). Outros 19%, em breve síntese, responderam: “ser realizado naquilo que faz”; “o atendimento vem na frente de tudo porque só desse jeito que o cliente volta né”; “acho que tem que trabalhar bastante, meter as caras e ir em frente!” ; “ganhar o dinheirinho é bom, que não gosta (...) mas se a pessoa não for honesta como que faz ? (...) o cliente não volta”.

#### **Recurso 08 – Permissionário.**

**O permissionário (e suas idiossincrasias) é a essência mais genuína do Mercado Público. Um recurso deveras especial que deve se auto gerenciar explorando sua própria potencialidade em prol de si e do futuro do seu empreendimento.**

Em que pese a possível viés nas respostas - uma vez que não é culturalmente aceito declarar que o principal interesse é o lucro - interpretamos a paridade entre as respostas como uma forma de equilíbrio e de certa forma maturidade empresarial dos

permissionários, que são, por todo o exposto em pelo menos dois capítulos da presente dissertação um recurso inestimável à instituição Mercado Municipal.

#### **6.4 . RECURSOS FÍSICOS**

Em se tratando de recursos físicos entendemos como análise de primeira necessidade a localização do empreendimento. Em qualquer negócio a localização geográfica constitui um recurso físico que a depender da interação com outros recursos podem levar a organização a uma condição ímpar em relação aos concorrentes.

Na inteligência de Barney (1996) a importância dos recursos físicos, que por lógico são tangíveis, retorna com mais benefícios a organização na medida em que dialoga com outros recursos físicos, mas, e principalmente, quando cria sinergias com os outros recursos do tipo relacionais e organizacionais - neste trabalho já citados.

Num trabalho ímpar sobre a organização e gestão dos Mercados Municipais, Barreta, 2002, p. 05, assevera:

Os Mercados Públicos, pela ampla oferta e variedade de produtos alimentares perecíveis e pela sua localização estratégica no miolo das nossas cidades constitui uma referência socioeconômica e urbana muito forte que interessa não só preservar, mas principalmente dinamizar.

O mesmo Barreta, 2010, p.16, prossegue:

Ao privilegiar parâmetros como a facilidade e a comodidade no ato da compra, o cliente dos mercados populares encontra uma concentração de oferta que lhe permite comprar rapidamente o que procura num único espaço, sendo que a localização central e a proximidade do núcleo de concentração do restante do comércio local lhe faculta a desejável e necessária complementaridade. (...) o fato de se tornar possível comprar quase de tudo num só espaço, ou pelo menos numa área relativamente restrita, possibilita ganhos de tempo que contribuem decisivamente para fomentar aquilo a que economicamente se apelida de economias de escala (puramente numa óptica da procura, neste caso).

Não é difícil perceber, pela **Imagem 07** o quão central e ladeado por outros estabelecimentos é o Mercado. Características que atendem exemplarmente a proposta teórica, que parte já transcrevemos, feita por Barreta (2002).



**Imagem 07.** Localização do Mercado Municipal de Campo Grande – MS.  
Fonte: Google Maps.

De maneira complementar, junto com a localização geográfica, acreditamos que o próprio estacionamento do Mercado é outro atributo de preponderante valor para os usuários.

#### Recurso 09 - Localização.

**A localização geográfica privilegiada dentro do município é, a nosso ver, um recurso para o Mercado Municipal. Instalado num dos quadrantes centrais da cidade o mercado conta com vias movimentadas em seu entorno, com acesso/saída ao/do seu estacionamento por 03 ruas. Além de outros comércios complementares (que comercializam produtos parecidos, porém não “concorrem” diretamente com o mix de produtos do Mercado).**

Recurso físico de impacto, o estacionamento, faz parte da composição do Mercado Público campo-grandense. Em uma cidade que, segundo o Departamento Nacional de Trânsito (Denatran, 2016) detém a 12ª maior frota de automóveis por habitante entre as capitais do país, com 01 veículo para cada 1,7 habitantes, é fácil observar como o amplo estacionamento traz comodidade a clientes, fornecedores e usuários em geral. Diante de mais este recurso indiscutível e similar ao que fizemos com a localização

geográfico, limitamos nossa análise em poucas linhas acreditando que resta claro sua relevância.

Outro recurso físico importante é a combinação do layout das barracas e boxes aliado a apresentação personalizada (feita por cada permissionário) dos seus produtos.

#### **Recurso 10 – Estacionamento.**

**O estacionamento para 380 carros e 70 motos é diferencial importante para os clientes, mais um recurso físico para o Mercado.**

Em que pese outros sentidos humanos, estudos demonstram que o olfato é forte aliado das campanhas mercadológicas. Segundo Mueller (2012) pesquisas revelam que o olfato se posiciona como o segundo sentido mais importante na avaliação do ambiente, só perdendo para a visão. No entanto, como os números não ficam muito distantes uns dos outros, verifica-se que os cinco sentidos combinados são importantes em qualquer forma de comunicação e experiência de vida (SCHIMITT, 2002; LINDSTROM, 2007).

Ainda de acordo com Mueller, 2012, p. 133:

O marketing experiencial é baseado no uso e consumo, nos tipos de experiência positiva em contato com o produto, o serviço, o ambiente e, principalmente, com as pessoas, pois o conceito está relacionado com sensações humanas [...]. E a consolidação e união dos estímulos que os clientes recebem em todas as faces de contato incluindo a confiança que as pessoas depositam na marca [...]

A partir do ângulo de análise, o Marketing de Experiência pode ser visto como/a partir de: a) sensorial (sentido): esse tipo de experiência apela para os cinco sentidos com o objetivo de prover prazer estético, excitação e satisfação por meio de estímulos sensoriais; b) emocional (sentir): nessa situação, a estimulação está voltada aos sentimentos íntimos e emoções, objetivando, portanto, a criação de experiências afetivas; c) cognitiva (pensar): voltada ao intelecto, busca criar experiências cognitivas; d) ação (agir): visa a influenciar as experiências físicas, os estilos de vida e as interações do indivíduo; e) relação (relacionar): engloba os quatro aspectos descritos (SCHMITT, 2002).

Seja permissionário ou seja cliente (com os quais conversamos) os produtos - mesmo falando de produtos que podem ser encontrados em supermercados - para os entrevistados apresentam-se com impressões, aromas e características diferentes. O Mercado Público transmite a sensação de produtos artesanais, orgânicos e frescos. O supermercado passa o significado de produto industrializado com forte carga de “marketing somente para vender”, conforme uma cliente.

Sobre o layout das bancas, mesmo que com aparência envelhecida e até com um pouco de sujeira, andar pelos corredores ainda é percorrer caminhos de descobertas. Segundo o presidente da Associação, Sr. Cleuber, a disposição das barracas e boxes sempre procuraram associar os produtos por segmentos onde os mais tradicionais como ervas, frutas, verduras e doces ficassem juntos; bares e lanchonetes nas extremidades; lembranças e artesanatos agrupados; produtos mais industrializados em outro ponto e assim por diante.

Para o presidente da Assossimec a disposição do espaço não carece de alterações, é aceito e aprovado pelos clientes. Ressalta, contudo, que o espaço físico do prédio se mostra pequeno e necessita de maiores cuidados com limpeza, manutenção em geral e sinalização dentre outros.

#### **Recurso 11 – Layout e Apresentação dos Produtos.**

**O layout das barracas e bancas pelo espaço do Mercado e a disposição dos produtos nos displays, que saltam à vista com suas cores e cheiros, verdadeiro atrativo sensorial aos clientes, é um recurso físico muito comum nos mercados públicos e também presente no Mercado Municipal de Campo Grande.**

Entretanto, alguns entrevistados reclamaram bastante das condições – principalmente higiênicas – do Mercado, pois só existe apenas um banheiro no qual box e bancas mais afastadas não conseguem usar em dias de grande movimento. Também não existe chuveiro caso alguém necessite. Citaram ainda situação interna do ambiente quando chove e fizeram questão de pedir para que mencionássemos tais coisas em nosso “relatório”.

## 7. CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS SOB O MÉTODO VRIO.

Forçoso rememorarmos que Barney (1991) define recursos como sendo informações, conhecimentos, processos organizacionais, ativos, atributos e capacidades controlados pela empresa e que lhe permitem compreender e colocar em ação um trabalho planejado suscetível de aumentar sua eficácia e eficiência na concepção e implementação de estratégias e na gestão do dia-a-dia.

Faremos aqui, conforme os objetivos delineados no início do trabalho, a avaliação do potencial que cada recurso tem de gerar vantagem competitiva. Para tanto utilizaremos a ferramenta VRIO, proposta por Barney (1996), seguindo abaixo apertada síntese.

- a) **Valor** – O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça no ambiente? A perspectiva valor busca identificar se os recursos são relevantes para responder às ameaças e oportunidades, considerando que explorar um recurso não valioso poderia resultar em desvantagem competitiva. (BARNEY, 1991)
  
- b) **Raridade** - A perspectiva raridade tem o intuito de verificar a importância do recurso em relação aos concorrentes e o potencial de geração de vantagem competitiva. Ainda se define como raro o recurso quando é controlado por um pequeno número de organizações. A raridade é determinada pelo número de competidores que detém aqueles recursos e capacidades. Pode-se usar o conceito de grupos estratégicos para determinar quem são os competidores que devemos considerar na análise. Recursos quando são comuns são fontes de paridade pois, segundo Barney

(1991), o fato da organização explorar de modo efetivo os recursos geradores ou não de vantagem competitiva, propiciaria a vantagem competitiva ou paridade competitiva em relação aos concorrentes, dependendo das características do recurso quanto à raridade.

- c) **Imitabilidade** - A perspectiva imitabilidade tem a função de indicar a dificuldade e o custo para imitação de determinados recursos, tendo em vista que quanto mais difíceis de imitar, mas é o potencial do recurso para a geração de vantagem competitiva sustentável. Notadamente as empresas que não possuem esses recursos terão obviamente um custo para possuí-los (desenvolvê-los). As organizações, portanto, só terão vantagem competitiva se tiverem recursos e capacidades imperfeitamente imitáveis. Se o recurso for valioso e raro, mas não for custoso de imitar, estes são classificados pelos autores como sendo recursos que propiciam vantagem competitiva temporária. Segundo o autor alguns recursos difíceis de imitar: condições históricas únicas, ambiguidade causal, complexidade social, patentes (BARNEY, 1991).
- d) **Organização** - Ressalva-se que a última questão relativa à organização foi abordada com o intuito de identificar, conforme o recurso, se o permissionário ou se a Associação tem o potencial para explorar os recursos existentes. Desse modo as implicações competitivas são hipotéticas, uma vez que foram consideradas como resultados competitivos obtidos por meio da exploração efetiva de determinado recurso. A pergunta a se responder é: a gestão da Associação e os permissionários estão organizadas para dar suporte à exploração dos seus recursos valiosos, raros e inimitáveis? A única maneira de obter a vantagem competitiva é conseguir explorá-los de maneira eficiente e eficaz.

Com recursos que sejam valiosos, raros, custoso de imitar e bem explorados pela organização conquista-se a vantagem competitiva. Daí que para Barney (1991) vantagem competitiva é a capacidade de gerar maior valor econômico que seus concorrentes com a implementação de uma estratégia de criação de valor para os clientes não simultânea aos meus atuais e futuros concorrentes. E mais, se eu crio valor para os

clientes é importante que meus concorrentes não consigam copiar.

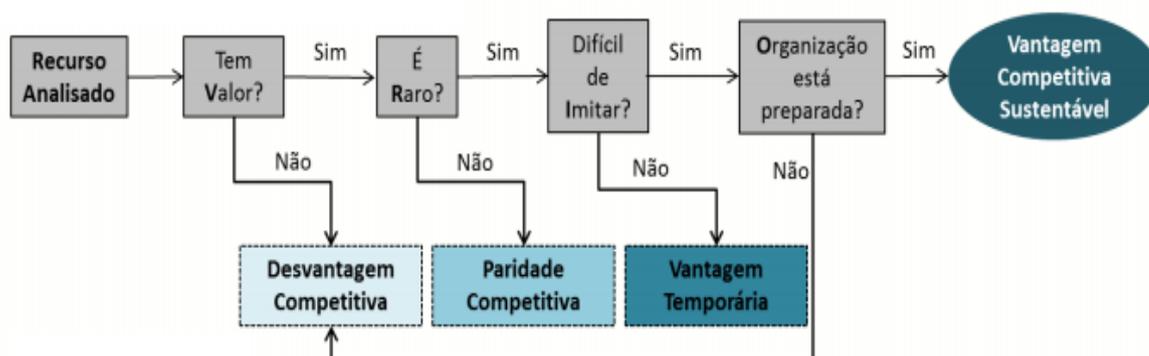
Para melhor ordenamento do modelo, Barney e Hesterly (1996), após a aplicação da ferramenta VRIO, a depender das quantidades de “sim”, estabelece quais são as implicações competitivas que estão correlacionadas ao recurso, classificando se este (recurso) são fontes de vantagem competitiva sustentável, temporária ou paridade competitiva ou ainda desvantagem competitiva. Ilustramos a proposta dos autores no **Quadro 07** para melhor entendimento.

UM RECURSO É:				
Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas.
Não	-	-	-	Desvantagem Competitiva.
Sim	Não	-	Sim	Paridade Competitiva.
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária.
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável.

**Quadro 07.** Implicações competitivas dos recursos, após análise VRIO - adaptado.  
Fonte: Barney e Hesterly (1996).

Utilizando-se o modelo VRIO, a análise inicial é: este recurso tem valor? Se o indicativo for não, então o a utilização deste recurso pelos permissionários pode ser considerada uma desvantagem, algo que poderia ser eliminado do processo. Caso tenha valor, continuamos com a análise. O recurso é raro? Se a resposta for não temos uma paridade competitiva, ou seja, a organização possui um recurso que neutraliza ameaças do meio ambiente. Se a resposta for sim, seguimos para a próxima pergunta: É difícil/custoso de imitar? Se não, tem-se uma situação de vantagem competitiva temporária, pois há qualquer momento algum concorrente poderá fazê-lo. Do contrário vamos para a última pergunta. A organização está preparada para explorar este recurso? Se a resposta for negativa, então também se dá uma desvantagem competitiva, pois de nada adianta termos um recurso de valor, raro, difícil de ser imitado, mas que não é aproveitado pelo Mercado. Por outro lado, se a resposta for positiva, tem-se em mãos um recurso com vantagem

competitiva sustentável. Esta última opção é configuração ideal para o sucesso sustentável (a longo prazo) dos negócios (MIZUMOTO; KOLYA; SKARPARI, 2011).



**Figura 14.** Fluxograma da análise VRIO.  
Fonte: Mizumoto; Kolya; Skarpari, 2011 - adaptado.

A **Figura 14**, acima, ilustra o processo de aplicação da ferramenta descrito no parágrafo anterior.

Tal qual preconiza a teoria, ilustramos nossos achados em forma de tabelas, onde replicamos, para cada recurso identificado no Mercado Municipal de Campo Grande, sua classificação VRIO e a implicação competitiva correspondente. Em seguida, no subitem 7.1 faremos nossas considerações sobre o modo como operamos a classificação dos recursos.

Recurso 01 – Parceria externa.				
Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas.
Sim	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva.

Recurso 02 – Associação dos Comerciantes – Associmec.				
Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas.
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária.

<b>Recurso 03 – Compartilhamento de Informação e Cooperação.</b>				
<b>Valioso?</b>	<b>Raro?</b>	<b>Custoso de Imitar?</b>	<b>Explorado pela Organização?</b>	<b>Implicações Competitivas.</b>
Sim	Sim	Sim	Não	Desvantagem Competitiva.

<b>Recurso 04 – Estabelecer e compartilhar objetivos.</b>				
<b>Valioso?</b>	<b>Raro?</b>	<b>Custoso de Imitar?</b>	<b>Explorado pela Organização?</b>	<b>Implicações Competitivas.</b>
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária.

<b>Recurso 05 – A “marca” Mercado.</b>				
<b>Valioso?</b>	<b>Raro?</b>	<b>Custoso de Imitar?</b>	<b>Explorado pela Organização?</b>	<b>Implicações Competitivas.</b>
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável.

<b>Recurso 06 – Elementos da Cultura.</b>				
<b>Valioso?</b>	<b>Raro?</b>	<b>Custoso de Imitar?</b>	<b>Explorado pela Organização?</b>	<b>Implicações Competitivas.</b>
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável.

<b>Recurso 07 – Clientes.</b>				
<b>Valioso?</b>	<b>Raro?</b>	<b>Custoso de Imitar?</b>	<b>Explorado pela Organização?</b>	<b>Implicações Competitivas.</b>
Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva.

<b>Recurso 08 – Permissionário.</b>				
<b>Valioso?</b>	<b>Raro?</b>	<b>Custoso de Imitar?</b>	<b>Explorado pela Organização?</b>	<b>Implicações Competitivas.</b>
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável.

<b>Recurso 09 – Localização.</b>				
<b>Valioso?</b>	<b>Raro?</b>	<b>Custoso de Imitar?</b>	<b>Explorado pela Organização?</b>	<b>Implicações Competitivas.</b>
Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva.

<b>Recurso 10 – Estacionamento.</b>				
<b>Valioso?</b>	<b>Raro?</b>	<b>Custoso de Imitar?</b>	<b>Explorado pela Organização?</b>	<b>Implicações Competitivas.</b>
Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva.

<b>Recurso 11 – Layout e apresentação dos produtos.</b>				
<b>Valioso?</b>	<b>Raro?</b>	<b>Custoso de Imitar?</b>	<b>Explorado pela Organização?</b>	<b>Implicações Competitivas.</b>
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária.

### **7.1 . IMPLICAÇÕES COMPETITIVAS DOS RECURSOS OBSERVADOS.**

Com base no exposto na revisão da literatura do capítulo Metodologia, pudemos comprovar que os recursos intangíveis tipificados como humanos/relacionais e organizacionais sustentam a estratégia do Mercado com alguns deles com vantagem competitiva sustentável.

O **Recurso 01** identificado como “parceria externa” traduz-se nas ações de permissionários e da Associação em formar parcerias produtivas com stakeholders e/ou instituições de ajuda e fomento empresarial. Dentro desse contexto, a consolidação de parcerias que agreguem valor aos negócios é fundamental. A união com esses grupos de interesse deveria (para o Mercado) ser explorado de uma maneira singular a fim de se tornar raro e valioso, contudo, hoje, não o é.

Estabelecer parcerias possibilita atender aos clientes de maneira mais eficiente, agregando valor ao negócio e expandindo a atuação da organização no mercado. Assim, estas “alianças” com troca de benefícios e ações que associa nomes para o fortalecimento de marca, financiamentos e etc., podem se configurar como uma nova forma de suprir as demandas que a estrutura interna dos envolvidos não tem capacidade, tornando o impacto das parcerias muito maior. Ao mesmo tempo, sempre deve existir benefícios mútuos a serem alcançados para que a parceria seja considerada bem-sucedida (TEECE, 1992).

Dessa maneira uma parceria duradoura e proveitosa só ocorrerá se houver um comprometimento por parte de todos os envolvidos em relação aos objetivos conjuntamente almejados (neste ponto também chamamos a atenção para a deficiência da Associmec quanto ao **Recurso 04** onde identificamos problemas no compartilhamento de objetivos). Além disso, segundo Gohr (2013) para que o relacionamento se mantenha estável e proveitoso, deve-se buscar parcerias entre organizações em detrimento da realização de uma parceria somente entre segmentos ou permissionários específicos, pois, deste modo, o Mercado se tornaria vulnerável à rotatividade dos responsáveis e, como consequência, sujeitar-se-ia ao enfraquecimento no longo prazo da parceria.

Amparados, principalmente, no conjunto de resultados das entrevistas com permissionários e Diretoria da Associmec concluímos que a parceria externa é um recurso valioso para um Mercado Público, porém no caso do Mercado de Campo Grande, o classificamos sob a ferramenta VRIO como uma desvantagem competitiva vez que a única parceria firmada, de modo contínuo, é com a empresa de telefonia Vivo.

Já a “parceria” interna, ou melhor dizendo, a Associação (**Recurso 02**) formalmente criada e em funcionamento há décadas, caracteriza um recurso valioso, raro e explorado, contudo - após nossas análises - ainda fácil de imitar. Os entrevistados não se mostraram coesos e homogêneos em suas percepções sobre a Associmec e sobre “estar associado” que é o que realmente importa ao aferir o grau de comprometimento com a “estrutura” Associação (que com a “instituição” Mercado, para muitos entrevistados, não se confunde).

Estar associado, a nosso ver, já é um recurso *per si*, pois a importância em se associar está na união desses empreendedores que possuem objetivos comuns, em uma

entidade juridicamente estabelecida, mantendo, no entanto, a independência e a individualidade dos seus participantes. Notamos, contudo que não é desarrazoado supor que qualquer outra organização que queira pode imitar as características da Associmec e não é de todo difícil ou custoso. O que é impossível é refazer o caminho histórico único percorrido pelos permissionários do Mercado e a relação de confiabilidade estabelecida entre eles.

Tal como indicado por Barney (1991) as relações de cooperação potencializam atores e empresas na busca de objetivos comuns, neste caso específico, os permissionários teriam condições de realizarem atividades como compras de produtos com menores custos, o que pode gerar aumento nos resultados. Arrebola (2009), ao dissertar sobre associativismos assevera que confiança é artigo fundamental. Para o autor a confiança entre os parceiros é pressuposto básico das relações de cooperação e fator decisivo, conduzindo os parceiros a respeitarem os compromissos assumidos entre as empresas.

Nesse diapasão Locke (2001) apresenta o conceito de confiança e cooperação em duas perspectivas: uma de natureza econômica e a outra de natureza sociológica. A perspectiva econômica é valiosa pelo fato de permitir à empresa prestar um melhor serviço a seus clientes e, conseqüentemente, melhorar o próprio desempenho. Sua perspectiva sociológica aduz que i) é rara porque poucos rivais possuem o tipo de relação capaz de gerar confiança entre as empresas; e ii) o ato de cooperar é de imitação dispendiosa por ser causalmente ambíguo e socialmente complexa. Assim, para os concorrentes é difícil entender o que seja confiança e cooperação num ambiente tão ímpar como um Mercado Público e como podem estabelecê-la em suas empresas. A confiança que leva à parceria é insubstituível, uma vez que é um recurso difícil de ser observado pela concorrência. Os recursos difíceis de serem observados, ou que não sejam facilmente observados pela concorrência são de difícil imitação.

Contudo, e mais uma vez, obtivemos fortes sinais de que a instituição pesquisada não faz uso da força da cooperação entre seus associados – **Recurso 03**. Não restou comprovada a prática institucionalizada da cooperação econômica mais profunda entre os comerciantes no âmbito da Associmec.

O oposto é a natureza sociológica (nas palavras de Locke, 2001) da confiança e cooperação entre os permissionários e destes em relação ao seu ofício. Pois assim entendemos o **Recurso 05** e o **Recurso 06** que são “marca” e “elementos da cultura”, respectivamente. Ou seja, entendemos que o percurso trilhado pelos fundadores do centro comercial continua presentes na prática estratégia do dia-a-dia, no saber fazer singular que os atuais permissionários (**Recurso 08**) continuam a evocar, quando falam majoritariamente que é a cultura local o atributo mais importante daquela instituição. Atrelados a não mais poder ao cenário turístico da cidade e da região, clientes e comerciantes cristalizaram esses 03 recursos (marca, cultura e os próprios comerciantes) com eixo sob o qual paira o significado do Mercado Municipal.

Tanta carga subjetiva implícita de significados presente num Mercado Público seria inócua se caso o visitante ou cliente ali não comparecesse. Concluiu-se neste estudo que o afluxo de clientes, a priori, não é um recurso raro pois obviamente livres que são, a população local e turistas frequentam os locais que mais lhe agradam. Por esse motivo atribuímos a esse stakeholder a característica de recurso (**Recurso 07**). Entendemos aqui que embora não rara, a fidelização de um cliente - como faz o Mercado - é custosa de imitar e advém do ambiente tão exclusivo que resolvemos caracterizar por exclusão: não é shopping, não é feira livre e não é supermercado, é cliente do Mercado.

Listar o cliente como um recurso encontra guarida em Barney & Hesterly (1999), assim como os recursos físicos: localização (**Recurso 09**) estacionamento (**Recurso 10**) e layout e apresentação (**Recurso 11**).

Longe de serem raros, neste contexto, localização e estacionamento são recursos tangíveis, custosos de imitar e amplamente explorados pelo Mercado, tal como se apresenta os anúncios na televisão e propagando impressa distribuída nos arredores do prédio. Embora possua no entorno alguns “concorrentes” (lanchonetes, casa de frios, mercados especializados em ervas e hortifrúteis) conforme conversas com o presidente da Associação poucos centros comerciais possuem a convergência positiva desses recursos (localização e estacionamento) como o Mercado Municipal.

E, por fim, o clima criado pela disposição das bancas/barracas por sobre o espaço do edifício, aliado ao colorido e aroma dos produtos produzem apelo sensorial só

comparado, em Campo Grande, à feira central ou “feirona” como é popularmente conhecida, posto que não é raro entendemos o recurso como fonte de paridade competitiva.

### **7.1.1 DINAMISMO E TANGIBILIDADE DOS RECURSOS.**

Ao analisarmos as implicações competitivas observamos uma possível relação entre o potencial de geração de vantagem competitiva sustentável e o dinamismo e tangibilidade dos recursos. Pois dos 11 recursos identificados, 03 deles se revelaram sustentáveis, dinâmicos e intangíveis. **Quadro 08** ilustra a classificação dos recursos conquanto sua dinamicidade e tangibilidade.

Para Hall (1989) os ativos intangíveis são claramente resistentes aos esforços de imitação. Para Barney (1996) os recursos dinâmicos caracterizam-se por: gerar oportunidades por longos períodos, estarem imbuídos de capacidades individuais e a capacidade de aprender. Ainda de um modo geral podemos afirmar que os recursos intangíveis e dinâmicos possuem características de serem humanos, relacionais e organizacionais ao passo que os recursos físicos possuem a principal característica de serem estáticos.

A principal função estratégica de recursos intangíveis e dinâmicos é a provável ambiguidade causal que terão esses recursos aos olhos de concorrentes e do ambiente. Barney e Hesterly (2011) assinalam que nesses termos (ambiguidade causal) os prováveis concorrentes podem não compreender a relação entre os recursos e os retornos que estes geram (vantagem competitiva). Em outras palavras, com recursos dinâmicos e principalmente, intangíveis, as outras empresas não conseguiram estabelecer com precisão qual é a relação de causa e efeito gerada por esses recursos e o desempenho da instituição deles detentora.

<b>Grupo de Recursos</b>	<b>Recurso</b>	<b>Tangibilidade</b>	<b>Dinamicidade</b>
Relacionais	Parceria Externa	Tangível	Dinâmico
Relacionais	Associação	Intangível	Dinâmico
Relacionais	Informações e Cooperação	Intangível	Dinâmico
Organizacionais	Objetivos	Tangível	Dinâmico
<b>Organizacionais</b>	<b>Marca</b>	<b>Intangível</b>	<b>Dinâmico</b>
<b>Organizacionais</b>	<b>Cultura</b>	<b>Intangível</b>	<b>Dinâmico</b>
Organizacionais	Clientes	Tangível	Dinâmico
<b>Humanos</b>	<b>Permissionário</b>	<b>Intangível</b>	<b>Dinâmico</b>
Físicos	Localização	Tangível	Estático
Físicos	Estacionamento	Tangível	Estático
Físicos	Layout e apresentação.	Tangível	Estático

**Quadro 08.** Tangibilidade e dinamismo dos recursos do Mercado. Destaque para os sustentáveis.  
Fonte: elaborado pelo autor.

Reed e DeFillippi (1990) também abordaram sobre ambiguidade causal, propuseram que individualmente ou em conjunto três condições fundamentais poderiam proporcioná-las: **a) conhecimento tácito:** o que Nonaka e Takeuchi (1997) denominam como de difícil mensuração, subjetivo e simultâneo, decorrente de experiência prática; **b) complexidade:** dificulta a imitação e/ou a compreensão do processo que leva a vantagem competitiva pois explora as sinergias criadas e resultantes da interrelação dos recursos; **c) especificidade dos ativos:** que é o modo como cada recurso é tratado no interior das organizações.

Específicos, complexos e tácitos, em nossa análise, são as características de que são constituídos os recursos: “marca” ou reputação, a cultura e os próprios permissionários do Mercado Municipal de Campo Grande.

## 7.2 . MATRIZ SWOT

Tendo por base os recursos encontrados e a análise destes, faremos um breve esboço da matriz SWOT do Mercado Municipal de Campo Grande.

O termo SWOT é um acrônimo do inglês Strengths (forças / pontos fortes), Weaknesses (fraquezas/ponto fraco), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Alguns autores brasileiros aportuguesaram o termo para FOFA.

A matriz surgiu na década de 1950 quando dois professores da Universidade de Harvard, George Albert Smith e Roland Christensen, procuravam formar conceito de ambiente competitivo e incentivavam seus estudantes a analisarem cases de empresas americanas. O modelo SWOT juntamente com a Teoria dos Recursos são exemplos de conceitos em estratégia que emergiram em meados do século XX, contudo, a ideia da matriz SWOT foi utilizada há três mil anos, de acordo com os escritos de Sun Tzu “concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre-se as oportunidades e proteja-se contra ameaças” (BUCCELLI e POPADIUK, 2007).

Orientado pelo nosso estudo até o presente momento, na busca pelos recursos, tanto com a análise das informações levantadas no momento da aplicação das entrevistas, quanto na observação, foi possível elaborar a matriz SWOT que segue ilustrada na **Figura 15**.

A análise interna (pontos fortes e fracos ou forças e fraquezas) são aqueles fatores que reúnem variáveis que estão sob domínio da organização (DANTAS; MELO, 2008; FAGUNDES; SCHMIDT; CENTURIÃO, 2013). Levantamos como força: a) o valor histórico e cultural, que podemos fazer um recorte como sendo do prédio, do ponto geográfico na cidade e da atividade; b) a já confirmada pela pesquisa, confiança na

qualidade dos produtos ofertados; c) o apreço do público pelos permissionários e seu atendimento; d) o Mercado Municipal como espaço de convivência e socialização; e) marca ou grife “Mercadão” conhecida e reconhecida e f) o apreço e estima que as autoridades nutrem pelo centro popular.



**Figura 15.** Análise SWOT do Mercado Municipal de Campo Grande. Fonte: elaborado pelo autor.

Já os pontos fracos: g) ambiente físico, que reproduz nossas observações

quanta aos aspectos de deterioração do prédio; h) escassez de serviços tais como entrega em domicílio, restaurante, carregador e etc.; i) falta de parcerias com a iniciativa privada; j) baixa cooperação entre os comerciantes na aquisição de produtos, no gerenciamento do dia-a-dia, etc.; k) escassos e ineficientes merchandising e marketing e l) o desinteresse dos associados pelos assuntos de gestão concernentes à Associmec.

Oportunidades e ameaças também são reflexos dos recursos internos e da exploração em potencial ou das deficiências da organização em utilizá-los. É importante salientar que a ferramenta SWOT - ao tratar de oportunidades e ameaças - tradicionalmente preconiza que se avalie o ambiente externo. Contudo e em face do já exposto acerca dos múltiplos conceitos de recurso, entendemos que o mesmo (recurso) mantém uma interface indivisível com o ambiente externo, peculiaridade que se acentua nos centros de economia popular. Assim, ao construir a matriz procuramos apresentar uma sobreposição entre o ambiente de negócios (fatores externos) e os recursos da organização (fatores internos), com fins de que a análise SWOT reflita as oportunidades e ameaças sob a ótica dos recursos encontrados.

Dentre as oportunidades destacamos: m e n) a possibilidade de diferenciação dos produtos - em consonância e possível coordenação da cadeia de produção - com algum selo/distintivo que desperte a atenção dos consumidores (que é um segmento em crescimento) de alimentação orgânica/natural/sem a utilização de defensivos químico-industrializados. Cabe ressaltar a importância do papel da Associmec na condução dos associados no caso desta empreita, que também pode desenvolver a ideia do espaço do Mercado como vitrine para o segmento produtor, expandindo o Mercado Municipal às diversas possibilidades de criação de valor agregado com fornecedores. Sugere-se (como já observado em outros Mercados Públicos) que pequenas alterações em embalagem, forma de apresentação, produtos lavados, produtos picados, produtos derivados, produtos preparados para consumo imediato e talvez produtos congelados, são algumas das formas de se agregar valor, cativar o cliente e se diferenciar.

Do vasto feixe de recursos (já vistos e que serão propostos no framework, mais a frente) e das peculiaridades que transformam o comércio dos produtos no Mercado em algo heterogêneo e único, a experiência de consumo que é difícil de ser imitada pelos concorrentes e que gera vantagem competitiva para a organização como salientam as

discussões apresentadas pela Visão Baseada em Recursos e que podem ser listadas como oportunidade, temos: o) possibilidade de parceria com as instituições de fomento a cultura, turismo e empreendedorismo; p) tendência histórico à revitalização do entorno do Mercado (como nas obras realizadas entre os anos 2000 e 2003) e q) possibilidade de remodelação do estacionamento aumentando entradas e saídas e ainda utilizando o espaço para promoções e eventos.

### **7.3 . PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK ANÁLITICO.**

A identificação dos recursos e análise segundo o modelo VRIO demonstrou, confirmando a literatura, o quanto é essencial para os Mercados Públicos os recursos intangíveis do tipo humano/relacional e organizacional.

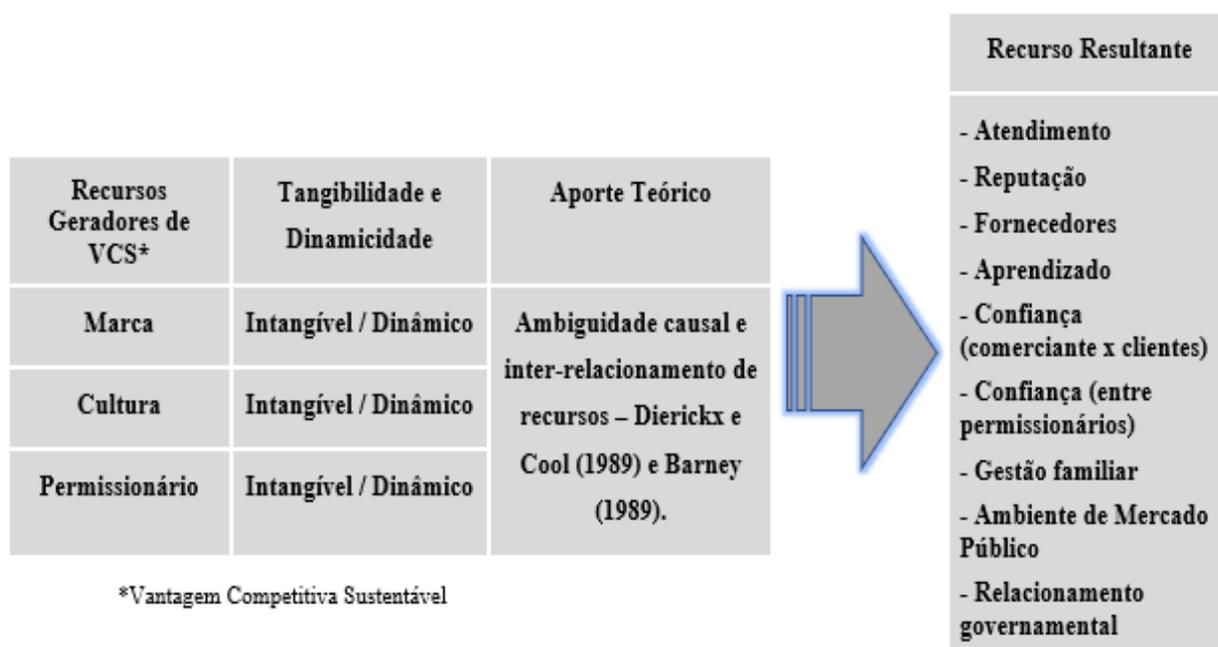
Confirmando a proposição de Carvalho, Prévot e Machado (2014) - já exposta neste trabalho - onde os autores afirmam que o grupo dos recursos organizacionais e humanos são os “alvos” a serem atingidos/trabalhados de forma nuclear pelas organizações - temos nos Mercados Tradicionais sua reputação/marca, sua cultura e elementos da cultura regional bem como o próprio comerciante como forte recurso gerador de vantagem competitiva sustentável.

Dito isto a Figura 16 foi elaborada no sentido de propor um modelo que capturasse e desse funcionalidade aos recursos identificados. O framework justifica o potencial dos recursos ao considerar a tacitacidade, a complexidade, a especificidade e a inter-relação entre eles.

Esse fenômeno pode ser condizente com o que os autores Barney (1989) e Dierckx e Cool (1989) classificam como ambiguidade causal, que é a existência de um terceiro recurso resultado da interação de dois ou mais outros recursos. A princípio uma explicação teórica para o sucesso do Mercado se concentra nos recursos resultantes da ambiguidade causal que, presentes no Mercado, faz com que os próprios competidores

não consigam definir quais os recursos nucleares e como seu inter-relacionamento promove seu crescimento sustentável (REED e DEFILLIPPI, 1990).

Do mesmo modo que a não-codificação do conhecimento e rotinas organizacionais tácitas, a ambiguidade causal implica na dificuldade de rastrear a partir de uma posição competitiva, qual o recurso que sustenta aquela posição. Assim, as idiosincrasias do processo de aprendizado e a informação imperfeita, antes de representarem um problema, revelam-se, muitas vezes, uma condição desejável para uma vantagem competitiva.



**Figura 16.** Framework analítico que sugere a criação de novos recursos a partir dos recursos iniciais que são geradores de vantagem competitiva sustentável, no ambiente de um Mercado Público. Fonte: elaborado pelo autor.

Outra característica da VBR (que não exploramos por motivos de tempo em tudo considerando a coerência e o objetividades da pesquisa) é a de que a teoria considera importante o desenvolvimento histórico das organizações, onde interações profundas entre seus recursos internos e o ambiente complexo que ela está inserida moldam novos recursos e até mesmo seu desempenho. A esse conjunto de hipóteses chamam os teóricos de *path dependence*.

Na lição de Lacerda, 2014, p. 121:

Uma dependência de caminho ou *path dependence* significa que um recurso ou ativo foi desenvolvido e acumulado em um processo ao longo do tempo ou de uma sequência de eventos históricos e aprendizado envolvendo acertos e erros. A posse de uma marca de sucesso exemplifica um ativo com dependência de caminho, que não pode ser imitado rapidamente ou acelerado por investimentos dos competidores. A ideia de *path dependence*, junto com vários dos seus conceitos relacionados, tem uma longa genealogia na literatura econômica de estudos sobre equilíbrio competitivo [...].

Assim não mais nos intriga a posição de destaque do Mercado onde, apesar de decenário, vir aumentando seu fluxo de consumidores e de vendas ano após ano, pois os recursos resultantes: atendimento, reputação, fornecedores, aprendizado, confiança, gestão familiar e ambiente de Mercado Público são recursos presentes e determinantes em explicar essa história de sucesso. Apesar de o Mercado não possuir um planejamento em estratégia muito aparente ou elaborado, o valor cultural que ele oferece, entre outras coisas, é insubstituível. O Mercado sustenta uma regionalidade, uma simplicidade, uma variedade de produtos e de pessoas, um companheirismo entre os vendedores e uma originalidade e diferenciação em relação aos outros mercados/shopping's/feiras que oportuniza, por intermédio dos recursos identificados, a geração de vantagem competitiva. As pessoas querem ir ao Mercado, elas sabem que lá encontrará preço justo e o atendimento será do tipo “mercado”.

Portanto, entre erros e acertos, cada geração de permissionário construiu a história de sucesso do Mercado. Tal como demonstrado na **Figura 16** os recursos resultantes das sinergias criadas entre os recursos nucleares só puderam ser desenvolvidos com o tempo, entre feedbacks positivos e negativos obtidos pelos comerciantes a cada ação, etapa, meta e objetivos alcançados. Tudo muito em sintonia com uma estratégia como prática cotidiana do saber fazer.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

O Mercado Municipal vem se consolidando ao longo dos anos e, pudemos constatar, figura como polo e vitrine da cultura local e de todo o estado de Mato Grosso do Sul. Com nossa pesquisa obtivemos mais uma gama de informações significantes, não só advindas de permissionários e gestores mas de outros habituais frequentadores desse espaço gastronômico, cultural e de negócios instalado bem no centro da capital de MS. Com suas barracas e bancas de um colorido e aromas ímpares e de beleza evidente, nos chamou atenção a importância e a potencialidade do seu comércio (do negócio em si) que grande parte derivada da proximidade com os arredores do camelódromo (este último um centro de comércio popular, também coberto, voltado para vendas de eletroeletrônicos, acessórios, roupa, etc.). Esse assunto, por relevante, é merecedor de nova pesquisa que, certamente, enriquecerá a presente investigação.

Além do já explanado relacionamento diferenciado que permissionários e seus funcionários (que por vezes são membros de sua própria família) nutrem pela instituição Mercadão em grande parte das entrevistas observamos como os diversos temas que compõe as estratégias dialogam, tendo o permissionário o instinto em constituir ferramentas e estratégias que o permita prosseguir e prosperar em seu empreendimento. A partir dessa primeira constatação pudemos perceber que vários foram os temas que surgiram tanto de maneira positiva quanto negativa, e que listamos no subitem 5.1 quando apresentamos o perfil dos permissionários e dos empreendimentos.

Neste contexto a questão dos recursos humanos e relacionais é o principal ponto estratégico do Mercadão, pois os comerciantes chamam a atenção dos clientes, pelo seu carisma, sua gentileza e animação. Isso move a cultura local, e faz com que o centro comercial se torne um ponto turístico da cidade e do Estado. Muito embora, contado em

seus relatos, já tenham atravessado dezenas de crises que puseram a prova o empreendimento, grande parte dos atuais comerciantes seguiram em frente por enxergarem no Mercado Municipal – nas palavras de um de seus diretores – uma segunda casa, um outro núcleo familiar. E assim continuam as gerações, aprofundando, criando e recriando uma cultura organizacional especialmente gestada e construída naquele ambiente.

Nas conversas e observações que mantivemos revelou-se, o permissionário do Mercado Municipal de Campo Grande, um empreendedor que abriu seu negócio devido a oportunidade identificada, porém, e sem nenhuma surpresa para o pesquisador, são empreendimentos que surgiram em sua maioria sem planejamento, característica marcante da sua informalidade inicial. Com simplicidade, humildade, coragem e a autoconfiança como suas principais características, inicialmente não tiveram medo em assumir os riscos e hoje até estão abertos a mudanças (desde que, frisam eles, não descaracterize o negócio). Se auto definem como um recurso importante no conjunto das potencialidades do Mercado.

Embora o “caminho” percorrida de maneira particular e pelo conjunto dos permissionários tenha influenciado de modo preponderante a cultura organizacional do Mercado foi com a criação formal da associação (Associmec) que fluxo de informações e o sentido “estratégico” do centro comercial começou a tomar forma (coloco aspas em estratégico pois conforme mostrado na pesquisa e a seguir veremos que a acepção clássica da palavra não se amolda num Mercado Tradicional). Nas observações que fizemos foi comum constatar as dificuldades específicas de gestão, tais como: centralização ou dificuldade de delegar tarefas e responsabilidade; atuação sobreposta de gestão operacional, tática e estratégica; variedade e fragmentação de ações gerando retrabalho; incerteza e desconhecimento em relação às prerrogativas da Associmec e dos órgãos e entidades governamentais de fomento; dentre outras carências mais relevantes e de fácil identificação. Nesse sentido, ousamos instruir aos dirigentes, como medida corretiva, a realização de cursos de formação e aperfeiçoamento; e de modo concomitante que o grupo gestor se inteire junto aos órgãos de fomento sobre os principais problemas das empresas de pequeno e médio porte.

Na de gestão do dia-a-dia a Associação pouco interfere no ambiente interno do edifício. Aos permissionários é dada grande liberdade de ação. A direção orienta sempre

pela diversidade de produtos para que haja variedade na oferta para que não ocorra uma concorrência direta entre seus comerciantes, gerando, conseqüentemente, desavenças. São realizadas reuniões periódicas com os permissionários e como regra imposta pela Associação todos precisam ser associados e pagar uma “taxa de condomínio” para manutenção e preservação do edificio e do entorno. Todavia, existem problemas e uma certa “cacofonia” entre a gestão da Associmec e os permissionários.

Captamos, como exemplo dessas divergências, os discursos de um comerciante que atua pela Associação em uma de suas direções:

Se permissionário tivesse mais união teria muito mais poder e força [...], mas como um exemplo o cara que tem claridade vinda da rua porque tem porta para a rua não quer pagar a iluminação interna [...] bom daí pode o outro vir dizer que como tem nada fora do prédio não vai querer pagar a pintura fora? Isso é cabeça fraca, visão muito pequena [...].

No outro extremo se sobressaem as críticas de alguns dos empreendedores quanto à organização das barracas, limpeza, estacionamento, entre outros pontos geridos pela associação. Contudo a eloquente maioria das respostas em que as perguntas relacionavam a importância da associação foram positivas. A Associmec segue fazendo parte do futuro do Mercado.

Não obstante e segundo os diretores, historicamente, existem duas “correntes” de permissionários, os “tradicionais” e os “modernos”. O embate se dá na visão de negócio; para os “velhos” (não em idade) a ineficiência não é algo que deva ser combatido com tanta veemência pois o apelo junto ao poder público ainda persiste como prática na obtenção de favores. Para os “jovens” a concorrência dos supermercados e hipermercados não deixa margem para a ineficiência, nem para a prática de favores granjeados junto à Prefeitura; no entender dos mesmos, há que se capacitar os funcionários e permissionários e é imperioso que se pratique preços competitivos (sem descuidar da qualidade dos produtos e do atendimento).

E é nesse ciclo onde o “novo” empurra o “velho” para as novas práticas de gestão que se faz o dia-a-dia no Mercado. E nessa perspectiva que se desenvolveu nosso

trabalho, que foi a tentativa de caracterizar as peculiares formas de gestão suportada por uma estratégia que tem como base o reconhecimento e gerenciamento dos recursos internos dos empreendimentos e por consequência de todo o Mercado. Salientando sempre que a estratégia aqui é entendida como construída no dia-a-dia de cunho mais parecido com arranjos culturais típicos das produções locais em que o “saber fazer” que, não substituindo o planejamento formal e metódico, faz as vezes de guia dos negócios sustentando as práticas de gestão do Mercado por anos.

Falando em estratégia, são duas as correntes de pensamento que se concentram na obtenção da vantagem competitiva: os modelos analíticos de Michael E. Porter (PORTER, 1980; 1985; 1996) e a Visão Baseada em Recursos – VBR (LIPPMAN; RUMELT, 1982; RUMELT, 1984; DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993, TEECE; PISANO; SHUEN. 1997). Para Porter, a vantagem competitiva é obtida pelo posicionamento da empresa na estrutura industrial e a consequente proteção ou atuação da empresa sobre as forças competitivas. Para a VBR, o cultivo, o desenvolvimento e a acumulação de recursos com atributos específicos na empresa resultam na obtenção da vantagem competitiva sustentável.

Em nossas análises, neste trabalho, aliamos a VBR de Barney ao conceito de estratégia como prática de Mintzberg e Pettigrew. O resultado nos trouxe à 11 (onze) recursos (tangíveis e intangíveis) que integram (ou deveriam) as práticas de gestão e são essenciais e geradores de vantagem competitiva sustentável num ambiente tão peculiar quanto é um Mercado Público.

A parceria externa; o compartilhamento de informações e cooperação e o ato de estabelecer e compartilhar objetivos são recursos que, embora presentes, não são explorados a contento pelos permissionários nem pela associação em suas práticas de gestão. Com as informações coletadas na pesquisa ficou claro que os comerciantes entrevistados e, por extensão e pela observação que fizemos, todos os demais, possuem uma visão de expansão de negócio individual, que não contempla a associação como agente ativo de mudança e alinhamento estratégico, mas sim como um mero agente fiscalizador do espaço físico. Não havendo desta maneira uma estratégia alinhada e notável entre os comerciantes e as direções da associação.

Já os recursos: Associmec; clientes; localização; estacionamento; layout e apresentação dos produtos, são recursos que, embora explorados pelo conjunto de permissionários do Mercado não podem ser declarados geradores de vantagens sustentáveis pois sob a ferramenta VRIO não possuem (ao mesmo tempo) valor-raridade-inimitabilidade.

Diferente são os recursos “marca” Mercado; elementos da cultura e o permissionário. Todos elementos intangíveis e dinâmicos (conforme Quadro 08) e em nosso julgamento geradores de vantagem competitiva sustentável. Advogamos que tais recursos se firmam como presentes e preponderantes nas práticas de gestão dos Mercados Tradicionais.

Assim, diante dos recursos encontrados e classificados, propusemos uma análise SWOT. A refletir sobre o conjunto de dados constatamos que embora o Mercado possua oportunidades a serem exploradas (maior visibilidade aos produtos que já possuem qualidade percebida pela consumidor e, ao menos em tese, se dispõe a pagar preço prêmio; crescimento do segmento de clientes que procuram produtos “orgânicos” “naturais”; tombamento pelos órgãos municipais do patrimônio histórico) é latente os desafios/ameaças (falta de uma gestão profissional e com mínimo conhecimento teórico-ferramental; baixo apreço dos permissionários pela inovação e mudança; pouca ação conjunta e coordenada pela associação; horário de funcionamento que não atende ao público noturno e inexistência de políticas públicas explícitas voltada ao interesse do comércio popular).

Para além dos resultados expostos no capítulo anterior e na matriz SWOT, e cumprindo um dos objetivos específicos, avançamos na proposição de um framework [Figura 16] que, sob o aporte teórico da ambiguidade causal e inter-relacionamento de recursos dos autores Direcky, Cool e Barney, 1998, identificou 09 (nove) outros recursos resultantes da três únicos classificados como fomentadores de vantagem competitiva sustentável. Tal feixe de novos recursos poderá contribuir para o desenvolvimento de novas pesquisas que se proponham a tratar das práticas de gestão (aqui incluo as formulações estratégicas) em Mercados Públicos.

A bem de toda construção teórica aplicada, considerando os resultados

alcançados com a enumeração dos 11 (onze) recursos, considerando a matriz SWOT e o framework proposto, concluímos que maiores e melhores investigações devem ser realizadas a fim de desenvolver os achados para que novos passos sejam dados na consolidação do conhecimento sobre as práticas de gestão dos Mercados Tradicionais.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, W.A.C.; FISCHER, A.L. Aprendizagem organizacional e suas bases econômicas. *Revista Nova Economia*, v23, n.02. Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S01033512013000200004&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01033512013000200004&lang=pt)>. Acessado em: 26 nov.2017.

ARREBOLA, M. C. Recursos compartilhados: uma aplicação da visão baseada em recursos em um condomínio tecnológico do Paraná. 2009.UFPR. Disponível em: <<file:///C:/Users/JOCP/Dropbox/DISSERTAÇÃO/DissertaçãoTexto/2.%20DEFESA/1-02018/ultimos%20artigos/Artigo%20%20arrebola%20esta%20nos%20arquivos%20iniciais%20tambem.pdf>>. Acessado em: 02.jan.2018.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: [http://apps-webofknowledge.ez51.periodicos.capes.gov.br/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mode=GeneralSearch&qid=2&SID=2Fs3Nx1XfduF9xAfHTs&page=1&doc=2](http://apps-webofknowledge.ez51.periodicos.capes.gov.br/full_record.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=2&SID=2Fs3Nx1XfduF9xAfHTs&page=1&doc=2). Acessado em 04.mai 2017.

BARNEY, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading – MA: Adisson Wesley, 1996.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. *Organizational Economics: Understanding the Relationship Between Organizations and Economics Analysis*. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook of Organizations Studies*. London: Sage Publications, 1996.

BARNEY, J. *Gaining and sustaining competitive advantage*. *The Academy of Management Executive*, 1997. Disponível em: <<http://www-jstor-org.ez51.periodicos.capes.gov.br/stable/pdf/4165288.pdf?refreqid=excelsior%3Aab9f13185c3e8398091fb5847a379c58>> Acessado em 03.mai.2017.

BARNEY, J; HESTERLY, W. *organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis*. *Handbook of organization studies*. London Sage, 1999. p. 115-147. Disponível em: -----<[http://sk.sagepub.com/reference/hdbk\\_orgstudies2ed/n4.xml](http://sk.sagepub.com/reference/hdbk_orgstudies2ed/n4.xml)> Acessado em 03.mai.2017

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

BERGER, P. L. & LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1987. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-63512013000200004&lang=p](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-63512013000200004&lang=p)>. Acesso em: 26 nov. 2017.

BONI V.; QUARESMA S.J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC 2005.

BRAUDEL, Fernand. O jogo das trocas. Civilização material, economia e capitalismo: século XV-XVIII. São Paulo, Martins Fontes, 1996.

BERGER, P. L.; BERGER, B. O que é uma Instituição Social ? In: FORACHI, Marialice e MARTINS, José de S. Sociologia e sociedade: leituras de introdução à sociologia. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

BUCCELLI, D. O.; POPADIUK, S. Integração de ativo intangíveis no processo de planejamento estratégico: uma revisita à matriz SWOT. Revista FACEP – Pesquisa. v 10, n. 03.2007. Disponível em: -----  
<<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/105/169>> .  
Acessado em 07.mai.2018.

CAMARGO, D. S.; MEIRELLES, A.A.B. Capacidades Dinâmicas, o que são e como identificá-las? Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_ESO1018.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_ESO1018.pdf) Acessado em: 18 jun. 2017.

CARDOSO, F. E.; LAVARDA, R. A. B. Perspectiva da estratégia como prática e o processo de formação estratégica articulada pela média gerencia. Revista Eletrônica da Administração. Porto Alegre, v. 21, n. 03. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141323112015000300719&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141323112015000300719&lang=pt)>. Acessado em 20 set. 2017

CARRIERI, A. P.; SOUZA, M.M.P.; ALMEIDA, G. O. Feirante ou Barraqueiro. Revista de Periódicos da PUC-Minas. 2008.< -----  
<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/310>>. Acessado em 15 ago 2017.

CONCEIÇÃO, O.A.C., O antigo os novos e os neo institucionalistas: há convergência teórica entre os institucionalistas? Revista de Análise Econômica, UFRGS, 2001.

CERTEAU, M. A invenção do cotidiano. Petrópolis: Vozes, 1994.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. Porto Alegre: Artmed-Bookman, 2007.

CRUBELATTE, J. M; PASCUCCHI, L.; GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, SP, v. 48, n. 4, p. 8-19, 2008.

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

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institucional isomorphism and collectiverationality in organizational fields. *American Sociological Review*. v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. Introduction. In: DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. (Ed.) *The new institucionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

DIERICKX, I. & COOL, K.. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, V.35, p.1504-1514, 1989. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/885d/ad2d774a306e181d9ae3f325cf0776f53167.pdf>> Acessado em 12.jan.2018.

FILGUEIRAS, Beatriz Silveira Castro. Do mercado popular ao espaço de vitalidade: o Mercado Central de Belo Horizonte. Dissertação de Mestrado em Planejamento Urbano e Regional. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro 2006.

GIDDENS, A. A constituição da sociedade. São Paulo: Martins Fontes, 1984. Disponível em: GRANT, R. M.; The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. University of California. 1991. Disponível em ----- <[http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20%20Strategic%20Managem ent%20Analysis/WK6\\_SR\\_MOD001074\\_Grant\\_1991.pdf](http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20%20Strategic%20Managem ent%20Analysis/WK6_SR_MOD001074_Grant_1991.pdf)>. Acessado em 07 set. 2017.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do neo-institucionalismo. *Lua Nova*, São Paulo, SP, n. 58, p. 193-223, 2003.

Índice de Competitividade do Turismo Nacional, Relatório Brasil 2015. Fundação Getúlio Vargas, Sebrae e Ministério do Turismo. Brasília, 2015.

JARZABKOWSKI, P. Strategic Practices: an Activity Theory Perspective on Continuity and Change, *Journal of Management Studies*, 40, 1, 23-55. 2005

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, DAVID. Strategizing: the Challenges of a Practice Perspective. 2007. Disponível em: <[http://apps-webofknowledge.ez51.periodicos.capes.gov.br/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mod e=GeneralSearch&qid=8&SID=2FGNGDqh4TGisIXrWgZ&page=1&doc=1](http://apps-webofknowledge.ez51.periodicos.capes.gov.br/full_record.do?product=WOS&search_mod e=GeneralSearch&qid=8&SID=2FGNGDqh4TGisIXrWgZ&page=1&doc=1)> Acessado em: 17 jun 2017.

LE GOFF, Jacques. *O Apogeu da Cidade Medieval*. 1992. São Paulo: Martins

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista BNDES*, n.7, Brasília, 1997. Disponível em: ----- <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista//rev707.pdf>>. Acesso em 07.ago.2017

LINDSTROM, Martin; NEVES, Beatriz Affonso; KOTLER, Philip. *Brandsense: a marca multissensorial*. Porto Alegre: Bookman, 2007

LORANGE, P.; ROOS, J. Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCHIORI, P.Z.; APPEL, A. L.; BETTONI, E. M.; TSUNODA, D. F.; ALCÂNTARA, F.C. Elementos da teoria da representação social em sistemas colaborativos de marcação. Revista Transinformação. P. 27-37. Janeiro-Abril 2014. Campinas-SP.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001

MAURER, C. C.; BANSAL, P.; CROSSAN, M.M. Creating Economic Value Through Social Values: Introducing a Culturally Informed Resource-Based View. Organization Science 22(2):432-448. 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0546>> Acessado em 14/08/2017.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). The New institutionalism in organizational analysis. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOSCOVICI, S. A representação social da psicanálise. Tradução de Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MURTA, I.B.D., Atividade turística: uma estratégia de metamorfose dos Mercados Centrais. IV Encontro de Estudos em Estratégia. ANPAD, 2009. Recife.

MOTT, Luiz. Feira e Mercados: pistas para a pesquisa de campo. In: FERRETTI, Sérgio (org.). Reeducando o olhar – estudo sobre feiras e mercados. São Luiz: Editora UFMA; PROIN(CS), 2000.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, Nova York, 1995. Disponível em: [http://appsebofknowledge.ez51.periodicos.capes.gov.br/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mode=GeneralSearch&qid=8&SID=2Fs3Nx1XfduF9xAfHTs&page=1&doc=1](http://appsebofknowledge.ez51.periodicos.capes.gov.br/full_record.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=8&SID=2Fs3Nx1XfduF9xAfHTs&page=1&doc=1). Acessado em: 12 mai 2017.

PINTAUDI, S. M. Os mercados públicos: metamorfose de um espaço na história urbana. Revista Cidades. Unesp, v. 03, n. 05, p. 87, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, p. 3- 15, May/June, 1990. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2004\\_Enegep0707\\_1274.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2004_Enegep0707_1274.pdf). Acessado em: 25.ago.2017.

OLIVER, C. Sustainable competitive advantage: combining institucional and resource-based views. Strategic Management Journal, v. 18, n. 9, p. 697-713, 1997.

PETTIGREW, A.M. 1997 “What is a processual analysis”. *Scand. J. Mgmt.* v.13, n.4.

QUINN, J. B. (2006). *Estratégias para Mudança*. In Mintzberg, H. et al. *O processo da estratégica: conceitos, contextos e casos selecionados* (4 ed). Porto Alegre: Bookman.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: -----  
<[http://www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/Cap\\_3\\_Como\\_Elaborar.pdf](http://www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/Cap_3_Como_Elaborar.pdf)>.  
Acesso em: 05 de jun. 2017.

REED, R.; DeFILLIPPI, R. J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.

ROSA, A.R.; COSER, C.; A abordagem institucional da administração: a produção científica brasileira entre 1993 e 2003. Vitória. ANPAD, 2002.

ROSSMAN, G. B.; RALLIS, S.F.; *Learning in the Field: An Introduction to Qualitative Research*.2003. Disponível em: <<https://resources.oncourse.iu.edu/access/content/group/c5db03a4-07a3-4889-0030-c6878c68681e/D620/readings/Ch2-Rossman.pdf>>. Acessado em: 28/06/2017.

SANTOS, A.C.I.; LESSA, J.C.F. *Design de Comunicação e Reconhecimento dos Mercados Municipais no contexto do Mediterrâneo*. Universidade de Algarve, Portugal. *Revista Rosa do Ventos*, 2017.

SCHMITT, Bernd H. *Marketing Experimental: Sua empresa e suas marcas conquistando o sentir e o pensar* São Paulo: Editora Nobel, 2004.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. London: Sage Publications, 1995.

SILVA, M. L.; PAMPLONA, H.O; SANCHES, F. B., *A feira do Ver-o-Peso: Organização Espacial e Circuito Inferior da Economia*. Anais do XVI Encontro Nacional de Geógrafos. Porto Alegre, 2010.

SROUR, H. R.; *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TEECE, D. J. (2009). *Dynamic capabilities & strategic management*. Oxford: Oxford University Press. Disponível em: -----  
<[http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202013/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20%281997%29.pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202013/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20%281997%29.pdf)>. Acessado em 06 jun.2017

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7). Disponível em: -----  
<[http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202013/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20%281997%29.pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202013/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20%281997%29.pdf)>. Acessado em 06 jun. 2017.

TRIVIÑOS, A. N. da S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: -----  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010320032013000400007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010320032013000400007)>.

Acessado em: 28.jun.2017

VIEIRA, A. A. Os Mercados Públicos Municipais de São Paulo-SP: As Transformações nos Espaços de Comércio e Consumo. Dissertação. UNESP-SP. 2014. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/110578>>. Acessado em 17.jun.2017.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. Sobre organizações, instituições e poder. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; CARVALHO, Cristina A. (Org.) Organizações, instituições e poder no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2003. Disponível em: <<http://editora.fgv.br/pesquisa-qualitativa-em-administracao-vol-2-teoria-e-pratica>>. Acessado em 26 de jun. 2017.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. Disponível em: <<http://editora.fgv.br/pesquisa-qualitativa-em-administracao-vol-2-teoria-e-pratica>>. Acessado em 26 de jun. 2017.

WERNERFELT, B, A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, London, UK, v. 5, p. 171 -180, 1984.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. 1996. *Journal Universidade*. Oxford. Disponível em <[http://appswebofknowledge.ez51.periodicos.capes.gov.br/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mode=GeneralSearch&qid=3&SID=2FGNGDqh4TGisIXrWgZ&page=1&doc=5](http://appswebofknowledge.ez51.periodicos.capes.gov.br/full_record.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=3&SID=2FGNGDqh4TGisIXrWgZ&page=1&doc=5)> Acessado em: 17jun 2017.

ZORZANELLI, Giovani. Conceito de Empresa Familiar. Janeiro, 2001. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/conceito-de-empresa-familiar/51036/>>. Acesso em: 07.abr.2018

## APENDICE A

### Matriz de Amarração

<b>Objetivo Geral:</b> Identificar, com base (principalmente) na teoria da Visão Baseada em Recursos quais os recursos presentes nos mercados tradicionais como o Mercado Municipal de Campo Grande e como eles contribuem potencialmente para a geração de vantagem competitiva que seja sustentável a longo prazo.		
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Referencial Teórico</b>	<b>Perguntas do questionário/roteiro de entrevistas e observação.</b>
a) Caracterizar a organização do Mercado Municipal, objeto deste estudo,	Mercados Públicos Braudel (1998); Mott (2000); Filgueiras (2006); Chalhoub (1996); Vargas (2001); Carrieri et al (2012); Cubrelatte, Pascutti e Grave (2006); Moscovici (1978);	<p>1. Tipo de negócio (se banca ou box, qual o segmento: doces, laticínios, ervas etc).</p> <p>2. banca (    ); box (    ) doces (    ); laticionios (    ); frutas (    ); verduras (    ); ervas (    ).</p> <p>3. Faixa etária: (    )até 20 anos; (    )20-30 anos; (    )30-40 anos; (    ) 40-50 anos; (    )50-60 anos; (    )mais de 60 anos.</p> <p>4. Gênero: (    ) masculino; (    ) feminino.</p> <p>5. Escolaridade: (    )analfabeto; (    )ensino fundamental; (    ) ensino médio; (    ) ensino superior; (    ) pós-graduação.</p> <p>6. Número de pessoas que trabalham no negócio: _____</p> <p>7. Empresa familiar: (    )Sim ou (    ) Não</p> <p>8. Faturamento bruto médio mensal/anual do negócio*: a) Até 5 mil/mês <b>ou</b> 60 mil/ano (    ) b) 5.000,01 até 30 mil/mês <b>ou</b> até 360 mil/ano c) 30.000,01/mês <b>ou</b> até 3,6 milhões/ano (    ) a)Microempreendedor individual - MEI b)Microempresa – ME c) Empresa de Pequeno Porte – EPP *Fonte: Lei Complementar 123/2006.</p> <p>Infraestrutura e Rotinas: Observações do Pesquisador e opinião da Diretoria da Associmec.</p> <p>1. Área total: _____ 2. Área do Mercado _____ 3. Área do Estacionamento _____ 4. Quantidade de vagas no estacionamento: carro _____ moto: _____</p>

		<p>5. Sistema de cobrança de estacionamento__</p> <p>6. Existe climatização:_____</p> <p>7. Existe alguma política de seleção de fornecedores?</p> <p>Logísticas: Como e quando é feita a descarga dos produtos ?</p> <p>8. As atrações artísticas e culturais: Qual a periodicidade? Existe participação dos permissionários na escolha das atrações? Pesquisa de preferência entre os consumidores?</p> <p>9. O Sr. Acredita que a localização do mercadão é importante?</p> <p>10. Quais são os concorrentes diretos no entorno?</p> <p>11. Estado de conservação das bancas/boxe</p> <p>12. Estado de conservação/limpeza dos banheiros</p> <p><b>13.</b> Tem novos projetos para estrutura física do Mercadão?</p>
<p>b) Sob o prisma da cultura e do aprendizado identificar e descrever os recursos.</p> <p>c) Classificar os recursos sob a metodologia VRIO.</p>	<p>Wernfelt (1984); Barney (1991); Barney (1995); Penrose (1959); Barney (1986); Grant (1991); Barney e Hesterly (1999); Diercky e Cool (1989); Whittington (1996); Moscovici (1978); Mintzberg (2000); Jarzabkowski (2005)</p>	<p>1. Existem parceiros (empresas, governo etc) que estimulam ou dão condições a melhorias para o seu negócio? Quem são eles e o que fazem?</p> <p>2. Existem parceiros (empresas, governo etc.) que estimulam a cooperação entre os comerciantes ou com outros atores? Quem são eles e o que fazem?</p> <p>3. O sr. participa da associação de comerciantes do Mercado Municipal? Sim ( ) Não. Se sim, de que forma participa?</p> <p>4. O sr. compartilha informações com permissionários (S/N). Se sim, de que forma?</p> <p>5. O senhor acha que o Mercadão possui um objetivo estratégico? Se sim, qual seria ele em sua opinião?</p> <p>6. Como o negócio do sr se encaixa no objetivo do Mercadão?</p> <p>7. Que nota de 0 a 10 o Sr. daria para o seu compromisso com o objetivo do Mercadão?</p> <p>8. De que forma o Sr costuma pensar sobre o futuro de seu negócio (sua banca ou box no Mercadão)?</p> <p>9. De que forma o Sr é consultado sobre as decisões do mercadão? (por exemplo, sobre horário de funcionamento, campanhas de marketing, limpeza, regras etc.)?</p> <p>10. Tenho vantagens econômicas para</p>

		<p>meu negócio (1 a 4)  <input type="checkbox"/> não concordo <input type="checkbox"/> ajuda  mas não é o mais importante <input type="checkbox"/> concordo  mais que discordo  <input type="checkbox"/> concordo totalmente</p> <p>11. O Mercado é beneficiado e  aumenta o fluxo de clientes  <input type="checkbox"/> não concordo <input type="checkbox"/> ajuda  mas não é o mais importante <input type="checkbox"/> concordo  mais que discordo  <input type="checkbox"/> concordo totalmente</p> <p>12. Meus produtos são mais valorizados.  <input type="checkbox"/> não concordo <input type="checkbox"/> ajuda  mas não é o mais importante <input type="checkbox"/> concordo  mais que discordo  <input type="checkbox"/> concordo totalmente</p> <p>13. A cultura regional é valorizada e e  posso obter vantagens com isso :  <input type="checkbox"/> não concordo <input type="checkbox"/> ajuda  mas não é o mais importante <input type="checkbox"/> concordo  mais que discordo  <input type="checkbox"/> concordo totalmente</p> <p><b>14.</b> Eu melhoro a confiança dele em  mim e posso obter vantagens com isso  <input type="checkbox"/> não concordo <input type="checkbox"/> ajuda  mas não é o mais importante <input type="checkbox"/> concordo  mais que discordo  <input type="checkbox"/> concordo totalmente</p> <p>15. Ser associado é importante para mim  porque aumenta meus lucros  <input type="checkbox"/> não concordo <input type="checkbox"/> ajuda  mas não é o mais importante <input type="checkbox"/> concordo  mais que discordo  <input type="checkbox"/> concordo totalmente</p> <p>16. Ser associado é importante para mim  porque valoriza o meu produto ou negócio  (1 a 4 – nada a muito)  <input type="checkbox"/> não concordo <input type="checkbox"/> ajuda  mas não é o mais importante <input type="checkbox"/> concordo  mais que discordo  <input type="checkbox"/> concordo totalmente</p> <p>17. Ser associado é importante para o  Mercado porque meu negócio contribui  para o fluxo de clientes no Mercado  <input type="checkbox"/> não concordo <input type="checkbox"/> ajuda  mas não é o mais importante <input type="checkbox"/> concordo  mais que discordo  <input type="checkbox"/> concordo totalmente</p> <p>18. A minha cooperação com outros  comerciantes se desenvolve por:  <input type="checkbox"/> Laços de amizade (laços de  relacionamento que ultrapassam o aspecto  profissional)</p>
--	--	---

		<p>( ) Laços culturais (mesma crença, mesma etnia)</p> <p>( ) Laços de parentesco (pais, tios, primos, cunhados, sogros)</p> <p>( ) Laços Profissionais</p> <p>19. Sucesso para mim é:</p> <p>( ) Vender muito</p> <p>( ) Ser conhecido</p> <p>( ) Outra coisa:</p> <p>20. Enumerar a importância na escala de 1 a 3, sendo 1 o mais importante. Para meu negócio é mais importante:</p> <p>( ) Ter produtos mais baratos que os concorrentes</p> <p>( ) Ter produtos melhores que os do concorrente</p> <p>( ) Ter produtos específicos para determinado tipo de cliente. Qual?</p> <p>_____</p> <p>21. Grau de concordância do comerciante para a afirmativa: A cooperação entre os comerciantes é importante para o sucesso das vendas do Mercado.</p> <p>( ) não concordo ( ) ajuda mas não é o mais importante ( ) concordo mais que discordo ( ) concordo totalmente</p>
d) Proposição de metodologia para análise dos recursos com potencial estratégico sustentável nos mercados públicos.	Peter Senge (1990) e Nonaka e Takeuchi (1997). Mintzberg, Ahlstrand e Larnpel (2000); Mintzberg, Ahlstrand e Larnpel, (2007); Moscovici (1978); Mintzberg (2000) Carvalho, Prévot e Machado (2014) Barney (1989); Dierckx e Cool (1989); Reed e Defillippi, (1990).	_____

## APENDICE B

### Entrevista Estruturada



MINISTERIO DA EDUCAÇÃO  
 Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
 Escola Superior de Administração e Negócios – ESAN  
 Disciplina: Estratégia Empresarial

### QUESTIONÁRIO

Objetivo geral: identificar o grau de cooperação no negócio na percepção do comerciante.

#### Perfil socioeconômico do respondente:

1. Tipo de negócio e segmento:  
 BANCA (  ); BOX (  ) NÚMERO: \_\_\_\_\_  
 DOCES (  ); LATICÍNIOS (  ); FRUTAS (  ); VERDURAS (  ); ERVAS (  ); TEMPEROS (  );  
 CARNES (  ); ALIMENTAÇÃO/LANCHONETE (  ); LEMBRANÇAS E UTILIDADES (  ); FARINÁCEOS (  )  
 OUTROS: \_\_\_\_\_
2. Faixa etária: (  ) até 20 anos; (  ) 20-30 anos; (  ) 30-40 anos;  
 (  ) 40-50 anos; (  ) 50-60 anos; (  ) mais de 60 anos.
3. Gênero: (  ) masculino; (  ) feminino.
4. Escolaridade: (  ) não alfabetizado; (  ) ensino fundamental; (  ) ensino médio; (  ) ensino superior; (  ) pós-graduação.
5. Número de pessoas que trabalham no negócio: \_\_\_\_\_.
6. Empresa familiar: (  ) Sim ou (  ) Não
7. **Faturamento Bruto** médio mensal/anual do negócio:
  - a) Até 5 mil/mês ou 60 mil/ano (  )
  - b) 5.000,01 até 30 mil/mês ou até 360 mil/ano (  )
  - c) 30.000,01/mês ou até 3,6 milhões/ano (  )
    - a) Microempreendedor individual - MEI
    - b) Microempresa - ME
    - c) Empresa de Pequeno Porte - EPP

Fonte: Lei Complementar 123/2006.

---

3. O Sr. participa da associação de comerciantes do Mercado Municipal? Se sim, de que forma participa?

---

---

---

4. O Sr. compartilha informações com permissionários? Se sim, de que forma?

---

---

---

5. O senhor acha que o Mercado possui um objetivo estratégico? Qual seria ele, em sua opinião?

---

---

---

6. Como o negócio do Sr. se encaixa no objetivo do Mercado?

---

---

---

7. Que nota de 0 a 10 o Sr. daria para o seu compromisso com o objetivo do Mercado?

---

8. De que forma o Sr. costuma pensar sobre o futuro de seu negócio (sua banca ou box no Mercado)?

---

---

***Se eu me relaciono e coopero com outros comerciantes...***

10. ...tenho vantagens econômicas para meu negócio  
 1. Não concordo ( ); 2. Ajuda mas não é o mais importante ( ); 3. Concordo mais que discordo ( );  
 4. Concordo plenamente ( ).
11. ...o Mercado é beneficiado e aumenta o fluxo de clientes  
 1. Não concordo ( ); 2. Ajuda mas não é o mais importante ( ); 3. Concordo mais que discordo ( );  
 4. Concordo plenamente ( ).
12. ... meus produtos são mais valorizados.  
 1. Não concordo ( ); 2. Ajuda mas não é o mais importante ( ); 3. Concordo mais que discordo ( );  
 4. Concordo plenamente ( ).
13. ... a cultura regional (cultura do MS e de CG) é valorizada e posso obter vantagens com isso  
 1. Não concordo ( ); 2. Ajuda mas não é o mais importante ( ); 3. Concordo mais que discordo ( );  
 4. Concordo plenamente ( ).
14. ... eu melhoro a confiança dele em mim e posso obter vantagens com isso.  
 1. Não concordo ( ); 2. Ajuda mas não é o mais importante ( ); 3. Concordo mais que discordo ( );  
 4. Concordo plenamente ( ).

***Outras afirmações:***

15. Ser associado é importante para mim porque aumenta meus lucros.  
 1. Não concordo ( ); 2. Ajuda mas não é o mais importante ( ); 3. Concordo mais que discordo ( );  
 4. Concordo plenamente ( ).
16. Ser associado é importante para mim, pois valoriza meu produto ou negócio.  
 1. Não concordo ( ); 2. Ajuda mas não é o mais importante ( ); 3. Concordo mais que discordo ( );  
 4. Concordo plenamente ( ).
17. Ser associado é importante para o Mercado porque meu negócio contribui para o fluxo de clientes no Mercado.  
 1. Não concordo ( ); 2. Ajuda mas não é o mais importante ( ); 3. Concordo mais que discordo ( );  
 4. Concordo plenamente ( ).
18. A minha cooperação com outros comerciantes se desenvolve por:  
 Laços de amizade (laços de relacionamento que ultrapassam o aspecto profissional)  
 Laços culturais (mesma crença, mesma etnia)  
 Laços de parentesco (pais, tios, primos, cunhados, sogros)  
 Laços Profissionais
19. Sucesso para mim é:

- Vender muito
- Ser conhecido
- Outra coisa:

20. Enumerar a importância na escala de 1 a 3, sendo 3 o mais importante. **Para meu negócio é mais importante:**

- Ter produtos mais baratos que os concorrentes
- Ter produtos melhores que os do concorrente
- Ter produtos específicos para determinado tipo de cliente. Qual? \_\_\_\_\_

21. Grau de concordância do comerciante para a afirmativa:

*A cooperação entre os comerciantes é importante para o sucesso das vendas do Mercado.*

1. Não concordo ( ); 2. Ajuda mas não é o mais importante ( ); 3. Concordo mais que discordo ( );  
4. Concordo plenamente ( ).

## APENDICE C

### Entrevista Estruturada



Escola Superior de Administração e Negócios – E SAN  
Mestrado em Administração

Mestrando: Jose Otávio Cenedezil Pimenta

#### Roteiro para as ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca / Box \_\_\_\_\_

- 1) O sr/sra acredita que alguns atributos/peculiaridades/pontos fortes (recurso) existiria ou seria muito escasso se o seu empreendimento não integrasse o Mercado?

---

---

---

---

- 2) O fato de se integrar a Associmec traz algum tipo de vantagem em relação aos principais concorrentes fora do Mercado?

2.1) Quais vantagens competitivas, por exemplo?

---

---

---

---

- 3) Haveria desvantagem em relação aos concorrentes que atuam fora do Mercado?

---

---

---

---

- 4) Com qual(is) outra(s) banca(s) do Mercado há compartilhamento direto de recursos?

---

---

---

---

5) Existe algum recurso que seu empreendimento possui e que os concorrentes ainda não obtiveram?

---

---

---

---

6) Se sim, a concorrência fora do Mercado é capaz de copiá-lo/replicá-lo no curto prazo?

---

---

---

---

7) Os recursos que a banca/buze possui podem ser classificados como:

- a) raros (nenhum outro concorrente possui);
- b) valiosos (trazem vantagens/benefícios em relação aos concorrentes e/ou são caros para serem adquiridos);
- c) inimitáveis (os concorrentes não conseguem copiar facilmente/rapidamente).

8) O seu empreendimento está organizado para explorar totalmente o potencial competitivo de seus recursos ou capacidades?

---

---

---

---

9) As empresas que atuam no mesmo ramo que o do sr/sra, fora do Mercado, que não possuem o(s) recurso enfrentarão alguma desvantagem de custo para obtê-lo?

---

---

---

---

10) Acha que o estacionamento é importante, por quê?

---

---

---

---

11) Tem uma maneira para organizar a banca/harraca que chama mais atenção dos clientes?

---

---

---

---

12. Compra do mesmo fornecedor? Como é o relacionamento com eles?

---

---

---

---

13. Tem clientes fiéis/conhecidos que sempre retornam? Estima uma porcentagem das vendas a esses clientes?

---

---

---

---

14. Rotatividade dos produtos: como cuida da reposição, variedade e apresentação dos produtos?

---

---

---

---

15. Acredita que a localização do Mercado: ( ) ajuda muito as vendas; ( ) mais ajuda que atrapalha; ( ) não ajuda nem atrapalha; ( ) atrapalha as vendas

16. O Mercado tem uma marca reconhecida? [diferenciar para o entrevistado de logotipo]

---

---

---

17. Se um cliente sabe que o produto é do Mercado ele vai achar que: ( ) o produto tem muita qualidade; ( ) o produto tem qualidade um pouco superior; ( ) o produto é bom como os de fora do Mercado; ( ) o produto tem qualidade inferior .

## APENDICE D

### Roteiro para Observação do Pesquisador



Ministério da Educação  
 Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
 Escola Superior de Administração e Negócios – ESAN  
 Mestrado em Administração

#### QUESTIONÁRIO / Observações do Pesquisador

Objetivo geral: Descrever a rotina e relação de permissionários e clientes com a estrutura ofertada pelo Mercado.

#### Infraestrutura e Rotinas: Observações do Pesquisador e opinião da Diretoria da Associmec

1. Área total: \_\_\_\_\_
2. Área do Mercado \_\_\_\_\_
3. Área do Estacionamento \_\_\_\_\_
4. Quantidade de vagas no estacionamento: carro \_\_\_\_\_ moto: \_\_\_\_\_
5. Sistema de cobrança de estacionamento \_\_\_\_\_
6. Existe climatização: \_\_\_\_\_
7. Existe alguma política de seleção de fornecedores?
8. Logísticas: Como e quando é feita a descarga dos produtos ?
9. As atrações artísticas e culturais: Qual a periodicidade? Existe participação dos permissionários na escolha das atrações? Pesquisa de preferência entre os consumidores?
10. O Sr. Acredita que a localização do mercado é importante?
11. Quais são os concorrentes diretos no entorno?
12. Estado de conservação das bancas/boxes \_\_\_\_\_
13. Estado de conservação/limpeza dos banheiros \_\_\_\_\_
14. Tem novos projetos para estrutura física do Mercado?
15. Qual a importância dos permissionários [histórico, presente, atendimento, participação na Associmec ] ?
16. Existem parcerias externas [empresas privadas, fornecedores, governamental] ?
17. O poder público ajuda [é importante ? tem projetos] ?
18. Acreditam na "marca" Mercado [trabalham esse conceito com os permissionários? Ações de marketing? Sustentabilidade ambiental ? ]

## APENDICE D-II

### Entrevista Estruturada.



Ministério da Educação  
 Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
 Escola Superior de Administração e Negócios – ESAN  
 Mestrado em Administração

Mestrando: Joao Otávio Cenedezi Pimenta

#### QUESTIONÁRIO-PERMISSIOÁRIOS / Observações do Pesquisador

1. Compra do mesmo fornecedor? Como é o relacionamento com eles?

---



---



---



---



---



---

2. Tem clientes fiéis/conhecidos que sempre retornam? Estima uma porcentagem das vendas a esses clientes?

---



---



---



---

3. Rotatividade dos produtos: como cuida da reposição, variedade e apresentação dos produtos?

---



---



---



---

4. Acredita que a localização do mercado: ( ) ajuda muito as vendas; ( ) mais ajuda que atrapalha; ( ) não ajuda nem atrapalha; ( ) atrapalha as vendas

5. O Mercado tem uma marca reconhecida? [diferenciar de logotipo]

---



---



---

6. Se um cliente sabe que o produto é do Mercado ele vai achar que: ( ) o produto tem muita qualidade; ( ) o produto tem qualidade um pouco superior; ( ) o produto é bom como os de fora do Mercado; ( ) o produto tem qualidade inferior.