



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ELISANE MARIA AIGNER

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A CÂMARA DOS
DIRIGENTES LOJISTAS DE XAVANTINA - SC**

**CHAPECÓ
2017**

ELISANE MARIA AIGNER

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A CÂMARA DOS
DIRIGENTES LOJISTAS DE XAVANTINA - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Administração.

Orientador: Me. Marcelo Recktenvald

CHAPECÓ

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas

Aigner, Elisane Maria

Proposta de Planejamento Estratégico para a Câmara dos Dirigentes Lojistas de Xavantina - SC/ Elisane Maria Aigner. -- 2017.

139 f.:il.

Orientador: Marcelo Recktenvald.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração , Chapecó, SC, 2017.

1. Planejamento Estratégico. 2. Estratégias. 3. Análise SWOT. 4. CDL. I. Recktenvald, Marcelo, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).


ELISANE MARIA AIGNER

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A CÂMARA DE
DIRIGENTES LOJISTAS DE XAVANTINA - SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a): **MARCELO RECKTENVALD** – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:
28 de Novembro de 2017.



MARCELO RECKTENVALD – Mestre UFFS



HUMBERTO TONANI TOSTA – Doutor UFFS



RONEI ARNO MOCELLIN – Mestre UFFS

AGRADECIMENTOS

Agradeço sobretudo à minha família, os meus avós, meus pais e meu irmão por toda a base disponibilizada desde o início de minha vida. Igualmente, pelo apoio e incentivo ao longo da minha jornada acadêmica.

À minha gatinha de estimação, Princesa, que representa mais do que um animalzinho, mas uma companheira e um verdadeiro anjo da guarda para mim que, como minha mãe diz: ela "caiu do céu" neste ano e rapidamente conquistou a todos com seu jeito meigo, curioso e brincalhão. Amo demais esta criaturinha! Ilumina e enche de amor a minha vida.

À Presidente da Câmara dos Dirigentes Lojistas de Xavantina, pelo interesse em realizar um planejamento estratégico, pela disponibilidade e pela prestatividade que possibilitaram o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso.

Agradeço ao meu orientador, por guiar-me neste trabalho, fornecendo dicas importantes para o desenvolvimento do estudo.

À nossa querida Universidade Federal da Fronteira Sul pela oportunidade de estar me formando numa universidade pública de qualidade e por fornecer, além de conhecimento, uma expansão da minha percepção em inúmeros aspectos e o contato com pessoas incríveis, devido a este elo comum.

Aos meus colegas e amigos, pelo companheirismo e auxílio nesta longa caminhada, proporcionando momentos de reflexão ou descontração, seja em sala de aula, nas dependências da UFFS, nas viagens diárias de ônibus ou em confraternizações. Levarei vocês em minha memória, coração e para a vida.

RESUMO

As mudanças sociais, científicas e econômicas experienciadas no cenário nacional tornaram os consumidores mais exigentes e o mercado mais competitivo. As organizações com ou sem fins lucrativos, devem igualmente se desenvolver para adaptarem-se e equilibrarem-se a este cenário. O processo de planejamento estratégico surge como uma ferramenta organizacional de apoio à tomada de decisão que oportuniza uma gestão mais eficiente, de modo que a organização escolha, com maior probabilidade de êxito, a melhor estratégia. O objetivo deste trabalho é elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico para a Câmara dos Dirigentes Lojistas de Xavantina – SC. Em relação a sua abordagem, esta é uma pesquisa quali-quantitativa. Quanto aos seus fins, pode ser classificada como descritiva, em sua subdivisão é um estudo de caso. No que diz respeito aos meios de investigação, classifica-se como uma pesquisa científica de campo, bibliográfica e documental. Os instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa de campo foram entrevista semiestruturada com a presidente da organização, e a aplicação de questionário com as empresas associadas a CDL Xavantina. As informações obtidas foram analisadas por meio de gráficos e tabelas no que se refere aos itens quantitativos e análise de conteúdo dos elementos qualitativos. A análise dos resultados possibilitou formular uma proposta de planejamento estratégico conforme o modelo definido por Pereira (2010), constando declaração de valores, missão, visão e fatores críticos do sucesso para a CDL Xavantina. Ademais, a análise ambiental interna e externa, possibilitou a montagem da Matriz SWOT, verificando-se lacunas a serem aprimoradas, mediante a identificação de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. A partir da constatação que a organização deve adotar uma estratégia ofensiva, propôs-se estratégias, ações estratégicas e sugestões de acompanhamento, para a implantação e controle do planejamento estratégico na organização.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Estratégias. Análise SWOT. CDL.

ABSTRACT

The social, scientific and economic changes experienced on the national scene have made consumers more demanding and the market more competitive. For-profit and not-for-profit organizations must also develop to adapt to and balance this scenario. The strategic planning process emerges as an organizational tool to support decision making that allows for more efficient management so that the organization is more likely to choose the best strategy. The objective of this work is to elaborate a proposal of Strategic Planning for the Shopkeepers Leaders Chamber in Xavantina - SC. In relation to its approach, this is a qualitative-quantitative research. As for its purposes, it can be classified as descriptive, in its subdivision is a case study. With regard to the means of investigation, it is classified as a field scientific, bibliographical and documentary research. The data collection instruments used in the field research were a semi-structured interview with the president of the organization, and the application of a questionnaire with the companies associated with CDL Xavantina. The information obtained was analyzed through graphs and tables with regard to the quantitative items and content analysis of the qualitative elements. The analysis of the results made it possible to formulate a strategic planning proposal according to the model defined by Pereira (2010), with a statement of values, mission, vision and critical success factors for CDL Xavantina. In addition, the internal and external environmental analysis allowed the assembly of the SWOT Matrix, checking for gaps to be improved by identifying strengths and weaknesses, opportunities and threats. Based on the observation that the organization should adopt an offensive strategy, strategies, strategic actions and follow-up suggestions were proposed for the implementation and control of strategic planning in the organization.

Keywords: Estrategic Planning. Strategies. SWOT Analysis. CDL.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - População total de Xavantina, no período de 1980 a 2010.....	72
Gráfico 2 - Participação relativa da população por gênero em Xavantina (SC) em 2010.....	73
Gráfico 3 - Localização da população em Xavantina, no Estado de Santa Catarina e no Brasil	73
Gráfico 4 - Distribuição relativa da faixa etária da população em Xavantina (SC), em 2000 e 2010.....	74
Gráfico 5 - Números de Empresa e Empregos formais conforme o setor em Xavantina (SC) no ano de 2011.....	78
Gráfico 6 - Taxa acumulada de criação de empresas e empregos.....	78
Gráfico 7 - Segmentos de atuação das empresas associadas à CDL Xavantina.....	90
Gráfico 8 - Tempo de atuação das organizações associadas a CDL Xavantina.....	91
Gráfico 9 - Número de colaboradores das organizações associadas à CDL Xavantina.....	92
Gráfico 10 - Avaliação da qualidade das atividades desenvolvidas pela CDL Xavantina na opinião das empresas associadas.....	107
Gráfico 11 - Avaliação das empresas associadas da própria participação nas atividades da CDL Xavantina.....	108
Gráfico 12 - Grau de importância de atuação da CDL Xavantina nas áreas estratégicas.....	109
Gráfico 13 - Grau de satisfação com a atuação da CDL Xavantina nas áreas estratégicas....	110

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Estratégias de Mintzberg	24
Ilustração 2 - O ambiente das organizações	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Estratégias Deliberadas e Emergentes.....	24
Quadro 2 - Diferença entre organizações que visam ao lucro e organizações sem fins lucrativos	28
Quadro 3 - Matriz de alternativas estratégicas	43
Quadro 4 - Planilha 5W2H	45
Quadro 5 - Resumo dos procedimentos metodológicos utilizados	55
Quadro 6 - Ranking de valores que as empresas associadas consideram essenciais para a CDL Xavantina.....	65
Quadro 7 - Perguntas norteadoras para formular a missão.....	67
Quadro 8 - Aspectos Gerais e Históricos de Xavantina (SC).....	70
Quadro 9 - Participação relativa da população residente por localização do domicílio e gênero, em Xavantina, no período 1980 a 2010	72
Quadro 10 - Empresas Optantes no SIMEI do município de Xavantina, Santa Catarina	79
Quadro 11 - Comparação Anual do indicador ICF	81
Quadro 12 - Despesas Mensais da CDL/ACIX	101
Quadro 13 - Classificação dos Fatores Organizacionais	104
Quadro 14 - Categorização dos Fatores.....	104
Quadro 15 - Matriz SWOT	105
Quadro 16 - Promoções mais atrativas para oferta.....	110
Quadro 17 - Áreas do conhecimento mais atrativas para a oferta de cursos e workshops	111
Quadro 18 - Estratégias propostas para a CDL Xavantina.....	113
Quadro 19 - Planos de Ação para a Estratégia 1	114
Quadro 20 - Planos de Ação para a Estratégia 2	116
Quadro 21 - Planos de Ação para a Estratégia 3	119
Quadro 22 - Planos de Ação para a Estratégia 4	120
Quadro 23 - Planos de Ação para a Estratégia 5	122
Quadro 24 - Planos de Ação para a Estratégia 6	124
Quadro 25 - Exemplo de Calendário de Ações para a CDL Xavantina	125
Quadro 26 - Planilha de controle das ações estratégicas	127

LISTA DE SIGLAS

ACIX	Associação Comercial e Industrial de Xavantina
ACCS	Associação Catarinense dos Criadores de Suínos
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNDL	Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas
FCDL	Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas
MEIs	Micro e Pequenos Empreendedores
NDL	Núcleo de Dirigentes Lojistas
SC	Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SESI	Serviço Social da Indústria
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SERASA	Serasa Experian
SESC	Serviço Social do Comércio
SEST	Serviço Social do Transporte
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
UNECS	União Nacional de Entidades do Comércio e Serviços

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	14
1.2.1	Objetivo Geral.....	14
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	EVOLUÇÃO CONCEITUAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
2.1.1	A origem da palavra estratégia.....	17
2.1.2	Evolução do conceito de planejamento estratégico.....	18
2.1.3	O conceito de planejamento estratégico.....	26
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....	27
2.3	MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	30
2.3.1	Metodologia proposta por Oliveira (2007).....	30
2.3.2	Metodologia proposta por Pereira (2010).....	31
2.3.3	Metodologia proposta por Certo e Peter (2010).....	32
2.3.4	Metodologia proposta por Tavares (2010).....	33
2.3.5	Metodologia proposta por Barney e Hesterly (2011).....	35
2.3.6	Escolha Metodológica.....	36
3	METODOLOGIA.....	49
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	49
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS.....	51
3.3	PLANO DE COLETA DE DADOS.....	51
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	53
4	RESULTADOS DA PESQUISA.....	55
4.1	CAMPO DE ESTUDO.....	56
4.2	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	63
4.3	DECLARAÇÃO DE VALORES, MISSÃO, VISÃO E FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO PARA A CDL XAVANTINA.....	64
4.4	ANÁLISE AMBIENTAL.....	69
4.4.1	Análise Externa.....	70
4.4.1.1	Macroambiente.....	70
4.4.1.1.1	<i>Ambiente Demográfico.....</i>	<i>70</i>
4.4.1.1.2	<i>Ambiente Econômico.....</i>	<i>75</i>
4.4.1.1.3	<i>Ambiente Sociocultural.....</i>	<i>82</i>
4.4.1.1.4	<i>Ambiente Político e Legal.....</i>	<i>83</i>
4.4.1.1.5	<i>Ambiente Tecnológico.....</i>	<i>85</i>
4.4.1.1.6	<i>Ambiente dos Recursos Naturais.....</i>	<i>87</i>
4.4.1.2	Microambiente.....	87
4.4.1.2.1	<i>Clientes.....</i>	<i>87</i>
4.4.1.2.2	<i>Concorrentes.....</i>	<i>94</i>
4.4.1.2.3	<i>Fornecedores.....</i>	<i>95</i>
4.4.1.2.4	<i>Agências Reguladoras.....</i>	<i>95</i>
4.4.2	Análise interna.....	95
4.4.2.1	Órgão deliberativo e recursos humanos.....	96
4.4.2.2	Recursos organizacionais.....	101

4.4.2.3	Recursos físicos	103
4.4.3	Análise SWOT	103
4.5	ÁREAS ESTRATÉGICAS	106
4.6	QUESTÕES ESTRATÉGICAS, ESTRATÉGIAS E AÇÕES ESTRATÉGICAS	112
4.7	ORIENTAÇÕES PARA ACOMPANHAMENTO	127
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	129
	REFERÊNCIAS	131
	APÊNDICE A - Modelo de entrevista aplicada a presidente CDL Xavantina	135
	APÊNDICE B - Metodologia do processo de planejamento estratégico, adaptado de Pereira (2010) aplicado à presidente da CDL Xavantina.....	136
	APÊNDICE C - Modelo de questionário aplicado com as empresas associadas a CDL Xavantina	137

1 INTRODUÇÃO

As constantes alterações nos cenários da política, economia, tecnologia, cultura, ecologia, assim como no cenário social global forçam grandes transformações no modo de gerenciar as organizações de maneira jamais vista anteriormente (KICH; PEREIRA, 2011).

Em razão disso, conforme De Geus (2000 *apud* KICH; PEREIRA, 2011), as organizações estão atuando num ambiente do qual não exercem mais controle.

Para enfrentar tal conjuntura, é imprescindível que as organizações desenvolvam uma sensibilidade aguçada em relação ao meio ambiente e aprimorem a capacidade de prever o futuro e a agilidade de tomar decisões, pois quanto mais demorada a tomada de decisão, menor será o número de opções disponíveis (BOSSIDY, 2005 *apud* KICH; PEREIRA, 2011).

A diversidade, complexidade e imprevisibilidade estão diariamente, presentes no ambiente. Devido a isso, convém ressaltar que “definir um alvo futuro que as organizações possam mirar e buscar formas de atingi-lo é um elemento de elevado desafio” (RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2005, p. 6).

Nesse sentido, o processo de planejamento estratégico passa a se revelar como uma ferramenta organizacional de apoio à tomada de decisão e interpretação do ambiente em que a organização está inserida, oportunizando uma gestão mais eficiente (KICH; PEREIRA, 2011).

O planejamento estratégico faz parte da administração estratégica. Esta, por sua vez, conforme ressaltam Urdan e Urdan (2010), é um processo de análise, formulação, implementação e controle para criar capacidade competitiva a organização em longo prazo, auxiliando-a a obter um desempenho destacado.

O processo é desenvolvido em quatro fases. Primeiramente é realizada a fase de análise da situação do contexto atual do ambiente interno e externo a organização, de modo que a organização conheça o mercado no qual atua. Na fase de planejamento são descritos os meios e fins que guiarão a organização. Na implementação, o que foi planejado transformado em realidade, posto em prática. Por fim, é necessária a manutenção dos esforços e foco na execução do que foi planejado. O controle é justamente um mecanismo para tratar desvios e redirecionar a organização. Nesta etapa, verifica-se se a implementação do planejado está gerando os resultados pretendidos, caso contrário, é necessária a correção dos desvios (URDAN; URDAN, 2010).

Barney e Hesterly (2011) ressaltam que este processo é a melhor maneira para que a organização escolha, com maior probabilidade de êxito, a melhor estratégia.

A definição de estratégia é um tema complexo, pois envolve um planejamento global, um forte processo de liderança, gestão, tecnologia e pessoas, inseridos num ambiente de elevada velocidade de mudanças e complexidade (RODRIGUEZ, 2005, p. 6).

Em função da recente fundação da CDL Xavantina e sua brevidade de sua trajetória de atuação no município, identifica-se na entidade a necessidade de estruturação de um planejamento estratégico. Assim, ela poderá realizar suas ações de modo organizado, conquistar mais empresas associadas e para elas ofertar as melhores soluções, de modo a fortalecer a economia municipal e regional.

Desenvolveu-se esta pesquisa com vistas a propor à Câmara dos Dirigentes Lojistas de Xavantina – SC um planejamento estratégico, pois servirá como guia para as ações executadas na associação, orientando-a em sua atuação no município.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) de Xavantina – SC é uma organização civil sem fins lucrativos, formada recentemente, destinada ao fomento do comércio do município de Xavantina. Por sua vez, necessita de uma estruturação básica para orientar a execução de suas atividades no município. Nesse sentido pergunta-se: Como elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico adequado para a implementação na CDL do município de Xavantina - SC?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa estão divididos em objetivo geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

- Elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico para a Câmara dos Dirigentes Lojistas de Xavantina – SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Sugerir declaração de valores, missão, visão e os fatores críticos do sucesso para a instituição;
- Realizar uma análise ambiental da instituição;
- Identificar áreas estratégicas para desenvolvimento na instituição;
- Propor questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas para a instituição;
- Sugerir orientações de acompanhamento para a implantação e controle do planejamento estratégico para a instituição.

1.3 JUSTIFICATIVA

Constata-se que o movimento associativista está em constante expansão, especialmente por trazer inúmeros benefícios para a sociedade, já que impulsiona a economia local.

Situada na região em destaque, o Núcleo de Dirigentes Lojistas (NDL) de Xavantina (SC), após 4 (quatro) anos pertencendo a CDL do município de Seara (SC), resolveu tomar uma decisão importante para o comércio local. Deste modo, no dia 17 de julho de 2014, o núcleo de Xavantina desvinculou-se de Seara (SC) e passou a ter a própria Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL XAVANTINA, 2016).

Em função da recente fundação da CDL de Xavantina e sua brevidade de sua trajetória de atuação no município, identifica-se na entidade a necessidade de estruturação de um planejamento estratégico. Assim, ela poderá realizar suas ações de modo organizado, conquistar mais empresas associadas e para elas ofertar as melhores soluções, de modo a fortalecer a economia municipal e regional.

Devido a característica da forma de gestão praticada na entidade, ou seja, diretoria eleita via assembleia e votação, é interessante a existência deste documento para guiar as atividades da organização no período de transição de gestão.

Por meio deste estudo teórico-prático poder-se-á se obter uma visão aprofundada sobre planejamento estratégico, sendo uma forma muito oportuna de experiência e de aplicação dos conhecimentos teóricos. Desta maneira, o estudo torna-se meio de obtenção de conhecimento e aplicação prática daqueles já consolidados.

Ainda, destaca-se também a utilidade do resultado do estudo à CDL Xavantina, oportunizando o aprimoramento de sua gestão. Pode-se citar também a viabilidade de realização do estudo nesta organização, devido à acessibilidade de informações da CDL Xavantina através da conexão de parentesco da pesquisadora com um membro diretor da entidade.

Não se pode deixar de recordar que o Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, campus Chapecó (SC), prevê em sua linha de formação, a administração de pequenos empreendimentos e o cooperativismo.

Conforme consta no Projeto Pedagógico do Curso (PCC) de Graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, elaborado em 2010, busca-se a formação de profissionais administradores dotados de capacidades pluralísticas para liderar todos os tipos de empreendimentos, inclusive organizações sem fins lucrativos, planejando, controlando, organizando e dirigindo as suas atividades. Em suma: agentes de mudança e transformação social, com responsabilidade e comprometimento com a ética coletiva, presente e futura, voltado para os processos de cooperação, sobretudo no desenvolvimento econômico regional integrado e sustentável.

Por conseguinte, a CDL assemelha-se, justamente, a estas características enfatizadas pelo curso, pois se trata de uma entidade criada para defender e promover serviços aos seus associados lojistas do município no qual se instala.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para os fins a que se destina, este estudo teórico-prático, visa reunir em primeira instância, elementos bibliográficos existentes, a fim de fundamentar-se e possibilitar a sua execução.

2.1 EVOLUÇÃO CONCEITUAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 A origem da palavra estratégia

A palavra estratégia é advinda da língua grega está intimamente ligada á questão militar. Um primeiro termo, *strategos*, na Grécia Antiga, significava um general em comando de um exército, ou seja, “a arte do general”, ou a “[...] ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general” (OLIVEIRA, 1988 *apud* PEREIRA, 2008). Ainda, Russ (1994 *apud* PEREIRA, 2010, p. 119) discursa sobre a origem da palavra estratégia, pelo termo, também originário do grego, *strategia*, ou “[...] a arte do estrategista”, pois destina-se a guerra e suas manobras e iniciativas militares visando aniquilar o oponente.

Portanto, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época Napoleônica, a palavra estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para a vitória militar (STEINER, 1969; OLIVEIRA, 1988; PEREIRA, 2010).

Em termos militares, segundo Von Bulow citado em Bethlem (1980, p. 3), a estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general; e a tática, a ciência dos movimentos guerreiros dentro de referido campo. Outros autores mencionam que a estratégia cuida de como dispor os exércitos; e sobre a tática de como lutar. Entretanto, deve-se considerar que, no contexto empresarial, as batalhas e os inimigos não são sempre claramente identificáveis.

2.1.2 Evolução do conceito de planejamento estratégico

Ao longo do tempo, a palavra estratégia passou a ser incorporada no mundo dos negócios, sendo utilizada pelas organizações para exemplificar o modo com que estas se comportam e agem em frente ao seu ambiente de atuação (PEREIRA, 2008).

O processo de planejamento no contexto da administração iniciou-se formalmente quando Taylor e Fayol, precursores da administração científica e teoria clássica, respectivamente, que realizaram os primeiros estudos sobre administração entre 1903 e 1916. No entanto, Pereira (2008, p. 11) explicita que naquele período não se considerava o fator humano como influenciador do resultado da organização, somente entendia-se a administração como uma “simples adoção de métodos racionais e padronizados buscando a máxima divisão de tarefas”.

Após a segunda metade do século XXI, a dinâmica organizacional praticada até então não é mais válida, mediante o reconhecimento de que o ambiente externo se tornava cada vez mais mutável e incerto. Desta forma, o estabelecimento de objetivos da organização não era o suficiente, a estratégia aparece como uma ferramenta ideal para reorientar a organização, guiando-a a adaptar-se ao ambiente organizacional turbulento que contém inúmeros desafios, ameaças, mas também oportunidades a serem aproveitadas (ANSOFF, 2010).

Igualmente, na sociedade brasileira outros mecanismos de controle utilizados em organizações como orçamentos e gestão por objetivos revelaram-se insuficientes para lidar com as constantes oscilações no ambiente. A conjuntura político-econômica, comercial internacional e desafios tecnológicos demonstraram a necessidade por parte das organizações de buscar flexibilidade e oportunidades estratégicas, orientando-se com uma nova forma de gestão (GAJ, 1990 *apud* KICH; PEREIRA, 2011).

A inclusão da estratégia no mundo corporativo iniciou-se em meados dos anos 1960, chamado como “planejamento corporativo”, “planejamento organizacional”, “planejamento estratégico” ou “planejamento de negócios” (ANDRADE, 1988 *apud* PEREIRA, 2008, p.112).

A década seguinte marcou o início das discussões sobre conceitos do que seria planejamento estratégico, resultando numa produção literária considerável. Nos anos de 1980 adiante houve a inserção de novas considerações no que concerne ao binômio organização-ambiente, novas técnicas de perscrutação do futuro, matrizes estratégicas, a abordagem

sistêmica do problema estratégico, contingência e abordagens alternativas (ANDRADE, 1988 *apud* PEREIRA, 2008).

Neste período o autor que se destacou dentre os demais ao sistematizar estratégias organizacionais no setor industrial foi Michael Porter, com o lançamento de três livros sobre a essência da formulação estratégica. A meta estratégica seria defender de cinco forças competitivas que determinam o resultado da organização: poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de produtos ou serviços substitutos; ameaça de entrada de novos concorrentes e; rivalidade entre os concorrentes (PEREIRA, 2008).

Outro autor consagrado é Igor Ansoff, considerado pai da gestão estratégica, o qual formulou a Matriz de Produtos *versus* Mercados, considerando alternativas entre o mercado existente ou um novo e objetiva avaliar as alternativas de crescimento dos negócios da organização (PEREIRA, 2008).

Pereira (2010) separa a evolução do planejamento estratégico, vista anteriormente, em duas correntes: em termos de eventos acontecidos ao passar das décadas ou quanto as escolas do pensamento estratégico, que se desenvolveram ao longo do tempo.

Bethlem (2003 *apud* PEREIRA, 2010, p. 24) toma como base os estudos de Gluck, Kaufman e Wallech, publicados em 1980 no *The Journal of Business Strategy*, como marco na definição da evolução do pensamento estratégico em fases distintas.

Na primeira fase, denominada, Planejamento Financeiro Básico, mantinha-se o foco em cumprir o orçamento por meio do controle operacional, realização do orçamento anual, focando na execução das funções. O planejamento com base em previsão predominou na segunda fase, a qual objetivava prever o futuro, planejar para o crescimento da organização, realizar análises ambientais, visualizar as previsões plurianuais e a alocação de recursos estáticos (BETHLEM, 2003 *apud* PEREIRA, 2010).

A partir da terceira fase o planejamento voltou sua orientação para o exterior organizacional. As premissas desta fase, conforme Bethlem (2003 *apud* PEREIRA, 2010) discorre, recaem na reposta da organização perante aos mercados e a competição, na análise da situação e na avaliação de competição externa cuidadosa e completa, assim como na avaliação de alternativas estratégicas e alocação de recursos dinâmica. Já na quarta fase configurou-se o que chamamos de administração estratégica, enfatizando-se o futuro em desenvolvimento da organização. O planejamento é escolhido estrategicamente, todos os recursos são alocados para

criar vantagem competitiva. Utiliza-se de processos de planejamento flexíveis e criativos, sistemas de valores e clima favoráveis.

Desde modo, é possível visualizar que a evolução parte de questões mais objetivas e ligadas a finança da organização, e passou para questões subjetivas e conectadas a complexidade macro ambiental dos negócios. Atualmente, não se trabalha com a previsão, mas sim com a prospecção, ou seja, formulações de estratégias que levarão a organização para o futuro desejado (PEREIRA, 2010).

O pensamento desenvolvido por Serra, Torres e Torres (2014 *apud* PEREIRA, 2010, p. 25) detalha, em períodos históricos, eventos e acontecimentos que influenciaram na alteração da concepção do planejamento estratégico, tais como a influência da Primeira e Segunda Revolução Industrial e da Segunda Guerra Mundial.

Em seu livro denominado O Safári da Estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam a evolução do campo estratégico, ordenando-a através de 10 (dez) escolas. Estas perspectivas representam processos fundamentalmente diferentes de criação da estratégia ou diferentes partes do mesmo processo. E as separam em três grupos:

- **Grupo 1 – Escolas Prescritivas:** Estão preocupadas em discernir como as estratégias devem ser formuladas.
- **Escola do design:** A formulação da estratégia é vista como um processo de concepção. Busca atingir um melhor alinhamento entre as capacidades internas e as possibilidades externas à organização. Consiste em realizar a análise SWOT, ou seja, avaliar os pontos fortes (*strengths*), pontos fracos (*weaknesses*) da organização, assim como as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) do ambiente.
- **Escola de planejamento:** A formulação da estratégia deve resultar de um processo sequencial, consciente controlado e formal de etapas, apoiado em técnicas. As estratégias devem ser explicitadas com objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais
- **Escola de posicionamento:** É voltada para o conteúdo, para ela as estratégias são posições genéricas comuns, passíveis de serem identificadas e selecionadas com um processo analítico baseado em cálculos.
- **Grupo 2 – Escolas Descritivas:** Estuda como as estratégias são de fato formuladas.

- o **Escola empreendedora:** A formulação da estratégia é vista como um processo visionário advindo de um líder único, por meio de um rol de intuição, julgamento, sabedoria e experiência e senso direção deste.
- o **Escola cognitiva:** A formulação da estratégia é vista como um processo mental, se embasa nas ferramentas de psicologia cognitiva de modo a desvendar a mente dos estrategistas.
- o **Escola de aprendizado:** Discorre que as estratégias emergentes surgem quando as pessoas na organização, individualmente ou coletivamente, aprendem sobre determinada situação ao lidar com ela, convergindo em padrões de comportamento viáveis. Uma ideia, para esta escola, não é constituída repentinamente, mas sim um processo complexo e contínuo de adaptação.
- o **Escola de poder:** Esta escola enfatiza o uso do poder e da política como meio para a negociação de estratégias favoráveis a determinados interesses específicos. A formulação da estratégia é vista como um processo aberto, sendo moldada, tanto com base no processo ou comportamento da organização, como de seu ambiente externo.
- o **Escola cultural:** Considera-se a influência da cultura para implicações na formulação de estratégia, como um processo coletivo de interação social
- o **Escola ambiental:** A formulação da estratégia é vista como um processo reativo ao contexto e pressão do ambiente externo, sendo o ambiente um agente central que força a organização a adaptar-se para assegurar a continuidade de suas atividades.
- **Grupo 3 – Escola da transformação e configuração:** Composto por uma única escola, a qual os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) podem ser considerados defensores. Buscam integrar os termos de prescrição e descrição, ou seja, agrupar vários elementos que compõem o processo de formulação estratégica.
- o **Escola de configuração:** Tem um lado mais acadêmico e descritivo, integrando as alegações de outras escolas. Vê as organizações como agrupamentos coerentes de características e comportamentos, no qual os diferentes estágios de vida de uma organização, se assemelha a um processo de transformação.

Destarte, é interessante ressaltar que “não há Escola melhor ou pior, mas resolutiva e menos resolutiva”, pois seus princípios surgiram de acordo com as necessidades do seu próprio contexto e, posteriormente, deixaram de influenciar, por determinado período, mas depois voltaram e assim sucessivamente (PEREIRA, 2010, p. 31).

A palavra estratégia possui diversos conceitos, Whittington (2002 *apud* PEREIRA, 2010) retrata quatro abordagens da palavra:

- **Clássica:** O objetivo estratégico de uma organização é o retorno do capital ou maximização do lucro. Um representante dela é Porter, o qual argumenta que esta forma de fixar um limite acelera o crescimento das organizações.
- **Evolucionária:** Espera que os processos competitivos dos mercados garantam a maximização dos lucros. Sendo que, as mais fortes e adaptáveis são as que sobrevivem.
- **Processual:** Pratica um conservadorismo estratégico, ou seja, consideram que a estratégica resulta de fenômenos desordenados, devido a complexidade interna das organizações e do próprio mercado. Tem como princípios os limites cognitivos do homem e a ação racional limitada.
- **Sistêmica:** Recai sobre a crença da capacidade de planejamento e ação das organizações, sobretudo com desafios do contexto no qual ela está inserida, tais como os aspectos socioculturais.

Mintzberg *et al.* (2007) discursa que a natureza humana insiste em uma definição para cada conceito. Entretanto, a palavra estratégia há tempos vem sendo usada implicitamente de diferentes modos, embora tradicionalmente tenha sido definida de uma única forma. O reconhecimento explícito das definições múltiplas pode ajudar as pessoas a moverem-se neste campo difícil. Assim, ele apresenta 5 (cinco) definições de estratégia, os quais chama de os 5 P's de Estratégia: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva e inter-relaciona-os:

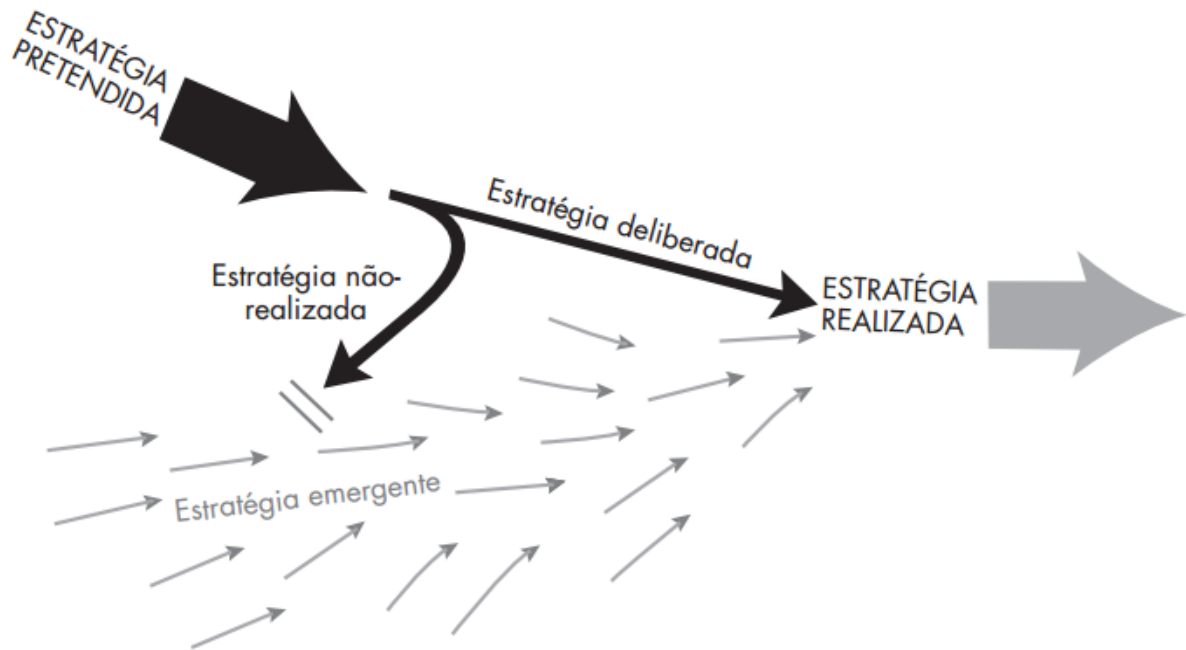
- **Estratégia como Plano:** é tipo de curso de ação conscientemente pretendido, um conjunto de diretrizes para lidar com uma situação. Tem duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente.
- **Estratégia como Pretexto:** pode significar apenas uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente. Há uma literatura crescente no campo da gestão estratégica, e também sobre o processo geral de barganha, que vê a estratégia dessa forma e por isso concentra atenção em seus aspectos mais dinâmicos e competitivos.
- **Estratégia como Padrão:** A estratégica é como um padrão em uma corrente de ações. Por essa definição, estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não.

- **Estratégia como Posição:** É um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de “ambiente”. Por essa definição, estratégia torna-se a força mediadora – ou a “combinação” entre organização e ambiente, ou seja, entre o contexto interno e o externo. Em termos ecológicos, estratégia torna-se um “nicho”; em termos econômicos, um local que gera renda ou retorno, em termos administrativos, um domínio de produto-mercado, o local no ambiente onde os recursos estão concentrados. O nicho seria a posição ocupada para evitar competição.
- **Estratégia como Perspectiva:** Consiste em uma maneira fixa de olhar o mundo, por meio de uma posição escolhida. Nesse aspecto, estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo: o caráter de uma organização. Neste contexto a estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e ações, entra-se na esfera da mente coletiva – pessoas unidas por um pensamento ou comportamento comum.

Assim, as definições de estratégia como plano e padrão podem revelar-se independentes uma da outra: planos podem não se realizar, enquanto que padrões podem aparecer sem ser preconcebidos.

É válido recordar que há possibilidades objetivas de mudar determinada ação estratégica no momento em que ela for colocada em prática, isso denomina-se segundo Mintzberg *et al.* (2007) como estratégia emergente.

Ilustração 1 - Estratégias de Mintzberg



Fonte: Mintzberg et al. 2007.

Para Barney e Hesterly (2011) estratégias emergentes são teorias, relativas a obtenção de vantagem competitiva em um setor, que surgem com o passar do tempo, ou foram radicalmente modificadas depois de implementadas. A estratégia deliberada é a planejada, ou seja, a pretendida no documento. As diversas setas pequenas são estratégias emergentes, as quais surgem no decorrer da implementação através da criatividade ou de mudanças no ambiente externo ou interno.

Se propormos rotular uma primeira definição como estratégia *pretendida* e uma segunda como estratégia *realizada*, pode-se distinguir estratégias *deliberadas*, nas quais as intenções que existiam previamente foram realizadas, das estratégias *emergentes*, nas quais os modelos se desenvolveram sem intenções, ou apesar delas, se tornaram *não-realizadas*. O quadro abaixo lista vários tipos de estratégias ao longo dessa linha.

Quadro 1 - Tipos de Estratégias Deliberadas e Emergentes

Estratégia planejada	Intenções precisas são formuladas e articuladas por uma liderança central e apoiadas por controles formais para assegurar a implementação sem surpresas, em um ambiente controlável ou previsível, para assegurar que não haja distorção de intenções. Essas estratégias são altamente deliberadas.
----------------------	---

Estratégia empreendedora	Existem intenções como uma visão pessoal, e não articulada, de um único líder, adaptáveis a novas oportunidades. A organização está sob o controle pessoal do líder e localizada em um nicho protegido em seu ambiente. Essas estratégias são relativamente deliberadas, mas podem emergir também.
Estratégia ideológica	Existem intenções como uma visão coletiva de todos os membros da organização, controladas por normas fortemente compartilhadas. A organização é sempre proativa frente a seu ambiente. Essas estratégias são bastante deliberadas.
Estratégia guarda-chuva	Uma liderança em controle parcial das ações organizacionais define alvos estratégicos ou fronteiras dentro das quais os outros devem agir. Essas estratégias são parcialmente deliberadas (as fronteiras) e parcialmente emergentes (os padrões dentro delas). Essa estratégia também pode ser chamada deliberadamente emergente, considerando que a liderança propositalmente permite que se tenha flexibilidade para manobrar e formar padrões dentro das fronteiras.
Estratégia de processo	A liderança controla os aspectos de processo da estratégia (quem é contratado e assim tem uma chance de influenciar a estratégia, dentro de que estruturas eles vão trabalhar, etc.), deixando o conteúdo real da estratégia para os outros; as estratégias são de novo parcialmente deliberadas (processo de envolvimento) e parcialmente emergente (conteúdo de envolvimento), e deliberadamente emergentes.
Estratégia desconectada	Membros ou subunidades indefinidamente conectados ao resto da organização produzem padrões na corrente de suas próprias ações na ausência disso, ou em contradição direta com as intenções centrais ou comuns da organização como um todo. As estratégias podem ser deliberadas para aqueles que as criam.
Estratégia de consenso	Por meio de ajuste mútuo, vários membros convergem para padrões que permeiam a organização na falta de intenções centrais ou comuns. Essas estratégias são bastante emergentes em sua natureza.
Estratégia imposta	O ambiente externo dita padrões de ações, seja por imposição direta (digamos, por um proprietário externo ou por um cliente forte) ou por meio de apropriação implícita ou limitação de escolha organizacional (como em uma grande empresa aérea que deve voar com jatos jumbo para continuar viável). Essas estratégias são organizacionalmente emergentes, embora possam ser internalizadas, tornando-se deliberadas.

Fonte: Mintzberg *et al.* 2007.

Querer que uma estratégia seja verdadeiramente deliberada – ou seja, para que um padrão seja pretendido *exatamente* como realizado pareceria ser uma exigência exagerada. Intenções precisas teriam que ser declaradas antecipadamente pelos líderes da organização; isso teria que ser aceito por todos os demais e então realizado sem qualquer interferência de forças de mercado, tecnológicas, políticas, etc. [...] Da mesma forma, uma estratégia verdadeiramente emergente é novamente uma exigência exagerada, requerendo consistência de ação sem qualquer dica de intenção. (MINTZBERG *et al.*, 2007, grifo do autor).

É preciso exercitar a flexibilização do processo de planejamento estratégico nas organizações, tendo em mente que ele jamais deve engessá-la (PEREIRA, 2010).

2.1.3 O conceito de planejamento estratégico

Vários estudos comprovam que o planejamento estratégico é a ferramenta gerencial mais utilizada pelas organizações (PEREIRA, 2008).

Oliveira (2007) define planejamento estratégico como um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Ressalta-se que a sua definição é usualmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, tanto a respeito da formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à organização e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a organização, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 2007).

Para Pereira (2008, p. 28) o planejamento estratégico pode ser compreendido a partir pontos de vista distintos, mas que se complementam: (I) a globalística ou sistêmica, (II) participativa, (III) empreendedora ou inovadora e (IV) a visão humanística.

Na visão globalística ou sistêmica o planejamento estratégico é formulado pelas percepções de que as variáveis do contexto mundial, como um todo complexo, acabam afetando o processo de formulação. Deste modo, a questão global ou sistêmica é levada em consideração em sua formulação, pois a organização sofre impactos, positivos ou negativos advindos dela (PEREIRA, 2008).

A visão participativa advém da ideia que a organização deve buscar obter um envolvimento mais intenso das pessoas no processo de formulação do planejamento estratégico, numa participação mais efetiva na discussão. Porém, o autor coloca que a equipe, na totalidade da organização, diante do grande número de pessoas, tornar-se-ia inviável, devido a dificuldades relacionada à qualidade da discussão e à agilidade (PEREIRA, 2008).

Para Pereira (2008), a criação do planejamento estratégico surge como uma visão mais ousada, criativa e desafiadora da própria organização, traduzindo-se em uma visão empreendedora ou inovadora. Nela desenvolve-se projetos futurísticos, pensando no que seria oferecido em produtos ou serviços em 20 (vinte) ou 30 (trinta) anos à frente.

A visão humanística compreende a totalidade interna da organização, numa visão ampla sobre o processo de gestão, demonstrando atenção para o conjunto de clientes, investidores e colaboradores. Desta forma, a organização terá um resultado mais consistente e sustentável pensando no longo prazo, e não somente no curto prazo, objetivando o lucro (PEREIRA, 2008).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Nas últimas décadas houve aumento da velocidade das mudanças sociais, científicas e econômicas no cenário nacional e internacional. Em consequência desse aceleração das mudanças, os mercados consumidores tornaram-se mais exigentes e os mercados fornecedores mais competitivos. Deste modo, as organizações com ou sem fins lucrativos, que almejam crescer ou, ao menos, se estabilizar neste ambiente, devem trabalhar arduamente para adaptarem-se a esta nova situação (ESTRADA; ALMEIDA, 2007).

O crescimento de organizações privadas sem fins lucrativos é marcado por necessidades da sociedade não atendidas pelo setor público. Há uma certa complexidade que envolve a gestão de organização de terceiro setor. Em razão disso, busca-se na administração instrumentos que possibilitem uma melhor condução de suas atividades. Deste modo, cada instituição busca utilizar-se de estratégias apropriadas para o seu foco de atuação, baseada nas necessidades de seus público-alvo específico (CARVALHO, 2004).

A gestão estratégica é uma variável fundamental para a condução e administração das organizações, seja as quais visam não ao lucro (ANSOFF; MCDONNELL, 1993 *apud* NEIS; PEREIRA; COSTA 2013).

Moore (2000 *apud* NEIS; PEREIRA; COSTA 2013) corrobora essa afirmação, quando concebe que a estratégia é crucial para todas as organizações, independente do seu setor de atuação, sejam elas do primeiro, segundo ou terceiro setor, tenham elas fins lucrativos ou não.

Entretanto, Wright, Kroll e Parnell (2011) ressaltam que as principais maneiras pelas quais as organizações sem e com fins lucrativos se diferem são as fontes de obtenção de receita e a constituição e o interesse de seus grupos de *stakeholders*, diferenças que têm implicações

estratégicas. As organizações sem fins lucrativos podem ser categorizadas de diversos modos, no entanto, há uma classificação básica que consiste em dois grupos: organizações privadas que não visam lucro, aqui chamadas de organizações sem fins lucrativos, e organizações públicas que não visam lucro. As diferenças são apresentadas a seguir:

Quadro 2 - Diferença entre organizações que visam ao lucro e organizações sem fins lucrativos

<i>Características</i>	Organização Empresarial	Organização sem fins lucrativos	Organização Pública sem fins lucrativos
<i>Propriedade</i>	Privada	Privada	Pública
<i>Custeio</i>	Vendas de produtos e serviços	Contribuições de sócios, de fontes públicas e/ou privadas	Impostos e taxas de usuário
<i>Tipos</i>	Único dono, sociedade, empresa	Educacionais, filantrópicas, serviço social, serviço de saúde, fundações, culturais e religiosas.	Governo federal, estadual e municipal

Fonte: Wright; Kroll; Parnell, 2011.

Nota: Adaptado

Em suma, organizações sem fins lucrativos são entidades que visam contribuir para o bem da sociedade, custeadas por fundos privados. E organizações públicas sem fins lucrativos são órgãos em todos os níveis do governo, criadas, custeadas e regulamentadas pelo setor público. Elas são indispensáveis à manutenção de uma sociedade civilizada, na qual produtos e serviços estão disponíveis para todos os membros da mesma, suprimindo algumas necessidades que muitos dos indivíduos não poderiam pagar para usufruir. Porém, algumas organizações sem fins lucrativos restringem seus produtos e serviços apenas àqueles que podem contribuir com os custos do fornecimento de resultados (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

De modo geral, organizações bem-sucedidas conhecem bem os seus clientes e suas necessidades, pois saber satisfazê-las é crucial para sua sobrevivência. No entanto, para Wright, Kroll e Parnell (2011), as organizações sem fins lucrativos tem uma relação menos direta com seus “clientes”, os que são atendidos por elas não são necessariamente aqueles que contribuem para as suas operações. O seu planejamento estratégico deve ser realizado em duas viéses: determinando como atender a seus clientes, que precisa ser muitas vezes feita com pouco ou nenhum insumo da parte deles e, outra, visando garantir o apoio financeiro necessário ao oferecimento de seus produtos e serviços, a qual pode vir tornar-se uma questão predominantemente política.

As organizações privadas sem fins lucrativos implementam suas estratégias de modo mais centralizado, os administradores delas são obrigados a supervisionar uma força de trabalho predominantemente composta por voluntários, o que impõe restrições, pois abrigam profissionais que estão mais comprometidos com suas próprias profissões do que com a organização sem fins lucrativos, a qual estão trabalhando por um determinado momento (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

Os conceitos de uma administração estratégica eficaz podem beneficiar as organizações sem fins lucrativos tanto quanto as empresas, elas:

[...] devem analisar suas oportunidades e restrições ambientais, de modo a formular missões e objetivos que lhes permitam satisfazer as necessidades de algum segmento da sociedade, desenvolver uma estratégia que relacione adequadamente seus pontos fortes e fracos com seu ambiente, permitindo-lhes criar uma competência distintiva em seu campo de atuação. Para implementar sua estratégia, devem criar uma estrutura organizacional que permita a instituição tratar com eficácia suas exigências ambientais e estabelecer uma cultura que aumente a eficácia operacional, em vez de interferir nela (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

Salienta-se que é essencial que as organizações sem fins lucrativos tenham missões e objetivos bem definidos. Wright, Kroll e Parnell (2011) ressaltam que devido à falta de clareza nesses itens, elas podem ser acometidas de insucesso. Há inúmeros motivos para que essa falha ocorra. Os objetivos gerais implicam em julgamentos de valor, envolvem compensações, podem ser vagos, amplos ou genéricos que não auxiliam a administração a mensurar o progresso ou eficácia da organização; a liderança está sujeita a rotatividade frequente; e os objetivos gerais podem não corresponder a necessidades dos clientes que poderiam ocasionar um afastamento de pessoas que apoiariam a organização

Wright, Kroll e Parnell (2011) destacam que culturas e sistemas de remuneração com muitas restrições devem ser alterados de modo a melhorar a eficiência da organização, bem como a eficácia a longo prazo. Princípios básicos de administração estratégica podem ser muito úteis para mitigar falhas, tal como, o compromisso com a alta administração da organização com o conceito de mudança, começando gradualmente a eliminar aspectos culturais não desejados, implementar princípios de administração estratégica em áreas restritas bem como em áreas definidas e realizar constante treinamento com os administradores.

2.3 MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Há vários modelos de planejamento estratégico, com denominações e traços comuns, mas algumas características particulares, variando de etapas e meios de elaboração mais simples aos mais sofisticados.

Além disso, Lorange e Vancil (1976, p. 75 *apud* OLIVEIRA, 2007) enfatizam que não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as organizações diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo.

Porém, em essência, representam um processo de elaboração de planejamento estratégico semelhante, considerando três premissas básicas para seu desenvolvimento, seguindo uma sequência lógica: estabelecimento da visão e missão; análise interna e externa e; elaboração das estratégias e planos e sua implementação (ESTRADA; ALMEIDA 2007). A seguir apresenta-se algumas metodologias propostas por diferentes autores.

2.3.1 Metodologia proposta por Oliveira (2007)

A metodologia de planejamento estratégico desenvolvida por Oliveira (2007) consiste em definir “aonde se quer chegar” juntamente com “como se está para chegar lá”. O motivo dessa metodologia está correlacionado ao fato de o autor nunca ter encontrado, em seus serviços de consultoria, uma organização que realmente se conhecesse na plenitude. Esta, foi desenvolvida através de trabalhos e contatos junto a empresas e consultores empresariais, durante seminários, cursos e trabalhos de consultoria, realizados em grandes, médias e pequenas empresas no Brasil e no exterior.

Portanto, a metodologia apresentada a seguir deverá considerar as condições e realidades internas e externas da organização, realizando-se as adaptações necessárias no desenvolvimento do processo (OLIVEIRA, 2007).

As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico no modelo proposto por Oliveira (2007) são as seguintes:

- **Fase I - Diagnóstico estratégico:** Analisa-se e verifica-se o: como se está. Isto é feito em relação a todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da organização.

Subdivide-se em cinco etapas: identificação da visão, identificação dos valores, análise externa, análise interna e a análise dos concorrentes

- **Fase II - Missão da organização:** Nesta fase é estabelecida a razão de ser da organização, bem como seu posicionamento estratégico, por meio do: estabelecimento da missão da organização, estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica e o estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas
- **Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos:** Esta fase propõe o estabelecimento de questões básicas como: de onde se quer chegar; e de: com o chegar na situação que se deseja. Por meio dos instrumentos prescritivos é explicitado o que deve ser feito pela organização, direcionando-a ao alcance de seus propósitos. Ocorre o estabelecimento de objetivos, desafios e metas, estratégias, políticas funcionais, projetos e planos de ação. Os instrumentos quantitativos consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, explicitam os recursos e expectativas de retorno, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas, bem como as expectativas de retorno.
- **Fase IV - Controle e avaliação:** Verifica-se se a organização está encaminhando-se para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos. Envolve o estabelecimento e análise de indicadores de desempenho, avaliação de desempenho, análise dos possíveis desvios, tomada de ação corretiva, acompanhamento para avaliar a eficiência e eficácia da ação corretiva e adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

2.3.2 Metodologia proposta por Pereira (2010)

O processo de planejamento estratégico definido por Pereira (2010), constitui-se de três momentos bem definidos, são eles:

- **Momento 1 – Diagnóstico Estratégico:** Em primeira instância a coalizão dominante da organização, ou seja, o responsável por este diagnóstico. Por exemplo: o presidente de uma organização, dentre outras pessoas integrantes da organização selecionadas para

este fim comum, deve responder a duas questões essenciais: É o momento ideal para realizar um planejamento estratégico? A maior coalização dominante da organização está consciente de que terá que se envolver 100% (cem por cento) no processo? Se as respostas foram positivas, então, deverá haver o aceite de compromisso das pessoas que fazem parte da equipe de coalizão dominante da organização. Caso contrário, deve-se haver cautela e não implantar o planejamento estratégico no momento, pois poderá falhar, optando por sanar, primeiramente, eventuais turbulências que possam estar ocorrendo.

- **Momento 2 – Planejamento:** Monta-se uma equipe para elaborar o processo de planejamento estratégico, ou seja, formula-se o documento com as seguintes etapas: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos do sucesso, análise externa, análise interna, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.
- **Momento 3 – Implantação:** Neste momento a organização passa a praticar o processo de planejamento estratégico, assim como obter os resultados. Ressalta-se a necessidade de acompanhamento e controle deste processo de implantação.

2.3.3 Metodologia proposta por Certo e Peter (2010)

O processo de administração estratégica costuma ser dominado pela alta administração, especialmente em organizações maiores. Considera-se que o presidente é o principal responsável pelo êxito do processo, entretanto, isso não significa que ele efetue o processo sozinho. Pelo contrário, envolve todos os membros da organização, reunindo os membros da diretoria para tomar as decisões, assim, as metas, objetivos e estratégias se tornam mais realistas e constrói-se um compromisso maior na sua implementação a longo prazo (CERTO; PETER, 2010). Conforme os autores, o processo de administração estratégica começa com a análise do meio ambiente.

- **Etapa 1 - Análise do Ambiente:** É o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades e riscos, atuais e futuros. O ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o desenvolvimento obtido por meio da realização dos objetivos. Após realizar esta análise para descobrir oportunidades e riscos, pontos fortes e fracos, os executivos têm condições de estabelecer, reafirmar ou modificar as metas organizacionais.

- **Etapa 2 - Estabelecimento de Diretrizes Organizacionais:** Intenções sobre o que a organização “quer ser” e “onde quer chegar”. Os indicadores principais da direção são a missão, que é a finalidade ou razão pela qual a organização existe, e os objetivos, intenções concretas que a organização possui, que englobam as metas operacionais serem atingidas.
- **Etapa 3 - Formulação de Estratégias:** É realizada uma projeção e seleção de estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. Com o ambiente analisado e as diretrizes estipuladas, a estratégia é definida, tal como um curso de ações que asseguram o sucesso da organização.
- **Etapa 4 - Implementação das Estratégias:** Deve-se pôr em ação as estratégias definidas anteriormente, para implementá-las deve-se ter uma ideia clara de alguns pontos no processo de implementação, tal como: quantas mudanças são necessárias dentro da organização; qual a melhor forma de lidar com a cultura organizacional; a forma estrutura organizacional; as diferentes abordagens possíveis de serem seguidas e; quais conhecimentos o administrador devem ter os administradores.
- **Etapa 5 - Controle Estratégico:** Este é um tipo especial de controle organizacional, centrado no monitoramento e avaliação do processo de administração estratégica, visando aprimorá-lo e assegurar seu funcionamento, eficiente e eficaz. Para ser realizado com êxito, os administradores devem compreender o processo de controle estratégico, os papéis das auditorias estratégicas e, adicionalmente, sistemas de informação que podem vir a complementá-lo.

Ressalta-se que o autor relata o processo de administração estratégica em etapas distintas e sequenciais, mostrando como cada uma se relaciona com as demais. Porém, frisa que a prática efetiva na organização pode ocorrer de forma diferente, seja com a realização de diversas etapas simultaneamente ou em sequências diferentes.

Destarte, os administradores devem ser criativos para projetar e operar sistemas de administração estratégica e flexíveis o bastante para adaptar o uso destas às mais diversas situações as quais se defrontam na organização (CERTO; PETER, 2010).

2.3.4 Metodologia proposta por Tavares (2010)

Para Tavares (2010) o processo de gestão estratégica deve seguir as características próprias de cada organização, tal como a natureza, o porte, o clima, a cultura e o estilo de gestão. Apesar das etapas do processo apresentar pequenas variações de uma organização para a outra, elas tratadas na mesma sequência. O modelo proposto por ele compreende 11 (onze) etapas, são elas:

- **Etapa 1 – Delimitação do negócio, formulação da visão, da missão e do inventário das competências distintivas:** a empresa deve definir o espaço do negócio que quer ocupar, onde está no momento e aonde pretende chegar. Precisa dar um significado à sua existência e determinar o que deverá ser buscado e mantido para atingir os objetivos desejados e para se diferenciar das demais organizações;
- **Etapa 2 – Análise Macroambiental:** momento de identificar, classificar e analisar as variáveis ou forças ambientais que interferem, ou possam a vir interferir positivamente ou negativamente na atuação da empresa;
- **Etapa 3 – Análise dos públicos relevantes, do ambiente competitivo e dos tipos de relacionamento da organização:** avaliar as forças competitivas que podem afetar o desempenho da empresa, a fim de manter-se competitiva no mercado.
- **Etapa 4 – Análise do Ambiente Interno:** abrange os subsistemas diretivo, técnico e social da empresa. A partir de uma análise destes fatores, a empresa procura adequar-se com as oportunidades e ameaças ambientais.
- **Etapa 5 – Valores e Políticas:** consiste em tornar explícitas as crenças que permeiam a empresa, bem como sistematizar e explicitar suas regras e diretrizes.
- **Etapa 6 – Formulação e Implementação de Estratégias:** estabelecimento de cursos de ação, escolhendo os mais apropriados ao cumprimento da visão.
- **Etapa 7 – Definição de Objetivos:** ocorre o convertimento das estratégias em objetivos com o intuito de estabelecer alvos de acordo com cada área organizacional.
- **Etapa 8 – Elaboração do Orçamento:** atribuição e alocação de valores financeiros correspondentes e necessários à consecução das metas e ao desempenho das ações setoriais.
- **Etapa 9 – Definição de Parâmetros de Avaliação e Controle:** escolhem-se indicadores de desempenho para avaliar a eficácia da estratégia e a eficiência das ações diante dos objetivos e metas previamente definidos.

- **Etapa 10 - Formulação de um Sistema de Gerenciamento de Responsabilidades:** atribui-se responsabilidades a todos os níveis envolvidos para a implantação do processo.
- **Etapa 11 – Implantação:** colocam-se em prática as ações planejadas ao longo de determinado tempo para cumprimento dos objetivos organizacionais.

2.3.5 Metodologia proposta por Barney e Hesterly (2011)

O processo da administração estratégica, no discurso de Barney e Hesterly (2011), é um conjunto sequencial de análises cuidadosas e sistemáticas que visam aumentar a probabilidade de organizacional de escolha de uma boa estratégia, a qual venha gerar vantagens competitivas. Este processo inicia-se a partir da definição da missão de uma organização; posteriormente é realizada a definição de objetivos; a análise interna e análise externa; a escolha estratégica e finalmente, ocorre a implementação estratégica.

A missão da organização deve ser de longo prazo e é escrita em forma de ampla declaração dos seus propósitos e valores. Pode não impactar no desempenho da organização, ou seja, ser neutra; impactar positivamente o desempenho, ou seja, melhorá-lo e; impactar negativamente ou prejudicar o desempenho da organização (BARNEY; HESTERLY 2011).

Barney e Hesterly (2011) explicam que os objetivos são alvos específicos e mensuráveis que a organização pode utilizar para avaliar até que ponto está concretizando sua missão. Objetivos de alta qualidade estão extremamente conectados aos elementos constantes na sua missão.

A análise externa e a análise interna ocorrem quase que simultaneamente. A análise externa identifica as principais ameaças e oportunidade no ambiente competitivo no qual a organização se insere. Além disso, examina como a competição do ambiente provavelmente evoluirá e quais são as implicações que isso pode ir a gerar. A ameaça interna identifica forças e fraquezas organizacionais e auxilia na compreensão de quais recursos e capacidades são fontes mais prováveis de vantagem competitiva à organização (BARNEY; HESTERLY 2011).

O próximo passo é fazer a escolha estratégica que seja consistente com os passos anteriores. Barney e Hesterly (2011, p. 10) a categorizam em 2 (dois) níveis. Estratégias no nível de negócios são ações que as organizações efetuam em um único mercado ou setor, são, por exemplo, as estratégias de liderança em custos e de diferenciação de produtos. As

estratégias de nível corporativo são praticadas por organizações atuando em múltiplos mercados ou setores simultaneamente. Pode-se citar as estratégias de integração vertical, diversificação, alianças estratégicas, fusão e aquisição.

A implementação estratégica é fundamental para a concretizar-se em vantagem competitiva, gerando maior valor econômico a organização. Ela acontece por meio da adoção de políticas e práticas organizacionais consistentes com a sua escolha estratégica. Pode-se citar três mais relevantes: a estrutura organizacional, os processos de controle e a política de remuneração. Destaca-se que deve-se priorizar a geração de uma vantagem competitiva sustentável, pois perdura por um período de tempo mais longo (BARNEY; HESTERLY 2011).

2.3.6 Escolha Metodológica

O processo de planejamento estratégico definido por Pereira (2010), constitui-se de três momentos bem delimitados, proporcionando uma compreensão facilitada. Deste modo, este foi o modelo escolhido para auxiliar no processo de desenvolvimento do documento de proposta de planejamento estratégico para a CDL de Xavantina. A seguir serão descritas as etapas que este modelo propõe.

Num primeiro momento ocorre o Diagnóstico Estratégico, no qual a coalização dominante da empresa responde duas questões básicas e decide fazer o planejamento estratégico. Assim, prossegue-se com a montagem da equipe de planejamento estratégico, a escrita do documento. Há três formatos de equipes: a *Top-Down*, no qual a cúpula decide como será o processo e submete aos níveis inferiores; a *Bottom-Up*, executada com a participação de todos no processo, o que por sua vez, facilita a posterior implementação; e a Mista, ou seja, a mescla dos dois formatos de equipes anteriores (PEREIRA, 2010).

O Momento 2 consiste na elaboração propriamente dita do planejamento estratégico, formulando-se o documento com as diversas etapas.

A Declaração de Valores é o primeiro passo, onde são expostas crenças, valores, políticas e princípios da organização (PEREIRA, 2008).

A Missão é a razão de ser do negócio, comunica interna e externamente o propósito da organização. Questões a serem consideradas no momento de sua formulação são: O que a organização faz? Pra que faz? Pra quem faz? Como faz? Onde faz? Qual a responsabilidade social e ambiental? Já a Visão é como uma bússola, mostra para onde a organização está

caminhando, o que se propõe a realizar. Toda visão deve ter um horizonte estratégico (PEREIRA, 2008).

Os Fatores Críticos do Sucesso, como a aceção firma, corresponde a fatores que a organização precisa considerar como essenciais ao seu sucesso estratégico. O que o consumidor considera como valor e, na perspectiva da organização, o que se necessita para criá-lo. E, ainda, o que é indispensável para torná-la bem-sucedida no mercado (TAVARES, 2010).

Pereira (2008) ressalta que é o mercado quem define os Fatores Críticos do Sucesso (FCS), ou seja, as condições fundamentais as serem satisfeitas para que a organização tenha sucesso em seu setor de atuação.

Para Sertek, Guindani e Martins (2011) os FCS são características ou atributos dos produtos ou dos serviços valorizados pelos consumidores. Assim, para garantir bom desempenho e sucesso de mercado, a organização deve conhecê-los. Geralmente, em cada segmento de mercado, encontramos de 3 (três) a 5 (cinco) FCS: preço, rapidez, confiabilidade, tradição, simpatia, atendimento e exclusividade.

Uma boa análise do ambiente externo auxilia na identificação dos FCS. Deve-se observar as preferências de mercado, os desejos não satisfeitos dos consumidores, as deficiências dos produtos, as mudanças e as tendências do mercado e da sociedade e, por fim, também ajudam na realização desse procedimento ter a intuição e o *feeling* (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011).

Assim, a postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e de ação para cumprir sua missão. Ela objetiva orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazo, necessárias para a empresa, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão (OLIVEIRA, 2007).

Pereira (2008) considera crucial o cruzamento da análise externa e interna da organização, pois permite uma visão situacional geral e profunda.

Esta análise pode ser feita por meio da Matriz FOFA, ou Matriz SWOT que um acrônimo das palavras inglesas: *strenghts* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Esta metodologia de análise foi desenvolvida visando abordar tanto as informações a respeito do ambiente externo, como informações do ambiente interno da organização. Ela é comumente empregada para avaliação

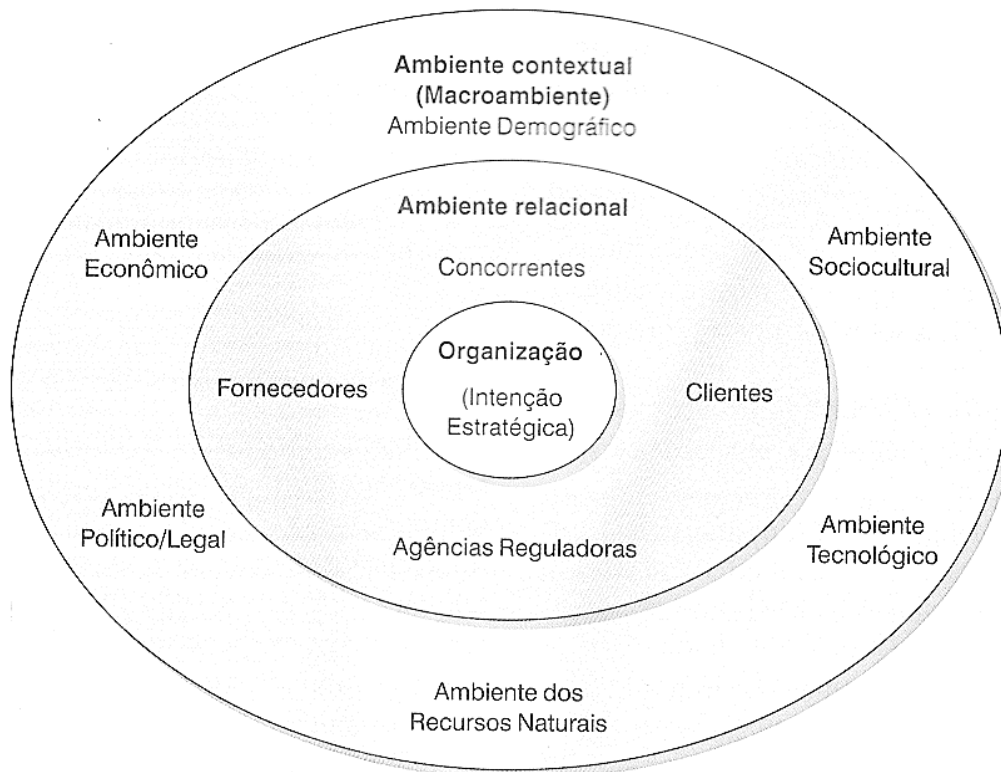
do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010; SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011).

As informações internas conforme Sertek, Guindani e Martins (2011) referem-se aos pontos fortes, que são vantagens internas da organização em relação às concorrentes, e aos pontos fracos, desvantagens internas da organização em relação às concorrentes. Por sua vez, as informações externas são relativas as oportunidades, ou seja, aspectos positivos do ambiente que envolvem a organização com potencial de lhe trazer vantagem competitiva e as ameaças, aspectos negativos do ambiente que envolvem a organização com potencial para comprometer a vantagem competitiva que ela possui.

A análise externa compreende a observância das forças que se encontram fora da organização, que, no entanto, podem afetá-la, diretamente ou indiretamente. O não reconhecimento destes fatores poderá ocasionar a perda de oportunidades ou a fragilização da organização perante as ameaças (PEREIRA, 2008).

Chiavenato e Sapiro (2017) demonstram o ambiente das organizações composto em três níveis. O ambiente contextual ou macroambiente, o ambiente relacional ou microambiente e a intenção estratégica da organização, caracterizando o ambiente interno.

Ilustração 2 - O ambiente das organizações



Fonte: Chiavenato e Sapiro, 2017.

A organização é um sistema aberto, ela mantém transações e intercâmbios com o ambiente que a rodeia. Tudo o que ocorre no ambiente contextual ou macroambiente, influencia a todas as organizações, algumas mais, outras menos.

Para Chiavenato e Sapiro (2017), é preciso reconhecer o impacto das mudanças fundamentais e estar alerta ao fato de que a natureza das mudanças que desafiam as organizações em si está mudando, além de definir procedimentos para lidar com esse ambiente e com os eventos futuros trazidos pelas mudanças. A massa de informações sobre o ambiente contextual é enorme, mas incompleta e muitas vezes ambígua, o que revela a importância de se criar um sistema de informação para coletar informações disponíveis.

Os fatores externos contidos nelas influenciam a atuação da organização, assim ela necessita monitorar as forças que afetam a sua habilidade de obter sucesso (CLEMENTE, 2004).

No mesmo sentido, Certo e Peter (2010) orientam os administradores a estarem cientes de como os fatores ambientais relacionam-se com o desempenho organizacional, para, então, possibilitar a efetuação de ações organizacionais com base nesse entendimento.

Nenhuma organização, isoladamente, pode controlar as tendências do macroambiente, também chamado de ambiente contextual. Por isso, as variáveis que as determinam são chamadas de fatores incontroláveis do ambiente. O propósito desse processo é assegurar a evolução da organização por meio da identificação das oportunidades e ameaças que surgem do ambiente analisado (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010).

Para cada aspecto do ambiente contextual devem ser escolhidos os indicadores sensíveis que possam detectar as mudanças e tendências que devem chegar. Chiavenato e Sapiro (2010) explicam que toda organização acompanha certos indicadores deixando de lado outros de acordo com a experiência ou prioridade. Esta é uma escolha crítica pois, às vezes, deixa de se acompanhar um indicador importante, porque a organização e seus executivos não o avaliaram como tal. Porém, é possível destacar de modo genérico alguns indicadores que impactam em maior grau todas as organizações.

O ambiente contextual pode ser analisado considerando seus diferentes aspectos, são eles os ambientes: demográfico, econômico, político-legal, sociocultural, tecnológico e dos recursos naturais.

O Ambiente Demográfico é o estudo estatístico da população humana e de sua distribuição é chamado de demografia. Chiavenato e Sapiro (2010) apontam como principais indicadores utilizados no processo informacional do ambiente demográfico o tamanho, densidade e distribuição geográfica populacional, a taxa de crescimento e envelhecimento da população, a estrutura etária, o nível de escolaridade e a composição étnica e religiosa.

No Ambiente Econômico ocorre a análise de tendências das variáveis econômicas que afetam a demanda e a oferta de produtos e serviços. Neste ambiente, utiliza-se de indicadores como: distribuição de renda da população, nível de emprego, taxa de criação de empresas, taxa de juros, inflação e câmbio, nível do produto interno bruto (PIB), lucros do setor econômico, produtividade setorial, tributos, receitas de consumidores, despesas e débitos públicos (CERTO; PETER, 2010; CHIAVENATO; SAPIRO, 2010).

Clemente (2004) ressalta que fatores econômicos atingem diferentemente os agentes econômicos. Os ciclos de recessão e de crescimento são fatores de caráter mais amplo, eles promovem variação, seja essa positiva ou negativa de renda e consumo, agem propiciando ou inibindo atividades organizacionais, ressaltando como exemplos, as políticas fiscais, monetárias e cambiais.

Chiavenato e Sapiro (2017) citam o Ambiente Político e Legal como análise das tendências, das leis, códigos e instituições públicas e privadas e correntes ideológicas. A conduta das organizações é influenciada cada vez mais pelo processo político legal das sociedades e envolve indicadores como: política monetária, tributária, fiscal e previdenciária; legislação tributária, comercial, trabalhista e criminalista; legislação sobre Proteção Ambiental; legislação federal, estadual e municipal; relacionamento do governo com os setores.

Clemente (2004) ressalta que políticas governamentais e mudanças legislativas são parte do conjunto que influencia a organização em seu desenvolvimento. A organização deve atentar-se as exigências relativas ao seu setor o cenário político as leis e regulamentações. Sobretudo, organizações que têm um único o principal cliente estão mais suscetíveis ou vulneráveis a mudanças.

A diferenciação entre o componente político e legal é destacada por Certo e Peter (2010). O primeiro componente compreende elementos relacionados a decisões governamentais, como o estilo de governo e atitude perante a determinado setor, esforços para tentar obter a aprovação de projetos por grupos interessados e progressos na aprovação de leis. No segundo, a legislação aprovada, ou seja, as regras. Destaca-se que há legislações voltadas

especificamente para a operação de organizações, como exemplo temos a lei de proteção do consumidor, lei de defesa da concorrência, lei do meio ambiente, consolidação das leis do trabalho.

O Ambiente Sociocultural descreve as características da sociedade na qual a organização situa-se. Os principais indicadores utilizados no processo informacional do ambiente sociocultural são: cultura, costumes, crenças, valores, estilo de vida e aspirações pessoais, normas. Assim como níveis educacionais, idade, distribuição geográfica e mobilidade da população (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010; CERTO; PETER, 2010).

No Ambiente Tecnológico são analisadas as tendências sobre o conhecimento humano que possam influenciar o uso das matérias-primas e insumos ou aplicação de processos operacionais ou gerenciais. Correspondem a esse ambiente a velocidade das mudanças tecnológicas e atualização, proteção de marcas e patentes, incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico e programas em pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologia (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010).

As organizações devem levar em consideração o avanço tecnológico que cercam o seu ambiente, tal como novas soluções ou inovações que possam estar disponíveis, o que pode ocasionar uma alteração na gestão do negócio, de seus custos e a qualidade dos produtos e serviços (CLEMENTE, 2004).

Para Certo e Peter (2010) o componente tecnológico diz respeito a novas abordagens para elaboração de produtos e serviços, tal como procedimentos ou equipamentos novos.

Os principais indicadores utilizados no processo informacional do Ambiente dos Recursos Naturais são a escassez de matérias-primas, o custo da energia, o aquecimento global, a poluição ambiental, as novas ameaças de doenças, catástrofes naturais e sustentabilidade (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010).

O segundo nível de ambiente, corresponde ao Ambiente Relacional ou Microambiente, o qual compreende os clientes, concorrentes, fornecedores e agências reguladoras da organização.

Certo e Peter (2010) reconhecem o conhecimento das características e comportamento dos que consomem os produtos e serviços fornecidos pela organização, ou seja, do perfil dos clientes como auxiliar a administração para gerar ideias de como melhorar a aceitação de seus produtos e serviços.

Analisar o ambiente competitivo é outro fator chave no desenvolvimento estratégico. A concorrência consiste no que a organização tem que “combater”. Os fornecedores são todos os agentes relacionados a organização que fornecem recursos que possibilitam ela desempenhar suas atividades (CERTO; PETER, 2010).

O diagnóstico estratégico externo necessita mapear informações do ambiente relacional, com o qual mantém uma interação mais intensa. Este é o segmento ambiental no qual a organização retira seus insumos e coloca produtos e serviços enfrentando outras organizações e agências reguladoras (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010).

O ambiente interno está dentro da organização e normalmente tem implicações imediatas e específicas na administração, sendo que seus elementos estão mais facilmente perceptíveis e controláveis (CERTO; PETER, 2010).

A análise interna consiste na verificação da existência de pontos fortes ou fracos, ou seja, que facilitam ou dificultam o alcance de resultados (PEREIRA, 2008).

Wright; Kroll e Parnell (2011) indicam o reconhecimento desses pontos, efetuado ao analisar os recursos de uma organização. São eles:

- Recursos Humanos – Composição da força de trabalho, do conselho e alta administração até a média administração, supervisores e funcionários, inclusive em termos de experiência, capacidades, conhecimentos e habilidades.
- Recursos Organizacionais – Compreendem os sistemas e processos da organização, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras, materiais, sua base de recursos financeiros, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle.
- Recursos Físicos – São as instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, redes de distribuição e tecnologia.

Um cenário de excelência organizacional todos os recursos orquestram juntos para oferecer a organização uma vantagem competitiva sustentada, ou seja, não podem ser plenamente copiadas, resultando retornos durante um longo período de tempo, porém ressalta-se que até os recursos organizacionais e físicos mais excelentes são inúteis sem uma talentosa força de trabalho (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

Wright, Kroll e Parnell (2011), enfatizam, de acordo com a teoria *resourced-based*, que a combinação de recursos humanos, organizacionais e físicos de uma empresa é único. À medida que se adquire recursos adicionais, sinergias singulares ocorrem entre os novos e os já existentes recursos da empresa.

Os pontos de partida e a base da aplicação da técnica SWOT de maneira eficaz leva em conta ter claramente definidos e estabelecidos o conceito de missão da organização. Após isso pode-se seguir às etapas descritas por Sertek, Guindani e Martins (2007, p. 73-74):

1º passo – Listagem de pontos fortes, fracos, de oportunidade e ameaças, através de várias técnicas: *brainstorming* (tempestade de ideias), questionários e entrevistas.

2º passo – Ordenar os itens apontados para cada fator analisado, do mais importante para o menos importante.

3º passo – Construir e validar uma matriz [...], relacionando os diversos fatores levantados para identificação de aspectos críticos e de situações que exijam atenção especial.

Ao construir-se uma matriz SWOT, deve-se analisar os 4 (quatro) quadrantes básicos. Chiavenato e Sapiro (2010) explica que o cruzamento dos quadrantes da matriz SWOT forma quatro áreas, para as quais haverá uma indicação do rumo a tomar.

O quadro abaixo representa um modelo de alternativas estratégicas a partir da análise SWOT, que indicará que tipo de estratégia a organização deverá adotar, uma estratégia ofensiva, defensiva, de reorientação ou de sobrevivência (PEREIRA, 2008).

Quadro 3 - Matriz de alternativas estratégicas

MATRIZ SWOT		ANÁLISE INTERNA COM PREDOMINÂNCIA DE:	
		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
ANÁLISE EXTERNA COM PREDOMINÂNCIA DE:	OPORTUNIDADES	Estratégia Ofensiva Manter + Explorar	Estratégia de Reorientação Controlar + Explorar
	AMEAÇAS	Estratégia Defensiva Manter + Afrontar	Estratégia de Sobrevivência Controlar + Afrontar

Fonte: Pereira, 2008.

Nota: Adaptado

O estrategista pode identificar o posicionamento dos produtos e serviços e da organização da seguinte maneira conforme explica Sertek, Guindani e Martins (2007, p. 74-75):

1. Pontos fortes + oportunidades: A organização provavelmente obtém sucesso com seus produtos, pois aproveita as oportunidades a partir de seus pontos fortes.
2. Pontos fracos + oportunidades: Nesse quadrante, as oportunidades dificilmente são aproveitadas a curto prazo. Para obter sucesso, é preciso realizar conversão de fraquezas em pontos fortes, o que leva algum tempo.
3. Pontos fortes + ameaças: As ameaças podem ser tratadas pela organização sem maiores problemas, pois os pontos fortes dão sustentação para qualquer eventual ameaça.
4. Pontos fracos + ameaças: Essa é uma zona de fragilidade e, para lidarmos com essa situação, precisa-se traçar uma estratégia de eliminação de pontos fracos, para podermos superar as ameaças.

Portanto, a matriz SWOT proporciona uma análise estratégica que permite perceber como a organização pode lidar com tendências, oportunidades, coações e ameaças provenientes do ambiente externo. Assim, ocorre que:

[...] na prática, as organizações lidam simultaneamente com todas as situações mapeadas pela matriz SWOT. Cabe aos planejadores elaborar e gerenciar as políticas mais apropriadas para cada situação, procurando fazer com que os fatores-chave de sucesso estejam contemplados nas políticas. A dificuldade na preparação da matriz SWOT é que, muitas vezes, o reconhecimento do que sejam ameaças ou oportunidades não é um processo simples, levando a mal-entendidos ou análises pobres ou equivocadas. Quando se trata de analisar as forças e fraquezas da organização, do mesmo modo, há uma grande margem para equívocos ou omissões, principalmente porque, paradoxalmente, os planejadores têm dificuldade para se autorreconhecer e autoavaliar de maneira objetiva e imparcial. Nesses casos, é importante que as organizações desenvolvam a matriz SWOT com o acompanhamento de facilitadores profissionais externos familiarizados com a mecânica e as armadilhas da ferramenta, mas a salvo de eventuais análises míopes e livres das amarras dos paradigmas de quem já é do setor (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010).

Entretanto, Oliveira (2007) relata que existe outro aspecto que pode influenciar a postura da organização: o elemento psicológico, que envolve valores, atitudes, motivações e anseios dos executivos, que têm o poder de decisão da empresa. Para fazer frente à situação apresentada, a organização pode escolher uma das posturas estratégicas ou, ainda, realizar uma combinação dessas posturas, efetivando-se de acordo com as necessidades organizacionais.

O planejamento estratégico é um processo essencial dentro da organização na medida em que traça as diretrizes para a definição dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas e sustentabilidade no longo prazo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010).

A formulação das questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas segundo Pereira (2008) consistem num sistema integrado e sequencial. A organização mostra uma estratégia para cada situação que deseja resolver. Nesta estão incluídas diversas ações estratégicas, constando o responsável por desenvolvê-la a sua data de início e termino da ação, quais são os recursos financeiros necessários para concretizá-la e um indicador de desempenho qualitativo ou quantitativo para controlar esta ação.

Não existe um formato único para o desenvolvimento de um plano de ação. Entretanto, Tavares (2010) aponta que o formato mais comum de uso pelas organizações é sua configuração em uma planilha elaborada em colunas, contendo o que ficou convencionado como 5W e 2H.

Quadro 4 - Planilha 5W2H

Planilha	Em Inglês	Em Português	Significado
5W	What?	O quê?	Elucida o objetivo ou meta. É aquilo que se quer atingir.
	Why?	Por quê?	É a justificativa e importância do que se pretende desenvolver.
	Who?	Quem?	Indica o responsável, a quem se deve reportar sobre o andamento da ação;
	Where?	Onde?	Local onde a ação está sendo desenvolvida, quando fora das dependências da organização.
	When?	Quando?	Indica o período de tempo, prazo para realização do objetivos e metas.
2H	How?	Como?	Determina métodos, procedimentos ou ações a serem adotados para atingir-se os objetivos delineados.
	How Much?	Quanto?	Desembolso necessário ao cumprimento do objetivo, pode ser medido em tempo ou recursos financeiros.

Fonte: Tavares, 2010.

Nota: Adaptado

Chiavenato e Sapiro (2010) ressaltam que planejamento estratégico identifica recursos potenciais, alinha competências, reconhece forças e fraquezas, e estabelece um conjunto de medidas integradas a serem executadas visando assegurar o alcance dos resultados planejados. Entretanto, o planejamento estratégico somente atinge sua eficácia máxima quando aceito,

entendido e realizado na prática por todas as pessoas da organização, em um mutirão permanente e orquestrado.

No Momento 3, onde ocorre a Implementação, acompanhamento e controle do planejamento estratégico, Pereira (2010) propõe algumas sugestões para a organização colocar em prática o documento do planejamento estratégico: realizar um lançamento oficial do documento para os funcionários, ressaltando sua importância, seja numa comunicação via vídeo *intranet*, cartazes, evento de lançamento ou, até mesmo, no *site* da empresa.

Para Chiavenato e Sapiro (2010) a execução constitui a etapa mais demorada, difícil e complexa de todo o processo de planejamento estratégico. Em geral, ela constitui a etapa que marca definitivamente o sucesso ou o fracasso na gestão estratégica. Além disso, o mais importante não é ter a estratégia discutida e formulada, mas a estratégia efetivamente praticada na organização. O segredo maior está em fazer com que todas as pessoas da organização, sem nenhuma exceção, sejam os praticantes do plano estratégico. E isso envolve muitos desafios.

Todas as áreas, equipes e pessoas devem receber intensa comunicação e orientação clara a respeito de como tornar a estratégia formulada uma realidade cotidiana através da execução dos planos de ação para todos estejam envolvidos e integrados no processo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010).

Na visão de Pereira (2010) a organização deve propor-se a criar uma equipe de trabalho para acompanhar a implementação, acompanhamento e controle do documento gerado no processo de planejamento estratégico. Este grupo deve ter respaldo, ou seja, apoio de toda a organização para que se consiga pôr em prática.

É importante ressaltar que, na escolha dos membros da equipe, deve-se incluir pessoas que, justamente, fizeram parte da equipe de elaboração das etapas do planejamento estratégico, para facilitar o trabalho. Assim, os membros da equipe estão cientes da situação contextual da empresa, de modo que participaram da elaboração, sabem da dinâmica e do processo de planejamento estratégico (PEREIRA, 2010).

Em suma, o presidente da organização deve ser o líder estratégico, o condutor de todo o processo estratégico. E deve contar com a ajuda de uma equipe estratégica escolhida para apoiar, ajudar, orientar o pessoal envolvido na tarefa estratégica, monitorar, relatar, propor ações incentivadoras ou corretivas que tornem necessárias, avaliar o progresso e medir resultados. Além disso, o líder estratégico deve contar com uma equipe de diretores das várias áreas da organização para ajudá-lo em todo o processo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010).

No entendimento de Pereira (2010), o papel desta equipe não é implantar o planejamento, quem farão isso são os responsáveis por cada ação estratégica, mas, doutro modo, acompanhar e avaliar a implantação e resolver possíveis problemas que eventualmente possam surgir, auxiliando as pessoas da organização a sobrepujá-los. Por esta compreensão, evita-se falhas e erros que podem transformarem-se em desvios do que foi planejado para a organização.

Chiavenato e Sapiro (2010, p. 326) explanam que em um sistema eficaz de controle. Os momentos específicos de ocorrência do controle estão fixados:

- (a) Controle preliminar ou prévio: refere-se as atividades de controle efetuadas antes da ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar. Portanto, procura evitar ou minimizar a ocorrência de problemas;
- (b) Controle em tempo real: refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas ao mesmo tempo da ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar. Procura corrigir o desempenho durante sua execução;
- (c) Pós-controle: refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas após a ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar. Portanto, avalia os desvios ocorridos, determina as causas dos mesmos, bem como corrige o desempenho programado.

A reavaliação estratégica procura rever o que foi implementado e executado para decidir os novos rumos do processo, mantendo o que foi bem-sucedido e revendo o que não está funcionando. O processo estratégico funciona como um ciclo no qual se reveem e se reavaliam as questões residuais não resolvidas nas primeiras etapas do ciclo ou surgidas durante a implementação (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010, p. 337).

Um roteiro de orientação para as três situações de reavaliação das estratégias é a de manutenção, a de mudança e a de conclusão. Em todas elas, a reavaliação de estratégias aparece como resultado de um processo de mediação dos *stakeholders* associados a cada estratégia.

Reavaliação de manutenção: a participação dos *stakeholders* leva a um reforço e fortalecimento da missão e da visão de negócios que alimenta a estratégia que deve ser mantida;

Reavaliação de mudança: trata-se de atender a aspirações dos *stakeholders* que não foram contempladas ou a revisão da missão pela inclusão de novas ideias ou conceitos, o que exige novos direcionamentos nas estratégias implementadas;

Reavaliação de conclusão: é um caso de extremo do anterior, pois já não se trata de corrigir a direção dos esforços, mas de eliminar tal direção devido à sua não sustentabilidade diante do insucesso em sua implementação (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010).

Destarte, o processo de implementação é fundamental para o êxito do planejamento estratégico. Na crença de Wittington (2001 *apud* KICH; PEREIRA, 2011), mesmo que as estratégias sejam bem escolhidas, fracassarão se não forem bem implementadas.

3 METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados o tipo de pesquisa, a unidade de análise, sujeitos da pesquisa e o plano de coleta e análise dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa constitui-se de uma integração da abordagem qualitativa e quantitativa. Minayo (1994 *apud* DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008) afirma que estas duas abordagens de metodologias não são incompatíveis, sendo passíveis de utilização em um mesmo projeto.

A abordagem qualitativa, de acordo com Godoy (1995), parte de questões ou focos de interesses amplos. Nesse sentido, o processo de administração estratégica vai se definindo à medida que o estudo se desenvolve e, afinal, o planejamento estratégico resulta da obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada.

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de efetuar uma proposição de planos, quando se objetiva traçar metas de um programa ou melhorar sua efetividade, como também propor e construir uma intervenção (ROESCH, 2012).

Richardson (1989 *apud* DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008) explica que o método de pesquisa quantitativa se caracteriza pelo emprego da quantificação, na coleta e tratamento das informações, através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

Assim, a coleta de dados geralmente é realizada por “questionários e entrevistas que apresentam variáveis distintas e relevantes para pesquisa, que em análise é geralmente apresentado por tabelas e gráficos” (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008, p. 9).

Sendo assim, um estudo quantitativo pode conduzir o investigador à escolha de um problema específico a ser analisado em toda a sua complexidade, com o auxílio de métodos e técnicas qualitativas e vice-versa (MINAYO, 1994 *apud* DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008).

Ademais, esta pesquisa caracteriza-se como de natureza aplicada. Conforme Marconi e Lakatos (2010), é uma questão relativa ao conhecimento científico ou à sua aplicabilidade. Appolinário (2011) ressalta que pesquisas aplicadas tem o objetivo de resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas. Por esta razão, será desenvolvido um modelo de

planejamento estratégico numa organização sem fins lucrativos, a CDL no município de Xavantina (SC).

Dentre outras taxonomias, no modelo proposto por Vergara, pode-se observar os meios de investigação e os fins da investigação científica.

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva em relação aos seus fins e, por isso, seguindo Vergara (2013), objetiva descrever características de determinada população ou fenômeno, porém sem o compromisso de explicar o porquê daquilo que descreve. De acordo com Dmitruk (2012) estuda-se os fatos e os fenômenos, físicos e humanos, sem que pesquisador interfira, utilizando técnicas de registro, análise e correlação dos mesmos.

É ainda, em sua subdivisão é o estudo de caso, que foi adotado como procedimento, pois restringe-se a uma unidade de análise, a organização sem fins lucrativos CDL do município de Xavantina – Santa Catarina, tendo caráter de profundidade e detalhamento a respeito desta. Na definição de Gil (2010) é um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, que possibilita o seu conhecimento amplo e detalhado. O estudo de caso, discorre Dmitruk (2012), tem como objetivo avaliar e tomar decisões ou propor uma ação de intervenção, ou seja, elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a CDL Xavantina.

Conforme a concepção de Santos (2007) estudar um caso é selecionar um objeto de pesquisa restrito, neste caso, a CDL de Xavantina, aprofundando em um dos seus aspectos característicos, o planejamento estratégico. Este tipo de estudo “exige do pesquisado grande equilíbrio intelectual e [...] parcimônia quanto a generalização dos resultados.”

Quanto aos seus meios de investigação, classifica-se como uma pesquisa científica de campo, bibliográfica e documental.

Em essência, a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde se dispõem de elementos para explicar tal fenômeno (VERGARA, 2013).

Nela, o objeto é abordado em seu meio ambiente próprio, ou seja, nas instalações da CDL de Xavantina e a coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sem intervenção ou manuseio por parte do pesquisador (SEVERINO, 2007).

A pesquisa bibliográfica, conforme discorre Dmitruk (2012), é uma modalidade de pesquisa indispensável a todos os tipos de investigações. Ela consiste num conjunto sequencial de procedimentos planejados para recolher, analisar, sintetizar as principais contribuições teóricas sobre um determinado assunto, elaborando um texto escrito sobre o objeto de estudo.

Este estudo sistematizado pode ser realizado com base em material publicado e acessível ao público em geral, tal como em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas será utilizado como meio para a elaboração da construção teórica sobre a temática, no que refere-se à evolução conceitual de planejamento estratégico, planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos e os modelos do processo de planejamento estratégico. Ela é essencial ao desenvolvimento do estudo, pois “fornece um instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa” (VERGARA, 2013).

A pesquisa documental foi feita através documentos internos, qual sejam, registros da própria instituição a qual se investiga, tal como o estatuto em fase de aprovação.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS

A unidade de análise desta pesquisa corresponde à organização sem fins lucrativos CDL do município de Xavantina – Santa Catarina. Os sujeitos que foram analisados correspondem à presidência da CDL Xavantina e às 34 (trinta e quatro) empresas associadas a esta organização.

A unidade de análise e os sujeitos desta pesquisa foram definidos devido a acessibilidade a eles, devido ao fato da pesquisadora residir próxima a cidade e ter relação de parentesco com a atual presidente empossada para gestão do biênio 2017/2018 na CDL de Xavantina. Sendo assim, a unidade de análise é receptiva ao desenvolvimento da pesquisa e demonstra interesse em implementar a proposto Planejamento Estratégico que será elaborado para a organização.

Portanto, no caso presente verifica-se uma amostra do tipo não-probabilística intencional ou de acordo com a conveniência do pesquisador. Como explica Appolinário (2011), ela é utilizada quando se deseja tratar de uma população especializada e restrita.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coletas de dados são necessárias, pois, como explica Dmitruk (2012), justificam o estudo científico pela possibilidade de verificação, disponibilizadas de forma clara. Para obtenção dos dados, obteve-se proveito da realização de uma pesquisa de campo, com entrevistas e aplicações de questionários, sendo estes os principais instrumentos de coleta de dados. Utilizou-se também da pesquisa documental. Para tanto, o pesquisador contatou a presidência da CDL Xavantina para possibilitar a execução da pesquisa.

Portanto, este estudo realizou uma entrevista semi-estruturada com a presidente CDL de Xavantina, em conjunto com a aplicação de questionário misto, de questões abertas e fechadas de múltipla escolha, para as empresas associadas à CDL de Xavantina.

A entrevista é uma técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados. É uma interação entre o pesquisador e o pesquisado. Sendo que objetiva aprender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam (SEVERINO, 2007).

Severino (2007) cita que entrevistas estruturadas são aquelas que as questões são direcionadas e previamente estabelecidas, com determinada articulação interna. Aproxima-se do questionário, porém com toque mais pessoal. Com questões bem diretivas, obtém, do universo de sujeitos, respostas facilmente categorizáveis.

Na perspectiva de Roesch (2012), a entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, sendo uma técnica demorada e que requer habilidade do condutor. É assim que a entrevista semi-estruturada permite ao entrevistador captar a percepção do participante da pesquisa.

O primeiro contato no processo de coleta de dados ocorreu por intermédio de entrevista, realizada com a atual Presidente da CDL Xavantina. A entrevista foi gravada com a permissão da mesma, para facilitar a captação das informações obtidas com o roteiro de questões previamente elaborado, o qual contou com quatro blocos de questionamentos referentes à CDL de Xavantina, totalizando 16 (desesseis) perguntas abertas, buscando uma aproximação com a associação objeto desta pesquisa.

O primeiro bloco proporcionou o conhecimento prévio do histórico da Câmara dos Dirigentes Lojistas de Xavantina – SC. No segundo, se conhece a sua estrutura organizacional atual e, no terceiro bloco, tomou-se conhecimento sobre a forma como é feito o planejamento organizacional da instituição.

Numa segunda entrevista, com a presidente da CDL, executou-se um roteiro destinado a captar impressões a respeito da organização, conforme um modelo adaptado do processo de planejamento estratégico definido por Pereira (2010). Assim, mediante o diagnóstico estratégico positivo para realização deste documento, foi possível nortear o processo de formulação da proposta de planejamento estratégico, mediante o levantamento de informações, e foi possível elaborar cada item do planejamento de declarações de valores, negócio, missão, visão, fatores críticos do sucesso, além da análise ambiental.

Num segundo momento, realizou-se a formulação, adaptação e enfim aplicação de questionário com as empresas associadas à CDL. Este questionário conteve 5 (cinco) questões fechadas múltipla escolha, 3 (três) questões enumerativas por ordem de importância e 14 (quatorze) questões abertas, totalizando 22 (vinte e duas) questões, as quais separaram-se por blocos que objetivaram: I – identificar o perfil das empresas associadas, II – avaliar a percepção das empresas associadas em relação à atuação da CDL e; III – captar percepções das empresas para, posteriormente, buscar descrever as definições da instituição.

Vergara (2009) explica que o questionário é um método de coletar dados e interagir no campo de pesquisa, com uma série ordenada de questões sobre variáveis situação que o pesquisador deseja investigar.

Ressalta-se que a pesquisa objetivou realizar uma amostra do tipo censo com as 34 (trinta e quatro) empresas associadas ao CDL Xavantina, porém, não se obteve participação da totalidade das empresas, mesmo após novo contato. Retornaram ao pesquisador somente 21 (vinte e um) formulários respondidos. A baixa participação das empresas associadas, revela um ponto a ser trabalhado pela associação.

Outro método utilizado foi a pesquisa documental, decorrente da obtenção de materiais inéditos da associação respectiva, além de informações contidas no site e rede social da CDL de Xavantina.

Destaca-se que se realizou uma triangulação metodológica, analisando, além das informações obtidas na entrevista e questionário, os arquivos documentais da organização. O cruzamento destes três métodos de pesquisa, oportunizou, assim, uma maior veracidade aos resultados desta pesquisa. Conforme ressalta Gil (2010), a triangulação refere-se a dois ou mais métodos para verificar se os resultados obtidos são semelhantes, com vistas a reforçar sua validade interna.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta pesquisa, as informações obtidas foram analisadas conforme dois métodos e técnicas, a qualitativa e a quantitativa, que se complementam.

Na pesquisa de caráter qualitativo o pesquisador encerra sua coleta de dados e depara-se com uma grande quantidade de informações em forma de materiais textuais escritos, os quais deverão ser organizados e interpretados.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que busca compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações, um significado das mensagens. Os discursos podem ser aqueles já existentes nas formas de comunicações e interlocução, ou os obtidos através de perguntas, via entrevistas e depoimentos (SANTOS, 2007).

Nesse sentido, a análise de conteúdo foi escolhida, por tratar-se do procedimento cognitivo mais adequado para uma pesquisa qualitativa. Bauer e Gaskell (2008 *apud* MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011) indicam que os materiais escritos são os mais tradicionais na análise de conteúdo, podendo ser manipulados pelo pesquisador na busca da resolução dos objetivos da pesquisa.

Na concepção de Weber (1990 *apud* ROESCH, 2012), a análise de conteúdo utiliza-se de uma série de procedimentos para levantar hipóteses válidas a partir de um texto. Esta metodologia procura classificar palavras-chave e sua frequência no texto, discernindo as categorias do conteúdo.

Entretanto, este é um elemento auxiliar, não substituindo o processo intelectual em que o pesquisador conceitua, interpreta e decodifica o texto com extremo cuidado (ROESCH, 2012).

Roesch (2012) explica que o conjunto de técnicas que tem o propósito de contar a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre os fenômenos, constituem a Análise de Conteúdo, sendo que a interpretação dos dados se apoia em modelos conceituais definidos *a priori*.

Assim, as informações obtidas com a entrevista realizada com a presidente da CDL Xavantina foram refinadas e utilizadas para descrever e realizar a análise ambiental da organização.

Os elementos quantitativos obtidos por meio do questionário aplicado às empresas associadas foram tabulados e quantificados via software de planilhas eletrônicas, gerando-se gráfico, posteriormente explicitados ao longo das seções de análise ambiental e áreas estratégicas de atuação.

A seguir explicita-se um resumo dos procedimentos metodológicos utilizados neste estudo:

Quadro 5 - Resumo dos procedimentos metodológicos utilizados

Objetivos	Sujeito	Técnica de Coleta de Dados	Técnica de Análise dos Dados
Sugerir declaração de valores, missão, visão e os fatores críticos do sucesso para a instituição;	Presidente; Associados;	Questionário; Entrevista semi-estruturada; Pesquisa científica de campo e bibliográfica;	Análise de conteúdo;
Realizar uma análise ambiental da instituição;	Presidente; Associados;	Questionário; Entrevista semi-estruturada; Pesquisa científica de campo, bibliográfica e documental.	Análise de conteúdo;
Identificar áreas estratégicas para desenvolvimento na instituição;	Presidente; Associados;	Questionário; Entrevista;	Análise de conteúdo; Gráficos;
Propor questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas para a instituição;	Presidente;	Dados coletados anteriormente;	Interação com a Presidente
Sugerir orientações de acompanhamento para a implantação e controle do planejamento estratégico para a instituição.	Presidente;	Dados coletados anteriormente;	Interação com a Presidente

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Visando elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a Câmara dos Dirigentes Lojistas de Xanvantina - SC é necessário responder os objetivos específicos proposto no início deste trabalho. Assim sendo, este capítulo irá desenvolver a etapa de aplicação do modelo de planejamento estratégico elaborado por Pereira (2010), por meio das seções: campo de estudo, declaração de valores, missão, visão e os fatores críticos do sucesso; análise ambiental; áreas estratégicas, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas; orientações

de acompanhamento para a implantação e controle do planejamento estratégico para a instituição.

4.1 CAMPO DE ESTUDO

A Câmara de Dirigentes Lojistas é uma entidade de classe criada para representar os comerciantes em âmbito municipal, sendo formada por empresas associadas que se reúnem regularmente para, em conjunto, deliberar sobre providências, ações, estudos, estratégias, trocas de ideias e informações, bem como todo o necessário para o desenvolvimento da atividade lojista (CNDL, 2016).

Fruto do idealismo de empresários lojistas, que desde 1955, com o surgimento da primeira Câmara de Dirigentes Lojistas, esforçavam-se pela criação de uma entidade de classe de nível nacional. Então, em meados da década de 60, mais precisamente em 21 de outubro de 1960, em um almoço dos lojistas no Rio de Janeiro, surgiu o Clube de Diretores Lojistas do Brasil, primeira denominação da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas – CNDL. Na mesma época, os clubes municipais começaram a proliferar-se nas principais capitais. Foram fundadas CDLs em São Paulo, Porto Alegre, Curitiba e em várias cidades do nordeste (CNDL, 2016).

A FCDL SC (2016) frisa que a aceitação foi muito boa entre a classe. Já existiam as Associações Comerciais e Industriais, mas não eram entidades que cuidavam especificamente dos interesses do varejo.

Atualmente, a CNDL tem como seu objetivo básico, representar e fortalecer o segmento em âmbito nacional, em todas as áreas que estejam ao seu alcance. Segundo a CNDL (2016):

Sua missão é: ‘Representar e fortalecer o Sistema CNDL, o Varejo e seus serviços defendendo de uma forma unificada e eficiente os interesses das FCDLs, CDLs e seus associados na busca do crescimento e desenvolvimento do Sistema CNDL da sociedade como um todo’.

Sua Visão recai em: ‘Ser a principal Entidade de representação do Varejo fomentando diretrizes nas atividades Econômicas, Políticas e Sociais do País’

Seus Valores são: ‘Ética, Responsabilidade Social, União, Valorização, Transparência, Inovação, Liderança e Eficiência no cumprimento de nossos desafios’. Política da Qualidade: A CNDL, representante do varejo brasileiro, está compromissada em congregar a representação institucional do Sistema CNDL e através do SPC Brasil, desenvolver serviços de proteção ao crédito, buscando constantemente a qualidade e a melhoria contínua de seus processos, primando pelo associativismo e buscando a satisfação dos seus associados.

Objetivos da Qualidade: “Melhoria continua dos processos; atendimento aos requisitos do cliente; satisfação e motivação dos colaboradores; resultados positivos como forma de perpetuação.

A Confederação representa os interesses dos lojistas de cada município ou Estado, a nível nacional. Ela ajudou a criar a Frente Parlamentar do Comércio para levar debates importantes do Movimento Lojista ao conhecimento de parlamentares e da sociedade. Atualmente, a CNDL tem uma forte representatividade política, esforçando-se pelos interesses do setor junto a parlamentares no Congresso Nacional e a representantes do Governo Federal. Portanto, integra-se às autoridades governamentais, buscando a obtenção de meios que permitam o fortalecimento da livre iniciativa, a diminuição da burocracia, a redução da carga tributária, a defesa das reivindicações de interesse dos lojistas e, sobretudo, contribui para o crescimento e desenvolvimento do país (CNDL, 2016).

A expansão deste movimento lojista no país se iniciou na década de 1970 e pressionou a implantação de entidades representativas. A Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de Santa Catarina (FCDL SC) foi fundada em 22 de setembro de 1972 durante a Convenção Estadual do Comércio Lojista, realizada no Rio de Janeiro, tendo como primeiro presidente Moacyr Pereira de Oliveira, o qual, denota-se, já tinha muita influência entre os grandes lojistas nacionais participando dos almoços de negócios promovidos por empresários. A data de fundação da FCDL/SC acabou se transformando no Dia do Lojista Catarinense, conforme instituiu a Lei nº 13.208, de 20 de dezembro de 2004, sancionada pelo Governador do Estado (FCDL SC, 2016).

Conforme a CNDL (2016) esclarece, a Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas - FCDL é a entidade que congrega as CDLs de um estado. Tendo sua sede normalmente na capital, a Federação tem como objetivo prestar assistência e orientação às CDLs do seu Estado, transmitindo-lhes também metas de interesse geral do comércio lojista, em torno das quais todas as CDLs devem se unir, a fim de formar grupos de pressão, *lobby* empresarial e prestação de serviços como SPC, Cobrança, Cursos, entre outros.

A assistência às CDLs e seus respectivos departamentos de SPC ficou mais próxima. Foram introduzidas as Convenções e Encontros Regionais no calendário do empresariado. Os associados passaram a ter dimensão maior da atividade com palestras sobre tendências no comércio, relações humanas e outros assuntos. Técnicos especializados orientavam os empresários sobre como fazer a melhor compra, como vender mais e instalar novos negócios. Já nesta época, se falava em cursos de motivação para gerentes, donos de lojas e funcionários.

A FCDL/SC se tornou a Federação mais ativa do Brasil. A máxima da entidade era: unidos servimos melhor. Foram dados os primeiros passos de qualidade, profissionalização e informatização no setor colocando a entidade na mídia oportunizando aos representantes da entidade manifestar-se por diversas vezes nos meios de comunicação de massa sobre diferentes assuntos, nacionais, estaduais ou regionais (FCDL SC, 2017).

Atualmente a FCDL SC cresceu está posicionada junto com o varejo. A Federação congrega hoje mais de 40.000 (quarenta mil) empresas associadas, dentre eles comerciantes e prestadores de serviço, representados as 106 (cento e seis) Câmaras de Dirigentes Lojistas e 27 (vinte e sete) NDLs distribuídas em mais de 77% (setenta e sete por cento) dos municípios catarinenses.

O Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), departamento da FCDL SC e das CDLs, tem o maior e mais completo sistema de informações do país, quando o assunto é análise e concessão de crédito, utilizando um banco de dados integrado a uma rede nacional (FCDL SC, 2016).

A representatividade política é outro serviço que a entidade desenvolve, brigando pelos interesses do setor, como a redução tributária, reforma da legislação trabalhista, entre outros. A participação da FCDL SC na área parlamentar, interferiu positivamente em diversos projetos que afetam o varejo, proporcionou significativos avanços, como por exemplo, a criação e instalação da Frente Parlamentar de Apoio ao Comércio Varejista de Santa Catarina e a alteração do regime de substituição tributária para empresas optantes no Simples Nacional (FCDL SC, 2016).

De acordo com a FCDL SC (2016) há priorização nos investimentos em treinamento, capacitação e assessoria, em apoio às CDLs, visando a qualidade em todas as operações. A entidade disponibiliza às Câmaras de Dirigentes Lojistas diversos produtos e serviços, com equipe qualificada e tecnologia de ponta, contando com a agilidade e segurança do SPC/SC. Na área de responsabilidade socioambiental desenvolve com destaque e grande repercussão a campanha Pedágio do Brinquedo, o programa Recicla CDL e a Campanha do SPC/SC, Crédito seu Maior Patrimônio, entre outras iniciativas.

Os SPCs foram fundados com a finalidade de facilitar e dar maior segurança às operações de serviços mercantis e financeiros. Inicialmente as lojas tinham acesso às informações do SPC através de uma listagem de clientes em atraso, que era distribuída entre os associados. Em seguida este sistema evoluiu para um fichário comum, onde todas as lojas faziam consultas. Hoje, com a evolução tecnológica a maioria dos SPCs está informatizada e

interligada em pólos regionais que por sua vez estão interligados através do SPC Santa Catarina (FCDL SC, 2016).

A FCDL SC (2016) explica que a sua política de qualidade gira em torno do: “[...] compromisso [...] em congregar e coordenar os trabalhos das CDLs de Santa Catarina, sejam eles institucionais ou operacionais, buscando constantemente a qualidade, primando pelo associativismo com uma equipe capaz de proporcionar satisfação aos associados.”

Os seus objetivos são: “aprimorar a qualidade de serviços as CDLs; qualificar constantemente a equipe de colaboradores; e ampliar a visibilidade e representatividade da instituição.” (FCDL SC, 2016).

Os benefícios de atuação de uma CDL são plenamente reconhecidos pelas comunidades onde atuam, não se restringindo às suas associadas: são ações de interesse dos empresários e de interesse da comunidade (CDNL, 2016).

A Câmara de Dirigentes Lojistas de Xavantina, designada pela sigla CDL é a organização foco deste estudo, é uma associação civil de direito privado, sem fins econômicos e sem filiação política, partidária e religiosa, constituída de empresas com fins comerciais, de prestação de serviços, profissionais liberais e entidades financeiras. Ela foi fundada em 18 de julho de 2014 com sede na Rua Prefeito Rebelatto, nº 36, Bairro Centro, cidade de Xavantina – SC. O primeiro presidente da CDL foi Valdecir Dal Olmo Machado. Ela representa o comércio lojista do município e demonstra comprometimento com o comércio local.

A CDL de Xavantina tem como finalidades:

- a) Amparar, defender, orientar, coligar e representar no âmbito territorial de sua atenção, os legítimos interesses da entidade e de seus associados, junto aos poderes públicos, inclusive perante o Poder Judiciário, individualmente ou coletivamente, inclusive na qualidade de substituto processual na forma dos dispositivos constitucionais;
- b) Promover a aproximação entre dirigentes de empresas lojistas, visando estreitar o companheirismo e a colaboração recíproca;
- c) Criar clima propício à troca de informações e ideias no plano comum dos problemas que lhe são peculiares;
- d) Promover a divulgação e a conscientização, junto à comunidade, dos serviços prestados pelas empresas lojistas;

- e) Cooperar com as autoridades, associações e entidades de classe em tudo que interessa direta e indiretamente à comunidade, estabelecendo convênios;
- f) Promover, entre os componentes da CDL, a melhoria de conhecimentos técnicos especializados;
- g) Manter os serviços de utilidade para associados, que lhe sejam tecnicamente possíveis, mediante recursos específicos, bem como aqueles considerados de caráter público para atendimento aos consumidores em geral;
- h) Acompanhar e promover as iniciativas legislativas, estimulando as que possam contribuir para o desenvolvimento do comércio lojista e combatendo as que ferem os interesses da classe;
- i) Divulgar ideias, produtos, técnicas e serviços, apresentando inovações nos processos de comercialização, através da promoção, exposições, seminários, palestras, encontros e outros eventos;
- j) Cumprir e fazer cumprir os Estatutos da Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas – CNDL – e da Federação Catarinense dos Dirigentes Lojistas – FCDL –, bem como as resoluções, regulamentos e decisões emanadas destes órgãos;
- k) Defender o princípio da liberdade no campo político, sob a forma de democracia e no campo econômico, primando pela livre iniciativa e da livre concorrência;
- l) Criar e manter o departamento do Serviço de Proteção ao Crédito para uso de seus associados, cumprindo sempre os ditames da legislação consumerista brasileira e respeitando as orientações, normas e determinações da Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de Santa Catarina.
- m) Desenvolver atividades relacionadas à filantropia, à assistência de pessoas portadoras de necessidades especiais, à preservação do meio ambiente/ecologia; apoiar o desenvolvimento da cultura, arte e ciência;

São obrigações e direitos da CDL:

- a) Manter a Câmara de Dirigentes Lojistas autônoma e independente de qualquer outra entidade empresarial, sendo permitido o estabelecimento de parcerias e atividades que não afrontem os objetivos da entidade, sem, no entanto, colocar em risco a integridade financeira e patrimonial da entidade, sendo que todas as receitas da CDL devem ser exclusivamente desta, devendo transitar em conta corrente bancária de titularidade exclusiva da CDL.

- b) Não filiar em seu quadro de associados, empresas que não possuam domicílio no município, seja matriz ou filial, exceto nos casos onde existir uma CDL legalmente constituída, sendo que eventual exceção será tratada pela FCDL/SC, ou seja, respeitando o princípio da territorialidade, sendo que este aquele em que o lojista do município deverão estar associados na CDL atuante em seu município, sendo vedada a atuação de uma CDL em município que já haja uma CDL atuante, salvo as regras do Associado da CDL com consulta estadualizada.
- c) Entende-se como exceção à regra prevista na alínea “a”, a criação de NDLs – Núcleo de Dirigentes Lojistas ou Câmara Setorial cujas condições e funcionamento serão definidas pela FCDL/SC.
- d) Comparecer às Assembleias Gerais da FCDL/SC, quando estatutariamente convocadas;
- e) Pagar, com pontualidade, as taxas e contribuições devidas à Federação e os valores decorrentes da contraprestação aos serviços prestados pelo departamento de proteção ao crédito, que serão efetuados em consonância com os preços estabelecidos nas Normas Internas que regulam os serviços administrados pela Federação.
- f) A contribuição devida mensalmente pelo associado à CDL contemplará a retribuição pelos serviços associativistas prestados pela FCDL e pela CNDL e deverá, assim, ser lançada com transparência na fatura de serviços associativistas do associado;
- g) Manter a CDL autônoma e independente de qualquer outra entidade empresarial, sendo permitido o estabelecimento de parcerias e atividades que não afrontem os objetivos da entidade.
- h) Criar, sob sua responsabilidade, um apêndice de sua CDL que se denominará Núcleo Jovem Cedelista, a qual abrigará os associados jovens ou filhos de associados que queiram se familiarizar com o movimento lojista, obrigando-se, porém, a respeitar todas as normas e estatutos vigentes, tanto da CDL, FCDL e CNDL.

Conforme a FCDL-SC (2017) a CDL Xavantina realizou no sábado, dia 17 de dezembro de 2016, a eleição e posse da diretoria que está conduzindo os trabalhos da entidade no biênio 2017-2018. A solenidade contou com a presença do presidente da FCDL/SC, Ivan Tauffer, do

vice-presidente de serviços da Federação, Mauro Finco, do diretor distrital, Neuri Agazzi, além de presidentes das CDLs do 6º Distrito, autoridades do município e associados.

No ato, a empresária Cimara Cristina Casarotto foi eleita e empossada na presidência da CDL. Discursou que a equipe espera “renovar alguns aspectos trazendo pessoas novas para a diretoria, elaborando planejamento que nos possibilitará implantar iniciativas de melhoria interna da CDL e também de cunho social, por meio de ações que beneficiam a comunidade e capacitação dos lojistas associados”, na solenidade que contou ainda com apresentação do balanço financeiro dos últimos 2 (dois) anos da CDL. Após a eleição e posse, os convidados participaram de um almoço festivo (FCDL, 2017).

Mediante entrevista com a presidente da CDL Xavantina, obteve-se algumas informações. A Diretoria da CDL, em reuniões mensais, discute assuntos que concernem os associados, em busca de oferecer serviços para as empresas e para a população xavantinense. Hoje, a entidade conta com 34 (trinta e quatro) empresas associadas, atuantes nos mais variados segmentos, oferecendo a seus associados inúmeros serviços, tais como: consulta de SPC, XML, Registro com Protesto, Carta Boletto, Calculadora Lojista, Consultas Automotivas, o Site Fácil, entre outros. A mensalidade tem valor fixo de R\$ 45,00 (quarenta e cinco reais), somado ainda, o adicional dos serviços e consultas utilizadas por cada empresa.

Durante o ano são realizadas promoções para as principais datas comemorativas com o objetivo de aumentar as vendas e estimular tanto o cliente como o associado. Para comemorar o dia das mães é feito um jantar sorteado para cada empresa associada, no dia dos pais foram sorteados prêmios e no final de ano são sorteados prêmios de maior valor entre todas as empresas associadas como forma de incentivar os clientes e valorizar o comércio local. São realizadas promoções para arrecadação de dinheiro para as despesas da entidade, como o tradicional Jantar Italiano onde é possível conseguir lucro para manter a CDL e investir em promoções. Festas nas comunidades, como de padroeiros, envolvem o comércio brindes e patrocínio são solicitados as empresas associadas, as quais prontamente disponibilizam o solicitado.

Além disso, a parte social desenvolvida pela CDL também tem grande importância para o município. Neste ano de 2017, por exemplo, realizou-se um programa de vacinação para as empresas e a população em geral imunizando as pessoas contra a H1N1 (gripe Influenza A subtipo H1N1). Também se desenvolveram, em parceria com a FCDL, atividades nas escolas

como a Recicla CDL na Escola e a coleta de lixo eletrônico no município, visando a preservação no meio ambiente.

No início de 2017, a CDL prestou apoio para a realização das festividades de aniversário do município, sendo convidada como uma das organizadoras da Feira do Comércio e Agroindústria, da Expo Xavantina, em comemoração ao aniversário do município, cuja vantagem recai na gratuidade nos *stands* dos associados nesta feira. A participação da CDL e da ACIX na comissão organizadora corresponde ao auxílio na determinação do *layout* da feira, localização dos *stands*, cuidando para concorrentes não permanecerem próximos e apoio ou delegação a responsáveis para resolução de problemas *in loco* nos dias em que esta ocorre.

Nesta feira, há priorização da exposição de empresas do município. O custo do *stand* gira em torno de R\$ 250 (duzentos e cinquenta reais). A feira comercial e industrial ocorre na sexta, sábado e domingo, movimentando a economia do município. A prefeitura de Xavantina estimou, por meio de estatística realizada entre os expositores, que o volume de negócios da última feira, realizada no início de 2017, foi de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais).

No geral, a CDL é bem vista, a sociedade a valoriza, envolve e reconhece a representatividade do comércio. Por ser um município pequeno, é mais fácil chegar até as pessoas, ao encontra-la existe mais possibilidade de diálogo, há mais proximidades. Porém, por exemplo, existe resistência de abertura do comércio no sábado à tarde, diante da mentalidade de que não irá ter movimento de consumidores.

4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O primeiro passo para iniciar o processo de planejamento estratégico recai na constatação de alguns itens. Foi constatado mediante entrevista com a presidente da CDL que este é o momento ideal para a CDL Xavantina realizar um planejamento estratégico:

Olha, eu penso que quando não existe o planejamento estratégico, sempre é o momento ideal, que por mais que seja uma organização sem fins lucrativos, tudo demanda planejamento né, se não se planeja não se faz muita coisa, com certeza planejando se realiza mais. Eu penso que é um momento bom, porque houve troca de diretoria nesse período, no início de 2017, então têm uma diretoria nova, com mais ideias com mais vontade de realizar as coisas e colabora mais, e também acho muito importante, esse é um momento muito propício pro momento, ter esse planejamento.

Além disso, destaca-se que não há turbulências nem conflitos ocorrendo na organização. Em suma, o planejamento estratégico é altamente benéfico nesta organização, por seu caráter de troca de gestão a cada biênio, como destacado pela presidente:

Como é uma entidade e a cada dois anos há troca de diretoria, pode ser que as pessoas continuem as mesmas, pode ser que mude grande parte das pessoas da diretoria, se tem um documento que norteia as coisas, as ideias não se perdem nesse processo de troca de diretoria.

Portanto, nas seções a seguir, inicia-se o processo de formulação do planejamento estratégico, tendo em mente que a presidência está consciente de seu envolvimento para o sucesso do planejamento e implementação. Esta proposta refere-se ao Planejamento Estratégico para a CDL no período de 2018-2022.

4.3 DECLARAÇÃO DE VALORES, MISSÃO, VISÃO E FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO PARA A CDL XAVANTINA

Para definir a instituição necessita-se desvendar qual é a percepção das empresas associadas e da própria presidência a respeito da associação. No Bloco III do questionário aplicado às empresas associadas buscou-se identificar a opinião destas a respeito da CDL Xavantina.

Em entrevista com a presidente da CDL Xavantina, esta relatou que não existem valores explicitados, porém há um consenso em defender a classe lojista como um todo e à ideia de que a cidade pode suprir os consumidores com todos os tipos de produtos que a população precisa, portanto não há a necessidade de sair do município para efetuar compras, e fomentar a economia da cidade.

Outro item destacado foi a forte existência do espírito cooperativo na organização:

Cooperação e união é essencial, pois por Xavantina ser uma cidade pequena e portanto, comporta organizações pequenas, elas devem unir-se e somar forças para realizar mais. Faz coisas em parcerias com a prefeitura, o grupo italiano, e hospital, o qual auxiliamos a divulgar e colabora para trabalhar em ações beneficentes em prol da manutenção do hospital mediante obtenção de recursos financeiros. A CDL possui uma atuação aberta, é projeto importante em eu lado social.

Ademais, o comportamento ético é essencial, tanto na realização das atividades e prestação de serviços aos associados, na relação com os consumidores do comércio, tratando-

se de qualidade e preço compatíveis dos produtos comercializados e serviços prestados pelos associados. E mais ainda, quanto ao SPC, relativo ao sigilo das informações de pessoas físicas negativadas, por exemplo.

Além disso, como Xavantina é uma cidade pequena há poucas oportunidades de qualificação, não há entidades que tragam cursos, palestras, workshops e cursos, a população que quiser se capacitar tem que se deslocar a outras cidades.

Recorda-se que, para Pereira (2010, p. 74), os valores são elementos norteadores e balizadores de comportamento numa organização, orientando e guiando as atividades e dos colaboradores.

Para definir os valores da CDL Xavantina foi necessária essa aproximação sobre as atividades executadas por esta organização. Assim, após a união de conhecimentos sobre sua trajetória, tanto em meios documentais, quanto através da entrevista de aproximação com a Presidente da CDL de Xavantina do Biênio 2017/2018, elaborou-se uma lista de 10 (dez) valores com seus respectivos enunciados e aprovados previamente como viáveis pela presidente, após isso, estes valores aplicados no questionário destinado as empresas associadas, possibilitando a participação destes na validação dos valores organizacionais.

Sendo assim, pode-se definir os valores da CDL de Xavantina por meio da contabilização dos dados do questionário aplicado. Observando a relevância de aceitação deles, como demonstra o Quadro 5.

Quadro 6 - Ranking de valores que as empresas associadas consideram essenciais para a CDL Xavantina

1	Foco no Associado: Satisfazer e fidelizar o associado, proporcionando soluções a suas necessidades. Ao proporcionar aos seus associados ferramentas de gestão que os proporcionem vantagens competitivas.
2	Cooperação: União das organizações da classe lojista e das empresas, em prol da melhoria econômica e social do município.
3	Comprometimento: Responsabilidade, agilidade e disponibilidade no atendimento das solicitações dos associados.
4	Qualificação: Preocupação com o Desenvolvimento, Treinamento e Educação Corporativa das empresas associadas.
5	Ética: Postura ética da CDL e seus associados na realização de suas atividades.
6	Eficiência e Eficácia: Realizar seus processos de modo produtivo e com qualidade em seus resultados.
7	Inovação: Aprimorar constantemente seus processos e modo de atuação perante as transformações tecnológicas e sociais em seu entorno.

8	Responsabilidade Socioambiental: Manter respeito ao meio ambiente, políticas e sociedade.
9	Representatividade: Representar os interesses dos associados perante ao poder público.
10	Perpetuidade: Continuidade dos empreendimentos dos associados.

Fonte: Dados primários, 2017.

Conforme entrevista realizada com a presidente da CDL, esta destacou ser fundamental para a entidade representar os interesses dos associados na assembleia legislativa. Ela ressalta que a representação na Câmara Legislativa é feita através de uma assessoria jurídica na Câmara dos Deputados do Estado de Santa Catarina, defendendo os interesses dos associados, buscando o retardamento ou, prioritariamente, a não aprovação de alguma lei que venha a prejudicar a atuação da classe lojista ou, em contrapartida, a aprovação de alguma lei que estimule e aqueça a atividade lojista. Ademais, a entidade atua como ente representativo da classe perante a sociedade, participando de algumas decisões do poder público municipal, nos conselhos municipais e dos eventos em que é requisitada, como assembleias de cooperativas, por exemplo. Portanto, este é um ponto que se inclui dentre um dos elementos que definem a atuação da CDL de Xavantina e deve ser considerado, apesar de não ter obtido posição principal no ranking, elaborado a partir das respostas dos associados.

O mesmo ocorre com o item Responsabilidade Socioambiental, pois é vista muito na CDL, a presidente relata que se colabora com “projetos culturais, que a Federação da CDL faz, e está presente aqui também, com o programa Recicla CDL, conscientização sobre o lixo, economia de água e destinação do lixo eletrônico”. Daí decorre uma necessidade ainda maior de buscar o engajamento das empresas associadas em mais projetos inovadores neste âmbito.

Nesse sentido, sugere-se que a CDL Xavantina eleja como valores, os 5 (cinco) primeiros, validados com os associados e 2 (dois) outros que não obtiveram muita aceitação dos associados, porém que possuem extrema importância na percepção da presidente da entidade. Portanto, a declaração de valores da CDL Xavantina pode ser constituída pelos seguintes itens: **foco no associado; cooperação; comprometimento; qualificação; ética; responsabilidade socioambiental e representatividade.**

Definir a missão da organização significa compreender qual é o objetivo ou propósito principal da CDL Xavantina. Para tanto obteve-se a opinião das empresas associadas à CDL, assim como a sua presidência. Para Certo e Peter (2010, p. 55), a “missão organizacional é uma declaração da razão pela qual a organização existe”.

Conforme determinado respondente, é essencial para a atuação da CDL no município “atender as necessidades dos lojistas, evoluindo junto ao associado”.

Para outro associado, a associação deve “procurar proporcionar conhecimento para solucionar as necessidades dos associados”, assim “sempre estar como maior número de informações na sua empresa para poder fazer vendas mais seguras e o empresário estar atualizado”, complementa mais um associado.

Além disso, um certo questionado crê que é importante para a CDL “representar, oferecer facilidades e vantagens competitivas, auxiliando os lojistas”. Sucessivamente, outro respondente acha que a CDL deve “fazer com que as empresas se tornem mais competitivas no mercado” o que vai de encontro ao pensamento de outro respondente, o qual acredita que o objetivo da CDL é “ajudar, apoiar o comércio local, disponibilizar ações junto com os associados e promover eventos em datas comemorativas”.

Conforme roteiro auxiliar de definição para a missão de Pereira (2010) aplicado a presidente, obteve-se as respostas:

Quadro 7 - Perguntas norteadoras para formular a missão

O que a organização faz?	Representa a classe lojista e busca fomentar o comércio do município.
Para quem faz?	Para os associados lojistas.
Para que faz?	Melhorar a rentabilidade do negócio do associados e fomentar o desenvolvimento do município, ampliando os nichos de negócios existentes e da própria população pois as empresas da cidade são de característica familiar.
Como faz?	Trazendo vantagens competitivas e segurança nos negócios dos associados.
Onde faz?	No município de Xavantina.
Qual a responsabilidade social e ambiental?	Responsabilidade social em colaborar em inúmeros convites em atividades da prefeitura. E ambiental, com o programa Recicla CDL.
Qual é o negócio da organização?	A CDL possui duas vertentes, sendo elas a representatividade de uma parcela das empresas do município e o SPC, com negativação do devedor e consulta prévia antes da venda. Sendo que, financeiramente a organização sobrevive mais pelo associativismo.

Fonte: Dados primários, 2017.

Porter (1999) e Livit (2004) citados por Kich e Pereira (2011, p. 54) concordam que o conceito de negócio organizacional não se resume aos produtos e serviços que ela oferece ao mercado, mas nos elementos que conseguem materializar o seu negócio.

Desta forma, destaca-se como negócio desta organização a “oferta de soluções aos associados, proporcionando uma gestão facilitada e profissionalizando às empresas lojistas associadas à CDL Xavantina”.

Por conseguinte, a missão da CDL Xavantina pode ser definida como: **“Representar e fomentar o comércio, através da qualificação e obtenção de vantagens competitivas, oferecendo soluções e objetivando o crescimento e evolução do associado e do município de Xavantina com responsabilidade socioambiental”**.

A declaração da visão de uma organização é a representação realista do que ela deseja ser ou se transformar no futuro próximo e se constitui num senso de direção para as realizações na organização, refletindo o caráter, aspirações e crenças da mesma (CLEMENTE, 2004, p. 42).

Ao serem questionados a respeito de como a CDL deve ser ou estar no futuro, alguns associados creem que, primeiramente, se deve conquistar mais associados para aumentar a entrada de recursos no caixa, assim como nos fatores de participação dos associados, conferir mais representatividade a eles, apesar de que, segundo outro associado, não se deve onerar o valor da mensalidade. Além disso, atender com agilidade às solicitações dos associados é outro ponto enfatizado.

Outro respondente crê que deve estar “centrado nos interesses dos associados, buscando novas alternativas, ideias, inovação e redução fiscal. Assim como melhorias nas áreas trabalhistas, aliviando para as empresas a carga de responsabilidade”.

É visto que deve também repassar os conhecimentos e ferramentas do FCDL, para os empresários, mantendo-os atualizados e poder se tornar mais competitivo em sua atividade. Sobretudo, pensar nas empresas do município, segundo a opinião de um respondente, unir os associados, oferecendo apoio e motivação e acabar com a ideia de concorrência, pois, como citou, “espaço há para todos”.

Analisando essas informações, a visão sugerida para a CDL Xavantina é: **“Ser referência no oferecimento de soluções e qualificação do comércio Xavantinense, conquistando associados e promovendo a união do setor”**.

Os fatores críticos do sucesso são identificados e estabelecidos pela leitura das condições baseadas na análise do setor e forças da organização, ou seja, uma variável que a organização deve ter ou oferecer para sobreviver no mercado (PEREIRA, 2010). Portanto, não é a organização que os define, mas esta toma conhecimento, identificando o que é necessário para sua organização ser competitiva no mercado em que atua.

Conforme entrevista cedida pela presidente atual da CDL Xavantina, os resultados do questionário aplicado aos associados e a análise ambiental interna e externa da organização, há alguns fatores que podem ser considerados como fatores críticos do sucesso da associação.

Primeiramente, a presidente crê que confiabilidade é o que a organização tem que ter para sobreviver no ambiente em que atua, “pois se as pessoas não confiarem no que a gente faz elas não continuarão associadas”.

A oferta dos serviços de SPC é básico e crucial para as empresas associadas. Também são de suma importância a representação do comércio em eventos no município e representação perante o poder público.

Outros elementos importantíssimos são o conhecimento do mercado, a disponibilidade dos equipamentos necessários ao desenvolvimento das ações da entidade, repassando informações de qualidade às pessoas, e ter expertise para realizar as campanhas as promocionais. A associação busca realizar promoções sem custo adicional para o lojista, o que ocorre em outros municípios.

Com a análise do questionário, nota-se que a disponibilização de cursos e palestras também é de muito agrado dos associados, que reflete na oferta de conhecimento e informações. Este é um fator oportunidades de capacitação foi igualmente ressaltado pela presidente CDL Xavantina.

Portanto, pode-se eleger como fatores críticos do sucesso: **a) confiabilidade de sua atuação, e b) oferecimento de vantagens competitivas e de capacitação aos associados.**

4.4 ANÁLISE AMBIENTAL

O primeiro passo para a elaboração de um planejamento estratégico é fazer o levantamento e análise de informações do ambiente externo e interno a organização, de modo a poder identificar variáveis que possam impactar em sua atuação.

4.4.1 Análise Externa

Bons gestores, conforme Urdan e Urdan (2010), não negligenciam o que acontece fora da organização. Eles permanecem atentos e interpretam os significados e consequências dos acontecimentos do ambiente, refletindo sobre seus impactos sob a organização e adaptando-se a estas condições do contexto, em busca da melhor posição competitiva.

Portanto, o objeto da análise externa, é um conjunto de elementos dinâmicos que afetam a organização, considerando sua situação atual e futura

A análise externa compreende a observância das forças que se encontram fora da organização, que, no entanto, podem afetá-la diretamente ou indiretamente. O não reconhecimento destes fatores poderá ocasionar a perda de oportunidades ou a fragilização da organização perante as ameaças (PEREIRA, 2008).

Isto reforça que, diante do ambiente, à princípio, a organização não tem controle sobre essas forças, mas deve se esforçar para proativamente moldá-las.

4.4.1.1 Macroambiente

As informações macroambientais permitem determinar as ameaças e as oportunidades da organização, que influenciam expressivamente o desenvolvimento organizacional. A seguir inicia-se a análise ambiental do macroambiente.

4.4.1.1.1 *Ambiente Demográfico*

A dimensão demográfica diz respeito as variáveis de perfil etário, escolaridade e as diferenças regionais, que influenciam em possíveis efeitos sobre a organização em questão e, respectivamente, modifica a demanda entre os diferentes tipos de produtos e serviços, implicando no padrão de consumo mais seletivo e consciente, fatores estes que exigem abordagens de marketing mais específicas (URDAN; URDAN, 2010).

Abaixo verifica-se alguns aspectos gerais e históricos sobre o município de Xavantina (SC):

Quadro 8 - Aspectos Gerais e Históricos de Xavantina (SC)

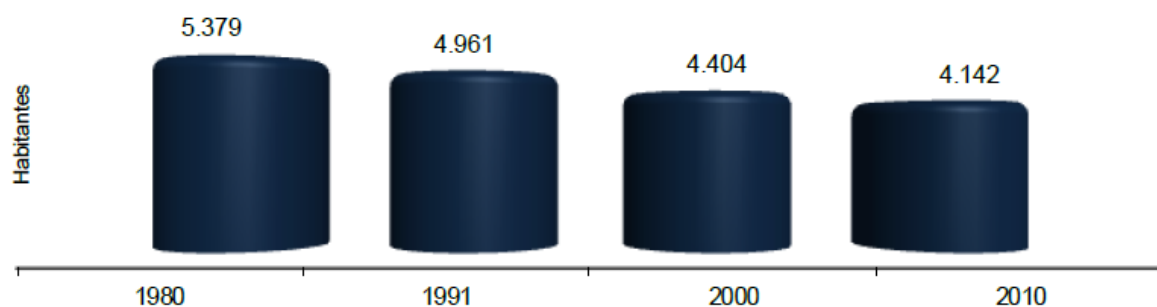
Localização Mesorregião IBGE	Oeste Catarinense
Área territorial	215 km ²
Distância da Capital	486 km ²
Altitude	545 metros
População Total 2010	4.142
Densidade demográfica 2010	19,26 hab/km ²
Gentílico	Xavantinense
Data de fundação	02/02/1964
Colonização	Italiana, polonesa e cabocla.

Fonte: SEBRAE, 2013.

A evolução populacional do município de Xavantina (SC) demonstra queda nos últimos censos. A população de Xavantina (SC) apresentou, no ano de 2010, redução de 5,95% (cinco vírgula noventa e cinco por cento) desde o Censo Demográfico realizado em 2000 (SEBRAE, 2013).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2010 a população do município tinha a quantia de 4.142 (quatro mil cento e quarenta e dois) habitantes, o equivalente a 0,07% (zero vírgula zero sete por cento) da população do Estado. Segundo o site do IBGE (2017) a população estimada em 2016 era de 4.039 (quatro mil e trinta e nove) habitantes. O gráfico a seguir demonstra a evolução populacional decrescente do município de Xavantina nos últimos censos realizados pelo IBGE:

Gráfico 1 - População total de Xavantina, no período de 1980 a 2010



Fonte: IBGE, 2010; SEBRAE, 2013.

Em relação à distribuição populacional por gênero no município, os homens representavam 52,15% (cinquenta e dois vírgula quinze por cento) da população e as mulheres 47,85% (quarenta e sete vírgula oitenta e cinco por cento). A tabela e o gráfico a seguir apresentam a evolução dos dados populacionais do município, segundo gênero e localização do domicílio (SEBRAE, 2013).

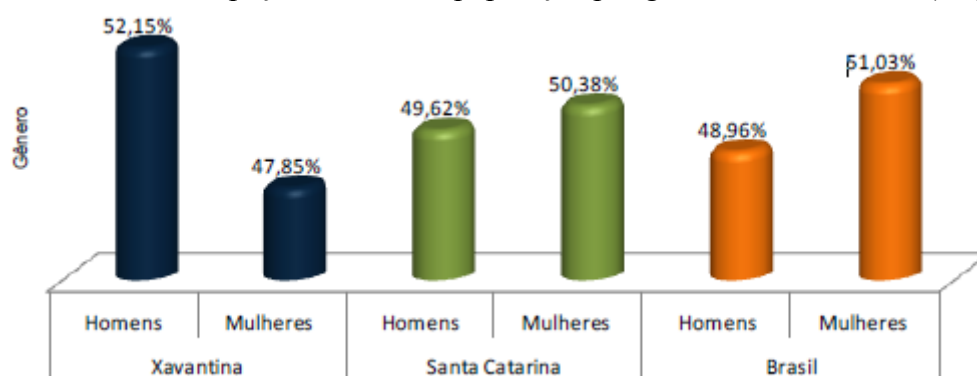
Quadro 9 - Participação relativa da população residente por localização do domicílio e gênero, em Xavantina, no período 1980 a 2010

Ano	Gênero		Localidade	
	Homens	Mulheres	Urbana	Rural
1980	2.778	2.601	710	4.669
1991	2.569	2.392	884	4.077
2000	2.302	2.102	946	3.458
2010	2.160	1.982	1.118	3.024

Fonte: IBGE, 2010; SEBRAE, 2013.

Em 2010, o número de mulheres do município estava ligeiramente abaixo da média estadual e, dos homens, acima da média. Visualiza-se que a demografia do município não segue o padrão estadual e do país. Conforme gráfico abaixo.

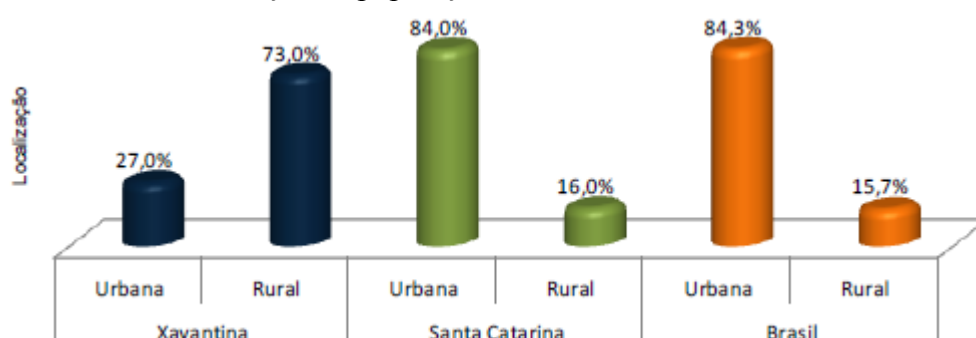
Gráfico 2 - Participação relativa da população por gênero em Xavantina (SC) em 2010



Fonte: IBGE, 2010; SEBRAE, 2013.

Então, denota-se que o percentual da população rural em Xavantina (SC) é predominante, sendo que o percentual da população urbana era menor em 27,0% (vinte e sete por cento) que a concentração urbana do Estado no Censo de 2010.

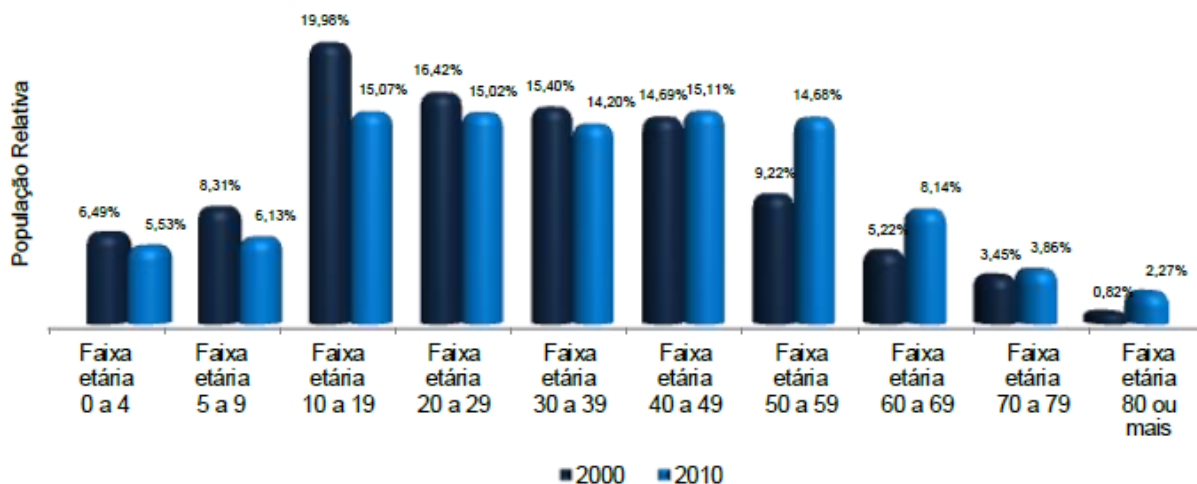
Gráfico 3 - Localização da população em Xavantina, no Estado de Santa Catarina e no Brasil



Fonte: IBGE, 2010; SEBRAE, 2013.

Usualmente, destaca o SEBRAE (2010) que a estrutura etária de uma população é dividida em três faixas: os jovens, que compreendem do nascimento até 19 (dezenove) anos; os adultos, dos 20 (vinte) anos até 59 (cinquenta e nove) anos; e os idosos, dos 60 (sessenta) anos em diante. Conforme esta organização, no município de Xavantina em 2010, os jovens representavam 26,7% (vinte e seis vírgula sete por cento) da população, os adultos 59,0% (cinquenta e nove por cento) e os idosos 14,3% (quatorze vírgula três por cento). Ao detalhar as faixas etárias, é possível verificar a evolução da distribuição relativa entre os anos de 2000 e 2010.

Gráfico 4 - Distribuição relativa da faixa etária da população em Xavantina (SC), em 2000 e 2010



Fonte: IBGE, 2000; IBGE, 2010; SEBRAE, 2013.

Em relação ao fator Educação no município, a taxa de escolarização de jovens entre 6 (seis) a 14 (quatorze) anos de idade é 99,45% (noventa e nove vírgula quarenta e cinco por cento). Com relação aos jovens de 15 (quinze) a 17 (dezesete) anos, somente 77,28% (setenta e sete vírgula vinte e oito) deles estudam (IBGE, 2017).

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), criado em 2007 pelo Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), sintetiza em um único indicador dois conceitos importantes para aferir a qualidade do ensino no país: o fluxo, que representa a taxa de aprovação dos alunos, e o aprendizado, numa escala de 0 (zero) a 10 (dez). A meta brasileira para 2021 é atingir a média 6,0 (seis vírgula zero), correspondente ao patamar educacional de países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), tal como Estados Unidos, Canadá, Inglaterra e Suécia (QEDU, 2017).

Conforme dados obtidos pelo site oficial do INEP (2017), no município de Xavantina, considerando-se a rede pública de ensino municipal e estadual, os anos iniciais do ensino fundamental em 2015 atingiram um índice de 6,8 (seis vírgula oito), sendo que a média geral do estado em 2015 não atingiu a meta, revelando o índice de 5,9 (cinco vírgula nove).

Destaca-se que, em 2015, Xavantina apresentava 587 (quinhentos e oitenta e sete) alunos matriculados, sendo 83 (oitenta e três) alunos referentes ao ensino pré-escolar, 422 (quatrocentos e vinte e dois) referentes ao ensino fundamental e 96 (noventa e seis) ao ensino médio. Destaca-se que não estão inclusos os alunos que se deslocam para outros municípios vizinhos para estudar no ensino superior, o que é uma prática usual (IBGE, 2017).

Segundo consulta pública no SISTEC (2017), o Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica não mantém registro de instituições de ensino de nível técnico autorizadas pelos órgãos validadores como os Conselhos Estaduais e Municipais de Educação e Secretárias de Educação, no município de Xavantina.

4.4.1.1.2 Ambiente Econômico

O Produto Interno Bruto (PIB), que é a soma de todos os bens e serviços produzidos no país. A economia brasileira fechou em 2016 um PIB em queda de 3,60% (três vírgula sessenta por cento). Em 2015, a economia brasileira já tinha recuado 3,77% (três vírgula setenta e sete por cento). Segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o PIB de 2016 ficou em R\$ 6,3 (seis vírgula três) trilhões. Segundo a coordenadora de Contas Regionais do IBGE, Rebeca Palis, já houve anos em que a retração foi maior que a de 2016, mas nunca a economia brasileira havia somado 7,2% (sete vírgula dois por cento) de queda em um biênio (AGÊNCIA BRASIL, 2017).

A resposta do governo agora para essa crise está sendo em focar em dois tipos de reformas. As reformas estruturais, tal como a aprovação da PEC do teto, a reforma trabalhista, tributária e reformas macroeconômicas, como regulação setorial, ajuste fiscal e mercado de crédito. Assim, o Ministro da Fazenda Henrique Meirelles relata que a projeção do governo para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de 2018 é de 2% (dois por cento) (O GLOBO, 2017).

O atual presidente do país, Michel Temer, anunciou no início de outubro de 2017 novas medidas de impulso à economia. Ao empreender, o micro e pequeno empresário também realiza uma ação social. É importante destacar que o setor ajuda no crescimento da economia do país ao criar possibilidades de empregabilidade. Para tanto, o governo liberou R\$ 9 (nove) bilhões em linhas de crédito para micro e pequenos empresários brasileiros. Desse total, R\$ 8 (oito) bilhões serão destinados à concessão de novos empréstimos e R\$ 1 (um) bilhão para negociação de dívidas. A ação foi comunicada durante cerimônia em comemoração ao Dia Nacional da Micro e Pequena Empresa, realizada no Palácio do Planalto, durante a Semana Nacional de Crédito também foram oferecidas consultorias gratuitas para tomada de crédito consciente (O GLOBO, 2017).

O ministro Marcos Pereira ressaltou ainda outras ações idealizadas para desburocratizar a vida dos microempreendedores individuais (MEIs) brasileiros. Entre elas estão a expansão da Instituição Amiga do Empreendedor criada para auxiliar na qualificação e profissionalização dos representantes do setor.

Dados apurados pelo Ministério do Trabalho revelam que os micro e pequenos empreendedores têm tido papel essencial na retomada do crescimento da economia brasileira. De acordo com o órgão, entre janeiro e agosto deste ano, o setor foi responsável pela criação de 327.000 (trezentos e vinte e sete mil) postos de trabalho — tornando-se responsável por metade dos empregos formais no Brasil.

Em 2018, o valor de faturamento dos MEIs vai subir de R\$ 60 (sessenta) mil para R\$ 81 (oitenta e um) mil por ano. Os micro e pequenos empreendedores representam mais de 98% (noventa e oito por cento) das empresas brasileiras, 27% (vinte e sete por cento) do PIB e são responsáveis por quase 60% (sessenta por cento) dos empregos.

Além disso, a sanção de uma nova lei representa uma grande mudança na política de juros do BNDES e deve ter impactos positivos nas políticas fiscal e monetária. Publicada em 22 de setembro de 2017 no Diário Oficial da União, a Lei n. 13.483/2017 institui a Taxa de Longo Prazo (TLP), uma nova taxa entra em vigor em 1º de janeiro de 2018 e substituirá gradualmente a Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP). Esta dispõe sobre a remuneração dos recursos do Fundo de Participação do PIS-PASEP, do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) e do Fundo da Marinha Mercante (FMM) e sobre a remuneração dos financiamentos concedidos pelo Tesouro Nacional ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Em resumo, a TLP irá permitir o acesso mais equânime de famílias e empresas aos financiamentos e ampliará o volume de crédito sujeito a decisões do Banco Central, melhorando a eficácia da política monetária (BRASIL, 2017).

Elaborada pelo governo (BRASIL, 2017), ressalta-se que a TLP terá juros mais próximos às taxas cobradas por bancos privados e será calculada com base em juros de mercado, adicionalmente a variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA).

Tratando-se do município de Xavantina (SC), especificamente, sua economia se destaca por ser extremamente agrícola. O município carrega o título de maior produtor per capita de suínos do país (IBGE, 2017).

Em 2014, Xavantina (SC) tinha um PIB per capita de R\$ 35.666.92 (trinta e cinco mil seiscentos e sessenta e seis reais e noventa e dois centavos). Na comparação com os demais

municípios do Estado de Santa Catarina, sua posição era a 35^a (trigésima quinta) dentre 141 (cento e quarenta e cinco) municípios. Já na comparação com demais municípios do Brasil, sua colocação era de 524^a (quinquagésima vigésima quarta) de 5570 (cinco mil quinhentos e setenta) municípios.

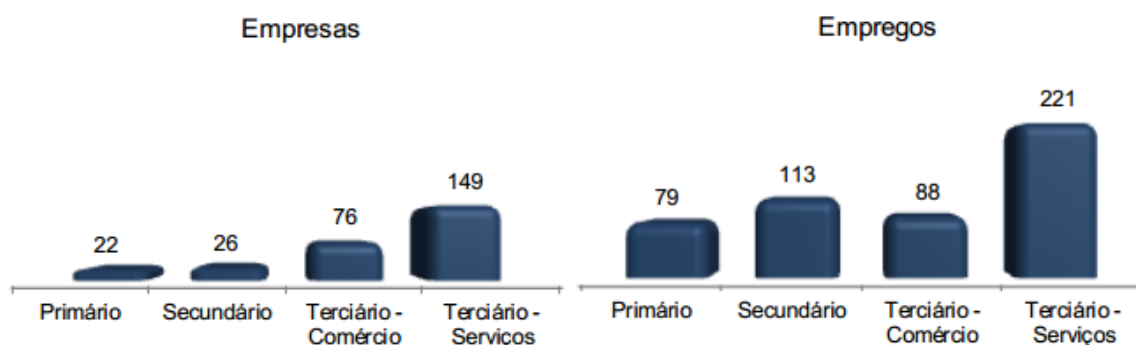
Em 2015, Xavantina (SC) tinha 55,2% (cinquenta e cinco vírgula dois por cento) do seu orçamento proveniente de fontes externas. Em comparação aos outros municípios do Estado de Santa Catarina, estava na posição 117^a (centésima décima sétima) de 141 (cento e quarenta e um) municípios. Afinal, quando comparado a municípios do Brasil todo, ficava em 4893^a (quarta milésima octingentésima nonagésima terceira) de 5570 (cinco mil quinhentos e setenta) municípios (IBGE, 2017).

O salário médio mensal no ano de 2014 no município girava em torno de 3,7 (cinco vírgula sete) salários mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 48,1% (quarenta e oito vírgula um por cento). Na comparação com os outros municípios do Estado de Santa Catarina, ocupava as posições de 2^a (segunda) de 141 (cento e quarenta e um) municípios e 3^a (terceira) de 141 (cento e quarenta e um) dos municípios, respectivamente. Já na comparação com municípios do Brasil todo, ficava na posição 84^a (octogésima quarta) de 5570 (cinco mil quinhentos e setenta) municípios e 100^a (centésima) de 5570 (cinco mil quinhentos e setenta), respectivamente. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, tinha 30,7% (trinta vírgula sete por cento) da população nessas condições, o que o colocava na posição 134^a (centésima trigésima quarta) de 141 (cento e quarenta e um) dentre os municípios do Estado de Santa Catarina e na posição 4549 (quarta milésima quingentésima quadragésima nona) de (cinco mil quinhentos e setenta) dentre os municípios do Brasil (IBGE, 2017).

Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego, no ano de 2011, Santa Catarina possuía um total de 403.949 (quatrocentas e três mil novecentos e quarenta e nove) empresas formalmente estabelecidas. Estas empresas, tomando como referência o mês de dezembro de 2011, foram responsáveis por 2.061.577 (dois milhões e sessenta e um mil quinhentos e setenta e sete) empregos com carteira assinada.

Em Xavantina (SC), tomando-se como referência dezembro de 2011, existiam 273 (duzentas e setenta e três) empresas formais, as quais geraram 501 (quinhentos e um) postos de trabalho com carteira assinada. A seguir, podemos visualizar, em números absolutos, o volume de empresas e empregos no município

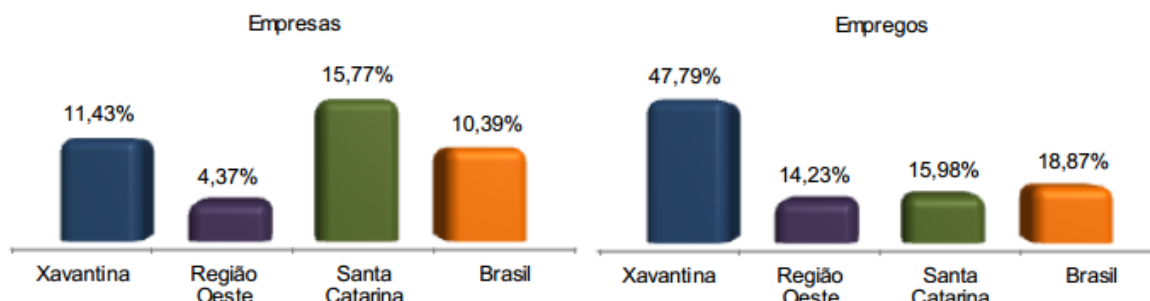
Gráfico 5 - Números de Empresa e Empregos formais conforme o setor em Xavantina (SC) no ano de 2011.



Fonte: Resultados elaborados pelo SEBRAE/SC com base em dados do MTE - apoiados na Relação Anual de Informações Sociais, 2011.

No período de 2008 a 2011, a taxa absoluta de criação de empresas no município foi de 11,43% (onze vírgula quarenta e três por cento) e a de empregos em 47,79% (quarenta e sete vírgula setenta e nove por cento). O comparativo da taxa acumulada de criação de empresas e empregos no período é apresentado no gráfico a seguir.

Gráfico 6 - Taxa acumulada de criação de empresas e empregos



Fonte: Resultados elaborados pelo SEBRAE/SC com base em dados do MTE – apoiados na Relação Anual de Informações Sociais, 2011.

Nota-se que a taxa de criação de empregos em Xavantina (SC) supera a taxa acumulada tanto da região do oeste de Santa Catarina, como o panorama estadual ou federal. O que revela ser positivo para o município, pois mesmo tendo uma taxa de criação de empresa semelhante à média nacional, o dobro superior à da região no qual se localiza.

O critério de classificação do porte empresarial segue a metodologia adotada pelo sistema SEBRAE objetivando que os dados de Santa Catarina possam ser comparados com as demais unidades da federação. Deste modo, os números totais excluem algumas classes de

atividades econômicas, não representativas do segmento de micro e pequenas empresas nacionalmente, tornando os números totais de empresas e empregos.

Dentro deste critério, o município de Xavantina, no ano de 2011, alcançou a marca de 144 (cento e quarenta e quatro) empresas formais e os empregos gerados chegaram a 254 (duzentos e cinquenta e quatro). As micro e pequenas empresas foram responsáveis por 100,0% (cem por cento) do número de empresas no município e 100,0% (cem por cento) dos empregos formais.

Em Xavantina (SC), a concorrência em 2011, por uma colocação no mercado de trabalho formal, determinava uma relação de 8,2 (oito vírgula dois) habitantes por emprego.

O número de microempreendedores individuais em Xavantina vem aumentando ao passar dos anos. Em 2010 eram somente 4 (quatro) microempreendedores individuais optantes no SIMEI e, em 2011, este número elevou-se para 18 (dezoito) empreendedores. O município apresentou evolução no número de microempreendedores individuais de 290% (duzentos e noventa por cento) até setembro de 2017, com o total de 90 (noventa) empresas optantes comparativamente a 2012, que marcava 31 (trinta e um) empreendimentos. Abaixo visualizamos as formas de atuação das empresas optantes no SIMEI da Unidade Federativa de Santa Catarina, Município de Xavantina:

Quadro 10 - Empresas Optantes no SIMEI do município de Xavantina, Santa Catarina

Forma de Atuação	%	MEI's
Estabelecimento Fixo	71,11%	64
Porta a Porta; Postos Móveis; Ambulantes	18,89%	17
Em Local Fixo Fora da Loja;	4,44%	4
Internet	3,33%	3
Televendas	1,11%	1
Correios	1,11%	1

Fonte: Portal do Empreendedor, 2017.

Nota: Adaptado

A população economicamente ativa (PEA), se caracteriza por abranger todos os indivíduos de um lugar que, em tese, estariam legalmente aptos ao trabalho, integrando os indivíduos ocupados e desempregados. No Brasil, o IBGE calcula a PEA como o conjunto de pessoas que estão trabalhando ou procurando emprego. Apesar do trabalho de crianças ser ilegal no Brasil, o IBGE calcula a PEA considerando pessoas a partir dos 10 (dez) anos de idade, uma vez que a realidade no país, por vezes, mostra situações diferentes do que estabelece a lei (SEBRAE, 2013).

No decorrer dos 10 (dez) anos entre os censos do IBGE de 2000 e 2010 ocorreu uma evolução positiva de 13,3% (treze vírgula três por cento) no percentual da população economicamente ativa (PEA), passando de 60,7% (sessenta vírgula sete por cento) no ano 2000, para 74,0% (setenta por cento) em 2010.

Dentre as pesquisas econômicas realizadas pela Fecomércio e a Confederação Nacional do Comércio (CNC) está a Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC), que visa orientar os empresários do comércio de bens, serviços e turismo que utilizam o crédito como ferramenta estratégica, uma vez que permite o acompanhamento do perfil de endividamento do consumidor.

Conforme a FERCOMÉRCIO SC (2017) os números referentes ao mês de agosto de 2017 revelam que o endividamento dos consumidores catarinenses subiu 2,0 (dois vírgula zero) pontos percentuais (p.p.) em relação ao mês anterior. O percentual de famílias com contas em atraso atingiu 19,8% (dezenove vírgula oito por cento). No que diz respeito ao percentual de famílias que não terão condições de pagar, o indicador marcou 11,8% (onze vírgula oito por cento). Tendo como ponto de vista o endividamento por faixa de renda, é possível perceber que as famílias que recebem até 10 (dez) salários mínimos têm 58,7% (cinquenta e oito vírgula sete por cento) de endividamento, enquanto que as recebem mais de 10 (dez) salários mínimos tem 61,5% (sessenta e um vírgula cinco por cento) de dívida. Quanto a percepção do nível de endividamento das famílias, houve um crescimento no percentual de pessoas que disseram estar muito endividada, são 15,6% (quinze vírgula seis por cento). Na faixa dos mais ou menos endividados houve alta para 24,2% (cinte e quatro vírgula dois por cento). Quanto aos pouco endividados, subiu para 18,4% (dezoito vírgula quatro por cento). Por fim, aqueles que responderam não ter dívidas desse tipo somam 41,8% (quarenta e um vírgula oito por cento), uma queda em comparação ao mês anterior. Em relação aos tipos de dívida dos catarinenses, o cartão de crédito continua sendo o principal agente do endividamento. Ele é responsável pela expressiva maioria das dívidas familiares dos catarinenses (55,4%). Em segundo, terceiro e quarto lugares aparecem os carnês (37,2%), financiamentos de carro (27,1%) e financiamento de casa (16,2%).

O indicador inédito de Intenção de Consumo das Famílias (ICF) tem a capacidade de medir a avaliação que os consumidores fazem sobre aspectos importantes da condição de vida de sua família. O ICF em Santa Catarina em agosto de 2017 demonstra queda dos indicadores.

O indicador geral marcou 91,2 (noventa e um vírgula dois), permanecendo abaixo dos 100 (cem) pontos pelo 7º (sétimo) mês consecutivo.

Ademais, vários outros indicadores se encontram em níveis considerados pessimistas. Porém, se recuperaram em comparação ao ano de 2016. Como podemos ver abaixo:

Quadro 11 - Comparação Anual do indicador ICF

Indicador	Agosto de 2017	Variação Anual
Emprego Atual	106,8	-5,50%
Perspectiva Profissional	79,9	0,90%
Renda Atual	145,9	-3,80%
Acesso ao Crédito	82,2	0,50%
Nível de Consumo Atual	68,6	16,70%
Perspectiva de consumo	61,9	81,50%
Momento para duráveis	92,8	9,60%
ICF	91,2	5,80%

Fonte: Fecomércio SC, 2017.

Nota: Adaptado

Em relação ao item acesso ao crédito, em termos mensais, apresentou queda de 1,7% (um vírgula sete por cento). Na comparação anual foi registrado resultado positivo, mas de praticamente estabilidade de 0,5% (zero vírgula cinco por cento). Em termos absolutos, o índice se manteve abaixo dos 100 (cem) pontos pelo segundo ano consecutivo. A retração da renda, com o consequente aumento dos riscos de inadimplência e o longo período de desequilíbrio fiscal, provocaram juros altos, o que reduz o acesso ao crédito. Em junho, dado mais recente disponível pela pesquisa, por exemplo, o rotativo do cartão de crédito chegou a 378,3% a.a. (trezentos e setenta e oito vírgula três por cento ao ano) de acordo com dados do Banco Central. Para os próximos meses a perspectiva é que o crédito continue se recuperando, de maneira lenta e gradual, o que auxiliará na recuperação do consumo e do comércio como um todo (FERCOMÉRCIO SC, 2017).

A perspectiva de consumo das famílias catarinenses, outro elemento, subiu expressivos 81,5% (oitenta e um vírgula cinco por cento). No mês, houve alta de 2,8% (dois vírgula oito por cento). O indicador, no entanto, ainda se encontra num patamar considerado negativo, chegando a 61,9 pontos. A Fecomércio SC (2017) explica que este número negativo está associado a incertezas políticas que ainda persistem, mas que aos poucos vão se dissipando, tal como a deterioração da qualidade do emprego e ao crescimento reduzido da renda. O resultado absoluto deste indicador na passagem anual demonstra que as famílias ainda estão pessimistas

quanto as suas perspectivas de consumo. Porém, a variação positiva no mês demonstra uma tendência a recuperação do consumo, ainda que lenta. Este movimento já pode ser visto no volume de vendas do estado, que no mês de junho de 2017, último dado disponível da pesquisa mensal do comércio do IBGE, apresentou uma variação positiva de 5,5% (cinco vírgula cinco por cento) em comparação com junho de 2017.

Nesse sentido, itens como a perspectiva para o consumo dependem de medidas mais efetivas, como redução dos juros e queda no desemprego, para retomarem o crescimento. Assim, as medidas do governo devem ser críveis e gerar impactos positivos num horizonte de tempo previsível para que o ICF mantenha uma trajetória ascensora, o aumento de impostos e a revisão da meta fiscal não contribuem para esse objetivo. Qualquer incerteza política adicional tornará o consumidor mais cauteloso, adiando a recuperação econômica. Em termos gerais, as elevadas taxas de juros que tornam o crédito mais caro; e as indefinições políticas num cenário de médio prazo têm produzido esse valor reduzido do ICF-SC e impedindo o comércio catarinense de apresentar uma recuperação vigorosa (FERCOMÉRCIO SC, 2017).

4.4.1.1.3 Ambiente Sociocultural

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), é uma medida resumida do progresso em longo prazo, em três dimensões básicas do desenvolvimento humano: renda, educação e saúde.

Conforme a SED SC (2017) o indicador IDHM varia numa escala de 0 (zero) a 1 (um), quanto mais próximo de 1 (um) melhor o desempenho do Município ou Estado. Na escala de avaliação do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) é considerado cinco faixas: Muito Baixo varia entre 0 (zero) a 0,499 (zero vírgula quatrocentos e quarenta e nove); Baixo entre 0,500 (zero vírgula quinhentos) e 0,599 (zero vírgula quinhentos e noventa e nove); Médio entre 0,600 (zero vírgula seiscentos) a 0,699 (zero vírgula seiscentos e noventa e nove); Alto de 0,700 (zero vírgula setecentos) a 0,799 (zero vírgula setecentos e noventa e nove); e Muito Alto varia de 0,800 (zero vírgula oitocentos) a 1,00 (um vírgula zero).

Conforme a Secretaria do Estado da Educação de Santa Catarina (2017) o Estado se destaca em 3º (terceiro) lugar no ranking entre os estados brasileiros do IDH de 2010 com o indicador considerado alto: de 0,774 (zero vírgula setecentos e setenta e quatro). Entre os

estados do Sul, Santa Catarina teve o maior crescimento 15,35% (quinze vírgula trinta e cinco por cento) passando de IDH Médio (0,671) no ano de 2000 para Alto (0,774) em 2010.

Todos os municípios catarinenses tiveram crescimento entre o ano de 2010 e 2000, esta variação foi entre 7,19% (sete vírgula dezenove por cento) e 45,67% (quarenta e cinco vírgula sessenta e sete por cento). O Município de Xavantina (SC) passou de um índice IDHM Médio em 2000 (0,653) para Alto em 2010 (0,749), representando uma variação positiva de 14,70% (quatorze vírgula setenta por cento) (SED SC, 2017).

Os principais meios de comunicação do município, são: os Jornais; Rádios AM/FM e Comunitárias; Emissoras de TV (Rede Globo, Rede Vida, Rede Record, Record News, Bandeirantes TV e SBT) e; Agências de Correios (SEBRAE, 2013). Além dos veículos de comunicação destacados, o município contava, em 2012, com acesso a jornais e revistas de circulação regional e nacional.

4.4.1.1.4 Ambiente Político e Legal

A Câmara de Dirigentes Lojistas de Xavantina – SC, designada pela sigla CDL, é uma associação civil de direito privado, sem fins econômicos e sem filiação política, partidária e religiosa, constituída de empresas com fins comerciais, de prestação de serviços, profissionais liberais e entidades financeiras.

A associação é uma pessoa jurídica. É uma entidade abstrata, criada de maneira ideológica e registrada pelo Estado. São entidades com autonomia própria, capazes de criar relações, inclusive as comerciais, com outras pessoas. Pode-se inserir a associação como pessoa jurídica regulada por normas de direito privado, formada por indivíduos com propósito de realizar fins não econômicos. Quis o legislador expressar que as entidades associativas não têm finalidade lucrativa (TARTUCE, 2017, p. 116).

A Constituição Federal, garante a plena liberdade de associação, desde que tenha fins lícitos, sendo vedado ao Estado interferir em seu funcionamento. Também é vedado forçar alguém a associar-se ou a permanecer associado a uma entidade associativa.

As deliberações ocorrem por assembleia, reunião em que participam os associados. A dissolução ocorre por vontade dos associados que decidem a destinação do patrimônio social, ou, ainda, pode-se destinar o capital para outra associação que tenha finalidade semelhante. A

dissolução compulsória de associação somente será por decisão judicial definitiva (TARTUCE, 2017).

Apesar de a associação não ter finalidade lucrativa, ela deve arcar com suas despesas, dentre as quais apresentam-se as trabalhistas, pois podem manter colaboradores assalariados. Neste caso, aplica-se a CDL a mesma legislação das entidades privadas.

É importante enfatizar que a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), principal legislação trabalhista, expressamente, colocou as associações civis que admitirem pessoas, sob subordinação, na qualidade de empregadora. Os principais direitos decorrentes do vínculo empregatício são: salário mínimo, fundo de garantia, irredutibilidade de salário, décimo terceiro salário, repouso semanal, remuneração de horas extraordinárias, férias e aviso prévio, além da contribuição previdenciária (BRASIL, 2017).

Neste ano, tivemos novidades. Decretada e sancionada pelo Presidente da República, Michel Temer, em cerimônia realizada no Palácio do Planalto, as novas regras da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que não reduzem, apenas alteram, as garantias essenciais do trabalhador, citadas anteriormente, entraram em vigor 120 (cento e vinte) dias após a publicação da Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, no Diário Oficial da União (BRASIL, 2017).

Conforme a Revista Varejo S.A. (2017), a reforma trabalhista será uma realidade concreta que regulará às novas relações no mercado de trabalho nacional, chega com grande expectativa para geração de novos empregos. As diversas mudanças, mais de 100 (cem) pontos alterados, assumem potencial de aumentar a competitividade nas empresas e abrir caminhos para uma configuração mais flexível nos aspectos das negociações dos contratos de trabalho.

Na entrevista cedida a Varejo S.A. (2017), o presidente da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas, Honório Pinheiro, destaca que:

Há um equilíbrio nos principais pontos de mudança da CLT. Essa harmonia pode ser verificada no texto-base, que atende tanto aos interesses dos trabalhadores quanto dos empregadores. Não acreditamos em precarização do mercado de trabalho, enxergamos, sim, a modernização de uma legislação arcaica.

A principal mudança que regulamentará diversos pontos da reforma é a prevalência dos acordos. A nova legislação flexibiliza a negociação das regras que envolvem jornada de trabalho, teletrabalho, banco de horas individual, *home office*, trabalho intermitente, participação nos lucros e resultados da empresa, entre outros. A melhoria no relacionamento entre empregador e empregado para as novas modalidades de contratação, como, por exemplo,

a contratação por hora, que pode favorecer muito o trabalho temporário nas datas comemorativas de final de ano (REVISTA VAREJO S.A., 2017).

A sanção da lei da modernização trabalhista foi recebida com comemoração e sentimento de dever cumprido pelas 7 (sete) maiores instituições representativas brasileiras representativas da área do comércio e serviços que compõem a União Nacional de Entidades do Comércio e Serviços (UNECS), dentre elas a CNDL. Em nota conjunta, a entidade destacou que a medida significa “uma conquista da sociedade brasileira que tem o potencial de gerar novos empregos e impulsionar a economia nacional”. Para a instituição, o Brasil dá um passo gigantesco no sentido de criar um ambiente de negócios favorável ao crescimento e que estimule a geração de novos empregos (REVISTA VAREJO S.A., 2017).

Outro aspecto político, a prestação de contas ocorre anualmente na CDL Xavantina e obedece aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência. Ela adotar práticas de gestão administrativas necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório, dando-se publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao do relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade. Na prestação de contas, deverão ser apresentadas as certidões negativas de débitos federais, estaduais e municipais, fundiárias e previdenciárias, bem como as decorrentes da realização de convênios com entidades congêneres.

Por fim, importante mencionar-se que a constituição da Diretoria e Conselho Fiscal da CDL Xavantina é realizada por uma Comissão Eleitoral em Assembleia Geral Ordinária a cada 2 (dois) anos mediante eleição e posse dos cargos eletivos.

4.4.1.1.5 Ambiente Tecnológico

O projeto da CDL Jovem, Inova Varejo tem como objetivo promover e disseminar informações sobre ferramentas inovadoras, com baixo custo e de fácil aplicação para varejistas.

Conforme a CNDL (2016), mais de 300 (trezentas) ferramentas inovadoras foram testadas para impulsionar a performance e a gestão dos varejistas. A seleção das ferramentas mais relevantes foi baseada em três pilares: fácil usabilidade, baixo custo e aplicação em diversos tipos de negócios.

As categorias das ferramentas e serviços foi feita seguindo conceitos do comportamento do consumidor e de técnicas de gestão, da concepção empreendedora às ações para reter clientes. São elas a administração, atração, exposição, retenção, tendências, vendas e pagamentos. Contendo, respectivamente, ferramentas voltadas à gestão organizacional, divididas em etapas administrativas, que ajudam a chamar a atenção dos clientes para loja ou produtos em questão, auxiliam os lojistas a destacarem suas lojas e produtos frente outros concorrentes do mercado, envolvem sistema de vendas e gestão de preço. São ferramentas que estão fazendo sucesso no exterior e podem aparecer em breve no Brasil, um serviço brasileiro de alta tecnologia que pode mudar a gestão de ponto de venda e ferramentas que auxiliam na gestão de relacionamento com o cliente, o *customer relationship management* (CRM) (INOVA VAREJO, 2017).

Para Pablo Guterres, presidente da CDL Jovem, entidade ligada à CNDL que fomenta o desenvolvimento de jovens empresários, o empreendedor deve entender que o investimento em inovação tem como objetivo a racionalização de processos. Explica:

Parcela expressiva ainda se fecha para novas ideias e tecnologia, alegando falta de tempo, dinheiro ou mesmo resistência em mudar o jeito que aprendeu a gerir a empresa. É preciso mudar esse traço comportamental. Há inúmeras formas de abordar a inovação e muitas vezes ela não implica necessariamente em grandes custos.

Outra ferramenta de alta tecnologia que visa atender o mercado de forma mais rápida e precisa é o SPC Brasil, que investe cada vez mais em tecnologias sofisticadas e seguras, garantindo aos seus usuários a velocidade das informações que precisam. O SPC é o maior e mais completo serviço de proteção ao crédito do país. São diversos produtos que ajudam as empresas a aumentar a rentabilidade e vender com muito mais segurança, tal como prospecção, análise de crédito, gestão da carteira, cobrança e recuperação, certificação digital e o SPC Avisar (SPC BRASIL, 2017).

Dentre as ferramentas de comunicação usuais estão as cartas ou comunicados, o e-mail e o WhatsApp. Esta última é uma ferramenta de comunicação grátis e disponibiliza serviços de mensagens e chamadas de uma forma simples. A CDL Xavantina revelou utilizá-la por meio de um grupo de associados da CDL, justamente pela rapidez da ferramenta e, sobretudo, pela quantidade de pessoas, físicas ou jurídicas, que aderem ela e visualizam diariamente as mensagens, para fins de comunicação, o que não ocorre com o e-mail.

4.4.1.1.6 Ambiente dos Recursos Naturais

O Recicla CDL é um programa desenvolvido pela FCDL/SC e, portanto, pela CDL de Xavantina, com apoio da Fundação do Meio Ambiente de Santa Catarina (FATMA). O objetivo é conscientizar a sociedade para a importância da coleta seletiva e da reciclagem, da destinação correta dos resíduos e da diminuição do volume de lixo gerado. Nesse sentido, a Federação estimula as Câmaras de Dirigentes Lojistas a realizarem em seus municípios a campanha de arrecadação de materiais que as pessoas, muitas vezes, nem sabem que podem ser reaproveitados, como os resíduos eletroeletrônicos obsoletos, e podem ser descartados pela população nas ações promovidas, para terem a destinação final adequada: a reciclagem ou o descarte sem prejuízos ao meio ambiente. Desde que foi criado, em 2011, mais de 900 (novecentas) toneladas de resíduos deixaram de ser jogadas incorretamente na natureza. Tamanha sua importância para o amanhã, o Recicla CDL já recebeu o prêmio Empresa Cidadã, concedido pela ADVB/SC, e a Certificação de Responsabilidade Social do Poder Legislativo, entregue pela Assembleia Legislativa de Santa Catarina em 2011 e em 2012 (FCDL SC, 2017).

A associação desenvolve a conscientização do que se considera verde e dentro do padrão de responsabilidade socioambiental, ao estimular a venda no comércio de produtos ecologicamente sustentáveis.

4.4.1.2 Microambiente

O microambiente é composto pelas variáveis: clientes, concorrentes, fornecedores e agências reguladoras. Veremos as informações pertinentes a essas variáveis na CDL Xavantina nesta seção.

4.4.1.2.1 Clientes

A CDL Xavantina é uma associação civil de direito privado, sem fins econômicos e sem filiação política, partidária e religiosa, constituída de empresas com fins comerciais, de prestação de serviços, profissionais liberais e entidades financeiras. Portanto, as empresas associadas à CDL Xavantina representam os clientes da organização. Seu quadro social compreende as duas categorias: associados efetivos e associados honorários.

Há algumas condições formais para admissão e manutenção na categoria de Associados Efetivos, são elas: (a) os associados devem ser pessoas jurídicas, condomínios, órgãos públicos, prestadores de serviços, instituições financeiras, associações, sindicatos, empresas mercantis, profissionais liberais com atividades regulamentadas em lei, de boa reputação e conceito adquiridos na prática dos atos da vida comercial e possuidores de espírito comunitário, de colaboração e de solidariedade com a classe, ficando ressalvada a possibilidade da CDL admitir pessoas naturais; (b) ser empresa lojista, de boa reputação e conceito, adquiridos na prática dos atos da vida comercial e seus dirigentes possuidores de espírito comunitário, de colaboração e solidariedade com a classe, e ambos, pessoa jurídica e física, sem registro no SPC; (c) preencher a Ficha Cadastral em modelo definido pela Diretoria, apresentar os documentos exigidos e ter seu requerimento assinado também por um associado efetivo e; (d) ter pedido aprovado por maioria em reunião ordinária de Diretoria e referendo pela maioria dos presentes na primeira Assembleia Geral.

Ao admitir novo associado, a diretoria procurará buscar o equilíbrio entre representantes de diversos ramos de atividades.

Poderão ser admitidos na categoria de associados efetivos, desde que exerçam ou representem atividade econômica no âmbito do município sede da CDL:

- a) Empresas mercantis, prestadoras de serviços, instituições financeiras e profissionais liberais. Sendo que os profissionais liberais antes de serem admitidos, deverão justificar junto a CDL os motivos pelos quais pretendem se utilizar do serviço;
- b) As empresas prestadoras de serviços e as administradoras de consórcios;
- c) Os condomínios, por si ou por administradoras, desde que prevista essa possibilidade em convenção ou em ata de Assembleia geral do condomínio;
- d) As imobiliárias ou administradoras;
- e) As Entidades poderão aceitar a filiação de empresas não referenciadas anteriormente ou mesmo de pessoas naturais, sendo que estas últimas não terão direito a voto e ser votado nas Assembleias Gerais de Eleição.

A liberação para a utilização dos serviços postos à disposição dos associados será regrada na forma contratada ou conveniada.

Serão considerados associados honorários, condição meramente honorífica, as pessoas físicas ou jurídicas que tenham prestado relevantes serviços à classe lojista ou à Câmara, cuja condição deverá ser aprovada em votação secreta por 2/3 (dois terços) dos presentes na

Assembleia ordinária ou extraordinária, convocada para este fim, podendo ser conjugada com outros elementos de discussão, devendo a proposta ser apresentada por no mínimo 03 (três) associados da categoria efetivo, não possuindo esta categoria direitos eletivos (votar e ser votado).

Os associados possuem direitos e deveres. São direitos dos associados efetivos: (a) votar e ser votado para qualquer cargo na CDL; (b) participar das reuniões e assembleias gerais, por si ou através de seu representante legal, apresentando propostas e sugestões; (c) usufruir dos serviços colocados à disposição pela CDL e; (d) ser representado por um de seus sócios, na forma do contrato social, ou designar pessoa física, desde que devidamente autorizada por sócio com poderes para tal outorga, para participar como seu representante legal em todos os assuntos concernentes à empresa a qual é outorgante de poderes, não podendo participar das funções diretivas desta CDL, inclusive com o direito ao voto.

Cada associado efetivo tem direito apenas a um voto, independentemente do número de representantes na CDL. Os membros da Diretoria somente poderão ser empresários, sócios ou diretores de empresas associadas ou, ainda, representantes destas, desde que possuam procuração pública específica para esse fim, devendo constar na mesma que a empresa se torna responsável, criminal e civilmente, pelos atos praticados pelo representante, que estejam em dissonância com as determinações estatutárias, com a lei e os bons costumes em geral.

Os deveres dos associados efetivos são: comparecer às reuniões e Assembleias para as quais forem convocados; cumprir e fazer cumprir o estatuto da CDL; pagar as contribuições que lhes couberem; representar, quando designados formalmente, a CDL em eventos e solenidades, ou reuniões externas de qualquer espécie e; prestar as informações de interesse do movimento lojista sempre que solicitados pela Diretoria. Aos associados honorários cabem os mesmo deveres, exceto o pagamento de contribuições.

Dentre um dos objetivos do instrumento aplicado de coleta de dados, questionário, esta identificar o perfil das empresas associadas e avaliar a percepção das empresas associadas em relação à atuação da CDL Xavantina.

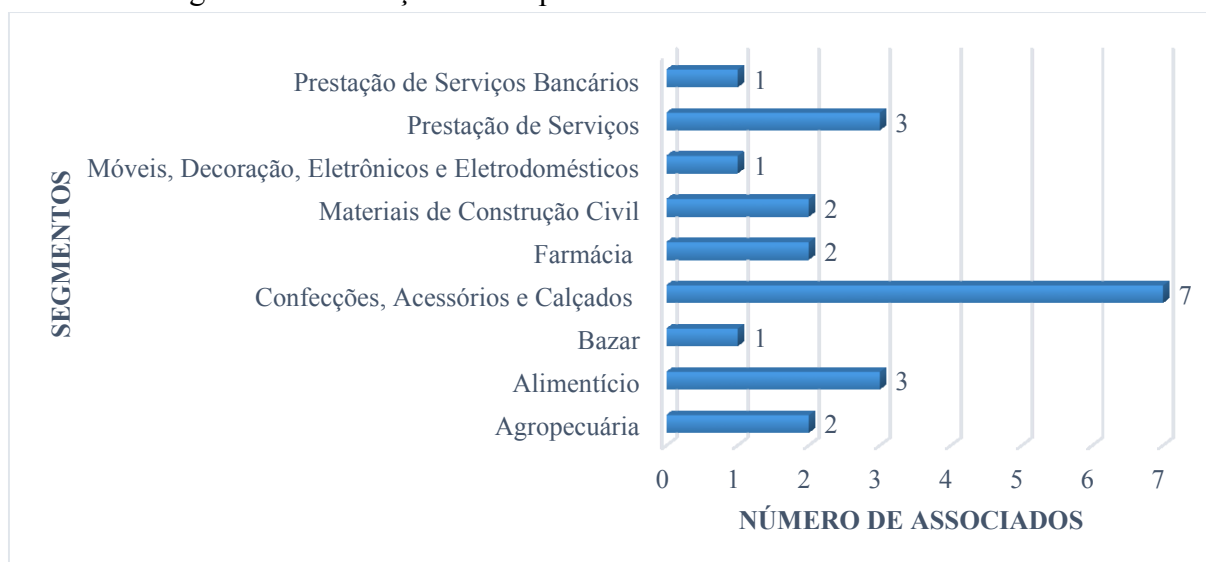
Conforme informações da CDL atualmente há 34 (trinta e quatro) empresas associadas de diversas categorias de atuação no comércio, tais como: a) agropecuária; b) alimentício, mercados padarias, bebidas; c) artefatos de cimento/materiais de construção; d) bazar/brinquedos; e) confecções, calçados e acessórios; f) cooperativa de crédito; g) farmácia; h) mecânica; i) móveis, eletroeletrônicos e eletrodomésticos; j) planejamento ambiental; k)

posto de combustível; e l) loja de tintas. Porém, ressalta-se que esta pesquisa não obteve a colaboração de todos os associados como respondentes, mas a contou-se com a participação de 21 (vinte e uma) empresas associadas.

O bloco I de questões visava caracterizar o perfil das empresas constituintes da CDL Xavantina.

Visualiza-se, conforme abaixo representado, que o segmento predominante de atuação das empresas associadas é o de comércio alimentício, agropecuário e o de confecções, calçados e acessórios.

Gráfico 7 - Segmentos de atuação das empresas associadas à CDL Xavantina.

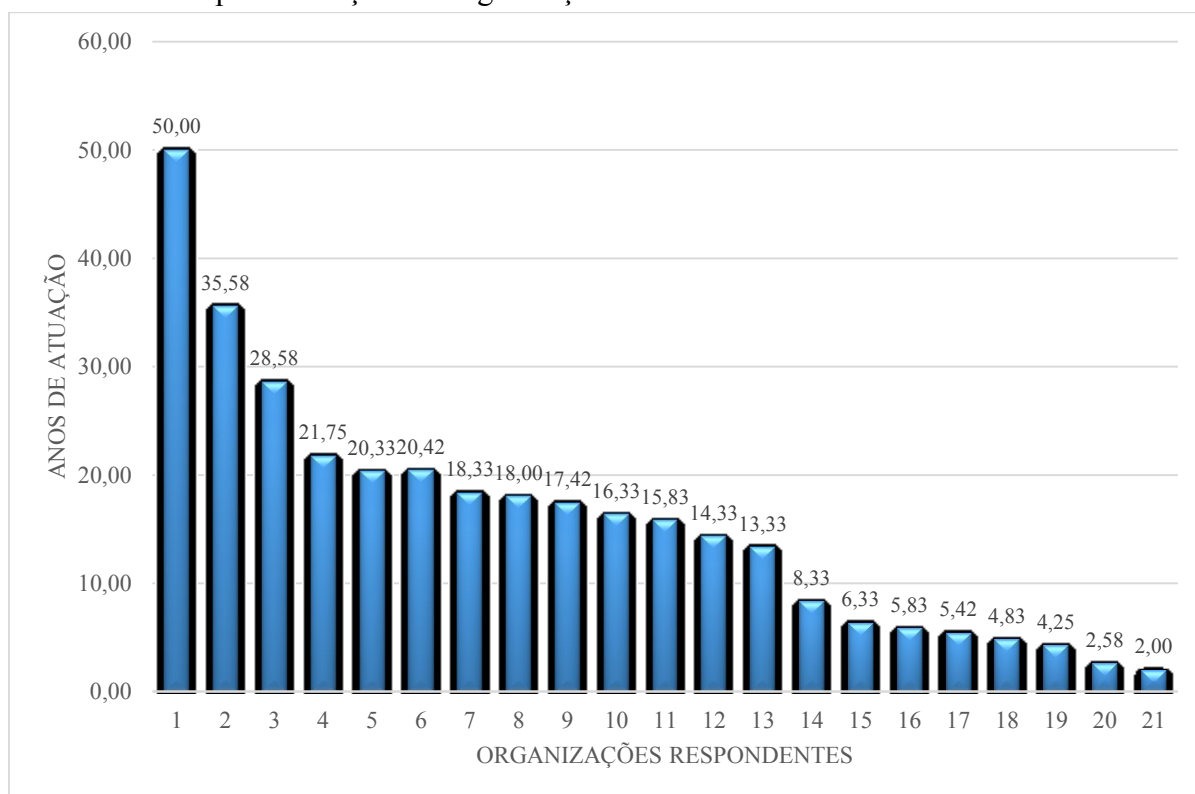


Fonte: Dados primários, 2017.

A associação é composta de empresas atuantes em segmentos diversos do comércio e prestação de serviços. Como Xavantina (SC) é um município pequeno, uma única empresa se dedicando a um segmento específico de clientes, poderá vir a comportar o suprimento de suas necessidades. Além disso, poucas empresas fazem diferença na análise desta composição.

Em relação ao tempo de atuação das empresas, denota-se uma variação considerável, visto abaixo:

Gráfico 8 - Tempo de atuação das organizações associadas a CDL Xavantina

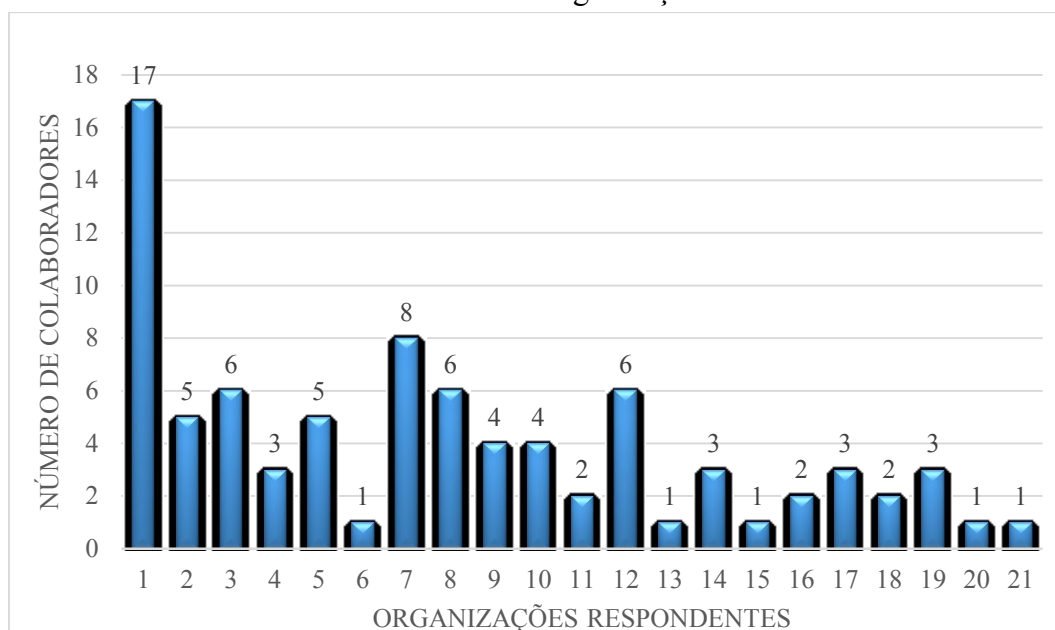


Fonte: Dados primários, 2017.

A média de tempo de atuação das empresas associadas é de 14 (quatorze) anos e 9 (nove) meses. Porém, uma empresa destoa das demais, informando possuir 50 (cinquenta) anos de atuação, mas uma análise mais acurada revela que essa informação se refere à organização como um todo, não especificamente a atuação na localidade.

Já o número de colaboradores das empresas associadas à CDL Xavantina revela-se quase padronizado, como visualizamos abaixo:

Gráfico 9 - Número de colaboradores das organizações associadas à CDL Xavantina.



Fonte: Dados primários, 2017.

Denota-se que predominantemente, o comércio varejista do município é dominado por pequenas empresas, provavelmente caracterizadas por uma gestão familiar.

Como as associadas à CDL são empresas membros do comércio, é interessante o conhecimento deste ramo de atuação.

A palavra comércio tem sua origem no latim *commutatio mercium*, que significa troca de mercadorias por mercadorias. Vidari (1910 *apud* TOMAZETTE, 2017) afirma que o comércio é o ramo da economia que estuda os fenômenos pelos quais os bens passam das mãos de uma pessoa a outra, ou de um a outro lugar.

Tal troca tornou-se um elemento fundamental para o convívio em sociedade desde os tempos mais remotos, porquanto era cada vez mais difícil a autossatisfação de todas as necessidades de uma pessoa pertencente a um determinado grupo social, ou, ao menos, era mais cômoda a troca. A desejada autossuficiência dos grupos sociais foi aos poucos se mostrando problemática, fazendo surgir essa troca de mercadorias. Porém, a troca de mercadorias por mercadorias gerou alguns inconvenientes, pois nem sempre havia uma ligação entre as necessidades, isto é, nem sempre aquilo que se produzia era necessário para outra pessoa. Em função disso, era necessário o surgimento de uma mercadoria que pudesse ser trocada por qualquer outra, servindo de padrão para as trocas. Esse padrão era a moeda, que a partir de então se desenvolveu. Em função da importância que essa troca de mercadorias assumiu, surgiu

uma atividade profissional nesse sentido, isto é, algumas pessoas tinham por profissão a troca de mercadorias (TOMAZETTE, 2017).

Como afirma Vivante (1928 *apud* TOMAZETTE, 2017) “a indústria comercial compreende todos os atos destinado a reunião de provisões nos lugares onde são necessárias, na qualidade e quantidade precisas em tempo oportuno”. Tomazette (2017) ressalta que comerciantes são profissionais da intermediação, realizando a interposição entre produtores e consumidores, de habitualidade, pois praticam reiteradamente a atividade e o com intuito lucrativo. Nessa atividade profissional é que podemos dar os exatos contornos do que se concebe como comércio.

Nas palavras de Garrigues (1987 *apud* TOMAZETTE, 2017) “comércio é o conjunto de atividades que efetuam a circulação dos bens entre produtores e consumidores”. Ainda, conforme Borges (1971 *apud* TOMAZETTE, 2017), “é o ramo da atividade humana que tem por objeto a aproximação de produtores e consumidores, para a realização ou facilitação de trocas”.

Atualmente, o comércio responde por 12% (doze por cento) do PIB brasileiro o comércio varejista é responsável por 43% (quarenta e três por cento) do comércio geral. Enumera-se que cerca de 26% (vinte e seis por cento) do comércio varejista é de produtos não duráveis, representados pelo comércio em hipermercados e supermercados, assim como em lojas especializadas de alimentos (DEPEC BRADESCO, 2017).

Conforme o DEPEC Bradesco (2017) o comércio varejista pode ser dividido em:

- (a) Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo– a demanda desse segmento é sensível ao nível de preços, de renda e emprego;
- (b) Veículos – o nível de demanda desse segmento depende do nível de renda, taxa de juros e condições e prazos dos financiamentos;
- (c) Combustíveis e lubrificantes – a demanda desse segmento é derivada do nível de atividade econômica, renda, emprego e nível de preços.
- (d) Construção – a demanda dependente de variação de preços, nível de renda, taxa de juros e condições e prazos dos financiamentos;
- (e) Eletroeletrônicos e móveis – o nível de demanda desse segmento é sensível à variação de preços, nível de renda, taxa de juros e condições e prazos dos financiamentos;
- (f) Tecidos, vestuário e calçados – o nível de demanda desse segmento também é sensível ao nível de preços e nível de renda da população;

- (g) Livros, jornais, revistas e papelaria – esse segmento é dependente de renda e emprego e do nível de preços;
- (h) Artigos farmacêuticos, médicos e de perfumaria e cosméticos – segmento sensível a renda e emprego e nível de preços;
- (i) Equipamentos para escritório e informática – o nível de demanda desse segmento é sensível à variação de preços, nível de renda, taxa de juros e condições e prazos dos financiamentos;
- (j) Outros artigos de uso pessoal e doméstico – considera vendas de GLP (gás liquefeito de petróleo) e o comércio realizado em lojas não especializadas que não tenham predominância de alimentos.

Conforme a PwC Brasil (2016) a inovação, continua sendo uma alavanca fundamental para que as organizações alcancem os seus objetivos estratégicos de longo prazo. Entretanto, inúmeras organizações cometem o erro de reduzir os esforços de inovação em tempos difíceis, provavelmente quando as novas ideias são mais necessárias.

O Brasil é uma economia que gira cerca de US\$ 2,3 (dois vírgula três) trilhões por ano e, segundo a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), o varejo é um dos maiores empregadores do país, sendo protagonista do crescimento da economia e da geração de empregos.

A partir da mobilização de executivos e empresários dos diversos segmentos do varejo, bem como estudiosos e pesquisadores do setor, foi idealizada a SBVC, uma entidade aberta, sem fins lucrativos, multissetorial e com atuação complementar às demais entidades de classe do varejo. Sendo constituída com o propósito de contribuir para o aumento da competitividade do varejo, trazendo conteúdos e estudos de mercado, promovendo *networking* entre executivos varejistas de todos os segmentos e promovendo ações sociais (SBVC, 2017).

4.4.1.2.2 Concorrentes

Conforme informações obtidas com a Presidente da Câmara dos Dirigentes Lojistas de Xavantina – SC, atualmente a organização não enfrenta concorrência direta.

Teoricamente, falando em termos de associação empresarial, a Associação Comercial e Industrial de Xavantina (ACIX) é uma organização concorrente, pois oferece serviços semelhantes a CDL, como a representatividade no poder público e serviço de consulta do consumidor pelo SPC. Porém, em Xavantina (SC), ela se torna uma parceira, pois ambas as

organizações trabalham conjuntamente em prol da economia da cidade, inclusive dividindo espaço físico, o qual é alugado, para a realização de suas atividades.

O SERASA (Centralização de Serviços dos Bancos) é um concorrente que vem visitar as empresas do município, sendo que algumas empresas do município assinam o contrato de prestação de serviços de informações financeira deste sistema.

4.4.1.2.3 Fornecedores

A Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de Santa Catarina (FCDL SC) é uma grande fornecedora para a CDL Xavantina.

As informações fornecidas pela FCDL SC são consideradas uma matéria prima. De modo semelhante, o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) seria um fornecedor de informações de crédito por meio de seu banco de dados. Além disso, ela disponibiliza materiais impressos e de divulgação

Quando há necessidade de materiais físicos de alto valor, como por exemplo data show, móveis e computador, a FCDL, em vezes, mediante justificativa plausível de necessidade do fornecimento destes itens para a unidade e incentivo à CDL local, os fornece. Caso contrário estes itens, itens de escritório e materiais para realizar as ações da CDL são fornecidos pelo próprio comércio da cidade, priorizando aquisição em empresas associadas. Caso necessite de um item não disponível nestes, busca-se outra empresa comercial do município, sempre prezando pelo menor custo e qualidade relativa.

4.4.1.2.4 Agências Reguladoras

Atualmente a Câmara dos Dirigentes Lojistas de Xavantina – SC, não sofre a fiscalização de agências reguladoras.

4.4.2 Análise interna

A análise interna consiste na verificação da existência de pontos fortes ou fracos, ou seja, que facilitam ou dificultam o alcance de resultados pela organização (PEREIRA, 2008).

Nesta seção descrevemos o ambiente interno da CDL Xavantina, estas informações permitirão identificar os pontos anteriormente citados.

4.4.2.1 Órgão deliberativo e recursos humanos

A CDL Xavantina é composta por órgãos diretivos, são eles: a Assembleia Geral; o Conselho Diretivo; o Conselho Fiscal e; a Diretoria. Adicionalmente, a Secretaria Executiva da CDL corresponde ao âmbito administrativo da CDL. O quadro social da CDL corresponde a seus associados.

A Assembleia Geral é o órgão soberano da CDL e reúne-se anualmente e ordinariamente no mês de novembro e extraordinariamente quando convocada.

As convocações para as Assembleias Gerais se darão sempre e exclusivamente através da secretaria da CDL e distribuição da convocação via e-mail ao endereço eletrônico cadastrado na secretaria da CDL e de aviso destacado na página eletrônica da entidade.

Destaca-se que em caso de empate da votação, em qualquer Assembleia: Ordinária ou Extraordinária, o Presidente terá o voto de qualidade. Presidirá as Assembleias Gerais o Presidente da CDL e, em sua ausência, o lojista presente associado há mais tempo, interruptamente.

As competências da Assembleia Geral Ordinária são em suma: anualmente, aprovar as contas, balanços e relatórios apresentados pela diretoria; a cada dois anos, proceder a realização de eleição e posse dos cargos eletivos e; tratar de assuntos de interesse da classe lojista.

As Assembleias Gerais Ordinárias serão convocadas pelo Presidente ou Diretoria, pelo Conselho Diretivo ou por 1/5 (um quinto) dos Associados Efetivos em pleno gozo de seus direitos, e sua realização é obrigatória

As convocações para as Assembleias Gerais Ordinárias serão sempre realizadas com no mínimo 20 (vinte) dias de antecedência da data designada para a sua instalação.

As competências da Assembleia Geral Extraordinária são a realização de:

- Aprovação de compra e venda de imóveis, construção e incorporação de qualquer natureza;
- Apreciação dos recursos interpostos acerca de aplicações de penalidades referentes a infrações aos regulamentos e deliberações por parte dos associados da CDL. Como por

exemplo, o atraso no pagamento das contribuições devidas pelos associados à CDL, que implicará na suspensão automática dos seus direitos;

- Alteração o estatuto, desde que com a aprovação de 50% (cinquenta por cento) mais 1 (um) dos associados presentes à Assembleia Geral Extraordinária convocada para este fim, somente sendo declarada instalada a Assembleia se presentes os Associados efetivos.
- Decisão, em definitivo, sobre todas as matérias que não sejam de competência da Diretoria;
- Fixação normas gerais da direção da CDL;
- Proporcionar orientação à defesa dos interesses e objetivos do movimento lojista no município;
- Destituição dos administradores, desde que com a aprovação de 50% (cinquenta por cento) mais 1 (um) dos associados presentes à Assembleia Geral Extraordinária convocada para este fim, somente sendo declarada instalada esta, se presentes os Associados efetivos.

A Assembleia Geral Extraordinária pode ser convocada pelo Presidente, pela Diretoria, pelo Conselho Diretivo ou por 1/5 (um quinto) dos Associados Efetivos em pleno gozo de seus direitos. Ressalta-se que as deliberações somente ocorrem com a presença em primeira convocação da maioria absoluta de seus Associados Efetivos em dia com suas obrigações financeiras junto a CDL, ou com pelo menos 1/3 (um terço) dos Associados Efetivos em dia com suas obrigações financeiras junto a CDL, nas duas convocações seguintes.

As convocações para as Assembleias Gerais Extraordinárias serão sempre realizadas com no mínimo 10 (dez) dias de antecedência da data designada para a sua instalação.

O Conselho Diretivo é um órgão permanente, moderador e consultivo, tendo como membros os ex-presidentes da CDL, desde que permaneçam na condição de associados desta, sendo eleito dentre eles um presidente, na forma e modo pelos integrantes definidos pela maioria e registrado em ata própria. Caso o ex-presidente tenha sido destituído no exercício de seu mandato, fica impedido de participar deste conselho. Mesmo sendo membro do Conselho Diretivo, qualquer de seus membros não poderá assumir a presidência deste, caso esteja cumprindo mandato de Presidente da Diretoria da CDL.

As competências do Conselho Diretivo são em suma: pronunciar-se sobre questões internas e externas que lhes forem submetidas pelo Presidente da CDL, membros da Assembleia

Geral e Conselho Fiscal; opinar, previamente, sobre propostas de alterações estatutárias sugerindo as suas alterações a serem submetidas à reunião da Assembleia Geral Extraordinária; pronunciar-se sobre questões que lhes forem submetidas e que envolvam entendimentos, acordos e relacionamento com autoridades públicas, associações e entidades e; reunir-se ordinariamente uma vez em cada semestre sob convocação de seu Presidente, encaminhada aos seus membros pela Secretaria da CDL.

O Conselho Fiscal é composto mediante eleição por 3 (três) membros efetivos e de 1 (um) membro suplente. Sua obrigação é examinar, mensalmente, em reunião a realizar-se sempre na segunda semana do mês subsequente ao exercício do mês anterior, os balancetes, o balanço anual e as contas do exercício financeiro, e sobre eles emitir parecer a ser submetido para apreciação da Assembleia Geral Ordinária.

Os diretores da CDL trabalham como voluntários. Dentre as funções da Diretoria estão: manter-se vigilante em defesa dos interesses dos lojistas e da CDL; apresentar, nas Assembleias Gerais, relatórios de suas reuniões mensais e ações realizadas pela entidade; reunir-se, extraordinariamente, quando convocada pelo Presidente ou pela maioria de seus membros; fazer ata de suas reuniões, permitindo o acesso ao inteiro teor das mesmas a todo e qualquer associado; formar Comissões Permanentes ou Provisórias; elaborar calendário com dia da semana, para a realização de reuniões das Comissões Permanentes ou Provisórias, presididas por um de seus membros por eles escolhido; aprovar os valores das contribuições e serviços prestados aos seus associados que entrarão em vigor imediatamente; submeter à Assembleia Geral, Ordinária até novembro, a Previsão Orçamentária da CDL para o ano consecutivo; avaliar, trimestralmente, o comportamento da Previsão Orçamentária; analisar, mensalmente, em reunião ordinária, os balancetes da entidade e, após sua aprovação, disponibilizar aos associados.

A composição da Diretoria da CDL e respectivas competências dos cargos são descritos a seguir, destaca-se que as substituições eventualmente realizadas implicam na cumulação dos cargos.

O Presidente, em suma, preside as reuniões da Assembleia Geral, ordinária ou extraordinária, da Diretoria e convoca reuniões ordinárias e extraordinárias de diretoria; coordena o desempenho político-administrativo e econômico-financeiro da CDL, por si ou por meio de seus companheiros de Diretoria; assina solidariamente os documentos e ofícios que envolvam responsabilidades econômico-financeiras; comparece pessoalmente, ou designando

seus substitutos, aos atos e solenidades em que a CDL deva representar-se; representa a CDL; relata suas atividades nas reuniões da Diretoria e na Assembleia Geral Ordinária ou Extraordinária; concede entrevistas ou declarações aos órgãos de comunicação como porta-voz natural da opinião da CDL ou delegar poderes a outros Diretores; responsabiliza-se pela realização das decisões definidas por Assembleias Geral, Ordinária ou Extraordinária; participa ou designa representante para participar dos Encontros Lojistas e Convenções, mediante aprovação prévia por parte da Diretoria do orçamento para estas despesas e; nomeia os Representantes Efetivos em Conselhos Externos.

Sendo assim, o Vice-Presidente auxilia o Presidente no desempenho de suas funções e atribuições e o substitui nas suas ausências e impedimentos.

O Diretor Financeiro substitui o vice-presidente quando for impedido; assessora o Presidente no acompanhamento dos assuntos administrativos, econômico-financeiros, efetivos e contábeis da CDL; assina com o Presidente todos os documentos e ofícios que envolvam responsabilidades econômico-financeiras; responsabiliza-se pelos saldos, aplicações financeiras e contas correntes bancárias da CDL (exceto as do fundo patrimonial), que só serão movimentadas com sua assinatura e a do Presidente, ou vice-presidente, em seu impedimento e; relata, nas reuniões da Assembleia Geral, as atividades de sua área, apresentando o comportamento da Previsão Orçamentária.

O Diretor Secretário substitui o Diretor Financeiro em seus impedimentos; cumpre e faz cumprir o Estatuto; secretaria as reuniões da Diretoria e Assembleias Gerais, lavrando as atas correspondentes; exerce as demais atribuições que lhe forem delegadas pelo Presidente.

O Diretor de SPC e outros Produtos e Serviços substitui o Diretor Secretário em suas ausências e impedimentos; assessora o Presidente no acompanhamento dos serviços e produtos mantidos pela CDL, bem como acompanhar a expansão do quadro de associados da entidade; relata, nas Assembleias Gerais, quando solicitado, o desempenho das atividades de sua área e apresentar o comportamento das receitas e custos dos serviços; busca resultados para reinvestimentos, de acordo com as recomendações do Conselho Diretivo; acompanha os trabalhos de comercialização dos produtos e serviços e; se mantém atualizado nos assuntos de SPC e participar de eventos promovidos pelo sistema.

Já os Representantes Efetivos da CDL em Conselhos Externos: participa ativamente das reuniões do Conselho ao qual foi nomeado; apresenta para a Diretoria relatório das ações do Conselho do qual é membro; participa das reuniões, quando convocado, da Diretoria da CDL,

com sugestões, porém, sem direito a voto nas questões administrativas; solicita ao seu adjunto que o substitua em seus impedimentos. Sendo que estes representantes efetivos e adjuntos não são eleitos e sim nomeados e exonerados pelo presidente.

Como os membros da CDL são voluntários e o quadro de funcionários pagos é enxuto, portanto, não setorizado. Assim, a organização mantém somente uma secretária executiva e o horário de atendimento em balcão corresponde ao comercial, de segunda a sexta 8:30h às 12:00h e das 13:30h às 17:30h.

A secretária executiva, realiza as atividades típicas definidas na Classificação Brasileira de Ocupações, CBO (2017) auxiliando diretoria da CDL Xavantina no desempenho de suas funções, atende clientes, gerencia informações, controla correspondência física e eletrônica, gere suprimentos, arquivar documentos físicos e eletrônicos auxilia na execução de suas tarefas administrativas.

Mais especificamente, ela realiza o faturamento, emissão e entrega dos boletos referentes às mensalidades dos associados e arquivar os comprovantes de pagamentos nos respectivos fichários. Executa a entrega de materiais para divulgação de informativos em jornal e rádio, e elabora postagens de informações em rede social. Envia comunicados aos associados via e-mail, Whatsapp e quando há algum evento especial como palestras, cursos ou workshops o convite físico é igualmente entregue. Mantém o local organizado e limpo, e caso o espaço na CDL não for insuficiente para a realização de eventos, reserva de espaço em locais públicos gratuitos, como sala na casa da cultura ou na câmara de vereadores e o organiza.

Além disso, realiza atendimentos ao balcão, referentes principalmente a consultas sobre pessoas negativadas e ao recebimento do formulário das empresas associadas para negativação no SPC, ou seja, registros e também cancelamentos de SPC, quando o associado se sente melhor, caso contrário ele mesmo pode fazer em sua empresa, pois tem acesso.

A visita aos associados para treinamento de SPC e busca de novos associados é executada pela secretária em visitas as empresas do município junto ao representante comercial do SPC da Federação. A ficha de cadastro e liberação da empresa no FCDL para novos associados, geralmente é executada pelo representante da FCDL.

A elabora a prestação de contas é feita mensalmente, sendo divulgada aos associados ao final de cada ano.

4.4.2.2 Recursos organizacionais

Conforme informações obtidas no estatuto em fase de elaboração e aprovação da CDL Xavantina, esta conta com recursos financeiros provenientes de contribuições de seus associados, podendo ser estas institucionais, operacionais ou decorrentes de outro meio legalmente permitido. As receitas institucionais, as despesas e investimentos da CDL serão estimadas e fixadas em orçamento.

São receitas institucionais as que proveem de fontes estabelecidas, como: as contribuições de mensalidades dos associados; doações e legados; alugueres de dependências ou de propriedades da CDL, somente permitido para associados da entidade; os juros de títulos e depósitos e; os auxílios e subvenções de entidades públicas ou particulares.

As receitas operacionais são decorrentes da contrapartida dos associados aos serviços postos à sua disposição e de programas específicos, como, por exemplo, as resultantes de convenções, seminários, feiras, material didático ou promocional e de outros eventos ou empreendimentos.

Constituem despesas aquelas indispensáveis ao cumprimento dos objetivos para os quais a CDL foi criada, bem como aquelas destinadas à preservação, aumento de seu patrimônio e manutenção dos serviços associativistas. Todas as receitas da CDL serão aplicadas e revertidas no sentido de que se realizem seus objetivos e a prestação de serviços exclusivamente associativistas.

No quadro abaixo, destacamos as informações financeiras disponibilizadas pela CDL Xavantina:

Quadro 12 - Despesas Mensais da CDL/ACIX

Despesa	Valor Estimado Mensal
Salário da Secretária Executiva	R\$ 937,00
Custos FCDL/SPC (CDL Xavantina)	R\$ 350,00
Custos FACISC (ACIX)	R\$ 160,00
Aluguel, Água e Energia	R\$ 550,00
Internet	R\$ 99,00
Telefone	R\$ 70,00

Fonte: Dados primários, 2017.

Os pagamentos das despesas ocorrem em conjunto, sendo que em um determinado mês a CDL paga o salário da secretária executiva e a ACIX as demais despesas, no outro mês ocorre o contrário, e assim por diante.

As receitas advêm basicamente da mensalidade de associação às duas entidades: Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL Xavantina) e da Associação Comercial de Xavantina (ACIX). Ressalta-se que parcela das empresas são associadas às duas. A mensalidade da CDL corresponde a R\$ 45,00 (quarenta e cinco reais) mensais, mais o adicional de porcentagem de consultas.

Outra fonte de receita de suma importância é a realização de jantar colonial. Neste ano de 2017 a sua realização gerou um lucro líquido de cerca de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais), prioritariamente destinados ao financiamento das grandes ações promocionais da CDL Xavantina. Este dinheiro é dividido entre as duas associações, sendo que, o valor é aplicado. Ambas organizações possuem um valor para provisão de gastos.

No ano de 2016 a CDL obteve receitas em favor da realização do almoço da carne suína, que, até então, sua realização era atribuída alternadamente entre anos entre a CDL/ACIX e a Associação Catarinense dos Criadores de Suínos (ACCS) de Xavantina (SC). No entanto, se crê, segundo a presidente, que se descontinue a sua atribuição de realização a CDL/ACIX. Outra fonte de renda não disponível a partir deste ano foi a Contribuição da Prefeitura Municipal, devido a mudança de uma lei.

Referente os recursos tecnológicos, a CDL possui site oficial, porém não o atualiza constantemente. A organização utiliza-se mais assiduamente da rede social Facebook como ferramenta de marketing virtual utilizada pela organização de forma gratuita, onde mantém uma página intitulada “CDL Xavantina” constantemente atualizada, onde divulga informações de campanhas, promoções e ações a serem realizadas pela organização, de modo que a comunidade também esteja devidamente informada.

Na organização utiliza-se do sistema de informações Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil), para as funções de: consulta se o consumidor tem débitos pendentes e registro de inadimplentes; consulta automotiva; consulta de validade de CPF; registro de boletim de ocorrência de perda de documentos; XML e; registro com protesto.

Por meio do SPC Brasil o usuário tem acesso ao mais completo banco de dados da América Latina em informações creditícias sobre pessoas físicas e pessoas jurídicas, auxiliando na tomada de decisões para concessão de crédito pelas empresas. A capilaridade alcançada pelo

SPC Brasil é a mais representativa do setor, reunindo informações do comércio nacional, desde os pequenos lojistas até os grandes magazines, indústrias, serviços e mercado financeiro (SPC BRASIL, 2017).

4.4.2.3 Recursos físicos

A Câmara de Dirigentes Lojistas de Xavantina, possui sede na Rua Prefeito Rebelatto, nº 36, no centro de Xavantina, Santa Catarina. Executando suas atividades em uma sala alugada com espaço bem localizado, na principal avenida do município.

No espaço de recepção, a secretária executiva trabalha com computador com acesso à internet e impressora com scanner, além de balcão de atendimento aos associados e comunidade.

Além disso, possui sala para a realização de reuniões, contendo duas mesas e respectivas cadeiras, computador, projetor com data show e uma caixa de som.

A CDL possui ainda, armários contendo arquivos e documentos, além de utilidades domésticas, tal como louças para possibilitar a realização de eventos de arrecadação de fundos para a associação.

Definido o ambiente organizacional da CDL Xavantina, pode-se partir para o desenvolvimento da Matriz SWOT, com vistas a identificar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da organização, a partir da análise e reflexão do impacto dos elementos identificados.

4.4.3 Análise SWOT

Realizada a análise ambiental externa e interna da CDL Xavantina, tem-se informações suficientes disponíveis para executar-se a listagem e seleção de fatores ambientais pertinentes à CDL e classificação em conjunto com a respectiva presidente.

Por meio da análise ambiental, externa e interna, foi possível identificar possíveis ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes, estes descritos no quadro a seguir:

Quadro 13 - Classificação dos Fatores Organizacionais

ANÁLISE INTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Produtos e serviços disponíveis	Baixa participação dos associados
Oferecimento de cursos, palestras e workshops	Necessidade de sistema de gerenciamento dos associados
Parceria com concorrente em potencial	Site desatualizado
Base de diretoria voluntária	Escassez de recursos financeiros
Envolvimento em ações sociais	Dificuldade de encontrar voluntários qualificados
Trabalho conjunto com instituições e grupos.	
Utilização de recursos tecnológicos gratuitos para divulgação	
Interesse em realizar um planejamento estratégico	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Aumento de novos empreendimentos em Xavantina	Recessão econômica do país
Datas comemorativas	Perda de associados
Campanhas solidárias	PIB corrente baixo
Eventos culturais locais	SERASA
O varejo é um dos maiores empregadores do país	
Reforma trabalhista	
Recursos tecnológicos disponíveis	
Inexistência de instituição de educação profissional e técnica	
Liberação de linhas de crédito para MEIs	
ANÁLISE EXTERNA	

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Após definidos os fatores organizacionais, elaborou-se as análises de cada item elencado, fazendo o cruzamento entre as variáveis a partir da atribuição de pesos de acordo com cada fator de importância, sendo a escala a seguinte: 1 (pouco importante); 2 (importante) e 4 (muito importante). Ressalta-se que a pontuação foi realizada pela pesquisadora.

Quadro 14 - Categorização dos Fatores

PONTOS FORTES	
Item	Categorização
1 Produtos e serviços disponíveis	2
2 Oferecimento de cursos, palestras e workshops	4
3 Parceria com concorrente em potencial	2
4 Base de diretoria voluntária	1
5 Envolvimento em ações sociais	2
6 Trabalho conjunto com instituições e grupos	2
7 Utilização de recursos tecnológicos gratuitos	2
8 Interesse em realizar um planejamento estratégico	1
PONTOS FRACOS	
Item	Categorização
9 Baixa participação dos associados	4
10 Necessidade de sistema de gerenciamento dos associados	4
11 Site desatualizado	4
12 Escassez de recursos financeiros	4

13	Dificuldade de encontrar voluntários qualificados	4
OPORTUNIDADES		
Item		Categorização
14	Aumento de novos empreendimentos em Xavantina	2
15	Datas comemorativas	4
16	Campanhas solidárias	2
17	Eventos culturais locais	4
18	O varejo é um dos maiores empregadores do país	2
19	Reforma trabalhista	2
20	Recursos tecnológicos disponíveis	4
21	Inexistência de instituição de educação profissional e técnica	2
22	Liberação de linhas de crédito para MEIs	2
AMEAÇAS		
Item		Categorização
23	Recessão econômica do país	4
24	Perda de associados	2
25	PIB corrente baixo	2
26	SERASA	2

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A próxima etapa por finalidade identificar em qual quadrante a CDL Xavantina encontra-se, por meio do cruzamento dos pontos na matriz SWOT, definindo assim, o posicionamento da organização perante o mercado.

Quadro 15 - Matriz SWOT

SWOT	ITEM	PONTOS FORTES								Subtotal	PONTOS FRACOS					Subtotal	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			
OPORTUNIDADES	Importância	2	4	2	1	2	2	2	1		4	4	4	4	4		
	14	2	4	6	4	3	4	4	4	3	32	6	6	6	6	6	30
	15	4	6	8	6	5	6	6	6	5	48	8	8	8	8	8	40
	16	2	4	6	4	3	4	4	4	3	32	6	6	6	6	6	30
	17	4	6	8	6	5	6	6	6	5	48	8	8	8	8	8	40
	18	2	4	6	4	3	4	4	4	3	32	6	6	6	6	6	30
	19	2	4	6	4	3	4	4	4	3	32	6	6	6	6	6	30
	20	4	6	8	6	5	6	6	6	5	48	8	8	8	8	8	40
	21	2	4	6	4	3	4	4	4	3	32	6	6	6	6	6	30
	22	2	4	6	4	3	4	4	4	3	32	6	6	6	6	6	30
SUBTOTAL		42	60	42	33	42	42	42	33	672	60	60	60	60	60	600	
AMEAÇAS	23	4	6	8	6	5	6	6	6	5	48	8	8	8	8	8	40
	24	2	4	6	4	3	4	4	4	3	32	6	6	6	6	6	30
	25	2	4	6	4	3	4	4	4	3	32	6	6	6	6	6	30
	26	2	4	6	4	3	4	4	4	3	32	6	6	6	6	6	30
	SUBTOTAL		18	26	18	14	18	18	18	14	288	26	26	26	26	26	260

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Com a matriz SWOT montada, é possível analisar quais quadrantes devem receber maior atenção para o desenvolvimento de estratégias são os quadrantes que obtiveram maior pontuação.

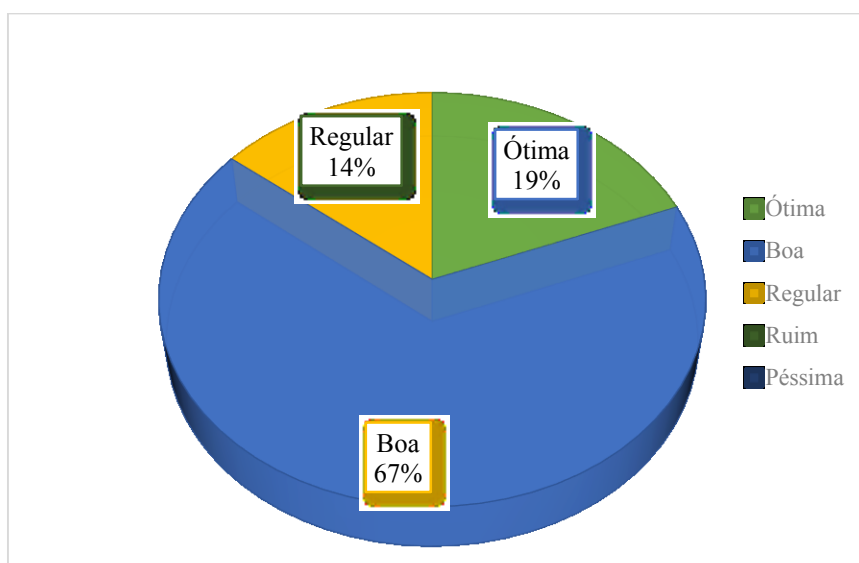
Conforme a matriz de alternativas estratégicas apresentada no Quadro 2 da revisão teórica desta pesquisa, a CDL Xavantina deve realizar uma estratégia ofensiva, pois o quadrante que obteve maior pontuação no cruzamento foi o que contém as oportunidades *versus* os pontos fortes com 672 (seiscentos e setenta e dois) pontos. Portanto, a organização deve manter as estratégias já desenvolvidas e explorar novas possibilidades, possibilitando que a organização se desenvolva.

O segundo quadrante a se destacar foi o cruzamento das Oportunidades *versus* Pontos Fracos, com 600 (seiscentos) pontos. Indica-se, para isso, uma estratégia de reorientação, visando controlar os pontos fracos da organização e explorar as possibilidades para transformá-los em pontos positivos.

4.5 ÁREAS ESTRATÉGICAS

O Bloco II do questionário aplicado as empresas associadas da CDL Xavantina, objetivou avaliar a percepção das empresas em relação à atuação da CDL. A primeira questão deste bloco referiu-se a escala de avaliação das atividades da CDL de Xavantina, como pode-se visualizar no gráfico que segue:

Gráfico 10 - Avaliação da qualidade das atividades desenvolvidas pela CDL Xavantina na opinião das empresas associadas



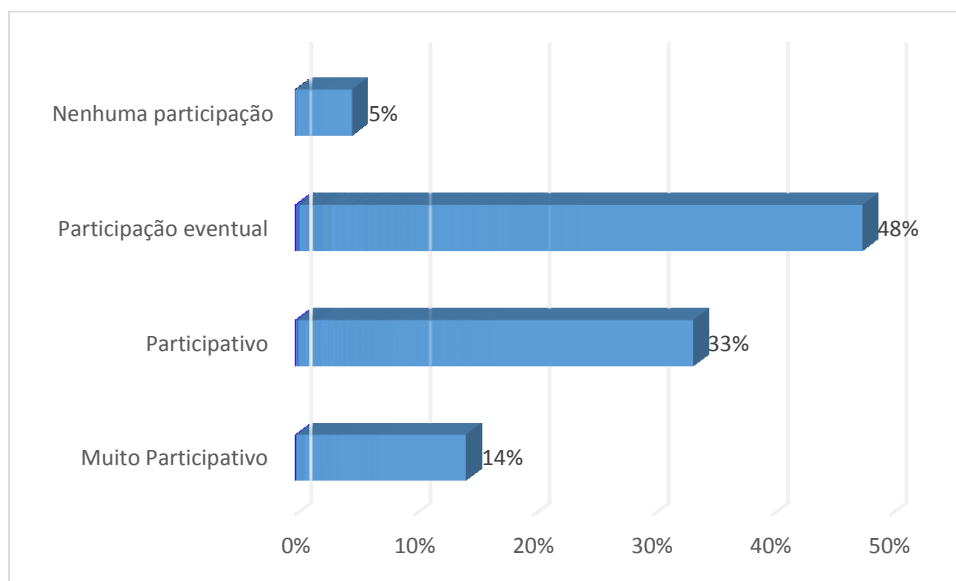
Fonte: Dados primários, 2017.

Nenhuma das empresas associadas (0%) relatou que as atividades da CDL são ruins ou péssimas. Um percentual de 14% (quatorze por cento) delas destacou que a CDL realiza atividades de qualidade regular, 67% (sessenta e sete por cento) destacou ser boa e 19% (dezenove por cento) uma atuação ótima.

Percebe-se que a atuação da CDL está correspondendo às expectativas das empresas associadas, no entanto há margem para melhora.

Em relação à avaliação da própria participação das empresas associadas nas atividades desenvolvidas pela CDL, podemos ver em seguida os resultados:

Gráfico 11 - Avaliação das empresas associadas da própria participação nas atividades da CDL Xavantina



Fonte: Dados primários, 2017.

Dentre as empresas respondentes, 5% (cinco por cento) delas relatou não participar das atividades, 48% (quarenta e oito por cento) demonstrou haver participado eventualmente de atividades, 33% (trinta e três por cento) se considera participativo e, por fim, 14% (quatorze por cento) muito participativo.

Destaca-se, portanto, que há uma porcentagem de empresas associadas que realmente não participam das atividades desenvolvidas pela CDL Xavantina. Deveria haver um impulsionamento por parte da CDL para que a participação das empresas fosse mais efetiva e regular.

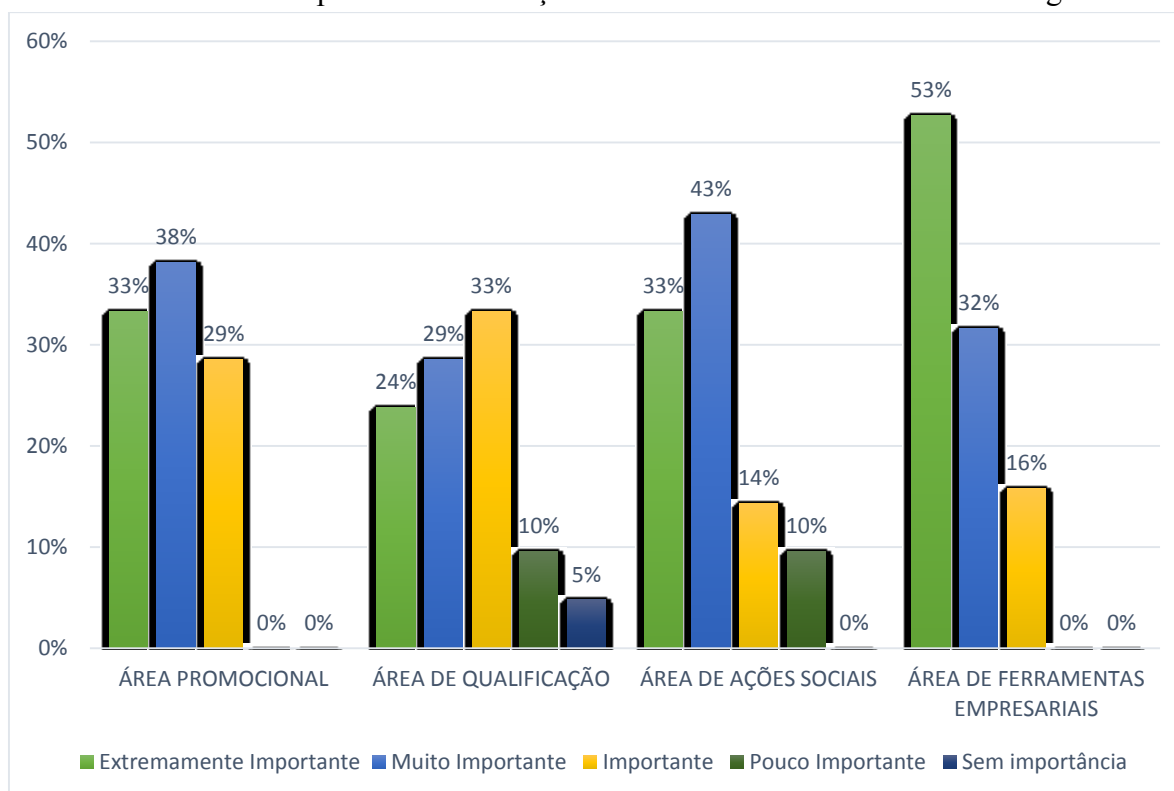
Algumas áreas estratégicas de atuação da CDL Xavantina puderam ser identificadas e separadas através do contato prévio e entrevista com a presidente. São elas:

- **ÁREA PROMOCIONAL** – Compreende a realização de sorteios, liquidações, feiras, jantares e distribuição de panfletos;
- **ÁREA DE QUALIFICAÇÃO** – Realização de cursos, palestras, *workshops* para os associados;
- **ÁREA DE AÇÕES SOCIAIS** – Realização de vacinação H1N1 (gripe Influenza A) e programa de reciclagem;

- **ÁREA DE FERRAMENTAS EMPRESARIAIS** – Consulta de SPC, XML - armazenamento de notas fiscais eletrônicas, registro com protesto, carta boleto, calculadora lojista, consultas automotivas e site fácil.

Assim, buscou-se identificar qual é o grau de importância da atuação da CDL Xavantina em cada uma das áreas estratégicas acima listadas. Conforme gráfico abaixo, denota-se que os associados reconhecem a importância do oferecimento destes produtos e serviços.

Gráfico 12 - Grau de importância de atuação da CDL Xavantina nas áreas estratégicas



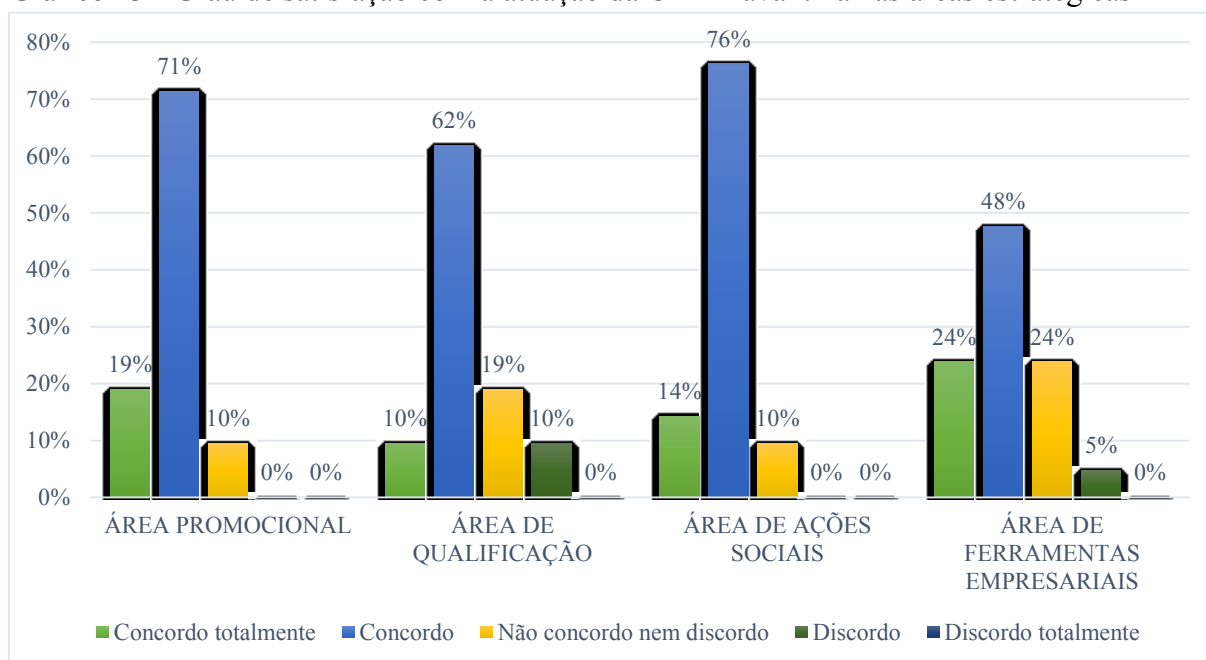
Fonte: Dados primários, 2017.

A área considerada extremamente importante para os associados é a de ferramentas empresariais com 53% (cinquenta e três por cento). Segue-se a ela um empate da área promocional e de ações sociais, ambas com 33% (trinta e três por cento).

Ressalta-se que determinados associados valoraram como pouco importante (10%) e sem importância (5%) a área estratégica de qualificação para melhora da oferta de produtos e serviços. Entretanto, ressaltamos aqui que esta área é de suma importância para a melhoria da gestão das empresas associadas, principalmente as familiares. Assim, cabe à para CDL orientar a extrema importância da qualificação para aos associados.

Em respeito à afirmação “a empresa está satisfeita com a atuação da CDL”, para cada uma das áreas estratégicas, as respostas foram as seguintes:

Gráfico 13 - Grau de satisfação com a atuação da CDL Xavantina nas áreas estratégicas



Fonte: Dados primários, 2017.

De modo geral, as empresas associadas respondentes estão satisfeitas com a atuação da CDL Xavantina nas quatro áreas estratégicas. Porém, algumas empresas preferiram não opinar, ou seja, não concordar, nem discordar, com a afirmação de satisfação, pois simplesmente não estão a par ou não participam das atividades da CDL Xavantina. Uma pequena porcentagem, não está satisfeita com a atuação na área de qualificação (10%) e na área de ferramentas empresariais (5%).

Os tipos de promoções que as empresas associadas consideram mais atrativas para oferta estão elencadas no quadro abaixo por ordem de importância, conforme os resultados do questionário:

Quadro 16 - Promoções mais atrativas para oferta

1	Prêmios
2	Vale Compras
3	Viagens
4	Eventos
5	Jantares

Fonte: Dados primários, 2017.

Ainda no Bloco II, levantamos as áreas do conhecimento que as empresas associadas consideram mais atrativas para a oferta de cursos e workshops, vemos no quadro a seguir o ranking resultante após a contabilização:

Quadro 17 - Áreas do conhecimento mais atrativas para a oferta de cursos e workshops

1	Vendas
2	Gestão
3	Finanças
4	Planejamento
5	Motivacional
6	Marketing
7	Inovação e Empreendedorismo
8	Jurídica

Fonte: Dados primários, 2017.

A CDL deve priorizar cursos e *workshops*, nesta ordem de importância, considerando sempre as especificidades dos diversos segmentos de atuação das empresas associadas

Assim, sugere-se que a CDL Xavantina oriente suas ações da área estratégica promocional e de qualificação baseada nestes resultados.

Além disso, a firmação de parceiros para oferecimento e realizações de cursos, palestras e *workshops* seria benéfica. Tal como as instituições do Sistema S do governo federal, conjunto de nove instituições de interesse de categorias profissionais, estabelecidas pela Constituição Federal. As entidades de interesse do Sistema S para as atividades da CDL seriam, prioritariamente, as ligadas à Confederação Nacional do Comércio: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e Serviço Social do Comércio (SESC).

Além do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), pois, em suma, os associados classificam-se como micro e pequenas empresas, fixando uma parceria com o SEBRAE, a CDL impulsionaria o desenvolvimento sustentável destas organizações, promovendo cursos de capacitação, facilitando o acesso a serviços financeiros, de modo a estimular a cooperação entre as empresas, organizando feiras e rodadas de negócios.

Além disso, para alguns associados, seria interessante a orientação para desenvolverem especificamente atividades com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), em caso de lojas agropecuárias, e as cooperativas com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP).

4.6 QUESTÕES ESTRATÉGICAS, ESTRATÉGIAS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

As questões estratégicas foram elaboradas tendo em vista o aproveitamento de oportunidades que o mercado oferece para que estes aspectos estratégicos não se tornem ameaças, o contínuo desenvolvimento de pontos fortes, o controle e a melhoria dos pontos fracos favorecendo a organização. As questões estratégicas têm base nos fatores ambientais identificados. Elas são demonstradas abaixo:

- Como a CDL pode ampliar o seu envolvimento em ações sociais?
- Como ela pode continuar a desenvolver seu trabalho em conjunto com instituições e grupos?
- Como a CDL pode utilizar mais adequadamente recursos tecnológicos gratuitos?
- Como a CDL Xavantina pode maximizar a participação dos associados?
- Como a CDL Xavantina pode gerenciar de melhor maneira os associados?
- Como lidar com o site desatualizado da CDL Xavantina?
- Como obter mais recursos financeiros?
- Como obter voluntários qualificados para a diretoria da CDL?
- Como a CDL pode aproveitar o aumento de novos empreendimentos em Xavantina?
- Que ações a CDL pode realizar em datas comemorativas?
- Que tipo de campanhas solidárias seriam benéficas a atuação da CDL Xavantina?
- Como os eventos culturais locais podem ser úteis a CDL Xavantina?
- Como a CDL Xavantina pode utilizar os recursos tecnológicos disponíveis?
- Como a inexistência de instituição de educação profissional e técnica no município de Xavantina é oportuna à CDL?
- Como minimizar os efeitos da recessão econômica do país?
- Como evitar a perda de associados?
- Como movimentar o dinheiro na economia do município?
- Como evitar o fechamento de contrato das empresas associadas e do município com o SERASA?

Para que as questões estratégicas sejam solucionadas é preciso aprimorar a atuação da CDL Xavantina em diversos aspectos, as estratégias propostas correspondem ao explicitado no quadro a seguir:

Quadro 18 - Estratégias propostas para a CDL Xavantina

Estratégias propostas para a CDL Xavantina	
Estratégia 1	Aprimorar a gestão organizacional (comunicação, marketing e finanças)
Estratégia 2	Aprimorar a gestão de associados
Estratégia 3	Formular ações estratégicas promocionais;
Estratégia 4	Ofertar qualificação de qualidade aos associados à CDL e população do município;
Estratégia 5	Intensificar a atuação da CDL em ações sociais;
Estratégia 6	Oferecer novidades em ferramentas empresariais;

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Os planos de ação da CDL Xavantina elaborados para cada estratégia, através da ferramenta 5W2H são apresentados a seguir.

Destaca-se que a execução de cada um deles será feita pelas pessoas envolvidas e voltadas a consecução das finalidades propostas e buscadas pela instituição através do planejamento estratégico. Eles atuarão de acordo com suas capacidades e com os poderes conferidos pela organização. Menciona-se, por exemplo, que a presidente da instituição é quem organizará todos os componentes da diretoria para realizar as tarefas que competem a esta. No seu modo, as empresas associadas contribuirão para que as ações estratégicas, que envolvem seu auxílio, sejam cumpridas. À secretária executiva caberá a realizar operações administrativas mais simples, descritas nos planos de ação das estratégias.

Quadro 19 - Planos de Ação para a Estratégia 1

Estratégia 1 - Aprimorar a gestão organizacional (comunicação, marketing e finanças)						
O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Plano de Ação 1						
Buscar fontes alternativas de recursos financeiros;	Possibilitar a sobrevivência da organização e disponibilizar mais ações estratégicas aos associados sem custos adicionais;	Diretoria da CDL Xavantina; Empresas Associadas;	No município de Xavantina;	A partir de Janeiro de 2018;	Atrair novos associados; Abrir as palestras oferecidas pela CDL Xavantina à população, mediante cobrança de taxa a cada participação; Implementar Curso de Inglês para a população, angariando fundos;	Custos para organização das ações; Materiais de divulgação; Panfletos: (R\$13,99/25 unid);
Plano de Ação 2						
Realizar uma reformulação do site da CDL Xavantina; Proporcionar acesso fácil à informação com usabilidade, navegabilidade e design contemporâneo;	Pois o site encontra-se desatualizado há 2 (dois) anos, o que não ocasiona uma boa imagem da CDL Xavantina ao visitante da página;	Secretária Executiva;	Na Internet;	A partir de Janeiro de 2018; Atualizações mensais, ou semanais, se possível;	Reformular o layout; Conteúdo explicativo; Divulgar as declarações de missão, visão e valores; Atualizar com notícias constantemente;	Se feito em gerador de site gratuito demandará o custo em fator tempo da secretária executiva; (Equivalente a um dia de trabalho: R\$ 30,22); O site atual é fornecido pela FCDL;
Plano de Ação 3						

Reformulação da página do Facebook;	Pois necessita de um design e modelo de postagens padrão;	Secretária Executiva;	Na Internet;	A partir de Janeiro de 2018; Atualizações semanais;	Aplicar o mesmo design feito para o site; Definir modelo padrão de postagem; Postar informações que instiguem os empreendedores e a comunidade do município;	Custo de tempo semanal para elaborar as postagens de informações e imagens editadas; (Equivalente a um dia de trabalho: R\$ 30,22); Custo indireto da mensalidade da Internet (99,00);
Plano de Ação 4						
Sorteio de Vale Compras para conseguir mais seguidores na página do Facebook;	Aumentar o alcance de pessoas pela CDL	Secretária Executiva;	Na Internet;	Uma vez ao ano;	Divulgar na página do Facebook com regras da promoção;	Valor de R\$ 100 da vale compra sorteado, para ser gasto na empresas associadas a CDL;
Plano de Ação 5						
Informativo semanal no E-mail e Whatsapp;	Para manter os associados informados sobre as atividades;	Diretoria da CDL; Secretária Executiva;	Na CDL Xavantina;	A partir de janeiro de 2018; Ação contínua;	Verificando o calendário de atividades da CDL e redigindo textos para informá-los;	Demandará tempo para elaboração do informativo; (Equivalente meio dia de trabalho, R\$ 15,11); Custos apenas indiretos, tal como mensalidade da Internet (99,00);
Plano de Ação 6						
Elaborar itens para Marketing da CDL Xavantina;	Distribuindo em sorteios, raspadinhas, brindes em palestras, feira, entre outros;	Diretoria da CDL;	CDL Xavantina; Gráfica;	A Partir de 2018;	Solicitando a fabricação de canetas, lápis, bloco de anotação, marca página, chaveiros, marca texto, vale presente nas empresas associadas;	Valor diversos por lote. A partir de 15,99 o lote com 10 unidades;

Plano de Ação 7						
Campanhas de orientação para as pessoas comprarem no comércio local inserindo renda para as empresas, gerando empregos e tributação;	Motivação nas vendas, através de campanhas que valorizem a compra em momentos econômicos difíceis;	Diretoria da CDL; Empresas Associadas;	Nas Empresas Associadas;	A partir de Janeiro de 2018;	Ressaltar a concepção: "Compro onde Moro";	Custos de banners para divulgar campanha, por exemplo, a partir de R\$ 12,99 a R\$ 27,00 uma unidade;
Plano de Ação 8						
Participar da organização da feira municipal;	Para divulgar a atuação da CDL Xavantina e atrair novos associados;	Diretoria da CDL Xavantina; Secretária Executiva; Associados;	Na feira do município de Xavantina;	A partir de Janeiro de 2018; Quando houver feira;	Prospectar novos associados; Divulgando os benefícios em associar-se a CDL Xavantina;	Tempo dos membros da diretoria para planejamento e montagem do stand, auxílio na feira; Tempo nos dias da feira;

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 20 - Planos de Ação para a Estratégia 2

Estratégia 2 - Aprimorar a gestão de associados						
O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Plano de Ação 9						
Criar a livreto do novo associado; Versão PDF ou impressa; Recepção de novos associados;	Para que o novo associado esteja a par de todos os produtos, serviços e ações que a CDL Xavantina oferece;	Diretoria da CDL e Diretor do SPC	CDL Xavantina; Gráfica;	Até Junho de 2018;	Numa reunião dos diretores da CDL Xavantina e alguns associados recentes e antigos, que podem através de uma conversa definir o que constará neste livreto; Deve constar informações de forma simples e direta;	Demandará de tempo para a reunião. Além de um encarregado que se responsabilize em realizar o trabalho (Equivalente a um dia de trabalho da secretária executiva: R\$ 15,11); Se a CDL optar em imprimir o livreto em

						gráfica custará a partir de R\$ 25,90/10unidades;
Plano de Ação 10						
Iniciação de novos membros associados;	Explicar como as atividades acontecem e apresentar os iniciantes à "comunidade" CDL Xavantina;	Diretoria e Associados da CDL Xavantina;	Sala de reuniões da CDL Xavantina;	Quando houver novo (os) associado (os);	Numa reunião descontraída, porém construtiva da diretoria e associados da CDL Xavantina;	Demandará de tempo para a reunião e organização da sala; (Equivalente a um quoro do dia de trabalho da secretária executiva: R\$ 7,55); Brinde para novo associado (R\$ 15,00); Custos com coffe break (R\$ 50,00);
Plano de Ação 11						
Reunião trimestre obrigatória com associados;	Para que todas as empresas associadas estejam a par das atividades desenvolvidas no trimestre da CDL, e possam participar e opinar;	Diretoria CDL Xavantina;	Sala de reuniões da CDL Xavantina;	No início de cada trimestre;	Reunião; Coffee Break; Informações sobre as atividades diferenciadas do mês; Prática de Brainstorming para discutir ideias de ações para os períodos seguintes;	Tempo de ao menos 1 (um) representante de cada empresa associada ao CDL Xavantina; Custos com coffee break (R\$ 50,00);
Plano de Ação 12						

Criar sistema de controle de associados e mantê-lo constantemente atualizado;	Pois para oferecer da melhor forma os produtos e serviços a CDL necessita conhecer os seus clientes: seus associados;	Diretoria Secretária da CDL Xavantina; Secretária Executiva;	Na CDL Xavantina; No computador;	A partir de Janeiro de 2018; Atualização constante;	Informações básicas sobre as empresas associadas; Tempo de atuação; Tipo de gestão (familiar ou não) ; Tipo de empresa; Segmento de atividade em que atua; Assiduidade na participação das atividades da CDL; Produtos que utiliza; Gerar indicadores;	Tempo para a elaboração do Sistema em Planilha Eletrônica; (Equivalente a um dia de trabalho da secretária: R\$ 30); Tempo para atualização das informações; (R\$ 15,11 relativo ao empenho da secretária a trimestre);
---	---	---	-------------------------------------	--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 21 - Planos de Ação para a Estratégia 3

Estratégia 3 - Formular ações estratégicas promocionais						
O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Plano de Ação 13						
Formular calendário de campanhas nas datas comemorativas festivas usuais; Escolher datas principais;	São datas que a população procura o comércio para adquirir presentes;	Diretoria da CDL Xavantina;	CDL Xavantina;	A partir de Janeiro de 2018; Acompanhamento Trimestral;	Pesquisar e listar as datas comemorativas festivas;	Tempo de elaboração das atividades diferenciadas e repasse das ideias e materiais padrão (FCDL) as empresas associadas; Custos para realizar promoções como: distribuição de prêmios, vale compras, viagens, eventos, jantares. Estes podem ser sorteados, estourando balões, raspadinhas, entre outras formas; O valor será estimado no orçamento de receitas disponível a cada ano.
Plano de Ação 14						
Formular calendário de campanhas em datas comemorativas conforme o setor de segmentação das empresas associadas (datas profissionais);	Pois cada segmento de atuação possui um dia em comemoração ao seu ramo de atividade;	Diretoria da CDL Xavantina;	CDL Xavantina;	A partir de Janeiro de 2018; Acompanhamento Trimestral;	Pesquisar e listar as datas comemorativas;	Tempo de elaboração das atividades diferenciadas e repasse das ideias as empresas associadas; (Equivalente a um dia de trabalho da

						secretária executiva: R\$ 30,22/trimestre);
Plano de Ação 15						
Realizar um festival de compras no sábado a tarde;	Para estimular o hábito de abertura do comércio no sábado e estimular as vendas;	Diretoria da CDL Xavantina; Empresas Associadas;	No município;	Ao menos duas vezes por ano;	Abrindo o comércio no dia; Oferecendo promoções em descontos na compras; Divulgando anteriormente;	Custos de confecção de materiais de divulgação ou informativos em rádio (R\$ 300);

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 22 - Planos de Ação para a Estratégia 4

Estratégia 4 - Ofertar qualificação de qualidade aos associados à CDL e população do município;						
O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Plano de Ação 16						

Ofertar mais quantidade de cursos e workshops com qualidade com prioridade nos temas mais aclamados pelos associados como respectivamente, em ordem de maior aceitação: Vendas, Gestão, Finanças, Planejamento, Motivacional, Marketing, Inovação e Jurídico;	Proporcionar conhecimento ao associado para gerenciar mais adequadamente seu negócio, pois muitas empresas associadas à CDL Xavantina têm caráter familiar;	Diretoria da CDL Xavantina;	Nas dependências da CDL Xavantina;	A partir de janeiro de 2018; de acordo com a necessidade, a ser avaliada em determinado momento, pela diretoria;	Contratando com um profissional capacitado a respeito do conteúdo ministrado; Aplicar instrumento de avaliação da qualificação ofertada para os participantes, de modo a mensurar sua receptividade;	Custo do palestrante ou professor (R\$ 200/hora); A FCDL oferece uma palestra ao ano;
Plano de Ação 17						
Fomentar a prática de aperfeiçoamento do empreendedor no que se refere a conhecimentos, habilidades e capacidades dos seus associados;	O hábito de buscar informações é altamente benéfico para o empreendedor, tanto para o negócio, quanto para o crescimento pessoal;	Secretária Executiva;	Nas dependências da CDL Xavantina; Ou em espaços públicos que tem maior capacidade de pessoas;	A partir de Janeiro de 2018;	Esclarecendo que ser um empreendedor autodidata é possível; Livros; Cursos Online;	Demandará tempo da CDL Xavantina em orientar seus associados e selecionar alguns exemplos de categorias literárias mais interessantes aos empreendedores e seus ramos específicos de atuação, assim como sites que oferecem cursos; (Equivalente a um dia de trabalho da secretária executiva: R\$ 30,22);
Plano de Ação 18						

Firmar parcerias com as instituições do Sistema S do Governo Federal; (SENAI, SESI, SENAC, SESC, SEBRAE, SENAR, SEST, SENAT, SESCOOP);	Pois o Sistema S é justamente uma iniciativa do Ministério da Educação para fomentar a educação profissional e tecnológica;	Diretoria da CDL Xavantina;	Nas dependências da CDL Xavantina;	A partir de Janeiro de 2018;	Através do contato com as unidades destas instituições próximas ou correspondentes à microrregião a qual Xavantina pertence;	Tempo da Diretoria da CDL Xavantina; Outros custos a serem calculados na implementação do projeto;
Plano de Ação 19						
Orientar os associados para usarem as ferramentas online disponibilizadas no site inovavarejo.org.br;	Trata-se de uma iniciativa da CNDL feita para os empreendedores aprimorarem suas atividades;	Secretária Executiva;	Onde tiver acesso a web;	A partir de janeiro de 2018; de forma contínua;	Através do acesso ao website especificado;	Apenas custo de tempo da secretária executiva (R\$ 15,11) para orientar os associados a utilizarem as ferramentas contidas no site: inovavarejo.org.br;
Plano de Ação 20						
Implementar um Curso de Inglês na CDL Xavantina;	Por há uma lacuna no ensino de idiomas no município;	Diretoria da CDL Xavantina;	Nas dependências da CDL Xavantina;	A partir de janeiro de 2018; de forma contínua;	Contratação de professora particular; Mensalidade acessiva; Turmas Infantil e Adulto;	Professora; (R\$ 17/hora); Os materiais serão adquiridos com os recursos obtidos nas mensalidades;

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 23 - Planos de Ação para a Estratégia 5

Estratégia 5 - Intensificar a atuação da CDL em ações sociais						
O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Plano de Ação 21						

Realizar campanha de doação de roupas;	Demonstrar que a CDL está preocupada com o fator social dos habitantes do município;	Diretoria da CDL Xavantina; Associados do ramo de vestuário;	Nas dependências da CDL Xavantina;	Pré-temporadas de Inverno e Verão;	Oferecer descontos em compras de vestuário das lojas associadas ao CDL mediante doação de determinada quantidade de vestuário em bom estado;	Organização do local das doações; (Equivalente meio dia de trabalho da secretária executiva R\$ 15,11); e Divulgação;
Plano de Ação 22						
Dia da Imunização	Reduzir o índice de doenças respiratórias virais;	Diretoria da CDL; SESI	Na CDL Xavantina;	Pré-temporada de inverno ou 9 de Junho;	Dia de vacina à gripe com o auxílio do SESI; Preço acessível a população;	Organização do local; (Um dia de trabalho da secretária executiva: R\$ 30,22); Divulgação em Rádio (R\$ 200); Panfletos R\$13,99/25 unid);
Plano de Ação 23						
Dia Nacional de Mobilização pela Promoção da Saúde e Qualidade de Vida;	Orientar a população sobre como ter uma vida mais saudável;	Diretoria da CDL Xavantina; Apoio de Farmácias associadas;	Na CDL Xavantina;	6 e 7 de Abril;	Ação social sobre saúde e qualidade de vida	Organização do local; Divulgação; Brindes e Panfletos (A partir de R\$ 25,99);
Plano de Ação 24						
Dia Nacional do Trânsito;	Conscientizar a população sobre bons hábitos no trânsito;	Diretoria da CDL Xavantina;	Na avenida da cidade de Xavantina (SC);	25 de Setembro;	Distribuindo panfletos contendo dicas de trânsito aos motoristas que passarem na avenida;	Tempo dos envolvidos na ação e custo de confecção e impressão dos panfletos (R\$13,99/25 unid);
Plano de Ação 25						
Dia Mundial da Água;	Conscientizar a população sobre o uso racional desse elemento da natureza;	Diretoria da CDL Xavantina;	CDL Xavantina; Na avenida da cidade de Xavantina;	22 de Março;	Fazer uma passeata, reunindo escolas; demonstrar a necessidade do usos racional e não poluente da água;	Custos com aquisição dos materiais de divulgação; Banner (12,99); Panfletos (R\$13,99/25 unid);

Plano de Ação 26						
Semana Mundial do Meio Ambiente;	Conscientizar a população sobre a preservação do meio no qual vivemos;	Diretoria da CDL Xavantina; Auxílio de Escolas;	No município;	Na semana do dia 1 de Junho;	Plantar árvores; Recolher objetos não degradáveis na natureza do município;	Custos com aquisição dos materiais a serem utilizados;

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 24 - Planos de Ação para a Estratégia 6

Estratégia 6 - Oferecer novidades em ferramentas empresariais						
O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Plano de Ação 27						
Distribuir manual de utilização das Ferramentas Empresariais;	Porque, para alguns gestores, pode haver dúvidas sobre a utilidade e utilização da ferramenta;	Secretária Executiva;	Na CDL Xavantina; Gráfica;	A partir de Janeiro de 2018;	Software de Edição Gratuito;	Custo em tempo (secretária executiva (R\$30,22); Manuais fornecidos pela FCDL;
Plano de Ação 28						
Realizar treinamento de instrução da utilização das ferramentas disponibilizadas pela CDL Xavantina;	Porque, para alguns gestores, pode haver dúvidas sobre a utilização da ferramenta;	Secretária Executiva; Representante Comercial do SPC da FCDL;	Sala de reuniões da CDL Xavantina;	A partir da implementação das ferramentas em cada empresas;	Reunião mensal com 5 associados e o representante comercial da FCDL; Tira dúvidas;	Custo em tempo; Café da manhã;
Plano de Ação 29						
Parceria com empresa de software para trazer novas ferramentas aos associados;	Possibilitar uma gestão de mais qualidade do negócio do associado;	Diretoria da CDL Xavantina;	Na CDL Xavantina;	A partir de Janeiro de 2019;	Contratando as novidades do sistema da CDL;	Custos de acordo com o produto; E manutenção;

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Destaca-se que fica a cargo da CDL Xavantina e suas empresas associadas decidirem exatamente quais serão as atividades desenvolvidas em cada data. Abaixo exemplificamos um calendário para acompanhamento, referente ao ano de 2018.

Quadro 25 - Exemplo de Calendário de Ações para a CDL Xavantina

Listagem de Datas Comemorativas e Segmentos Interessados para realização de Ações			
2018	Comemoração	Segmentos Interessados	Ideias de Ações
20 de Janeiro	Dia do Farmacêutico	Farmácias	Ação promocional interna na Farmácia
8 de Março	Dia Internacional da Mulher	Comércio em geral	Ações promocionais da rede CDL
14 de Março	Dia dos Animais	Agropecuárias	Ação promocional interna na Agropecuária
22 de Março	Dia Mundial da Água	CDL/Comércio em geral	Ação social de conscientização ao uso racional da água
31 de Março	Dia da Saúde e Nutrição	Supermercados/Farmácias	Ações sociais visando orientar sobre a saúde e nutrição (por exemplo em escolas)
1 de Abril	Páscoa	Comércio em geral	Ações promocionais da rede CDL
5 de Abril	Dia dos Fabricantes de Materiais de Construção	Lojas Materiais de Construção	Ação promocional interna na Loja de Material de Construção
	Dia do Propagandista Farmacêutico	Farmácias	Ação promocional interna na Farmácia
6 de Abril	Dia Nacional de Mobilização pela Promoção da Saúde e Qualidade de Vida	CDL Xavantina/Farmácias	Ação social sobre saúde e qualidade de vida
7 de Abril	Dia Mundial da Saúde	CDL Xavantina/Farmácias	
1 de Maio	Dia Mundial do Trabalho	Comércio em geral	Parabenizações/Ação social sobre qualidade de vida no trabalho
13 de Maio	Dia das Mães	Comércio em geral	Ações promocionais da rede CDL
15 de Maio	Dia do Gerente Bancário	Cooperativa de crédito	Ação interna em cooperativa de crédito
9 de Junho	Dia da Imunização	CDL Xavantina/Farmácias	Ação social/Campanha de Imunização
12 de Junho	Dia dos Namorados	Comércio em geral/Padarias	Ações promocionais/Comércio de presentes /Encomendas especiais de doces
20 de Junho	Dia do Revendedor	Comércio em geral	Parabenizações/Campanhas para movimentar o comércio
1 de Julho	Dia Internacional do Cooperativismo	CDL Xavantina/Cooperativas	Ações promocionais da rede CDL/Interna nas cooperativas
25 de Julho	Dia do Colono e Motorista	Supermercados/Mecânicas de automóveis	
28 de Julho	Dia do Agricultor	Agropecuárias	Ações promocionais na Agropecuária
5 de Agosto	Dia Nacional da Saúde	CDL Xavantina/Farmácias	Ação social/medições de pressão arterial, IMC, exames, entre outros e incentivo ao cuidado a saúde

12 de Agosto	Dia dos Pais	Comércio em geral	Ações promocionais da rede CDL
	Dia Internacional da Juventude	CDL Xavantina	Ação social/Orientações e atividades com a juventude do município
9 de Setembro	Dia do Administrador	CDL Xavantina	Parabenizações/Campanhas para movimentar o comércio
13 de Setembro	Dia do Agrônomo	Agropecuárias	Ações promocionais na Agropecuária
21 de Setembro	Dia do Fazendeiro	Agropecuárias	Ações promocionais na Agropecuária
25 de Setembro	Dia Nacional do Trânsito	CDL Xavantina	Ação social de conscientização no trânsito
30 de Setembro	Dia da Secretária	CDL Xavantina	Parabenizações à Secretaria Executiva da CDL Xavantina
1 de Outubro	Dia Internacional da Terceira Idade	CDL Xavantina/Farmácias	Ações sociais visando orientar sobre a saúde na terceira idade
9 de Outubro	Dia do Açougueiro e Profissionais do Setor	Supermercados	Ações internas de promoção, como por exemplo descontos no açougue dos supermercados
30 de Outubro	Dia do Balconista e do Comerciante	Comércio em geral	Parabenizações/Campanhas para movimentar o comércio
12 de Novembro	Dia do Supermercado	Supermercados	Ações internas em cada supermercado
17 de Novembro	Dia da Criatividade	Comércio em geral	Parabenizações/Campanhas para movimentar o comércio
5 de Dezembro	Dia Internacional dos Voluntários para o Desenvolvimento Econômico e Social	CDL Xavantina	Parabenizações/Campanhas para movimentar o comércio
20 de Dezembro	Dia do Mecânico	Mecânicas de automóveis	Promoção especial para comemoração do dia
25 de Dezembro	Natal	Comércio em geral	Ações promocionais da rede CDL
26 de Dezembro	Dia da Lembrança	Comércio em geral	

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

4.7 ORIENTAÇÕES PARA ACOMPANHAMENTO

O processo de planejamento estratégico escolhido, constitui-se de três momentos bem definidos: o diagnóstico estratégico, o planejamento propriamente dito e a implantação do planejamento estratégico.

Este trabalho é uma proposta que visou identificar a necessidade de realizar o planejamento estratégico na CDL Xavantina e descrevê-lo. Em razão disso, a etapa de implantação do planejamento estratégico é responsabilidade da organização e seus envolvidos, os responsáveis por cada ação estratégica. À presidência, cabe analisar a possibilidade de implantação dos planos de ação, de acordo com a forma e prazos definidos visando obter bons resultados.

Sugere-se a CDL Xavantina, antes de implementar as estratégias, realize uma reavaliação das estratégias, propostas neste trabalho, junto a seus associados, conforme o roteiro de orientação para as três situações de reavaliação das estratégias proposto por Chiavenato e Sapiro (2010): a de manutenção, reafirmando a proposta estratégica; a de mudança, visando incluir ideias ou conceitos não contempladas dos associados; e a de conclusão, encerrando a estratégia, devido a não sustentabilidade de implantação.

Reconhecemos aqui a necessidade de realizar a avaliação e controle do processo de implantação. Deste modo, é possível se antever e resolver possíveis empecilhos que eventualmente possam surgir, auxiliando os envolvidos na execução a superá-los.

Destaca-se que o processo de acompanhamento pode-se iniciar antes da CDL Xavantina começar a pôr em execução as estratégias. Demonstramos, aqui, um exemplo de controle para ser aplicado a cada uma das ações estratégicas, no quadro abaixo:

Quadro 26 - Planilha de controle das ações estratégicas

Estratégia	Ação	Estratégias Emergentes	Custos Previstos	Custos Efetivos	Prazo Estimado	Prazo Realizado	Resultados Atingidos	Observações
1	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
	6							
	7							
	8							

2	9							
	10							
	11							
	12							
3	13							
	14							
	15							
4	16							
	17							
	18							
	19							
	20							
5	21							
	22							
	23							
	24							
	25							
	26							
6	27							
	28							
	29							

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Ademais, ressalta-se que a implementação deve ser um processo flexível, que agregue a criatividade em contornar mudanças no ambiente ao qual a CDL Xavantina está envolta. Pelo exposto, estratégias emergentes podem vir a formar-se e isso, necessariamente, não significa o insucesso do planejado, pois poderá haver alterações benéficas no planejamento.

Quanto a gestão financeira da CDL Xavantina, sugere-se que ela continue desenvolvendo a prestação de contas, estimação de receitas e despesas em orçamento. Além da manutenção de dinheiro em aplicação e provisão para gastos excepcionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do presente trabalho, buscou-se analisar a situação organizacional e elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico para a Câmara dos Dirigentes Lojistas de Xavantina, uma associação de empresas, no que se refere ao período de 2018-2022. A CDL Xavantina é uma organização civil sem fins lucrativos, formada recentemente, destinada ao fomento do comércio no município de Xavantina (SC).

Devido a sua brevidade de atuação no município e sua característica da forma de gestão, com diretoria voluntária eleita por meio de assembleia, é oportuna a existência deste documento para guiar as atividades da organização no período de transição de gestão, que ocorre a cada biênio. O processo de planejamento estratégico é uma ferramenta organizacional de apoio à tomada de decisão e que oportuniza uma gestão mais eficiente.

Para a declaração de valores da CDL Xavantina, foram sugeridos os seguintes itens: foco no associado, cooperação, comprometimento, qualificação, ética, responsabilidade socioambiental e representatividade. Realçou-se como negócio da CDL Xavantina a “oferta de soluções aos associados, proporcionando uma gestão facilitada e profissionalizando às empresas lojistas associadas à CDL Xavantina”. Por conseguinte, a proposta de missão foi definida como: “representar e fomentar o comércio, através da qualificação e obtenção de vantagens competitivas, oferecendo soluções e objetivando o crescimento e evolução do associado e do município de Xavantina com responsabilidade socioambiental”. A proposição da visão para a CDL Xavantina foi “ser referência no oferecimento de soluções e qualificação do comércio Xavantinense, conquistando associados e promovendo a união do setor”. Elegeram-se como sugestão de fatores críticos do sucesso a confiabilidade de sua atuação, e o oferecimento de vantagens competitivas e de capacitação aos associados.

Posteriormente, realizou-se o levantamento de informações do ambiente externo e interno da CDL Xavantina. A partir destes itens, elaborou-se a análise ambiental e, posteriormente, delineou-se a constituição da Matriz SWOT. Nesse sentido, a partir da análise e reflexão do impacto dos elementos ambientais, foram identificadas as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da organização – inseridos na Matriz SWOT.

Analisou-se, também, quais quadrantes deveriam ser priorizados para o desenvolvimento de estratégias. Em princípio, citou-se o quadrante que contém as oportunidades *versus* os pontos fortes, realizando-se uma estratégia ofensiva. No segundo

quadrante, destacou-se o cruzamento das oportunidades *versus* pontos fracos, indicando uma estratégia de reorientação. As áreas estratégicas de atuação da CDL Xavantina, relativas a oferta de produtos e serviços, foram assim classificadas: promocional, qualificação, ações sociais e de ferramentas empresarias.

Após isso, indentificou-se questões estratégicas. Para que elas possam ser solucionadas propôs-se seis estratégias para a CDL Xavantina, que correspondem em aprimorar a gestão organizacional (comunicação, marketing e finanças), aprimorar a gestão de associados, formular ações estratégicas promocionais, ofertar qualificação aos associados à CDL e à população do município, intensificar a atuação da CDL em ações sociais e oferecer novidades em ferramentas empresariais. Em razão disso, elaborou-se vinte e nove planos de ação, utilizando-se da ferramenta 5W2H.

Neste trabalho, ainda se recomendou o uso de uma planilha de acompanhamento para a implantação e controle do planejamento estratégico para a instituição. Portanto, os objetivos propostos correspondentes a: sugestão de declaração de valores, missão, visão e os fatores críticos do sucesso para a instituição; realização de uma análise ambiental; identificação de áreas estratégicas para desenvolvimento na instituição; proposição de estratégias, ações estratégicas e; sugestão de orientações acompanhamento a implantação e controle do planejamento estratégico para a instituição, foram concluídos.

Este estudo foi oportuna forma de aplicação dos conhecimentos teóricos sobre planejamento estratégico. Isto oportunizou o crescimento pessoal e profissional.

É sabido que a instituição deverá implantar o Planejamento Estratégico, visto que sua dirigente manifestou interesse desde o primeiro contato. Para tanto, a CDL Xavantina poderá prontamente divulgar aos associados e comunidade externa este estudo.

Sugere-se, afinal, que a CDL Xavantina realize uma reavaliação estratégica e continue desenvolvendo o planejamento estratégico aqui exposto.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Empresa Brasil de Comunicação. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/>>. Acesso em: 07 out 2017.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 1 out. 2017.

BRASIL. **DECRETO-LEI N.º 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De15452.htm> Acesso em: 1 out 2017.

BRASIL. **Presidente sanciona nova política de juros para empréstimos do BNDES**. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-planalto/noticias/2017/09/presidente-sanciona-nova-politica-de-juros-para-emprestimos-do-bndes>>. Acesso em: 23 set 2017.

BRASIL. **Sancionada lei que cria Taxa de Longo Prazo (TLP) em substituição à TJLP**. Disponível em: <<http://fazenda.gov.br/noticias/2017/julho/sancionada-lei-que-cria-taxa-de-longo-prazo-ttp-em-substituicao-a-tjlp>>. Acesso em: 23 set 2017.

CARVALHO, Fernando. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do Terceiro Setor**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CBO. **Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf;jsessionid=HTzaUX0RofzkuTHhIEws2yf m.slave27:mte-cbo>. Acesso em: 04 jun 2017.

CDL XAVANTINA. **Entidade**. Disponível em: <<http://www.xavantina.cdl-sc.org.br/>>. Acesso em: 25 ago 2016.

CERTO, Samuel C; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. Tradução e Adaptação Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. 3.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CNDL. Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.cndl.org.br/>>. Acesso em: 20 out 2016.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, Sem II. 2008

DMITRUK, Hilda Beatriz. **Cadernos Metodológicos**: diretrizes do trabalho científico. 8. ed. Chapecó: Argos, 2012.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R.; **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica**: do planejamento estratégico à mudança organizacional. Revista de Ciências da Administração, v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez, 2007.

FCDL SC. Fundação da Câmara dos Dirigentes Lojistas de Santa Catarina. **Institucional**. Disponível em: <http://www.fcdl-sc.org.br/institucional__trashed/a-fcdl/>. Acesso em: 25 ago 2016.

FECOMÉRCIO SC. **Fecomércio Pesquisas**: Pesquisas Econômicas. Disponível em: <http://www.fecomercio-sc.com.br/produtos-servicos/pesquisas_economicas.html>. Acesso em 05 abr 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arlida Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, abr. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 9 dez. 2016.

IBGE. **Cidades**: Xavantina. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/sc/xavantina/panorama>>. Acesso em: 9 jun 2017.

IBGE. **Xavantina**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=421960>>. Acesso em: 27 mai 2017.

IDEB. **Resultado**. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/>>. Acesso em 2 jun 2017.

INOVA VAREJO. **Sobre o projeto**. Disponível em: <<http://inovavarejo.org.br/sobre-o-projeto/>>. Acesso em: 18 set 2017.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

NEIS, D. F.; PEREIRA, M. F. ; COSTA, A. M. . **O processo de formulação estratégica em universidades públicas**: o caso da UDESC. REUNA (online), v. 18, p. 25-44, 2013.
O GLOBO. **Economia**. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/>>. Acesso em: 07 out 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos: volume 1. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Maurício Fernandes. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Planejamento**: (teorias e modelos). Florianópolis, SC: UFSC, Departamento de Ciências da Administração, 2008.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatisticas/>>. Acesso em: 25 set 2017.

PWC. **Setor Varejo Consumo**. 2016. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/produtos-consumo-varejo/2016/pwc-setor-varejo-consumo-brasil-como-enfrentar-16.html>>. Acesso em: 13 jun 2017.

QEDU. **O que é o Ideb?** Disponível em: <<http://www.qedu.org.br/ideb#o-que-e>>. Acesso em: 2 jun 2017.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente (Org). **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SBVC. **História**. Disponível em: <<http://sbvc.com.br/historia/>>. Acesso em: 18 set 2017.

SEBRAE SC. **Santa Catarina em Números**: Macrorregião Oeste. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Macrorregiao%20-%20Oeste.pdf>>. Acesso em: 3 jun 2017.

SEBRAE SC. **Santa Catarina em Números**: Xavantina. 126p. Florianópolis: Sebrae/SC. 2013.

SED SC. SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO. Governo de Santa Catarina. **IDH - Análise e Municípios – 2010**. Disponível em: <<http://www.sed.sc.gov.br/documentos/dados-educacionais-454/>>. Acesso em: 10 jun 2017.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: IBPEX, 2007.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. 3. ed. Curitiba: IBPEX, 2011.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SISTEC. **Escolas Técnicas Autorizadas pelos Órgãos Validadores**. Disponível em: <<http://sitesistec.mec.gov.br/informacoes-e-avisos/269-consulta-publica>> Acesso em: 2 jun 2017.

SPC BRASIL. **Institucional**. Disponível em: <<https://www.spcbrasil.org.br/>>. Acesso em: 04 jun 2017.

TARTUCE, Flávio. **Manual de direito civil**: volume único. 7. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2017.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial**: Teoria geral e direito societário, v 1. 8. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2017.

UFFS. **Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Administração – Bacharelado**. Chapecó, 2010. Disponível em: <http://uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1143&Itemid=1721>. Acesso em 2 ago 2016.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing Estratégico no Brasil**: teoria e aplicações. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WRIGHT, Peter L; KROLL, Mark J; PARNELL, John A. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2011.

XAVANTINA SC. **Município**. Disponível em: <www.xavantina.sc.gov.br/>. Acesso em: 25 out 2016.

APÊNDICE A - Modelo de entrevista aplicada a presidente CDL Xavantina

Bloco I - Histórico da Câmara dos Dirigentes Lojistas de Xavantina – SC

- Como a organização foi fundada?
- Local de sede da CDL Xavantina?
- Que razões vieram necessitar a abertura da CDL em Xavantina?
- Há concorrência?

Bloco II - Estrutura Organizacional Atual

- Quais os setores existentes na associação?
- Qual o quadro de colaboradores?
- Qual a função de cada colaborador na organização?
- Qual é o quadro da diretoria?
- Qual é o quadro de empresas são associadas?
- Quais os ramos de atuação das empresas associadas?
- Em que áreas de atuação a CDL promove ações?
- Quais os principais produtos e serviços ofertados as empresas associadas?

Bloco III - Planejamento Organizacional

- Como são tomadas as decisões na associação?
- Já há alguma forma de planejamento?
- Existem objetivos definidos na associação?
- São adotados práticas de controle e avaliação das atividades realizadas pela CDL?

APÊNDICE B – Metodologia do processo de planejamento estratégico, adaptado de Pereira (2010) aplicado à presidente da CDL Xavantina

MOMENTO I – Diagnóstico Estratégico

- É o momento ideal para CDL Xavantina realizar um planejamento estratégico?
- A organização não está passando por eventuais turbulências?
- Está consciente de que a presidência terá que se envolver 100% no processo?

MOMENTO II – Planejamento

Item I - Declaração de Valores

- O que a organização defende? Quais são os comportamentos da organização?
- Qual o entendimento da organização sobre comportamento ético?
- Como a organização é vista pela sociedade em que atua?

Item II - Negócio

- Qual é o negócio da organização?

Item III - Missão

- O que a organização faz?
- Para quem faz?
- Para que faz?
- Como faz?
- Onde faz?
- Qual a responsabilidade social e ambiental?
- Qual é o negócio da organização?

Item IV – Visão

- Aonde a organização pretende chegar?

Item V - Fatores Críticos de Sucesso

- O que a organização tem que ter para sobreviver no mercado em que atua?
- O que a CDL considera que são Fatores Críticos de Sucesso para seu negócio?

Item VI - Análise Externa

Macroambiente: demográfico, econômico, político-legal, sociocultural, tecnológico e dos recursos naturais.

- Como as características demográficas influenciam o sucesso da organização?
- Como a economia influencia nas ações da CDL Xavantina?
- Quais legislações interferem na atuação da CDL Xavantina?
- Qual é a cultura de consumo da população do município?
- Quais eventos tradicionais ocorrem no município?
- Como a tecnologia influencia no negócio da CDL Xavantina?
- O ambiente natural é um fator de preocupação da CDL?

Microambiente: clientes, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras.

- Quem são os clientes da CDL Xavantina?
- Quais são os fornecedores da CDL Xavantina?
- A CDL Xavantina enfrenta concorrência?
- A CDL sofre controle de agências reguladoras?

Item VII - Análise Interna

- Quais são os recursos humanos da CDL Xavantina?
- Quais são os recursos organizacionais da CDL Xavantina?
- Quais são os recursos físicos da CDL Xavantina?

APÊNDICE C - Modelo de questionário aplicado com as empresas associadas a CDL

Xavantina

Bloco I - Perfil das Empresas Associadas

Objetivo: Caracterizar as empresas constituintes da CDL Xavantina.

1 Qual é o segmento no qual a empresa atua?

- Agropecuária
- Confeções e Calçados
- Bazar
- Alimentício
- Farmácia
- Móveis, Decoração, Eletrônicos e Eletrodomésticos
- Materiais de Construção
- Posto de Combustível
- Prestação de Serviços Bancários
- Prestação de Serviços

Outro/Especifique: _____

2 Qual o tempo de atuação da empresa?

_____ anos e _____ meses

3 Qual é o número de Funcionários? (Incluir proprietários atuantes)

_____ funcionários

Bloco II – Avaliação das empresas associadas À CDL

Objetivo: Avaliar a percepção das empresas em relação à atuação da CDL

4 Como a empresa avalia a qualidade das atividades desenvolvidas pela CDL?

- Ótima Boa Regular Ruim Péssima

5 Como a empresa avalia a própria participação nas atividades da CDL?

- Muito Participativa Participativa Indiferente

6 Na sua opinião, qual é o grau de importância de atuação da CDL nas áreas:

a. ÁREA PROMOCIONAL (Sorteios, Liquidações, Feiras, Panfletos, Jantares)

- Extremamente Importante
- Muito Importante
- Importante
- Pouco Importante
- Sem importância

b. ÁREA DE QUALIFICAÇÃO (Cursos, Palestras, Workshops)

- Extremamente Importante
- Muito Importante
- Importante
- Pouco Importante
- Sem importância

c. ÁREA DE AÇÕES SOCIAIS (Vacinação da gripe H1N1, Reciclagem)

- Extremamente Importante
- Muito Importante
- Importante
- Pouco Importante
- Sem importância

d. **ÁREA DE FERRAMENTAS EMPRESARIAIS** (Consulta de SPC/SERASA, XML (Armazenamento de NFE's – nota fiscal eletrônica), Registro com Protesto, Carta Boletão, Calculadora Lojista, Consultas Automotivas, Site Fácil)

- Extremamente Importante
- Muito Importante
- Importante
- Pouco Importante
- Sem importância

7 Indique o seu grau de satisfação com a atuação da CDL.

a. A empresa está satisfeita com a atuação da CDL na área PROMOCIONAL

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

b. A empresa está satisfeita com a atuação da CDL na área QUALIFICAÇÃO

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

c. A empresa está satisfeita com a atuação da CDL na área AÇÕES SOCIAIS

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

d. A empresa está satisfeita com a atuação da CDL na área FERRAMENTAS EMPRESARIAS

- Totalmente de acordo
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

8 O que gostaria que a CDL oferecesse?

9 Quais sugestões você teria para a CDL melhorar sua atuação na área PROMOCIONAL?

10 Quais sugestões você teria para a CDL melhorar sua atuação na área de QUALIFICAÇÃO?

11 Quais sugestões você teria para a CDL melhorar sua atuação na área de AÇÕES SOCIAIS?

12 Quais sugestões você teria para a CDL melhorar sua atuação na área DE FERRAMENTAS EMPRESARIAIS?

13 Enumere de 1 a 8, por ordem de importância, sendo 1 a mais importante e 8 a menos importante, as áreas do conhecimento você considera mais atrativa para a oferta de cursos/workshops:

- Jurídica
- Finanças

- Gestão
- Marketing
- Vendas
- Motivacional
- Planejamento
- Inovação e empreendedorismo

14 Enumere de 1 a 5, por ordem de importância, os tipos de promoções você considera mais atrativas para oferta:

- Vale Compras
- Prêmios
- Eventos
- Jantares
- Viagens

Bloco III – Definições da Instituição

15 Na opinião da empresa, como a CDL deve ser ou estar no futuro?

16 Na visão da empresa, qual é o objetivo ou propósito principal da CDL?

17 Quais valores você considera essenciais para a CDL?

Classifique de 1 a 10 em ordem de importância, sendo 1 mais importante e 10 menos importante.

- Foco no Associado:** Satisfazer e fidelizar o associado, proporcionando soluções a suas necessidades.
- Cooperação:** União das organizações da classe lojista e das empresas, em prol da melhoria econômica e social do município.
- Comprometimento:** Responsabilidade, agilidade e disponibilidade no atendimento das solicitações dos associados. Ao proporcionar aos seus associados ferramentas de gestão que os proporcionem vantagens competitivas.
- Ética:** Postura ética da CDL e seus associados na realização de suas atividades.
- Inovação:** Aprimorar constantemente seus processos e modo de atuação perante as transformações tecnológicas e sociais em seu entorno.
- Responsabilidade Socioambiental:** Manter respeito ao meio ambiente e políticas e sociedade.
- Representatividade:** Representar os interesses dos associados no poder público.
- Eficiência e Eficácia:** Realizar seus processos de modo produtivo e com qualidade em seus resultados.
- Qualificação:** Preocupação com o Desenvolvimento, Treinamento e Educação Corporativa das empresas associadas.
- Perpetuidade:** Continuidade dos empreendimentos dos associados.

18 Há algum valor não citado que você considera importante? Qual(is)?

19 Em sua opinião, quais são as principais Oportunidades para a CDL?

20 Em sua opinião, quais são as principais Ameaças para a CDL?

21 Na sua opinião, quais são os Pontos Fortes da CDL?

22 Na sua opinião, quais são os Pontos Fracos da CDL?
