

1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GOVERNO E TERCEIRO SETOR

**AÇÕES ESTRATÉGICAS: ESTUDO COMPARATIVO EM ASSOCIAÇÕES
COMERCIAIS DO OESTE PAULISTA**

RESUMO: O planejamento estratégico inserido nas organizações é considerado importante para promover desenvolvimento, crescimento, criação de planos de ações e tomadas de decisões assertivas, seja em organizações públicas ou privadas. Diante disso, analisar a gestão estratégica no Terceiro Setor, especificamente em associações comerciais, também faz parte desse contexto. Assim, o objetivo do presente artigo foi compreender as ações estratégicas das associações comerciais do Oeste Paulista, pertencentes a RA-17, com vista a propor melhorias e contribuir para a sustentabilidade destas organizações. Para isso realizou-se uma pesquisa quantitativa de natureza descritiva por meio do levantamento e técnica de coleta de dados primária, coletada por meio de questionário. Os resultados apontam para a importância das associações no mercado e da realização do planejamento estratégico como forma de direcionamento das ações, promoção de desenvolvimento e impulsionamento do comércio do Oeste Paulista. De forma complementar, tem-se destaque a importância da união entre os associados, e destes com a Entidade, com vista a estreitar o relacionamento e desenvolver um espírito cooperativo.

Palavras-chaves: Associação Comercial. Terceiro Setor. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT: Strategic planning inserted in organizations is considered important to promote development, growth, creation of action plans and assertive decision-making, whether in public or private organizations. Therefore, analyzing strategic management in the Third Sector, specifically in trade associations, is also part of this context. Thus, the objective of this article was to understand the strategic actions of trade associations in Oeste Paulista, belonging to RA-17, with a view to proposing improvements and contributing to the sustainability of these organizations. For this, a quantitative research of a descriptive nature was carried out through the survey and primary data collection technique, collected through a questionnaire. The results point to the importance of associations in the market and carrying out strategic planning as a way of directing actions, promoting development and boosting trade in West São Paulo. Complementarily, the importance of the union between the associates, and between them and the entity, has been highlighted, with a view to strengthening the relationship and developing a sense of cooperation.

Keywords: Trade Association. Thrid Sector. Strategic Planning.

INTRODUÇÃO

Criar uma estratégia competitiva nas organizações é essencial para gerar resultados positivos e obter vantagem no mercado de trabalho. Para isso, é necessário pensar em ações para conquistar o público-alvo e atingir os objetivos.

De acordo com Oliveira (2012, p. 85), “estratégias são ações ou caminhos mais adequados a serem executados para alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa”. Ou seja, a estratégia é uma base para que a organização saiba como competir no mercado e alcançar o sucesso; ela pode ser desenvolvida dentro do contexto empresarial, seja por meio da estratégia de custos, diferenciação ou concentração (RÍOS, 2018, tradução nossa). Destacou-se, ainda, a importância de análise do cenário econômico regional para definir uma estratégia competitiva (ARGOLO; ROCHA; CHAVES, 2019).

Como afirma Carvalho e Laurindo (2010, p. 18), “a necessidade da estratégia está ligada à existência da competição”. Nesse contexto, se alinha ao conceito de sustentabilidade organizacional, contribuindo para o alcance de vantagem competitiva nos negócios (SOARES; SANTOS, 2020). Ou sejam por meio da estratégia, a organização estabelece caminhos para o alcance de seus objetivos e, conseqüentemente, sua sustentabilidade no mercado.

No entanto, para que isso ocorra, é necessário construir um bom posicionamento competitivo, por meio da análise interna e externa da organização; cabe, assim, explorar o setor e os recursos organizacionais, com vista a estabelecer ações que levem ao alcance dos objetivos propostos (CARVALHO; LAURINDO, 2010). Segundo Tajra e Ribeiro (2020, p. 19), “as empresas alcançam a vantagem competitiva por meio de iniciativas inovadoras”. Portanto, é necessário fazer uso de ferramentas de gestão que proporcionem conhecer melhor os concorrentes, conquistar compradores e negociar com os fornecedores, em busca da liderança e diferenciação no mercado (SILVA et al., 2018).

Quando se fala de gestão estratégica é comum relacionar o conceito a organizações com fins lucrativos, todavia, trata-se de um processo que engloba todos os tipos de organizações, inclusive àquelas que não visam lucro, como as instituições de interesse coletivo. Tais organizações, por mais que não visem lucro, necessitam ser competitivas na busca de recursos financeiros e garantia de existência (OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005). Como afirma Ramos (2004, p. 59), “o desafio das organizações sem fins lucrativos é ter bons níveis de eficiência, eficácia e efetividade”; para isso, é necessário desenvolver estratégias sustentáveis para comercializar os produtos e serviços e se manter no mercado.

Como organizações sem fins lucrativos, as associações comerciais, tem como objetivo representar os interesses de seus associados e favorecer a sociedade. Associações, assim, correspondem a “grupos de pessoas reunidas em defesa de seus próprios interesses” (CARRION, 2000, p. 239). Logo, uma associação comercial promove ações em prol da economia do comércio local; de acordo com Boleat (1996, p. 1, tradução nossa), as associações comerciais “existem porque podem fornecer esses serviços aos seus membros de forma mais eficiente do que os membros podem fornecer individualmente”. Ou seja, com a união dos associados e o desenvolvimento de estratégia competitiva, é possível obter uma representatividade maior no mercado, compartilhando benefícios, para tornar o comércio agradável, proporcionando lucro.

A estratégia, desse modo, é base para que a organização saiba como competir no mercado e alcançar sucesso (RÍOS, 2018, tradução nossa). Logo, assim como qualquer empresa, as associações comerciais também devem planejar suas estratégias (BOLEAT, 1996, tradução nossa).

Por essa razão, o objetivo do presente estudo consiste em compreender as ações estratégicas das associações comerciais do Oeste Paulista, com vista a propor melhorias que promovam crescimento desse tipo de organização, alinhando estratégia competitiva e sustentabilidade. Para tanto, os objetivos específicos são: levantar as associações comerciais pertencentes a região administrativa 17, identificar as ações estratégicas que as associações comerciais realizam, efetuar uma análise comparativa e propor melhorias para a gestão estratégica das organizações.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As organizações sem fins lucrativos, também chamadas de Terceiro Setor, são entidades de iniciativa privada, que reúnem pessoas em prol de um bem comum, responsáveis por ofertar bens e serviços para melhorar o bem-estar ou a satisfação da sociedade (RODRIGUES, 2007).

As associações comerciais são organizações sem fins lucrativos, representadas nacionalmente pela Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB), fundada em 1811 com a criação da Associação Comercial da Bahia, atualmente conta com 27 federações, cada uma representando um estado do país, abrangendo cerca de duas mil associações comerciais e empresariais brasileiras (CACB, 2023).

Entre as 27 federações, a Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo (FACESP) foi fundada em 1963, com a missão de sustentar, defender e reivindicar os interesses de seus membros, composta por vinte regiões administrativas (FACESP, 2023).

A região administrativa em estudo é a 17, e comporta as cidades próximas à Presidente Prudente. A região é conhecida como Oeste Paulista, sendo as cidades sombreadas as 26 que possuem associação comercial.

O objetivo de uma associação Comercial é representar os interesses de seus associados e, conseqüentemente, favorecer a sociedade. As associações comerciais obtêm recursos por meio do recolhimento de taxas de seus filiados (MARQUES, 2014), e necessitam conquistar as empresas para que se tornem parceiras, de modo que se sintam em vantagem ao pertencer a entidade (BOLEAT, 2000, tradução nossa).

Dentro de uma associação comercial habitualmente existem três equipes que colocam em prática as tarefas e tomam decisões, são elas: o gerente principal, o presidente, ocasionalmente acompanhado dos diretores e os membros maiores (BOLEAT, 2000, tradução nossa).

Segundo Boleat (2000, p. 11, tradução nossa), "uma associação comercial tem uma vantagem natural no mercado" de conseguir representar seus filiados para resolver diversas questões, mas, como qualquer organização, a equipe gestora precisa estar atenta, pois as associações estão cada vez mais sujeitas a fatores econômicos, tecnológicos e sociais do mercado, o que pode obrigá-las a alterar suas ações.

Por isso é necessário e importante que haja planejamento estratégico com vista a guiar as atividades das associações comerciais e potencializar o seu crescimento, pois, para Romani-Dias, Silva e Barbosa (2022, p. 3), "vivemos em

um mundo em que a competição é cada vez mais acirrada [...] e pensar de modo estratégico significa ter visão de longo prazo". E como afirma Kuazaqui (2016), o planejamento estratégico é quando você identifica oportunidades em seu negócio para atingir os objetivos.

No que tange ao contexto de associações comerciais nota-se que estas enfrentam ambientes de rápida mudança e "o planejamento estratégico fornece elementos para que a empresa organize seus processos, prevendo mudanças, oportunidades e projetando o futuro" (NICOLETTI, 2015, p. 5). Logo, é necessário ter um planejamento estratégico para nortear as atividades a serem executadas em busca de melhores resultados e decisões assertivas (NICOLETTI, 2015).

Nesse contexto, inicialmente é necessário entender qual a posição clara de mercado da associação e, posteriormente, realizar a análise SWOT para compreender as perspectivas internas e externas que podem impactá-la e assim construir o plano estratégico (BOLEAT, 2000, tradução nossa).

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) é conhecida no Brasil como FOFA (Força, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), em que as forças e fraquezas são motivos internos e as oportunidades e ameaças são externos (FRAPORTI, BARRETO, 2018). O objetivo da ferramenta é analisar a organização por meio de uma matriz, para torná-la mais eficiente e contribuir com a tomada de decisão, ou seja, o que é favorável ou não, a fim de diagnosticar a saúde da organização e gerenciar possíveis riscos. (SEBRAE, 2015).

Além da SWOT ou FOFA, recomenda-se realizar a análise das cinco forças de Porter, uma ferramenta criada por Michael Porter em 1979, apresentada em seu livro *As Cinco Forças de Porter*, para auxiliar as organizações na análise da competição de mercado. A ferramenta é aplicada em cima de 5 assuntos em que o gestor irá caracterizar cada um, exigindo uma visão abrangente do negócio, as 5 forças são compostas por produtos e serviços substitutos, a ameaça da entrada de novos concorrentes, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores e o principal assunto como é a rivalidade entre os concorrentes, com essas informações a Organização será capaz de definir o posicionamento competitivo ideal da empresa, conhecendo melhor os concorrentes, e compreendendo se a empresa está conquistando compradores, além de obter informações se a empresa tem boa relação com os fornecedores e entender se negocia bem com eles, com o intuito de buscar liderança, e diferenciação no mercado (SILVA et al., 2018).

Os responsáveis pela direção e administração de uma associação, assim, devem fazer parte do processo de planejamento estratégico (para que ele realmente possa ser colocado em prática) e definir qual será a postura estratégica a ser utilizada pela organização. De forma complementar, os colaboradores precisam estar familiarizados com o plano estratégico, com o ambiente de trabalho e com os objetivos e metas da associação; além disso, a sua participação faz com que se sintam valorizados em contribuir para o crescimento da organização (BOLEAT, 2000, tradução nossa).

O plano estratégico deve ser sempre aprovado pelos diretores, a fim de evitar que as decisões sejam tomadas sozinhas e possam ser priorizadas, uma vez que, por meio do planejamento é possível projetar cenários futuros, buscando o crescimento da organização e a sustentabilidade (NICOLETTI, 2015).

Logo, uma associação comercial que utiliza estratégias competitivas a seu favor tem tudo para se desenvolver e garantir diferencial no mercado. De acordo com Oliveira (2012, p. 85), “estratégias são ações ou caminhos mais adequados a serem executados para alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa”.

Para Rios (2018, tradução nossa), a estratégia estabelece uma base para que a organização saiba como competir no mercado e alcançar o sucesso, de modo que esta pode ser desenvolvida dentro do contexto empresarial de três formas: (1) estratégia de custos: objetiva diminuir as despesas para tornar o preço do produto atrativo para o consumidor; (2) estratégia de diferenciação: diferencia o produto tornando-o exclusivo e valorizado para que os consumidores estejam dispostos a pagar por ele; e (3) Estratégia de concentração: visa atender um nicho específico.

A estratégia deve ser uma opção inteligente, econômica e viável, contribuindo para a otimização dos recursos e o aumento da competitividade da organização, de modo a superar a concorrência e gerenciar os riscos, com alinhamento estratégico e definição clara da missão, visão e valores organizacionais (OLIVEIRA, 2012).

Por meio da estratégia é possível desenvolver a vantagem competitiva para aplicá-la no mercado, essa vantagem “vem tanto do que uma empresa faz quanto do que ela tem” (CHARAN, WILLIGAN, 2022, p. 17), ou seja, é construída de acordo com a cultura, o segmento e as características da organização.

“Um diferencial na vantagem competitiva é a concorrência, ou seja, a competição, fazendo com que a organização procure alternativas de melhoria, gere conhecimento, inove para oferecer melhores produtos e serviços aos seus clientes” (NICOLETTI, 2015, p. 13). A vantagem competitiva busca satisfazer os clientes, considerando as condições do mercado e o desenvolvimento das pessoas da entidade (BALLÉ *et al.*, 2019). Por isso deve ser construída dentro do planejamento estratégico para que a entidade saiba o momento correto de agir.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Cooper e Schindler (2016), a pesquisa é um meio de facilitar e orientar as melhores decisões gerenciais a serem tomadas. De acordo com o tema pesquisado e a necessidade de obter informações estratégicas das associações comerciais pertencentes a Região Administrativa (RA) 17 do estado de São Paulo, optou-se pela pesquisa quantitativa, de natureza descritiva. Segundo Siqueira (2011), a pesquisa quantitativa é uma abordagem que utiliza métodos matemáticos e estatísticos para quantificar informações de um determinado grupo.

O estudo descritivo, assim, é essencial para determinar as características e obter maiores informações e tendências de grupos. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 102), os estudos descritivos “buscam especificar propriedades, características e traços importantes de qualquer fenômeno”. Ou seja, “estuda as relações entre duas ou mais variáveis de um dado fenômeno sem manipulá-las” (KÖCHE, 2015, p. 124). Isso se dará por meio de levantamento e técnica de coleta de dados primária, com vista a obter informações do grupo em estudo para descrevê-los e propor melhorias.

A pesquisa de levantamento contribui para que os pesquisadores respondam questões, por meio das descrições quantitativas que são coletadas (CRESWELL; CRESWELL, 2021). No caso do presente estudo, os autores

optaram pelo uso do levantamento, com a coleta de dados por aplicação de questionário, isto é, pesquisa de opinião, o que dispensa a avaliação da pesquisa por parte do CEP/CONEP.

“A coleta de dados implica a definição clara dos objetivos que se pretende alcançar e a determinação das questões que vão orientar a pesquisa” (GIL, 2021, p. 75). De acordo com Coelho, Souza e Albuquerque (2020), para garantir um retorno efetivo e preciso nas respostas, é necessário o planejamento e desenvolvimento prévio do questionário. Diante disso, a coleta de dados ocorreu por meio de questionário, elaborado com o apoio da ferramenta “Google Formulário” e foi enviado a todas as associações comerciais pertencentes a RA 17.

O questionário é uma ferramenta de mensuração eficiente para obtenção de características de um público, objeto de estudo (COELHO, SOUZA, ALBUQUERQUE, 2020). As informações do presente questionário foram mensuradas por meio de perguntas abertas e fechadas. As perguntas foram desenvolvidas e enviadas para as organizações via e-mail (pós contato por telefone).

As perguntas elaboradas se referiam a aspectos da Análise SWOT, utilização de redes sociais, concorrência, dificuldades de gerenciamento e processo estratégico.

A análise e interpretação dos dados coletados ocorreu por meio de estatística descritiva dos resultados, pois, para Walliman (2015), a estatística descritiva é um método de pesquisa para caracterizar dados numéricos. Segundo Akamine e Akamoto (2013, p. 5), “utilizando os métodos estatísticos para organização e apresentação dos dados resultantes de uma pesquisa, fica fácil e clara a visualização e a interpretação dos dados”.

Por fim, foi realizada análise comparativa para descrever e comparar as perspectivas do conteúdo em estudo, por meio da análise univariada. Para Gibbs e Flick (2009, p. 103), a análise comparativa consiste em “procurar padrões, fazer comparações, gerar explicações e construir modelos”. Portanto, por meio dela foi possível comparar os dados coletados, expondo possíveis semelhanças e diferenças entre as associações investigadas.

A RA 17 é composta por 53 cidades, a partir destas foi realizado o contato inicial com todas as 26 associações que compõem a RA em estudo, visualizadas no site da FACESP (FACESP, 2023). Verificou-se que, no momento, apenas 25 organizações estavam em funcionamento, reduzindo a população de estudo para 25 associações. Para essa população, foi aplicado o questionário desenvolvido no *Google Forms*, com o objetivo de certificar-se qual o planejamento estratégico utilizado pelas Associações Comerciais. Desse total de organizações, o estudo pôde contar com o retorno de 24 durante o período de respostas nos meses de março e abril de 2023 o que compôs a amostragem final do estudo.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

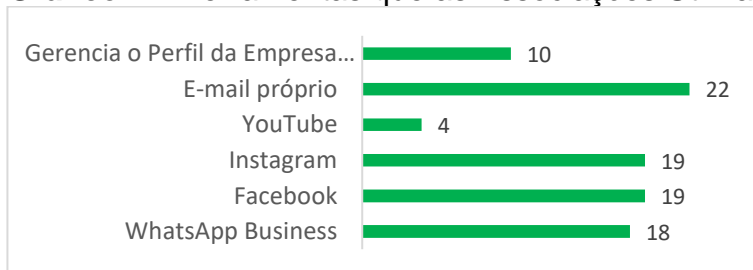
As Associações Comerciais da RA 17 são entidades formadas por empresários para a criação de campanhas que impulsionam o comércio local, para que desenvolvam a solidariedade e represente seus filiados, seja pequena, média ou grandes empresas. 24 Associações foram fundadas antes dos anos 2000, com exceção da AC João Ramalho, fundada em 2009. A associação comercial mais antiga foi fundada em 1927, sendo Presidente Prudente, seguida

de Presidente Venceslau, fundada em 1944. Seus portes são definidos pelos habitantes do município, até 50 mil habitantes são classificadas como pequeno porte, de 50 mil até 250 mil são identificadas como médio porte e acima de 250 mil habitantes são classificadas como grande porte. Poucas Associações possuem sede própria, algumas de pequeno porte dependem da prefeitura para garantir estrutura e apoio. As Associações contam com colaboradores que desenvolvem produtos e serviços que a Entidade oferece, e normalmente as Associações menores contam com somente um colaborador responsável por todas as tarefas. Constatou-se que delas, são de pequeno porte, isso ocorre porque a maioria das Associações estão inseridas em cidades de pequeno porte.

É válido ressaltar a importância de as Associações possuírem site, como forma de divulgação das informações, como os serviços, contato, acesso ao sistema de consulta ao SCPC e outros. Além disso, das 24 Associações estudadas, 15 possuem site, um ponto muito positivo para seus associados, parceiros e clientes do comércio em geral. Em contrapartida, 9 Associações não possuem site, o que é um número expressivo, visto que as informações das Associações são difíceis de serem encontradas e tornam os associados de certa forma, dependentes de um contato direto e contínuo da Associação que ocasionalmente é pequena.

Acerca das ferramentas que auxiliam as atividades do dia a dia das Associações e que também contribui para o seu crescimento, como as redes sociais, foram obtidas as seguintes respostas apresentadas no gráfico abaixo.

Gráfico 1 – Ferramentas que as Associações Utilizam



Fonte: Autoria Própria (2023)

Como pode-se observar, grande parte das Associações utilizam o WhatsApp Business, Facebook, Instagram e principalmente o e-mail próprio. Outrossim, é evidente também, que a minoria utiliza a ferramenta do YouTube e o gerenciamento do Perfil da Empresa no Google. Com isso, nota-se a importância de possuir meios que facilitem o relacionamento com os associados como o WhatsApp Business, e a divulgação dos serviços e campanhas da Associação por meio das redes sociais, em vista de que, isso é essencial para o início do desenvolvimento destas entidades.

Além do mais, todas as Associações realizam eventos e campanhas para promover e incentivar o comércio local a crescer. Portanto, com o intermédio destas entidades, criar uma campanha se torna mais fácil e abrangente, beneficiando os clientes da cidade e as lojas participantes. Nesse viés, 20 Associações responderam que realizam palestras, cursos e workshops; 23 responderam que realizam campanhas de datas comemorativas, como o dia das mães e natal; 10 responderam que realizam Jantares e 5 responderam que realizam outros eventos, com relação ao agronegócio, *happy hour*, dentre outros.

As Associações são, portanto, organizações sem fins lucrativos privadas, que atuam no mercado vendendo produtos ou serviços. Dentre elas, 9 Associações acreditam não possuir concorrentes e outras 15, concordam que possuem, no geral citaram o Serasa - Serviços de Assessoria S.A, outras certificadoras digitais, Sindicatos, Corretoras de Saúde, Prefeitura que comercializa planos empresariais, Sincomércio, Ciee, Planos de Saúde e Cartões de Benefícios, além de uma Associação que atua com serviços de cópias, cuja qual, afirmou que seus concorrentes são Lojas de informática, Xerox e de Impressões. Assim, quando se trabalha com um produto que não é exclusivo no mercado, você encontra concorrentes que estarão competindo, em quesitos como atendimento, qualidade e valor. Para isso, é necessário identificar quais são tais concorrentes e quais seus diferenciais competitivos, para que seja viável, elencar estratégias competitivas de diferenciais.

Visto que o planejamento estratégico é essencial para executar atividades com excelência nas Associações, é possível observar que, apenas 16 Associações realizam o planejamento estratégico antes de efetuar as atividades, por outro lado, 8 delas não seguem tal planejamento. Sendo este, um fato de extrema importância, pois a partir do planejamento, é possível identificar, os pontos de melhoria, à fim de otimizar as tarefas realizadas na Associação Comercial.

A partir as entrevistas, identificou-se que a maior dificuldade em gerenciar a AC, em sua maioria, foi a falta de união entre os associados, ou seja, do comércio local em geral, principalmente para as tomadas de decisões, em vista que a divergência de opiniões, inviabiliza a tomada de um consenso único. Também foi relatada a falta de interesse e participação das empresas associadas participarem das ações que a Associação realiza, ou seja, a necessidade do comércio de apoiar e engajar as atividades que a AC promove, para estimular o próprio comércio. Algumas AC's também relataram dificuldade financeira, falta de apoio da diretoria, dificuldade em encontrar novos serviços e obter novos associados, dificuldade em manter a qualidade nos serviços ofertados, e de demonstrar a importância e benefícios de uma Associação Comercial. Portanto, os empresários locais devem credibilizar no potencial da AC de desenvolver o comércio por meio das atividades que realiza.

Outrossim, a análise SWOT, ferramenta responsável por contribuir para o planejamento estratégico é realizada somente por 8 Associações da RA 17, as 16 demais não utilizam a ferramenta. Esse fator, ocorre devido a algumas Associações entenderem que não possuem concorrentes, e outras em possuir dificuldades em realizar planejamento e por isso, não precisam se diferenciar no mercado e identificar quais seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Entretanto, de fato, a ferramenta mencionada, contribui muito para entender o que pode ser melhorado dentro da Entidade.

Além disso, referente ao questionamento se a diretoria se atualiza no mercado de Associações Comerciais, trazendo novidades de perspectivas de mercado, 9 Associações responderam "sim", enquanto 9 responderam "às vezes" e 6 responderam "não". Identifica-se então, perante a proximidade dos valores coletados, que a participação da diretoria na Associação ainda é um ponto a ser trabalhado, para que exista maior conhecimento a respeito de Associações por esses membros. Complementando esse tópico, questionou-se a responsabilidades da diretoria dentro da Associação, 18 delas responderam que eles possuem algumas responsabilidades e 6 responderam que eles não

possuem responsabilidade e os colaboradores são os responsáveis por tudo. Assim, assimilando-os como uma diretoria, a tomada de decisão faz parte de suas responsabilidades, sendo importante que conheçam o planejamento estratégico que a Associação está seguindo para alcançar os objetivos, direcionando as atividades a serem realizadas.

Quando indagados a respeito dos principais desafios para a implementação do Planejamento, na Associação Comercial, relataram o comprometimento, aprovação dos empresários, participação, aceitação e engajamento dos comerciantes e colaboradores, falta de união entre a diretoria e falta dos interesses dos comerciantes, chegar em consenso único devido a várias opiniões, mão de obra adequada e suficiente, mudança de paradigmas. Houveram também, Associações que não souberam responder, enquanto uma outra, informou que quase não há desafios devido serem uma associação comercial que representa a classe empresarial. Neste contexto, outras Associações afirmaram que devido a imprevistos ou a rotina dinâmica da Associação, nem sempre é possível seguir à risca o planejamento, em razão de obstáculos encontrados no percurso de execução, como o financeiro por exemplo.

Finalizando o questionário, foi abordado qual o grande objetivo do planejamento em uma associação comercial e industrial, em sua maioria, elencou-se de acordo com as respostas, que são de, fomentar o comércio local, melhorando as práticas exercidas afim de obter desenvolvimento econômico e sustentável colocando o comércio em evidência na cidade, crescer e desenvolver a Entidade, nortear os trabalhos da Associação para saber onde se pretende chegar para alcançar os objetivos de forma mais rápida, estimular metas e cumpri-las, motivar os associados e os não associados a engajarem com as ações propostas da Associação, oferecer produtos e serviços acessíveis e com qualidade por meio da economia de tempo e otimização de recursos, observar as oportunidades para aumentar ou melhorar resultados, trazer mais associados para obter maior representatividade, mostrar confiabilidade para o empresário e captar recursos financeiros para o crescimento da Associação Comercial.

Ademais, as pesquisas encontradas até o presente acerca da estratégia, foram estudos sobre uma associação, e não sobre um grupo como nesta pesquisa. Um estudo acerca do planejamento estratégico, aplicado em uma Associação Comercial, desenvolvido em 2015, em que foram realizadas entrevistas entre os diretores da Entidade, a autora concluiu que as ferramentas auxiliam a tradução da estratégia da Entidade, para atingir objetivos e a geração de resultados de curto, médio e longo prazo. (NICOLETTI, 2015). Confirmando, que a aplicação das ferramentas de apoio à tomada de decisão, durante o planejamento estratégico contribui para o desenvolvimento competitivo das Entidades.

Foram encontradas também, entidades que convidam os associados para participar do planejamento estratégico da Associação. Em formato de formulário, os associados são abordados sobre os serviços que devem ser mais difundidos e investidos, quais as melhores ações da Associação no ano anterior, o que o associado entende que deve ser melhorado e o produto que considera mais importante para ser disponibilizado para todos os filiados (ACIAP, 2022). A prática de tal pesquisa, é importante de ser desenvolvida nas Associações, tanto

às que já possuem, quanto as que almejam implantar o planejamento estratégico.

Todas as informações acerca do questionário aplicado e das discussões comparativas entre outras pesquisas, foram imprescindíveis para se atender o objetivo da presente obra, compreender o planejamento estratégico das Associações. Portanto, possuir um site, utilizar ferramentas para otimizar o dia a dia, desenvolver eventos, campanhas e vender produtos e serviços, faz parte de uma associação que é ativa e que pode otimizar essas tarefas, quando alinhadas a um planejamento estratégico, versado em objetivos e indicadores de longo e médio prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, a Associação Comercial deve buscar uma estratégia para desenvolvê-la, de acordo com seus produtos ofertados e seu público alvo, em vista de que as Associações não têm como objetivo a obtenção de lucro, mas engajar seus associados, para então, aumentar sua rede, possibilitando a sua integração e de seu *networking*, por meio de reuniões, congressos e até mesmo por meio de suas redes sociais.

Nesse viés, a tratativa entre as Associações e as operadoras de planos de saúde, devem ser realizadas com cautela, em vista de que tal operação, apresenta notório risco para a Entidade, uma vez que na maioria dos casos, estas se tornam dependentes da receita advinda deste trâmite, o que as tornam vulneráveis aos possíveis casos de rescisão contratual. Tal cenário pode provocar desvantagens econômicas significativas e, até mesmo, precipitar a extinção de uma associação.

Dessa maneira, as Associações devem buscar formas de inovar, a começar pelo uso de ferramentas simples, como criação de e-mail corporativo e uso de canal de comunicação oficial, via WhatsApp Business ou website institucional, o que proporcionaria benefícios para o cotidiano dos colaboradores e filiados. Ademais, é imprescindível dispor de uma equipe altamente capacitada, e um Presidente com perfil empreendedor e habilidades de liderança, para assegurar o êxito na condução da Entidade.

Destarte, todos que comercializam produtos já existentes no mercado, enfrentam concorrentes, sejam diretos ou indiretos e, conseqüentemente, devem analisar formas obter vantagem competitiva e se sobressair, conquistando novos clientes. Pois, se o produto é essencial para o empresário e a Associação não possui concorrente, esta venderia muito mais, já que não teria outra empresa que vendesse o mesmo produto. Assim, observa-se a importância de analisar o mercado para identificar um diferencial, seja na forma de comercialização do produto, como no pós-venda, com vista à fidelização dos clientes.

A união dos comerciantes também se torna imprescindível para manter a Associação, pois quanto mais participativos são diante das ações propostas, maiores as chances do crescimento da Entidade. Todavia, a Associação deve dispor de uma estratégia competitiva para sobreviver e prosperar, para isso, ações, como envolver seus filiados em ações como sorteios exclusivos para os associados e oferecer palestras que contribuam para os resultados dos seus associados, necessitam ser realizadas.

Para um planejamento estratégico efetivo em associações comerciais, há de se ter estreito envolvimento da diretoria e gerência, além da cooperação de toda a equipe de apoio, os associados e os parceiros. É importante ressaltar

que a mudança de diretoria a cada dois anos pode impactar o planejamento, e que, nesse caso, torna-se importante a adoção de ferramentas que possam garantir a continuidade e/ou adequação das atividades para atingir os objetivos propostos.

Durante a elaboração deste artigo, algumas limitações foram encontradas, tais como a análise ser restrita a região do Oeste Paulista, o que pode gerar resultados distintos se aplicada em outras regiões. Além disso, o objetivo principal do estudo foi propor melhorias, não sendo possível garantir que as sugestões apresentadas sejam implementadas pelas Associações. Assim, sugere-se um estudo futuro nesta mesma região a título de comparação e análise do progresso das associações. Ademais, a pesquisa poderá ser aplicada em outra região, como meio de comparação da análise do desenvolvimento do planejamento estratégico.

Por fim, alcançar a estratégia competitiva aliada à sustentabilidade é um desafio a ser enfrentado por qualquer organização, no referido estudo, pelas associações comerciais. Ao adotar uma estratégia competitiva, a associação pode obter uma posição privilegiada no mercado e cativar os seus filiados e a sociedade em geral. Dessa forma, a implementação de um planejamento estratégico é fundamental para todas as entidades, pois permite realizar projeções da associação, com base em ferramentas administrativas (como Análise SWOT, 5 Forças de Porter e Balanced Scorecard), além de um plano de ação bem elaborado e executado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACIAP – Associação Comercial e Empresarial de Paranavaí. **Notícia, associados podem participar do planejamento estratégico da ACIAP.** Disponível em: <https://www.aciapparanavai.com.br/noticia/associados-podem-participar-do-planejamento-estrategico-da-aciap>. Acesso em: 09 mar. 2023.
- AKAMINE, C. T.; YAMAMOTO, R. K. **Estudo Dirigido de Estatística Descritiva**. 3. ed. São Paulo: Editora Érica, 2013, 281 p. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517780/>. Acesso em: 25 set. 2022.
- ARGOLO, T; ROCHA, F; CHAVES V. A estratégia e a vantagem competitiva: estudo de caso fintech nubank. **Revista Científica da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova**, Idanha-a-Nova, n. 18/19, p. 393-403, jun./dez. 2019. Disponível em: <https://gestin.ipcb.pt/wp-content/uploads/2022/02/2019Gestin18-19art25.pdf>. Acesso em: 26 set. 2022.
- BALLÉ, M.; JONES, D. T.; CHAIZE, J.; FIUME, O. J. **A estratégia lean: para criar vantagem competitiva, inovar e produzir com crescimento sustentável**. Porto Alegre: Bookman, 2019, 262 p. E-pub. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605226/>. Acesso em: 08 mar. 2023.
- BOLEAT, M. **Models of trade association co-operation**. Londres: Trade Association Forum, 2000. Disponível em: https://boleat.com/materials/MTAC_2000.pdf. Acesso em: 17 jan. 2023.
- BOLEAT, M. **Trade association strategy and management**. Londres: Association of British Insurers, 1996. Disponível em:

https://boleat.com/materials/trade_assoc_strat_management_96.pdf. Acesso em: 23 set. 2022.

BOLEAT, M. Strategic planning in trade associations. **International Association Management Forum**. Flims, mar, 2000. Disponível em: https://boleat.com/materials/SPTA_2000.pdf. Acesso em: 18 jan. 2023.

CACB - Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil. Quem Somos, A CACB, **CACB**. Disponível em: Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil - (cacb.org.br). Acesso em: 16 jan. 2023.

CARRION, R. M. Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor. **Tempo Social**, São Paulo, v. 12, n. 2., p. 237-255, nov. 2000. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ts/article/view/12343>. Acesso em 17 jan. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-20702000000200015>.

CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COELHO, Jorge A. P. M.; SOUZA, Gustavo H. S.; ALBUQUERQUE, Josmário. Desenvolvimento de questionários e aplicação na pesquisa em Informática na Educação. In: JAQUES, Patrícia Augustin; SIQUEIRA, Sean; BITTENCOURT, Ig; PIMENTEL, Mariano. (Org.) **Metodologia de Pesquisa Científica em Informática na Educação: Abordagem Quantitativa**. Porto Alegre: SBC, 2020. (Série Metodologia de Pesquisa em Informática na Educação, v. 2). Disponível em: <https://metodologia.ceie-br.org/livro-2>. Acesso em: 01 nov. 2022.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016, 696 p. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555738/>. Acesso em: 15 out. 2022.

CHARAN, R.; WILLIGAN, G. **Repensando a vantagem competitiva: novas regras para a era digital**. Rio de Janeiro, Alta Books, 2022, 216 p. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555204957/epubcfi/6/2%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dcover%5D!/4/4/2%4051:1>. Acesso em: 08 mar. 2023.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021, 222 p. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/>. Acesso em: 20 nov. 2022.

FACESP - Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo. RA 17 - Presidente Prudente. **FACESP**, 2023. Disponível em: <https://www.facesp.com.br/regiao/MTc=>. Acesso em: 08 mar. 2023.

FRAPORTI, S.; BARRETO, J. dos S. **Gerenciamento de riscos**. Porto Alegre, Sagah, 2018, 166 p. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023352/>. Acesso em: 18 jan. 2023.

GIBBS, G.; FLICK, U. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009. cap. 6: análise comparativa, p. 103. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536321332/>. Acesso em: 19 out. 2022.

GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Barueri: Atlas, 2021. cap. 4: coleta de dados, p. 75. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 19 out. 2022.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

KUAZAQUI, E. Planejamento estratégico. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

MARQUES, S. R. C. **A importância da gestão na sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos prestadoras de serviços sociais**. 2014. Tese de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo - Universidade de Coimbra, 2014.

NICOLETTI, S. C. **Planejamento estratégico em uma associação comercial e industrial**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí, 2015.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012. cap. 2: Metodologia de estabelecimento e implementação das estratégias nas empresas, p. 85. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492480/>. Acesso em: 19 set. 2022.

OLIVEIRA, B; ROSS, E. S.; ALTIMEYER, H. Y. Proposta de um modelo de planejamento estratégico. **Revista FAE**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 69-80, jan./jun. 2005. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/376>. Acesso em: 23 set. 2022.

RAMOS, A. F. **Gestão estratégica de uma organização sem fins lucrativos: estudo de caso: Movimento de Apoio de Pais e Amigos ao Diminuído Intelectual da Póvoa de Varzim**. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências do Desporto) – Universidade do Porto, 2004.

RÍOS, C. C. de. ¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones? **Revista Científica Anfibios**, Coveñas, v. 1, n. 1, p. 71-79, jan./jun. 2018. Disponível em: <http://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/issue/view/2/Revista%20Cient%C3%ADfica%20Anfibios%20Vol%201%20N%C3%BAm%201%202018>. Acesso em: 24 set. 2022. DOI <https://doi.org/10.37979/afb.2018v1n1.20>.

RODRIGUES, A. L. Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre nonprofit dector e economia social. **O&S**, Salvador, v. 14, n. 43, p. 111-128, out-dez 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/T7MqZGxgWxSRW9ZVMDGFVBH/citation/?lang=pt>. Acesso em: 16 jan. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302007000400006>.

ROMANI-DIAS M.; SILVA, C. S. da; BARBOSA, A. dos S.; **Estratégia empresarial: as etapas do processo estratégico e o uso de ferramentas clássicas**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/203720/pdf/0>. Acesso em: 08 mar. 2023.

SAMPIERI, H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. Del P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Penso Editora, 2013, 612 p. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 19 out. 2022.

SEBRAE. Use a matriz F.O.F.A. para melhorar a empresa, **SEBRAE**, 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corriger-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 18 jan. 2023.

SILVA, F. P da. *et al.* **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Sagah Educação, 2018, 221 p. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595028005/>. Acesso em: 22 set. 2022.

SIQUEIRA, J. O. **Fundamentos de métodos quantitativos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011, 310 p. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502125872/>. Acesso em: 25 set. 2022.

SOARES, D. O.; SANTOS, M. G. C. dos; Sustentabilidade ambiental versus diferencial competitivo: as organizações e a utilização da energia solar fotovoltaica. **RIOS - Revista Científica do Centro Universitário do Rio São Francisco**, Paulo Afonso, v. 14, n. 28, p. 49-70, dez. 2020. Disponível em: <https://www.publicacoes.unirios.edu.br/index.php/revistarios/issue/view/6>. Acesso em: 26 set. 2022.

TAJRA, S.; RIBEIRO J. **Inovação na prática: design thinking e ferramentas aplicadas a startups**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020, 205 p. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555201574/>. Acesso em: 21 set. 2022.

WALLIMAN, N. **Métodos de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2015. 178 p. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502629857/>. Acesso em: 19 out. 2022.