

## Ações estratégicas: estudo comparativo em associações comerciais do Oeste Paulista

*Strategic actions: comparative study in commercial associations in the West of São Paulo*

Vanessa Serafim<sup>1</sup> , Érika Mayumi Kato-Cruz<sup>2</sup> , Gustavo Yuho Endo<sup>3</sup> , Johnny Hideki Hayashi<sup>4</sup> 

<sup>1</sup> Universidade Federal do Paraná, Brasil, Mestranda em Administração, e-mail: [vanessa.serafim36@outlook.com](mailto:vanessa.serafim36@outlook.com)

<sup>2</sup> Universidade Business School UNOESTE, Brasil, Doutora em Administração, e-mail: [erikakato@unoeste.br](mailto:erikakato@unoeste.br)

<sup>3</sup> Universidade Business School UNOESTE, Brasil, Doutor em Engenharia de Produção, e-mail: [gustavo\\_endo@yahoo.com.br](mailto:gustavo_endo@yahoo.com.br)

<sup>4</sup> Universidade Business School UNOESTE, Brasil, Especialista em Gestão de Operações e da Qualidade, e-mail: [johnnyhayashi@unoeste.br](mailto:johnnyhayashi@unoeste.br)

### RESUMO

O presente artigo investiga práticas estratégicas em associações comerciais do Oeste Paulista (RA-17), um tema pouco explorado na literatura. O objetivo consiste em compreender as ações estratégicas dessas entidades, com vista a propor melhorias que contribuam para sua sustentabilidade e desenvolvimento. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, de natureza descritiva, por meio de coleta de dados primária. Os resultados apontam para a relevância do planejamento estratégico como instrumento de fortalecimento institucional e desenvolvimento do comércio regional. Todavia, não são todas as associações que o adotam e, aquelas que o fazem, enfrentam desafios em sua implementação e acompanhamento.

**Palavras-chave:** Associações Comerciais. Planejamento. Estratégia. Oeste Paulista.

### ABSTRACT

This paper investigates strategic practices within commercial associations located in the Western region of São Paulo state (RA-17), a subject that remains underexplored in the academic literature. The study aims to understand the strategic actions undertaken by these entities, in order to propose improvements that contribute to their sustainability and development. A quantitative, descriptive research approach was adopted, based on the collection of primary data. The findings highlight the relevance of strategic planning as a tool for institutional strengthening and the advancement of regional commerce. However, not all associations adopt such planning, and those that do often face challenges in its implementation and follow-up.

**Keywords:** Commercial Associations. Planning. Strategy. West Paulista.

## **1 INTRODUÇÃO**

Elaborar uma estratégia competitiva é fundamental para qualquer organização que busca alcançar bons resultados e se destacar no mercado. Para tanto, é imprescindível um adequado planejamento das ações. 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, é a base para que uma organização saiba como competir no mercado e alcançar sucesso (Ríos, 2018).

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). Logo, por meio da estratégia, a organização estabelece caminhos para o alcance de seus objetivos e, consequentemente, 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). Argolo, Rocha e Chaves (2019) complementam, destacando a importância de análise do cenário econômico regional para definir uma estratégia competitiva.

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 à organizações com fins lucrativos, todavia, pode englobar todo e qualquer tipo de organização, 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 por 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 seus 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. Nesse sentido, promove ações em prol da economia do comércio local. De acordo com Boleat (1996, p. 1), as associações comerciais “existem porque podem fornecer esses serviços aos seus membros de forma mais eficiente do que os membros podem fornecer individualmente”. Logo, com a união dos associados e o desenvolvimento de estratégias competitivas sustentáveis, uma associação comercial pode obter maior representatividade no mercado, compartilhando benefícios e alcance de resultados satisfatórios. Ou seja, assim como qualquer empresa, as associações comerciais também devem planejar suas estratégias (Boleat, 1996).

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

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

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) que atualmente conta com 27 federações, cada uma representando um estado do país, abrangendo cerca de duas mil associações comerciais e empresariais brasileiras (CACB, 2023). Como associação entende-se “grupos de pessoas reunidas em defesa de seus próprios interesses” (Carrion, 2000, p. 239).

Entre as 27 federações está a Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo (FACESP), 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 (RA-17), e comporta as cidades próximas à Presidente Prudente, como apresentado na Figura 1. A região é conhecida como Oeste Paulista, sendo as cidades sombreadas as 26 que possuem associação comercial.

Figura 1 - RA 17 Presidente Prudente



Fonte: FACESP (2023).

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), logo necessitam conquistar as empresas para que se tornem parceiras (Boleat, 2000,).

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,).

Segundo Boleat (2000, p. 11,), "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.

Nesse sentido, é necessário e importante, também para as associações comerciais, ter atuação estratégica, com vista a guiar as suas atividades 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".

No que tange ao contexto de associações comerciais, assim como em qualquer empresa, a dinamicidade do ambiente faz com que estas busquem oportunidades de crescimento

e enfrentamento de desafios, o que torna o planejamento estratégico fundamental (Kuazaqui, 2016). Para Nicolleti (2015, p. 5), “o planejamento estratégico fornece elementos para que a empresa organize seus processos, prevendo mudanças, oportunidades e projetando o futuro”. É necessário portanto, definir as pessoas, processos e o produto desejado, para elaborar o planejamento estratégico de forma assertiva, que norteará as tomadas de decisão, otimizando tempo e recursos (George, 2020).

Um estudo acerca do planejamento estratégico aplicado em uma associação comercial, em que foram realizadas entrevistas com os diretores da entidade, a autora concluiu que o uso de ferramentas auxiliam a tradução da estratégia da entidade, com vista a atingir objetivos e gerar resultados de curto, médio e longo prazo (Nicoletti, 2015). Dentre as ferramentas mais usuais de diagnóstico estratégico organizacional está a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), conhecida no Brasil como FOFA (Força, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). 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; nela, as forças e fraquezas são motivos internos e as oportunidades e ameaças são externos (Fraporti; Barreto, 2018).

No caso das associações, segundo Boleat (2000), 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.

Além da SWOT ou FOFA, recomenda-se realizar a análise das cinco forças de Porter para auxiliar as organizações na análise da competição de mercado, com vista a compreender o potencial competitivo de uma empresa (Silva et. Al, 2018; Porter, 2005). Porter (2005) ainda destaca a importância de a empresa adotar um conjunto de atividades que se alinham às estratégias definidas, visando o alcance de objetivos de longo prazo e os meios para atingi-los, envolvendo toda a organização. Dessa forma, o autor qualifica o planejamento estratégico como uma ferramenta, que possibilita à empresa de se reinventar e se reposicionar.

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 por ela. De forma complementar, os colaboradores precisam estar familiarizados com o plano estratégico, com o ambiente de

trabalho e com os objetivos e as metas da associação; além disso, a sua participação faz com que se sintam valorizados em contribuir para o crescimento da organização (Boleat, 2000).

De forma complementar, o planejamento estratégico requer a reestruturação na mentalidade por parte dos gestores, para que ele seja aprovado, evitando a centralização de decisões e disseminando o ideal de que a sustentabilidade não é apenas uma responsabilidade social, mas também, uma forma estratégica de se garantir vantagem competitiva, gerando valor a empresa à longo prazo (Porto et al. 2023). Logo, uma associação comercial que utiliza estratégias competitivas a seu favor tem tudo para se desenvolver e garantir diferencial no mercado. De acordo com Ruas (2022), o plano estratégico é uma ferramenta administrativa que aborda as formas de obtenção de sucesso da organização, promovendo ações para alcançar objetivos e metas demarcadas, de forma a embasar a tomada de decisão, analisando o ambiente em que a empresa se situa, para então alcançar os resultados ao longo prazo.

Para Rios (2018), 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, assim, para se agregar como vantagem competitiva, deve ser formulada, deliberada e moldada de forma rápida perante o mercado e suas mudanças, pois inovações de concorrentes afetam diretamente a competitividade da organização (Trindade, 2020). Ademais, Porter (2005), retrata, no contexto do planejamento estratégico, a necessidade do aperfeiçoamento contínuo dos gestores em seus aspectos de vantagem competitiva, alinhados à dinâmica do mercado. O autor ainda salienta que o nível operacional deve estar integrado ao planejamento, a fim de otimizar seus pontos fortes, com capacidade de acompanhar as mudanças, mantendo o nível de qualidade exigido.

Logo, por meio da estratégia é possível uma empresa desenvolver vantagem competitiva e aplicá-la no mercado, de modo que essa vantagem pode vir “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.

Por fim, para a realização de um planejamento é importante levar em consideração o envolvimento de diferentes áreas e agentes, de forma que, tanto a participação, quanto a

compreensão do papel e impacto de cada um são imprescindíveis para a obtenção do resultado final e alinhamento estratégico (Eberhardt e Fernandes, 2021). A vantagem competitiva busca satisfazer os clientes, considerando as condições do mercado e o desenvolvimento das pessoas de uma entidade (Ballé *et al.*, 2019). Por isso, deve ser construída a partir do planejamento estratégico para que a organização saiba o momento correto de agir.

### **3 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 RA-17 do estado de São Paulo, optou-se pela pesquisa quantitativa, de natureza descritiva, a partir de levantamento.

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, por sua vez, 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).

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 ligados a ações estratégicas das associações, com vista a compreender sua visão estratégica, o uso de ferramentas de gestão e dificuldades de gerenciamento.

A análise e interpretação dos dados coletados ocorreu por meio de estatística descritiva que, segundo Walliman (2015), é um método de pesquisa adequado 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. Para Gibbs e Flick (2009, p. 103), a análise comparativa consiste em “procurar padrões, fazer comparações, gerar explicações e construir modelos” a partir de dados coletados. Portanto, por meio dela foi possível compreender possíveis semelhanças e diferenças entre as associações investigadas.

As hipóteses que nortearam o referido estudo foram: (H1): a atuação estratégica das ações comerciais se limita ao planejamento de suas atividades, sem olhar competitivo (H2): a atuação estratégica das ações comerciais se limita ao planejamento de suas atividades, sem olhar de longo prazo; (H3) a principal ferramenta de diagnóstico estratégico utilizada pelas associações comerciais é a Análise SWOT e; (H4): o alinhamento estratégico é um desafio nas associações comerciais.

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. Verificou-se que, no momento da pesquisa, apenas 25 organizações estavam em funcionamento, reduzindo a população do estudo para 25 associações. Para essa população foi aplicado o questionário desenvolvido no Google Formulário. 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.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

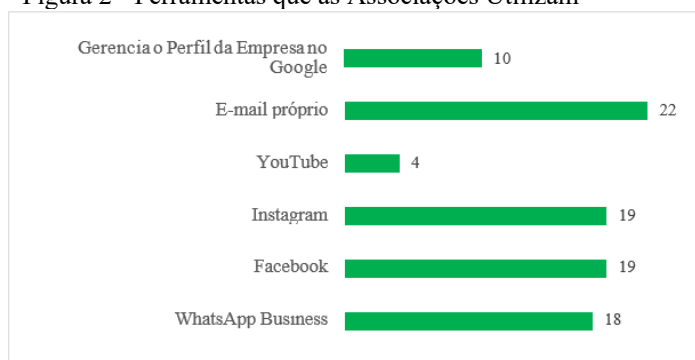
As associações comerciais (AC's) da RA 17 são entidades formadas por empresários para o desenvolvimento de atividades que impulsionam o comércio local, além de constituir um

órgão representativo de seus filiados, sejam eles pequenos, médios ou grandes negócios. 24 Associações foram fundadas antes dos anos 2000, com exceção da AC João Ramalho, fundada em 2009. A associação comercial mais antiga é a de Presidente Prudente, fundada em 1927, seguida de Presidente Venceslau, fundada em 1944. Os portes das AC's são definidos pelo número de habitantes do município, até 50 mil habitantes são classificadas como pequeno porte, de 50 mil até 250 mil, médio porte, e acima de 250 mil habitantes, 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. Nota-se que a maioria das AC's são de pequeno porte, uma vez que estão inseridas em cidades também de pequeno porte.

A principal forma de divulgação das informações das AC's estudadas, como serviços, contato e acesso ao sistema de consulta ao SCPC (Serviço Central de Proteção ao Crédito), ocorre pelo site institucional. Das 24 Associações estudadas, 15 possuem site, o que é considerado positivo, considerando o relacionamento com os associados, parceiros e clientes do comércio em geral. Por outro lado, há 9 associações que ainda não possui site, o que é considerado um número expressivo, visto que as informações das associações são difíceis de serem encontradas, o que torna 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 cotidianas das associações, e que também contribui para o seu crescimento, foram obtidas as respostas apresentadas na Figura 2.

Figura 2 - Ferramentas que as Associações Utilizam



Fonte: Autoria Própria (2023).

Como pode-se observar, grande parte das associações utilizam *WhatsApp Business*, *Facebook*, *Instagram* e, principalmente, e-mail próprio. Outrossim, é evidente que a minoria utiliza *YouTube* e gerenciamento do perfil da empresa no *Google*, o que já era de se esperar dado o perfil das organizações estudadas. Destaca-se, aqui, a importância de se possuir meios que facilitem o relacionamento da organização com os associados, contribuindo para a divulgação dos serviços e campanhas.

Além do mais, todas as associações pesquisadas realizam atividades que visam a promoção e o incentivo ao comércio local, o que facilita para os empresários em termos de organização e divulgação junto à população, além de espelhar o propósito de existência de uma associação comercial. Adicionalmente, 20 associações responderam que realizam palestras, cursos e *workshops*, 10 responderam que realizam jantares e 5 responderam que realizam outras atividades, como eventos com outros setores e *happy hour*. Novamente nota-se a compreensão das AC's como meio para compartilhamento de informações e conhecimento, uma vez que a maioria se preocupa com a realização de palestras, cursos e *workshops* para os associados.

Quando questionadas sobre a concorrência, 9 acreditam não possuir concorrentes e outras 15 concordam que possuem concorrentes, tais como: Serasa (Serviços de Assessoria S.A), outras certificadoras digitais, Sindicatos, Corretoras de Saúde, Prefeitura, Sincomércio, além de empresas de estágio, planos de saúde e de cartões de benefícios. Uma das associações, por atuar com serviços de cópias, também declarou lojas de informática, de xerox e de impressões como empresas concorrentes. Nota-se, a partir desse levantamento, a diversidade de produtos e/ou serviços que as associações comerciais realizam, com vista a sua manutenção e sustentabilidade, além da ausência de compreensão clara de muitas associações em relação ao mercado competitivo. Nesse sentido, cabe argumentar se realmente as associações conhecem o seu papel e quais objetivos visam alcançar, o que impacta diretamente na definição de uma visão de futuro e os meios para alcançá-la, ou seja, no seu planejamento. A partir das entrevistas, identificou-se que a maior dificuldade em gerenciar as AC's está na falta de união, interesse e participação dos associados, principalmente no que tange às tomadas de decisões. O apoio da diretoria também constitui um desafio para algumas associações, 6 das 24 associações pesquisadas assumem que a diretoria não possui qualquer responsabilidade e que a gestão da entidade fica aos cuidados dos colaboradores. Algumas AC's também relataram dificuldades financeiras, em encontrar novos serviços e obter novos associados, em manter a qualidade dos serviços ofertados e de demonstrar a importância e os benefícios de uma associação comercial

para os empresários locais. Boleat (2000) aponta a importância da participação dos colaboradores no contexto da gestão estratégica de uma organização, todavia tal participação deve estar atrelada a uma visão clara do nível institucional no que tange a sua importância e direcionamento, conforme afirma Porto et. al. (2019). Ou seja, para que haja alinhamento estratégico deve haver participação de todos os parceiros-chave de uma organização, de modo que todos compreendam o seu papel na elaboração e implementação de uma estratégia (Eberhardt; Fernandes, 2021). A falta de compreensão clara do modelo de negócio de uma associação comercial, bem como dos diferentes papéis (agentes) envolvidos dificulta o alcance de seus objetivos, especialmente os de longo prazo, e enaltece os desafios enfrentados por ela em termos de gestão.

Visto que o planejamento estratégico é essencial para executar atividades com excelência nas associações, é possível observar que apenas 16 associações afirmam realizar planejamento estratégico, o que demonstra a sua preocupação com o direcionamento das atividades com unidade. As AC's que responderam que não realizam planejamento estratégico justificam a ausência pela falta de comprometimento e participação dos associados, assim como da diretoria. No que tange as ferramentas utilizadas para a realização do planejamento estratégico, apenas 8 das 25 associações da RA-17 utilizam a Análise SWOT. Tal aspecto demonstra que muitas associações que realizam planejamento estratégico talvez o façam por outra ferramenta ou sem qualquer diagnóstico prévio da sua realidade interna e da realidade do mercado, ou seja, realizam planejamento de longo prazo, mas não estratégico.

Na tabela 1 é possível visualizar os dados cruzados entre a existência de planejamento estratégico e o uso da análise SWOT, com as variáveis de tempo de existência e porte das associações.

Tabela 1 – Comparativo de variáveis

| Variáveis                  | Nº Empresas Respondentes | Planejamento Estratégico |     | Análise Swot |     |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|--------------|-----|
|                            |                          | Sim                      | Não | Sim          | Não |
| <b>Tempo de Existência</b> |                          |                          |     |              |     |
| Até 30 anos                | 3                        | 67%                      | 33% |              | 00% |
| 31 a 50 anos               | 13                       | 62%                      | 38% | 1%           | 9%  |
| 51 a 70 anos               | 6                        | 83%                      | 17% | 0%           | 0%  |

|                 |    |     |     |    |    |
|-----------------|----|-----|-----|----|----|
| Mais de 71 anos | 2  | 50% | 50% | 0% | 0% |
| <b>Porte</b>    |    |     |     |    |    |
| Pequeno Porte   | 20 | 68% | 37% | 5% | 5% |
| Médio Porte     | 4  | 75% | 25% | 5% | 5% |

Fonte: Autores (2023)

O tempo de existência das associações foi extraído do site da FACESP, enquanto os demais dados foram coletados pela referida pesquisa. Observa-se que a maior parte das empresas que realizam planejamento estratégico está na faixa de 31 a 70 anos de existência, não sendo a Análise SWOT uma ferramenta usual. A Tabela 1 também evidencia que as Associações de médio porte tendem a adotar mais o planejamento estratégico do que as associações de pequeno porte, o que demonstra que o crescimento e a expansão organizacional são fatores que levam a busca de melhorias que contribuam diretamente com o desempenho das associações, seja a partir da adaptação de estrutura, da vantagem competitiva, dos processos e, até mesmo, dos stakeholders. Em relação a análise SWOT houve um destaque negativo, apresentando baixa adesão geral das associações à ferramenta, principalmente para as associações de até 30 anos e para as associações de médio porte.

Referente ao questionamento se a diretoria se atualiza no contexto de atuação de associações comerciais, 9 associações responderam “sim”, 9 responderam “às vezes” e 6 responderam “não”. Identifica-se então, perante a proximidade dos valores coletados, que a participação ativa da diretoria nas associações é um ponto a ser trabalhado e que, segundo a literatura sobre o tema, impacta na gestão estratégica de uma organização (Porter, 2005)

Quando indagados a respeito dos principais desafios para a implementação do planejamento estratégico na associação, novamente os participantes relataram aspectos ligados ao comprometimento, participação e engajamento dos envolvidos, assim como a aprovação dos empresários, a falta de união entre a diretoria, a dificuldade em se chegar a um consenso devido a várias opiniões, a mão de obra inadequada e insuficiente e a necessidade de mudança de paradigma. Outras destacam a dificuldade na implementação e acompanhamento das ações estratégicas propostas, uma vez que o mercado é bastante dinâmico e surgem imprevistos, como financeiros e mudanças de gestão, ao longo do processo. Por fim, há aquelas associações que não souberam responder ao questionamento realizado. Finalizando o questionário, foi abordado qual o principal objetivo do planejamento em uma associação comercial. A maioria das

organizações apontou que o principal objetivo é fomentar o comércio local, melhorando as práticas exercidas a fim de obter desenvolvimento econômico e sustentável. Alguns apontaram que o objetivo é proporcionar crescimento e desenvolvimento para a entidade, assim como nortear os trabalhos para se obter unidade de direção e alcançar os objetivos de forma mais rápida, além de motivar os associados e os não associados a se engajarem com as ações propostas pela associação, oferecer produtos e serviços acessíveis, com economia de tempo e otimização de recursos. Por fim, 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.

Os resultados apontam que apesar de compreender a importância do planejamento estratégico e este estar presente na maior parte das associações pesquisadas, a minoria utiliza a Análise SWOT como ferramenta de diagnóstico para tomada de decisão estratégica. Tal aspecto pode indicar que, apesar de haver planejamento, este não seja composto considerando a realidade interna da associação e a realidade externa do mercado, imprescindível para uma adequada gestão estratégica. Desse modo, pode-se considerar que associações que realizam planejamento talvez até o façam pensando no longo prazo, mas sem olhar estratégico.

A compreensão do modelo de negócio das associações consiste no ponto de partida para a compreensão do processo estratégico e a implementação adequada de ações estratégicas que reflitam em vantagem competitiva sustentável. A diversidade de produtos e serviços oferecidos pelas organizações estudantes, assim como a falta de compreensão clara do seu mercado competitivo podem indicar a dificuldade na gestão estratégica.

Os desafios enfrentados pelas associações complementam tais argumentos na medida em que são fundamentais para uma adequada implementação e acompanhamento das ações estratégicas propostas pelas associações. Aspectos, como falta de comprometimento, participação e engajamento dos associados e da diretoria, considerados o alicerce da gestão estratégica organizacional, trazem indícios de que esta atividade ainda consiste em um desafio a ser enfrentado pelas associações. Adicionalmente, tem-se a dificuldade enfrentada por elas em termos de mudança de diretoria, o que impacta no acompanhamento das ações estratégicas propostas.

Por fim, considerando as hipóteses baseadas na literatura e indicadas na seção de procedimentos metodológicos, nota que a maioria das associações comerciais pesquisadas realizam planejamento de suas atividades, todavia há indícios de que muitas não possuam olhar

competitivo em relação ao seu mercado de atuação (H1) e que, apesar de estabelecerem objetivos de longo prazo, não possuem visão estratégica (H2). No que tange ao uso de ferramenta de diagnóstico estratégico, diferente do que se propunha, a Análise SWOT é utilizada por um número pequeno de associações (H3), o que também pode ser um indício de que há dificuldade das associações na compreensão do seu modelo de negócio e atuação estratégica. Ademais, o alinhamento estratégico ainda consiste em um desafio para as associações investigadas, dado que há dificuldade destas na participação e engajamento de todos os envolvidos, especialmente associados e diretores, assim como na continuidade das atividades de uma gestão para outra, além de sustentabilidade financeira do negócio.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo compreender as ações estratégicas realizadas por associações comerciais do Oeste Paulista, RA-17, com vista a compreender se a prática de gestão estratégica está presente nesse contexto, assim como os desafios enfrentados por elas diante dessa realidade.

Nota-se que os planejamentos das associações que os fazem são desenvolvidos de acordo com os produtos ofertados e o público-alvo. Tendo em vista que as associações comerciais não têm como objetivo a obtenção de lucro, mas sim, o engajamento de seus associados, para então, aumentar sua rede, possibilitando integração e *networking*, resultando no desenvolvimento do comércio local, tal aspecto se torna fator chave para uma atuação estratégica, alinhada à sua realidade interna e externa.

Nesse contexto, torna-se importante que as associações compreendam o seu propósito de existência (modelo de negócio) e desenvolvam ações estratégicas que estejam alinhadas a ele. A realidade investigada demonstra que muitas associações são praticamente dependentes financeiramente de apenas um produto/serviço, o que as tornam vulneráveis aos possíveis casos de rescisão contratual, consequentemente, na sua sustentabilidade.

Dessa maneira, as associações devem buscar formas de inovar, o que pode ocorrer inicialmente com o uso de ferramentas simples, como a criação de e-mail corporativo, canal de comunicação oficial (por exemplo: *WhatsApp Business*) ou a concepção de um website institucional. Ademais, é imprescindível dispor de uma equipe gestora capacitada, com perfil

empreendedor e habilidades de liderança, para assegurar o êxito na condução da entidade, com vista a alcançar vantagem competitiva sustentável.

De forma complementar, o uso de ferramentas, como a análise SWOT, apesar de não estar presente na maioria das associações investigadas, são importantes para o alcance de objetivos estratégicos, dado que contribuem para uma melhor compreensão da organização e do seu mercado de atuação, especialmente em termos de identificação de oportunidades.

A união dos comerciantes e a participação ativa da diretoria também é imprescindível para manter a associação, pois impactam diretamente na implementação de suas estratégias, proporcionando maiores chances de crescimento da entidade. Todavia, a associação deve dispor de uma estratégia competitiva para sobreviver e prosperar, para isso necessita refletir sobre ações que fortaleçam ainda mais o relacionamento entre a entidade e os seus associados.

Para implementar um planejamento estratégico em uma associação comercial, primeiramente, este deve ser autorizado pela diretoria, com o conhecimento e participação de todos os parceiros-chave, especialmente os associados. É importante ressaltar que a mudança de diretoria a cada gestão pode impactar diretamente a realização do planejamento, bem como a sua execução e acompanhamento. Logo, além dos diretores, é fundamental que gerentes e colaboradores compreendam a importância do planejamento estratégico para implementá-lo com êxito. A rotatividade da gerência também pode prejudicar a implementação do planejamento, uma vez que, em geral, é ela que lidera o processo e está sempre presente da associação. Para que não haja problema de continuidade das ações estratégicas de uma gestão para outra, a cada nova liderança deve-se pensar em ações de transição para que haja alinhamento estratégico.

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. O estudo focou na análise SWOT como ferramenta principal de análise diagnóstica por considerar está a mais usual, todavia, outros estudos poderiam abranger outras possíveis ferramentas.

Sugere-se para estudos futuros a aplicação da pesquisa em outras regiões, possibilitando ampliação do universo da pesquisa, assim como, comparações com demais realidades. Também, poderia se realizar estudos de caso para compreensão aprofundada da

realidade da gestão estratégica nesse tipo de organização, assim como dos desafios enfrentados por elas na sua realização.

## REFERÊNCIAS

AKAMINE, C. T; YAMAMOTO, R. K. **Estudo Dirigido de Estatística Descritiva**. 3. ed. São Paulo: Editora Érica, 2013, 281 p.

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.

BOLEAT, M. **Models of trade association co-operation**. Londres: TradeAssociation Forum, 2000. Disponível em: [https://boleat.com/materials/MTAC\\_2000.pdf](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](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](https://boleat.com/materials/SPTA_2000.pdf). Acesso em: 18 jan. 2023.

BRYSON, J. M.; EDWARDS, L. H.; SLYKE, D. M. V. Getting strategic about strategic planning research. **Public Management Review**, v. 20, n. 3, p. 317-339, 2021. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2017.1285111>. Acesso em: 7 jun. 2025

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](http://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.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016, 696 p.
- CHARAN, R.; WILLIGAN, G. **Repensando a vantagem competitiva: novas regras para a era digital**. Rio de Janeiro, Alta Books, 2022, 216 p.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021, 222 p.
- EBERHARDT, F.; FERNANDES, S. O planejamento estratégico como ferramenta de alinhamento institucional: apontamentos do processo de implantação de um instituto federal de educação profissional, científica e tecnológica. **REPAE - Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, v. 7, n. 2, p. 36–53, 2021. DOI: 10.51923/repae.v7i2.254.
- 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.
- GEORGE, B. Successful strategic plan implementation in public organizations: connecting people, process, and plan (3Ps). *Public Administration Review*, 13 april 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.13187>. Acesso em: 7 jun. 2025
- GIBBS, G.; FLICK, U. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009. cap. 6: análise comparativa, p. 103.
- GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Barueri: Atlas, 2021. cap. 4: coleta de dados, p. 75.
- 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. Dissertação de Mestrado. 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, 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.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 1. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2005.
- PORTO, A. M.; SOUZA, I. S. Planejamento estratégico empresarial e comunicação: uma revisão bibliográfica. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 5, p. 1915–1929, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i5.9939.
- 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 de Mestrado. Universidade do Porto, 2004.
- RÍOS, C. C de. ¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones? **Revista Científica Anfíbios**, 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%ADfic+a%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 sector 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.
- RUAS, A. B. A. M. A importância do planejamento estratégico para as empresas. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 5, e59811527810, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i5.27810.
- SAMPIERI, H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. Del P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Penso Editora, 2013, 612 p.
- SILVA, F. P da. *et al.* **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Sagah Educação, 2018, 221 p.
- SIQUEIRA, J. O. **Fundamentos de métodos quantitativos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011, 310 p.

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.

WALLIMAN, N. **Métodos de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2015. 178 p.