FACULDADE DO BAIXO PARNAÍBA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALYNE SILVA DO CARMO
IARA BRENDA SOUZA DA SILVA
MAURA MENDES CARDOSO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo de caso sobre a relevância de algumas ferramentas de gestão na Câmara dos Dirigentes Lojistas - CDL de Chapadinha - MA

Chapadinha
2016

ALYNE SILVA DO CARMO
IARA BRENDA SOUZA DA SILVA
MAURA MENDES CARDOSO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo de caso sobre a relevância de algumas ferramentas de gestão na Câmara dos Dirigentes Lojistas - CDL de Chapadinha - MA

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profª. Lívia Cutrim Lima.

Chapadinha
2016

Carmo, Alyne silva do

Planejamento estratégico: um estudo de caso sobre a relevância de algumas ferramentas de gestão na Câmara dos Dirigentes Lojistas - CDL de Chapadinha - MA/ Alyne silva do Carmo; Iara Brenda Souza da Silva; Maura Mendes Cardoso. - Chapadinha, 2016.

86 f.

Monografia (Graduação em Administração) – Curso de Administração – Faculdade do Baixo Parnaíba, 2016.

1. Planejamento 2. Gestão 3. Estratégia 4. Ferramentas I. Silva, Iara Brenda Souza II Cardoso, Maura Mendes. III. Título

CDU 658.3

ALYNE SILVA DO CARMO
IARA BRENDA SOUZA DA SILVA
MAURA MENDES CARDOSO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo de caso sobre a relevância de algumas ferramentas de gestão na Câmara dos Dirigentes Lojistas - CDL de Chapadinha - MA

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profª. Livia Cutrim Lima.

Aprovada em _____ /_____/_____.

BANCA EXAMINADORA

_____
Prof. Lívia Cultrim Lima (orientadora)
Graduada em Engenharia de produção
Faculdade do Baixo Parnaíba

_____
1º Examinador

_____
2º Examinador

“A maioria das pessoas não planeja fracassar, fracassa por não planejar”.

John L. Beckley.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado força e saúde para estudar e concluir minha graduação.

Agradeço também a minha família por todo apoio nos momentos de dificuldades, em especial ao meu esposo Allyson Furtado, pelo incentivo, dedicação e paciência que teve comigo.

As minhas colegas de trabalho, por compreender minha ausência em minhas funções e terem feito o meu trabalho.

A minha gerente Gil, por ter me liberado todas as vezes que pedi, contribuindo assim, para o cumprimento de trabalhos da faculdade que exigiam mais dedicação e tempo.

E em especial as minhas amigas Iara Brenda e Maura Mendes, que aceitaram este desafio de fazer a monografia comigo, agradeço pela confiança e a oportunidade em trabalhamos juntas no desenvolvimento e conclusão da mesma.

Por fim, parabenizo a mim mesma por ter superado os desafios e os momentos difíceis, não ter desistido e realizado um sonho que não é só meu, mas da minha família também. E por ter estudado e procurado atender as exigências do mercado de trabalho, me tornando assim uma pessoa mais útil para as empresas, e para sociedade.

Alyne Silva do Carmo

Primeiramente agradeço a Deus, pela minha saúde, por ter guiado e me permitido trilhar esse caminho que levou a conclusão desse curso.

Agradeço a minha família por terem acreditado e compartilhado dos meus sonhos, me incentivando e investindo nesse projeto e por serem munição na minha força de vontade.

Por fim agradeço as minhas amigas Alyne, Nádia e Maura, pelo apoio e amizade sincera.

Iara Brenda Souza da Silva

Primeiramente agradeço a Deus, por ter me proporcionado esta oportunidade de estudar este curso, que é de suma importância para a minha vida profissional e por sempre ter me dado coragem para enfrentar os obstáculos ao longo dessa caminhada.

A minha família pelo apoio incondicional, por serem minha base nesta jornada.

As minhas amigas, Iara, Alyne e Nádia, pela amizade e companheirismo, sempre terei elas em meu coração.

Maura Mendes Cardoso

RESUMO

O presente trabalho tem como foco o planejamento estratégico, tendo em vista que as empresas para desenvolver suas atividades a fim de alcançar seus objetivos, deve aderir ao mesmo e outras ferramentas de gestão como aliado para a condução do negócio, para dessa forma, buscarem um diferencial competitivo. Assim, o trabalho foi realizado na Câmara dos dirigentes Lojistas (CDL) de Chapadinha – MA, com o objetivo de identificar quais as ferramentas de gestão são utilizadas para a formulação do planejamento estratégico e se elas podem aferir na concretização de objetivos da organização. Para a análise de dados foram utilizadas as pesquisas quantitativas, onde se tem interpretações com base em dados estatísticos, pesquisas qualitativas que fornece ao estudo informações mais detalhadas e interpretações do pesquisador e pesquisa documental, para que as respostas sejam mais satisfatórias e claras no que tange a problemática e o método de análise triangular que permite a avaliação baseada em três visões distintas. Quanto às coletas dos dados foram feitas entrevistas com os gestores e aplicações de questionários como os associados. Para o norteamento da pesquisa teve-se a contribuição de autores de renome, como: Sun tzu (2007), Pereira (2010), Kotler (2000), O'brien (2010), Chiavenato (2003, 2004, 2005, 2010), entre outros que tiveram grande relevância para embasamento da pesquisa. Na conclusão será destacado a importância que o trabalho teve para a empresa campo, bem como o resultado da aplicabilidade de algumas ferramentas de gestão como também o tipo de planejamento estratégico adotado e se este está trazendo resultados satisfatórios.

Palavras-Chave: Planejamento. Gestão. Estratégia. Ferramentas.

ABSTRACT

The present work focuses on strategic planning, considering that companies to develop their activities in order to achieve their goals, should adhere to the same and other management tools as an ally to conduct the business, in order to seek a Competitive differential. Thus, the work was carried out in the House of Managers (CDL) of Chapadinha - MA, in order to identify which management tools are used to formulate strategic planning and whether they can measure the achievement of the organization's objectives. For the analysis of data we used the quantitative surveys, where we have interpretations based on statistical data, qualitative research that provides the study with more detailed information and interpretations of the researcher and documentary research, so that the answers are more satisfactory and clear in what concerns The problem and the method of triangular analysis that allows the evaluation based on three different views. Regarding the data collection, interviews with the managers and applications of questionnaires were done as the associates. In order to guide the research, we have contributed authors such as: Sun tzu (2007), Pereira (2010), Kotler (2000), O'brien (2010), Chiavenato (2003, 2004, 2005, 2010), Among others that had great relevance for the basis of the research. The conclusion will highlight the importance that the work had for the field company, as well as the result of the applicability of some management tools as well as the type of strategic planning adopted and if this is bringing satisfactory results.

Keywords: Planning. Management. Strategy. Tools.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

			p.
Quadro 1	-	Número de publicações com relação aos temas e bases de pesquisas	15
Quadro 2	-	Perfil do responsável pela empresa associada à CDL.....	53
Quadro 3	-	Perfil das empresas associadas comércio.....	54
Quadro 4	-	Relação de empresas ativas na região em que a CDL atua e percentual de associados por cidade.....	64
Figura 1	-	Representação gráfica do modelo de cinco forças de Michael Porter.....	36
Figura 2	-	Matriz SWOT	39
Figura 3	-	Pirâmide hierárquica do sistema da confederação nacional dos dirigentes lojistas.....	43
Figura 4		Relatório da Ferramenta de Desempenho Geral.....	62
Figura 5	-	Relatório da Ferramenta Painel de Variação – Índice de eficiência – Captação	63
Figura 6	-	Relatório Ferramenta Painel de Variação – Índice de eficiência – Cancelamentos.....	63
Figura 7	-	Cinco Forças de Porter na Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) de Chapadinha - MA.....	69
Figura 8	-	Análise SWOT da CDL.....	71

SUMÁRIO

		p.
1	**INTRODUÇÃO**.....	11
2	**ESTADO DA ARTE – BREVE ESTUDO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**.....	14
2.1	***Scientific Eletronic Librany Online* (Scielo)** ……..	15
2.1.1	Portal de Periódicos Capes (artigos científicos)	17
2.1.2	Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BBDT)	23
3	**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:** breve histórico e evolução.....	27
3.1	**Planejamento**	28
3.2	**Estratégia**.....	29
3.3	**Planejamento estratégico nas organizações**.....	29
4	**CONCEPÇÃO DA GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES**.....	31
4.1	**Ferramentas de gestão**.....	32
4.2	**A importância das ferramentas de gestão nas organizações**.....	32
4.2.1	Alguns modelos existentes de ferramentas de gestão.....	33
4.2.2	Missão e Visão.....	34
4.2.3	*Brainstorming*.....	34
4.2.4	As cinco forças de Porter.....	35
4.2.5	Os sistemas de informação.....	37
4.2.6	Matriz SWOT.....	38
5	**METODOLOGIA**.....	41
5.1	A pesquisa e sua natureza.....	41
5.1.1	Coleta dos dados da pesquisa a campo	44
5.1 2	Câmara dos dirigentes lojistas (CDL) de Chapadinha – MA.....	45
5.1.3	Histórico da CDL.....	45
5.1.4	Um estudo de caso na Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) de Chapadinha – MA.....	47
5.2	Entrevista com os gestores da CDL.....	47
5.2.1	Perfil dos associados da CDL.....	52
5.2.2	Avaliação do Planejamento Estratégico da CDL sob a ótica dos seus Associados.....	54
6	**PESQUISA DOCUMENTAL UM DIAGNOSTICO DAS FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) DA CDL**.....	62
7	**CONCLUSÃO**.....	66
	REFERÊNCIAS	
	APÊNDICES	

1 INTRODUÇÃO

O homem sempre teve suas necessidades de realizações pessoais e profissionais. Em tempos remotos, pensar e agir de forma planejada era algo que não tinha tanta relevância, visto que as pessoas agiam naturalmente, sem se dar conta que fizeram uso de algum planejamento. Com o passar do tempo, o aumento da competitividade e os avanços tecnológicos foi surgindo a necessidade de não somente se planejar, mas fazer isso de forma estratégica.

Sabendo que o planejamento possui três níveis hierárquicos, que são o estratégico, tático e operacional, no qual cada um possui sua importância para a eficiência da organização, neste caso o foco do trabalho foi direcionado para o planejamento estratégico, pois este é o nível de maior autonomia, em que as tomadas de decisões influenciam na organização como um todo.

No cenário organizacional esse planejamento deve ser feito de forma mais intensa, pois o mercado passa por mudanças constantes e os gestores que são os principais tomadores de decisões devem estar flexíveis às transformações que, por ventura, sejam impostas à empresa.

As Organizações que adotam o planejamento como aliado para a condução do negócio possuem um diferencial no mercado, atingindo os seus objetivos com mais assertividade, rapidez e também possuem uma melhor percepção de oportunidade no mercado pelo fato da utilização da ferramenta de gestão “planejamento estratégico” que, ao ser formulada está munida de informações que embasam as decisões futuras.

No que concerne às ferramentas de gestão, através destas pode-se obter informações e dados relevantes para a formulação de diagnóstico, e posteriormente nortear as tomadas de decisões para, desse modo, desenvolver uma melhor gestão organizacional.

Desta forma, as organizações tendem a criar mecanismo para se sobressair da concorrência e atender às exigências de seus consumidores, pois independente de qual seja o porte, ou o tipo de segmento que a empresa atua é indispensável o uso das ferramentas adequadas para a análise do negócio, uma vez que se trata de um avanço fundamental que ocorre no contexto organizacional.

Com isso, teve-se a necessidade de uma pesquisa com vista a descobrir

respostas a uma questão de suma importância: Como é formulado o planejamento estratégico da Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) de chapadinha – MA. A resposta a esta indagação ajudaria a conhecer qual o tipo de planejamento adotado pela empresa, tendo em vista que existe o planejamento formal e informal e se o mesmo está suprindo a necessidade desta.

Nesta conjuntura, obteve-se como objetivo geral da pesquisa, identificar quais as ferramentas de gestão são utilizadas para a formulação do planejamento estratégico e se elas podem aferir na concretização de objetivos da organização.

Para o norteamento da pesquisa teve-se a contribuição de autores de renome, como: Sun tzu (2007), Pereira (2010), Kotler (2000), O'brien (2010), Chiavenato (2004, 2005, 2010), entre outros que tiveram grande relevância para o embasamento da pesquisa.

A realização da pesquisa deu-se através de um estudo de caso realizado na Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL), a qual estar situada na cidade de Chapadinha - MA, tendo em vista que a mesma atua como uma organização assistencialista que tem o intuito de desenvolver e fomentar a aproximação dos integrantes e dirigentes de empresas de varejo. Assim, este estudo está direcionado a linha de pesquisa denominada LP3CA - Processo de administração e sistema de produção.

Para coleta e análise de dados foram utilizadas as pesquisas quantitativas, onde se tem interpretações com base em dados estatísticos, pesquisas qualitativas que fornece ao estudo informações mais detalhadas, além de interpretações do pesquisador, pesquisa documental, para que as respostas sejam mais satisfatórias e claras no que tange a problemática e o método de análise triangular que permite a avaliação baseada em três visões distintas. Com isso, buscou-se fazer aplicações de questionários com os clientes e entrevista com os gestores.

O trabalho seguirá algumas etapas relevantes para o seu desenvolvimento, neste sentido, logo de início será abordado sobre o Estado da arte – breve estudo sobre o planejamento estratégico, no qual constará o estudo de artigos pesquisados em bases de dados, como: *Scientific Eletronic Librany Online* (Scielo), Portal de Periódicos Capes (artigos científicos) e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), levando em consideração os estudos mais recentes a respeito da área de Planejamento estratégico (PE).

No capítulo seguinte, aborda sobre o Planejamento estratégico: Breve histórico e evolução, o qual trará um contexto histórico para referenciarmos sobre seu surgimento, a partir daí será enfatizado ainda sobre planejamento, e logo após, a estratégia ressaltando a sua relevância para o desenvolvimento das organizações. Assim será abordado, também, o planejamento estratégico nas organizações, com vista no seu objetivo que é formular táticas inovadoras e aprimorar as já existentes na empresa. Posteriormente, efatiza-se sobre a percepção da gestão nas organizações, seguindo com um breve relato das ferramentas de gestão e alguns de seus modelos existentes.

No próximo capitulo intitulada metodologia foi apresenta os tipos de pesquisa e uma explanação sobre a empresa campo e suas características e a importância do estudo de caso na mesma. Em seguida, será feita uma análise sobre os dados coletados na entrevista com os gestores, dados dos questionários que foram aplicados nas empresas associadas à CDL e análise da pesquisa documental.

Na conclusão será apresentada a relevância do trabalho para a empresa campo, e se o tipo de planejamento estratégico adotado está trazendo resultados satisfatórios, dando assim, sugestões sobre a aplicabilidade de algumas ferramentas de gestão.

2 ESTADO DA ARTE – BREVE ESTUDO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sabendo que o Planejamento Estratégico é considerado uma ferramenta de crescimento e avaliação, o qual é responsável pela definição de objetivos e resolução de problemas nas organizações, buscou-se realizar um levantamento de estudos com palavras-chaves acerca do tema: *Planejamento estratégico: um estudo de caso sobre a relevância de algumas ferramentas de gestão na câmara dos dirigentes lojistas (CDL) de Chapadinha - MA.* Isso com o intuito de conhecer os diversos tratamentos dados à área.

No momento da realização do levantamento de dados foram levados em consideração os estudos mais recentes a respeito da área PE, a fim de ter uma análise mais precisa da atual abordagem em nível nacional, em virtude das mudanças que ocorrem ao longo do tempo dentro das organizações. Assim buscou-se mapear as pesquisas através das seguintes palavras-chaves: “Planejamento Estratégico”, “Ferramentas de Gestão”, “Gestão Estratégica” e “Ferramentas de Planejamento”.

Sabe-se que um estado da arte trata da busca e análise de dados de um objeto especifico, que gera debates e permite a compreensão do estudo, sendo elaborado por grupos acadêmicos e científicos.

Na escolha da exploração da pesquisa foram extraídas as publicações nas seguintes bases de dados: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD (teses e dissertações); *Scientific Eletronic Librany Online* – Scielo (artigos científicos); e no Portal de Periódicos Capes (artigos científicos).

No andamento da pesquisa seguiu-se uma padronização, onde em cada base de dados se fez uso das mesmas palavras-chaves, mesma língua, no caso a portuguesa, os anos de publicações referentes a 2011 a 2015 e a nacionalidade brasileira. Desta forma foi possível encontrar cerca de setecentos e quarenta e quatro, trabalhos relacionados ao tema. Pode-se verificar na tabela abaixo, em que está exposto de maneira a dividir tema e bases de pesquisa.

Quadro 1: Número de publicações com relação aos temas e bases de pesquisas

Palavras-chave, Fonte: *Scielo 2014 á 2015*	Qt de artigos
Planejamento Estratégico	15
Ferramentas de Gestão	15
Gestão Estratégica	15
Ferramentas de Planejamento	15
Palavras-chave, Fonte: *Períodico CAPES*	
Planejamento Estratégico	62
Ferramentas de Gestão	39
Gestão Estratégica	72
Ferramentas de Planejamento	96
Palavras-chave, Fonte: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).	
Planejamento Estratégico	301
Ferramentas de Gestão	21
Gestão Estratégica	88
Ferramentas de Planejamento	5

Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2016.

2.1 Scientific Eletronic Librany Online (Scielo)

Realizou-se um levantamento bibliográfico, usando a base de dados da Scielo, no qual foi localizado sessenta artigos, acerca das palavras chaves, planejamento estratégico, ferramenta de gestão e gestão estratégica, no entanto dentre os artigos localizados foram selecionados apenas quatro artigos relacionado a palavra-chave, planejamento estratégico, dos quais faz-se a seguinte análise:

Entre os vários textos consultados para a pesquisa, destaca-se *O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional* (SILVA; MÁRIO, 2016),

Onde irá analisar o processo de adoção do planejamento estratégico nos Tribunais de Contas brasileiros, desde o planejamento até o monitoramento, sob a ótica da Teoria Institucional.

Quanto ao método de pesquisa, utilizou-se de *survey* para coleta de informações através da aplicação de questionários aos representantes das unidades de Planejamento, além disso, foi feita pesquisa documental nos planos estratégicos dos Tribunais, sendo que foram analisados os casos de 23 Tribunais.

Na conclusão, evidencia-se, que a adoção do planejamento estratégico, como sendo algo recente em alguns tribunais de contas, ainda está em uma fase que exige mais amadurecimento, pois nem todos os pontos relevantes para a adoção do planejamento estão sendo observados. Por mais que a minoria já tenha despontado, algumas outros ainda estão buscando meios de implementar os procedimentos de monitoramento, seja por meio de um software específico para tanto, seja por meio de contratação de consultoria ou de visita técnica em outras instituições para auxiliar a instituir a rotina.

Tem-se também, o estudo acerca da *Crise de abastecimento de água em São Paulo e falta de planejamento estratégico* (CÔRTES et al., 2016), além da estiagem que vem assolando o estado de São Paulo, tem outro fator que contribui para o descaso do saneamento, o qual diz respeito à falta de planejamento estratégico que afeta ao sistema de abastecimento da região. No que tange a realização da pesquisa, deu-se através de dados quantitativos e documentos de fontes primárias e secundárias. Constatou-se que o uso de informações ambientais pode desempenhar um papel estratégico para a gestão do abastecimento urbano.

O estudo sobre *Gestão ambiental e estratégia empresarial em pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de casos (*MARTINS; ESCRIVÃO; NAGAVO, 2016), tem como objetivo analisar se as atividades de gestão ambiental das pequenas e medias empresas estão em consonância com suas estratégias empesarias, pois esta tem sido uma questão de suma relevância no que diz respeito sobre como e porque as empresas integram a temática ambiental na tomada de decisões estratégicas. Para a realização da pesquisa adotou-se o método qualitativo, na coleta de dados utilizou-se dois instrumentos: entrevistas semiestruturadas e análise de documentos os quais foram disponibilizados pela própria empresa.

Neste estudo o resultado aponta que das quatros empresas que foram analisadas apenas duas apontam o uso de estratégias empresarias em questões do campo ambiental.

Sobre o *Planejamento Estratégico como exigência ética para a equipe e a gestão local da Atenção Básica em Saúde* (JUNGES; BARBIANI; ZOBOLI, 2016), teve como principal objetivo integrar o planejamento estratégico de forma monitorada para detectar as necessidades em saúde no que diz respeito ao

atendimento, os quais estão vinculados a gestão do município onde irão criar ações que corroboram para o cuidado da saúde ampliada dos indivíduos e da população.

A pesquisa aponta que a efetividade da deliberação moral da clínica a qual foi objeto de estudo, precisa articular o processo de planejamento estratégico na atenção básica devendo está correlacionado com a macrogestão e com a vigilância em saúde.

2.1.1 Portal de Periódicos Capes (artigos científicos)

Na base de dados CAPES foram encontrados duzentos e sessenta e oito artigos relacionados às palavras chave planejamento estratégico, ferramentas de gestão, gestão estratégica e ferramentas de planejamento, onde dentre estes, somente onze artigos foram selecionados, uma vez que atendiam aos critérios da pesquisa.

Sobre a palavra chave gestão estratégica, embora se tenha encontrado 72 artigos, estes não foram explanados por não acrescentarem relevância à pesquisa, e quanto à palavra chave ferramenta de planejamento, nenhum artigo foi encontrado.

Com relação à palavra chave, planejamento estratégico, foram selecionados cinco artigos que atendiam aos critérios da pesquisa, sendo que diante das diversas publicações examinadas, destaca-se *A configuração da organização e sua relação com o planejamento estratégico formal e emergente, (*BULGAVOC; SANTOS; MAY, 2016). O objetivo deste artigo é compreender como a formação da organização influencia na elaboração do planejamento estratégico. A pesquisa utilizada foi à qualitativa exploratória, onde se deu através de um estudo de caso comparativo entre duas empresas de sucesso e de configurações distintas.

Os procedimentos metodológicos foram por meio de entrevistas, observações de dados já existentes e publicados na mídia e como forma de análise, a triangulação de dados. O estudo teve duas etapas, a primeira foi conhecer os elementos que compunha a estrutura organizacional e a segunda buscou-se identificar a relação destes elementos com a elaboração do PE.

Sendo possível constatar que as duas empresas possuem planejamento intensamente vinculado ao ambiente e aos elementos que estão ligados à organização.

A empresa de Material de Construção de origem familiar possuía característica de modelo emergente de gestão, é um modelo de gestão participativa por todos os *Stakeholders*, enquanto a Empresa de Tecnologia de origem acadêmica, identificou-se o modelo de planejamento formal, com participação somente da alta cúpula.

Em continuidade sobre a pesquisa, analisou-se também *Abordagem cognitiva para gestão do planejamento estratégico nas organizações, (*VALERA; BARBOSA; FARIAS, 2016) o artigo aborda a questão dos modelos de gestão fortes, dinâmicos e atentos das organizações, pois estes modelos permitem verificar e monitorar o ambiente externo, fazendo com que há um melhor acompanhamento do ambiente interno das mesmas.

Diante do exposto, objetivou-se analisar o valor dos estudos cognitivos na otimização da gestão estratégica com os temas aprendizagem, mediação e desenvolvimento de competências, a apresentação da Teoria da Modificabilidade Cognitiva Estrutural (TMCE) e a Experiência da Aprendizagem Mediada (EAM) desenvolvidas por meio do Programa de Enriquecimento Instrumental (PEI), que visa ampliar o potencial cognitivo do indivíduo, por meio da experiência de aprendizagem mediada e de modo específico desenvolver funções cognitivas, que são fundamentais para a aprendizagem, mediante o fortalecimento de sistemas de informação. A metodologia aplicada neste artigo compreende a utilização bibliográfica onde vários autores discorrem sobre a temática.

Acerca da discussão, pode-se concluir que a gestão estratégica requer percepção e interpretação do valor e do significado da informação nos negócios, para que esta seja usada eficientemente na solução de problemas que venha surgir e nas ações e tomadas de decisões nas organizações. As organizações, para desenvolver capital humano intelectual mais efetivo dispõem de um recurso estratégico e eficiente no processo de gestão estratégica, que são os chamados programas cognitivos da gestão do conhecimento.

Outro estudo a ser analisado é a discursão *Entre o Planejamento Estratégico Formal e Informal: um Estudo de Caso Exploratório sobre a Prática de Estratégia nas Organizações (*SOUZA, 2016)

O presente artigo é um estudo de caso que descreve como a empresa de serviços InfraCo que trabalha com projetos de infraestrutura, elaborou o seu planejamento estratégico ao longo dos anos. Identificou-se que com o passar do

tempo em seu processo de aplicação, o planejamento estratégico sofria mudanças, dentre elas as de caráter (in) formalidade foram procedimentos e alterações em distintas fases da aplicação, isto ocorreu em virtude das mudanças externas.

A metodologia de pesquisa, foi através de entrevista, pesquisa documental e observação direta.

Após a análise, pode-se compreender que as estratégias e caminhos seguidos nem sempre estão diretamente ligados a organização, porém deve ser levado em consideração a dinâmica social que estão inseridos e nas quais as estratégias foram criadas, como também o agrupamento entre os profissionais, as práticas e as ferramentas de gestão utilizadas, afim de ter uma estruturação do Planejamento Estratégico com foco central no dinamismo social da empresa.

Outro artigo aborda sobre *O Alinhamento entre a Estratégia e as Competências Organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmico (BRIDA; SANTOS, 2016*).

O estudo apresentado tem por objetivo demonstrar e debater como acontece o direcionamento das estratégias empresariais e as competências organizacionais, através de um estudo de caso e de revisões bibliográficas, aonde visa demostrar como são as particularidades da empresa como também o funcionamento do ambiente que causa esse alinhamento. O processo metodológico utilizado foi por meio de pesquisa qualitativa e quantitativa.

Constatou-se que a organização que procura um ambiente de alinhamento, deve se ater a seleção, para assim, obter em seu corpo organizacional pessoas altamente capacitada e comprometida que pensam estrategicamente.

Nos demais artigos publicados, cita-se ainda, *O processo de análise do ambiente e sua relação com a aprendizagem organizacional: um estudo de caso* (CALDEIRA; GODOY, 2016).

O artigo é um estudo de caso que visa responder a questionamentos acerca da contribuição do diagnóstico do ambiente para o enriquecimento do aprendizado em uma empresa.

Tendo como metodologia a pesquisa qualitativa e coleta de dados por meio de entrevistas, com características exploratórias e descritivas.

A pesquisa aponta que os entrevistados possuem uma visão do ambiente como fonte de aprendizado, e acreditam que contribui diretamente com o sucesso da organização. Através do estudo, foi possível entender como o alinhamento dos

processos de Planejamento Estratégico estão diretamente ligados com o conhecimento na organização.

Para complemento da pesquisa, outra palavra chave utilizada foi ferramentas de gestão, foram selecionados 13 artigos, onde chama atenção sobre a seguinte indagação *A importância da tecnologia da informação como ferramenta para o processo da gestão hospitalar no setor privado: um estudo de caso em uma organização hospitalar em Feira de Santana - BA* (GONZALEZ et al.,2016).

O presente artigo descreve como as organizações adotam a Tecnologia da Informação (TI) como estratégia para alcançar a inovação e consequentemente o sucesso no mundo globalizado e competitivo de hoje no processo de gestão hospitalar privado.

Este artigo teve por objetivo identificar a importância da tecnologia da informação como ferramenta para o processo de gestão hospitalar. Para a pesquisa, o recurso metodológico adotado foi o estudo de caso com pesquisa com enfoque qualitativo/quantitativo. A amostra da pesquisa escolhida foi em um hospital privado com os gestores e funcionários do setor administrativo e tecnológico.

A coleta de dados utilizado foi entrevista e um questionário fechado quantitativo. Os resultados da pesquisa resultaram que a TI é uma ferramenta bastante importante atualmente para o sucesso de uma organização, e verificou-se que 65% dos entrevistados concordaram que a utilização desta ferramenta em uma organização é de suma importância para o crescimento da mesma.

Ainda citando as ferramentas de gestão, o artigo a seguir aborda sobre *Análise da autogestão em cooperativas agropecuárias: Um estudo de caso no Estado de Roraima* (BRITO; ROSA, 2016)

Sabe-se que em toda organização há dificuldades e em cooperativas seja de qualquer setor sofre com isso também, o presente artigo aborda justamente sobre esta temática da dificuldade na prática sobre a autogestão em uma cooperativa agropecuária.

O qual propõe identificar as dificuldades na prática da autogestão em uma cooperativa agropecuária no Estado de Roraima. O recurso metodológico adotado foi o estudo de caso, de pesquisa qualitativa e para a coleta de dados utilizada foi a entrevista em profundidade com questões abertas com roteiro, também foi adotada como coleta de dados a observação participante e a análise documental.

A amostragem da pesquisa foi constituída pelos associados, que totalizaram 121 entrevistados. Na presente pesquisa verificou-se que existe a prática da autogestão, mas que ainda é muito deficitária.

Sobre o artigo o mesmo aborda acerca da *Análise por agrupamento de fatores de desempenho das incubadoras de empresas,* (ORTIGARA et al., 2016)

O estudo ressalta sobre incubadoras de empresas, sendo que estas são instituições que auxiliam as micro e pequenas empresas que estejam em operação ou que estão entrando no mercado, visando promover a geração e o desenvolvimento com algum grau de inovação.

A metodologia adotada foi a pesquisa descritiva com abordagem quantitativa (estatística modelos de regressão não linear), a pesquisa foi realizada em 5 etapas e a coleta de dados utilizada foi por meio de entrevistas in loco. Pelos resultados da pesquisa observou que as propostas dos agrupamentos de fatores influenciaram a manutenção das incubadoras e possibilitou o estabelecimento de uma orientação sobre as ações prioritárias ao desenvolvimento e crescimento desses empreendimentos, com a estratégia de aumentar o tempo de vida de uma incubadora de empresa.

Com as abordagens diversificadas sobre o estudo em questão destaca-se também, *Avaliação da aplicabilidade de ferramentas de gestão em uma unidade básica de saúde* (ROCHA et al., 2016).

O estudo teve foco primordial na importância do programa de saúde pública que atua diretamente com doenças preveníveis por vacinação Programa Nacional de Imunização. O objetivo deste artigo é avaliar a aplicabilidade de ferramentas de gestão de estoque vacinal em uma Unidade Básica de Saúde.

A metodologia adotada no presente trabalho consistiu em seis etapas, sendo a primeira delas, a pesquisa bibliográfica, para dar embasamento teórico sobre o tema proposto, a segunda etapa da pesquisa foi a observação, a terceira foi a documental, na quarta etapa, foi estabelecido o método de pesquisa utilizado, na quinta etapa, foram definidas as unidades de observação, na sexta etapa constituiu-se da análise e discussão dos resultados.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, tendo a pesquisa caracterizada como exploratória, de natureza quantitativa e a coleta de dados adotada foi entrevista e questionários.

Os resultados encontrados na presente pesquisa é que a gestão de

ferramentas é primordial para qualquer organização e para unidades de saúde não é diferente, mas nem sempre essa gestão é bem realizada, pois são necessários recursos humanos capacitados e programas que atendem tais necessidades. Portanto, a utilização dessas ferramentas na gestão das organizações auxilia um melhor monitoramento do uso e distribuição dos insumos nessas unidades de saúde.

A respeito do artigo sobre a *Avaliação e monitoramento de processos de produção utilizando recurso da gestão à vista em uma grande indústria do setor têxtil no estado do Rio Grande do Norte (*SOUZA et al.,2016).

O mundo globalizado atualmente está bastante competitivo, e as organizações necessitam buscar novas alternativas para se manterem atuantes no mercado. Diante disso, a importância das ferramentas de gestão à vista irá auxiliar as organizações, proporcionando agilidade na resolução de problemas e trazendo benefícios para as organizações.

O presente estudo tem por objetivo abordar a implantação de recursos da gestão à vista com o intuito de aprimorar a eficácia da propagação da informação em uma planta de uma das maiores indústrias brasileira do setor têxtil.

A metodologia de pesquisa adotada foi a qualitativa, realizada no período de junho e novembro de 2010, com 36 entrevistados.

As ferramentas utilizadas para avaliação, controle e monitoramento do processo foram: escolha de indicadores para medição de desempenho, análise das interações inter-colaboradores através observação in loco e entrevistas abertas, análise dos fatores de atraso através de técnicas como *brainstorming*, método do 5W1H e o gráfico de Causa-Efeito.

Após os resultados encontrados, constatou-se que após quatro meses da implementação das ferramentas de gestão, à vista foi possível notar a redução de 40% no número de rondas efetuadas pelos supervisores na linha de produção, disponibilizando o tempo desses profissionais para gestão de pessoas e de novos projetos. Percebeu-se a redução de 61% no tempo médio das máquinas paradas, possibilitando um acréscimo de 68% na produtividade na linha dos teares, contribuindo substancialmente para que a unidade atingisse a meta de produção anual.

Com a palavra-chave Ferramentas de Planejamento destaca-se o artigo, *Mapeamento de propriedade intelectual como ferramenta para planejamento*

*estratégico (*FRANÇA; BARROSO; POLITANO, 2016)

Com vistas nas evoluções tecnológicas e nas constantes inovações, as empresas monitoram estes novos acontecimentos afim de aprimorar suas atividades e de se desenvolver economicamente.

Este artigo mostra como as indústrias buscam e monitoram as publicações de patentes, e utilizam as mesmas como ferramenta de inovação tecnológica. A inovação e a propriedade intelectual ganham destaque no meio científico e nas grandes organizações por seus executivos, em virtude do crescimento de depósitos de patentes que chegam a 5% ao ano.

Para exemplificar, o pesquisador utilizou de um estudo de caso em um setor de pinturas industriais onde mostra a importância dada ao uso do monitoramento de patentes para a elaboração do planejamento estratégico, como procedimento metodológico utilizou-se a base de patentes Scifinder, referente ao período de 1996 a 2004.

2.1.2 Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BBDT)

Para fomentar o estudo com informações relevantes, como já citados anteriormente, optou-se por utilizar a base de Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Fez-se a pesquisa, também por meio das palavras-chave: Planejamento Estratégico, Ferramentas de Gestão, Gestão Estratégica e Ferramentas de Planejamento.

Ao pesquisar a palavra-chave Planejamento estratégico na base de dados BDTD, foi possível encontrar trezentos e uma teses e dissertações, nas quais foram filtradas cinco dissertações por se assemelharem e acrescentarem como dados importantes ao tema objeto de estudo.

A dissertação, *Relação entre o Processo de Planejamento Estratégico e a Estrutura Organizacional: o Caso do Ministério Público de Santa Catarina* (NEIS, 2016) tem o intuito de analisar a importância e ao mesmo tempo os desafios de se implantar o planejamento estratégico nas organizações.

Para coleta e análise de dados a dissertação se caracteriza como um estudo teórico-empírico, realizado por intermédio do método indutivo, utilizando a abordagem de pesquisa qualitativa e estratégia de pesquisa de estudo de caso.

Sendo que na dissertação é ressaltado que através do planejamento estratégico uma organização pode formular estratégias mais eficazes de acordo com seus objetivos, enfatiza-se ainda que os interesses da organização assim como suas estratégias devem sempre estar alinhadas às exigências do mercado.

Para tanto, a dissertação, *Procedimentos para a Formulação da Estratégia Competitiva de empresas* (BARBOSA, 2016) traz uma abordagem sobre a teoria da Estratégia Competitiva e como as técnicas e modelos decorrentes dela poderiam ser utilizadas para a formulação da estratégia competitiva de empresas.

Utilizou-se nessa dissertação os métodos de pesquisa básica, qualitativa do tipo bibliográfica e interpretativa, além do método *survey* uma vez que o pesquisador atua de forma participativa na aplicação do método, adotando diversos métodos de estudo e utilizando questionário estruturado e entrevistas semiestruturadas.

Neste trabalho ressalva-se a seriedade de avaliar tanto aos fatores externos como aos internos da organização, e por se tratar de um modelo de posicionamento, conclui-se que o grau de competitividade da empresa vem da correta escolha dos campos da competição e coadjuvantes.

Seguindo este sentido o objetivo da dissertação *Análise dos Fatores para Implantação de Estratégias na Perspectiva de Gerentes de Nível Médio de um Grande Banco Nacional* (ARAÚJO, 2016) também é identificar fatores importantes para implantação de estratégias, neste caso foi feito um estudo único tendo como foco um grande banco nacional. O estudo reforça ainda mais o quão importante é aprofundar as investigações sobre as perspectivas dos gerentes médios em outras áreas e setores, uma vez que essa figura é essencial para o sucesso da implantação da estratégia.

Ainda levando em consideração o processo de formulação e implantação de estratégias nas empresas a dissertação que tem como tema, *A Influência da Estratégia Colaborativa no Conteúdo Estratégico em Rede de Empresas* (COLLA, 2016) acrescenta que as descrições em torno de práticas estratégicas e dos atores envolvidos em tais atividades podem contribuir para a identificação de quais são as organizações envolvidas das características das relações e da rede, de suas estratégias, das atividades ali inseridas, de seus instrumentos, conceitos, bem como das habilidades necessárias para o seu funcionamento.

Os métodos de coleta de informações utilizados foram pesquisas

bibliográficas, quantitativa e qualitativa e para análise de dados nesta dissertação fez-se uso do método de triangulação de dados para que através deste pudesse se ter resultados tendo em consideração diferentes vertentes.

Conclui-se que, referindo-se ao conteúdo estratégico, as empresas apresentam diferentes comportamentos em relação aos elementos constituintes: produto, mercado, resultados e foco, algo que já foi levantado nos trabalhos anteriormente citados.

Tendo o Planejamento também como foco mais analisado de um panorama diferente, a dissertação *Planejamento Estratégico: A Aplicação dessa Ferramenta Administrativa na Empresa de um Ponto de Vista Ético* (FERREIRA, 2016) aborda um estudo sobre como o comportamento dentro das organizações tendem a diferir do planejado, ou exposto, apontando como essa forma de agir de algumas empresas traz um retorno negativo as mesmas.

Utilizando-se da palavra-chave Gestão Estratégica, na qual se obteve um resultado de oitenta e oito teses e dissertações na base de BDTD, pode-se destacar duas dissertações carecidas de destaques, por fornecer acréscimo ao estudo.

A dissertação, *Maturidade em Gerenciamento de Projeto no Contexto da Gestão Estratégica no Setor Público: Análise na Secretária de Estado da Tributação do Rio Grande do Norte* (BRITO, 2016) propõe uma avaliação da gestão de projetos levando em consideração o nível de maturidade das empresas.

Os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo para levantamento de informações foram na coleta de dados pesquisa documental, descritiva, experimental e estudo de caso.

Assim o estudo destaca a essencialidade de se medir a maturidade da gestão de projetos na organização afim de apontar caminhos para potencialização e otimização de seus processos de condução dos projetos

Outra dissertação voltada para gestão, mas já na área educacional é a *Gestão Estratégica e Participativa: Uma Alternativa para a Rede Pública Municipal de Ensino de Juiz de Fora – MG* (MIRANDA, 2016) onde visa verificar possíveis lacunas quanto à gestão estratégica e participativa que devem ser utilizadas por escolas de rede pública.

Trata-se de um estudo de caso de abordagem qualitativa que envolveu levantamento de análise documental, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo em instituições de ensino de rede pública.

Observou-se, no trabalho, a importância da capacitação dos gestores de escolas de rede pública em gestão estratégica participativa na educação e gestão educacional.

Com base na palavra-chave Ferramentas de Planejamento, foram encontradas nas pesquisas cinco teses e dissertações, no entanto foram filtradas apenas uma tese e uma dissertação relevantes ao trabalho.

Tendo em vista que a tese *Integração entre o Planejamento Estratégico e as Ferramentas de gestão: uma Proposta Visando o Fomento do Estado Competitivo das Pequenas e Médias Empresas* (SANTOS, 2016) objetiva apresentar uma proposta de integração entre o planejamento estratégico e as ferramentas de gestão, visando o fomento do Estado competitivo das pequenas e médias empresa.

Métodos de pesquisas eficazes para o estudo utilizados foram hipotético-dedutivo que se começa pela identificação de uma vaga nos conhecimentos, acerca da qual se formula hipóteses, método dialético, recíproca e métodos estudo de casos que trata da investigação de um ou mais objetos de estudo.

Como resultado, obteve-se indicadores que teve o Grau de Contribuições para Competitividade e o Grau de Contribuições (GCC) para Grau de Competitividade no Ponto de Aferição (GCCPA), elevados não é suficiente para afirmar que uma organização é competitiva, entretanto, a busca por um GCC e o GCCPA mais alto pode complementar as diversas práticas empresariais para se alcançar competitividade.

A dissertação *Contribuições dos Aspectos Culturais na Implementação do Planejamento Estratégico* (SARTURI, 2016), objetiva verificar e analisar sobre os aspectos culturais que influenciam na formulação e implantação do planejamento estratégico, para isso utilizou-se da metodologia estudo de caso, de abordagem qualitativa e caráter descritivo.

Observação conclusiva relevante a se destacar no trabalho é que embora se reconheça a importância do planejamento estratégico para o desempenho e aumento da rentabilidade de lucros de uma organização, quando os aspectos culturais não coincidem com o mesmo, estes causam resistências na implantação deste plano estratégico.

Quanto à palavra-chave Ferramentas de Gestão, vinte e uma teses e dissertações foram encontradas na base BDTD, e destas salienta-se acerca da dissertação: *Aplicação de Ferramentas de Visualização no Processo de*

Desenvolvimento de Serviços de Consultoria em Empresas de TI (SILVEIRA, 2016) visto que está aborda aspectos relevantes na construção de estratégias, o estudo foi feito com delineamento de pesquisas qualitativas, coletando dados com técnicas de observação e entrevistas com especialistas.

A proposta nesse estudo foi de avaliar e inserir ferramentas de visualização aplicadas a empresas de serviços de Tecnologia da Informação, e uso de um portfólio de ferramentas mais participativo, envolvendo também o cliente.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: breve histórico e evolução

O planejamento Estratégico adotado pelas organizações teve sua origem no campo militar. Para se ganhar uma batalha era necessário ter planejamento e estratégia a fim de combater as tropas inimigas. Antes de agir os militares realizavam um estudo sobre as tropas opositoras e já utilizavam instrumentos de análise do ambiente, para que pudessem analisar seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças.

Uma das primeiras obras que cita o planejamento e a estratégia como fatores que determinavam a vitória é em um dos tratados mais antigos da história militar produzido pelo o General Sun Tzu, em meados de 500 anos a. c.

Sun Tzu (2007, p. 27), afirma que: “O bom estrategista, para vencer uma batalha, faz antes muitos cálculos no seu templo, pois sabe que eles são a chave que o conduzirá à vitória. Portanto, fazer muitos cálculos conduz à vitória, e poucos, à derrota”.

Antes de agir os militares tinham em mente o caminho a ser percorrido, as ameaças que iriam enfrentar, as oportunidades de aniquilar o inimigo, tinham o conhecimento de suas fraquezas e potenciais de suas forças. Em virtude disso a ação das guerras passava a ser planejada com antecedência, pois sabiam que a falta de planejamento na condução das ações poderia levá-los à derrota.

Analisando este exemplo e modelo de planejamento nos séculos seguintes, mais precisamente no início do século XX, nota-se que as organizações já se preocupavam com a produção e os fatores que determinavam seu crescimento ou sua estagnação no mercado.

O método de Planejamento teve seu início com Taylor o “pai da

Administração cientifica” percebe-se com clareza a aplicação do processo quando sugeriu a utilização de artifícios científicos que pudessem comprovar os resultados com relação à eficiência e eficácia na administração das organizações e que levasse em consideração os resultados para a prospecção de novas metas e objetivos.

Como ressalta Taylor *apud* Chiavenato (2003, p. 56) a organização e a Administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente. A improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo à ciência: a Ciência da Administração.

O improviso predominava na gestão das organizações e não tinha uma preocupação na condução das atividades realizadas na empresa. Através dos estudos de Taylor foi possível realizar uma reestruturação organizacional fazendo com que todos os setores trabalhassem em conjunto, desde o operacional até a alta gerência, tudo isso com base na nova gestão de planejamento e deixando de lado o improviso.

3.1 Planejamento

Antigamente era notório o uso do planejamento, mesmo sem a nítida presença deste na luta contra a sobrevivência pelas as necessidades básicas, uma vez que a sobrevivência requer muitas habilidades e principalmente planejamento.

Assim como Hindle (2002) os primeiros conceitos de planejamento, embora nem reconhecidos como tais, devem provavelmente ter surgido ainda na pré-história, entre as primitivas donas-de-casa, que tinham que de certa forma ter certos conhecimentos sobre planejamento, pois o fato de não ter espaço e nem tecnologia para conservar alimento, era necessário programar o término do preparo da refeição para um momento em que o companheiro estivesse presente.

No contexto atual, o planejamento continua dentro do cotidiano das pessoas, mas é dentro das organizações que seu uso se torna mais explícito isso porque as mesmas estão sempre objetivando a maximização de seus lucros e redução de custo.

Segundo Pereira (2010, p. 44) “a palavra “planejamento” lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico”. Desta forma, o planejamento é um processo que busca

formalizar as decisões buscando obter resultados que estejam atrelados aos objetivos da organização.

3.2 Estratégia

A formulação de estratégias com esse nome propriamente dito teve início com a busca pela sobrevivência nos confrontos de guerra. Segundo Rocha e Christensen (1995, p.291), “as origens do termo estratégia encontram-se na teoria militar, de onde foi adotado, significando a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra”.

No contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar de forma sistemática à adequação da organização às condições de seu ambiente interno e externo, sendo que este último normalmente se encontra em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro que seja satisfatório para as empresas.

Segundo Chiavenato (2010, p. 62)

> A estratégia organizacional constitui um mecanismo através do qual a organização interage com o seu contexto ambiental, definindo o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo.

Desta forma é pertinente que se ressalte a importância que a formulação de estratégias tem para o desenvolvimento das organizações, visto que estas acrescentam no incremento de reformas e melhorias e ainda mantêm a empresa ativa no mercado.

3.3 Planejamento estratégico nas organizações

Durante o período de desenvolvimento organizacional, as empresas passam a aplicar o Planejamento Estratégico, que abrange a análise sobre as oportunidades oferecidas pelo mercado dando aspectos positivos e negativos as empresas.

Desta forma o Planejamento Estratégico é utilizado pelas organizações com o objetivo de formular táticas inovadoras e aprimorar as já existentes na empresa. Como toda organização é formada por um conjunto de setores, o Planejamento Estratégico é pensado para que estes setores hajam em beneficio uns

dos outros e possam ter um resultado final satisfatório para a organização como um todo.

"[...] planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado" (KOTLER, 1992, p. 63).

Para se ter uma melhor base do funcionamento do planejamento estratégico é necessário examinar a estrutura organizacional, normalmente dividida em três níveis hierárquicos: Estratégico, Tático e Operacional, e um depende do outro, visto que o primeiro estabelece as metas e objetivos a traçar, o segundo aloca os recursos necessários e o último estabelece as ações para o alcance de objetivos em prática. "O Planejamento Estratégico está ligado ao nível de decisão mais alto da organização. No **nível médio,** são apresentados os **Planejamentos táticos [...],** no **nível operacional**, são apresentados os **Planos Operacionais**" (PEREIRA, 2010, p. 52, grifo do autor).

A formulação de estratégias aliada a um bom planejamento tende a fazer com que as organizações que fazem uso deste, tornem-se cada vez mais ativas e competitivas no mercado.

É valido ressaltar que o planejamento estratégico na organização pode ser tanto formal como informal, ambos têm suas peculiaridades de forma a contribuir direta e indiretamente para o crescimento da mesma, neste caso tem se o planejamento formal, quando a empresa dispuser de documentos por escrito para a formalização da tomada de decisões, já o planejamento informal, é o contrário deste, uma vez que nele o gestor busca tomar decisões apenas com base na sua intuição.

Como ressalta Pereira (2010) o planejamento formal está preocupado em elaborar um plano para fazer algo ou mesmo criar um esquema para agir, já o informal prepara algo às pressas no momento em que as coisas acontecem e às vezes agem ao acaso. Diante disso, a organização deve conhecer o planejamento que melhor atenda suas exigências.

4 CONCEPÇÃO DA GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Ao se elaborar um estudo sobre planejamento estratégico é pertinente que se enfatize um breve embasamento sobre a concepção de gestão e algumas de suas ferramentas para o desenvolvimento organizacional.

Portanto, cabe ressaltar a relevância da gestão no período da segunda revolução industrial, onde além de gerar um sistema inovador para época que foi a troca do trabalho manual para a produção em maquinas, acabou desencadeando também a necessidade de se buscar uma especialização por parte dos trabalhadores, de modo a se inserir neste novo mercado. Diante disso as organizações também tiveram que se adequar há um novo modelo de trabalho, quem antes apenas comandava as empresas restringindo-se a produção e delegação de tarefas, tiveram que continuar os fazendo só que com maior ênfase, passando a planejar, organizar, coordenar, controlar e liderar, surgindo assim uma forma de administração mais consciente.

Foi no início do século XX, com a Segunda Revolução Industrial já consolidada, que se firmou o campo de conhecimento da administração e foram delineados os primeiros modelos de gestão racionalmente construídos, com o objetivo de dotar as organizações de maior eficiência produtiva.

Conforme o tempo foi passando outras inovações foram surgindo no âmbito organizacional, sendo da gestão o dever de coordenar as atividades de forma eficientes e eficazes e ainda desenvolver mecanismos que auxiliam na ascensão de uma empresa, objetivando uma evolução contínua no mercado.

Neste sentido Paladini (2011, p. 134) ressalta que, cabe à gestão administrar recursos, para tirar deles o melhor proveito possível, e determinar um nível de ação que garanta pleno aproveitamento das potencialidades da organização.

E por compreender um conjunto de tarefas para a eficácia no desempenho da organização, a gestão atua em algumas áreas empresariais, tais como: gestão financeira, gestão da produção, gestão de recursos humanos, gestão comercial, dentre outras. Sendo que cada área tem suas peculiaridades, mas ainda assim dependem umas das outras, por isso devem ser geridas de forma harmônica.

4.1 Ferramentas de gestão

Sabendo que o Planejamento Estratégico tem o objetivo de planejar, organizar e controlar o futuro de uma organização, sendo também um processo de formalização que gera resultados a partir de sistemas que se integram e juntos atingem um objetivo, é interessante abordar sobre as ferramentas utilizadas na gestão de uma empresa com o intuito estratégico de se sobressair no mercado, levando em consideração que algumas dessas ferramentas têm as funções de diagnosticar e obter resultados para a tomada de decisão.

De acordo com Maximiano (2006, p. 353) “há diversas ferramentas para auxiliar as organizações no processo de definir suas estratégias”. Assim podemos dizer que essas ferramentas de gestão fornecem à empresa um norteamento das circunstâncias em que a organização está inserida e a partir disto formular estratégias.

4.2 A importância das ferramentas de gestão nas organizações

Ao longo dos anos, as empresas se deparam com grandes desafios, em meio ao mercado de trabalho que está cada vez mais competitivo. Desta forma, elas tendem a buscar mecanismos que auxiliam no desenvolvimento organizacional, colocando-as a frente de seus concorrentes.

Segundo Pereira (2010), se o mundo mudou, as variáveis mudaram, neste caso temos que parar, pensar, refletir, analisar as alternativas, escolher a que julgar melhor e decidir, ou seja, executar.

Partindo desta conjuntura, no que dizem respeito a estas mudanças, as organizações estão colocando em seu contexto, ferramentas de gestão as quais são capazes de culminar para o crescimento destas.

Na atualidade, as ferramentas de gestão são cada vez mais necessárias, pois proporcionam um diferencial competitivo para as empresas, que por meio de seu uso podem conhecer afundo seu comportamento, munindo-se de informações precisas e antecipando-se aos conhecimentos futuros, tornando a tomada de decisão mais efetiva e destacando melhor os resultados alcançados. (FREITAS; MELO, 2016)

As ferramentas de gestão estão inseridas neste processo de aperfeiçoamento das práticas organizacionais. Conhecê-las nada mais é do que nortear a organização para que ela possa se sobressair de seus concorrentes e fazer com que os colaboradores se adequam com às práticas empresarias.

Inúmeras são as ferramentas de gestão, cada uma com sua peculiaridade e objetivo comum usando o desenvolvimento organizacional, fazendo com que organizações prosperem.

Acredita-se que ao ser inserida uma ferramenta de gestão no meio organizacional, alguns níveis da organização irão sofrer algumas mudanças, talvez pequenas ou até mesmo grandes, o fato é que alguns poderão não estar aptos a elas, seja por meio de uma descrença de que a ferramenta não atingirá os objetivos esperados, seja por que não vislumbrem resultados rápidos e desistam.

É importante frisar, que jamais uma ferramenta de gestão vai obter um resultado esperado se por ventura não houver uma participação efetiva de todos os níveis organizacionais, uma vez que cada setor depende um do outro para que possam desempenhar suas atividades de forma eficiente e eficaz.

4.2.1 Alguns modelos existentes de ferramentas de gestão

É sabido que, no mercado atual existem várias ferramentas de gestão para cada procedimento de atividades gerenciais. O que irá definir a melhor a ser utilizada será aquela que suprir a necessidade organizacional. Assim sendo, tem-se aquelas para analisar as forças e fraquezas da organização, tomadas de decisões, identificar o nível de responsabilidade de cada um na organização, identificar quais os produtos são mais viáveis ou não para a organização. O principal objetivo seria a busca por soluções de problemas no meio organizacional, de forma que venha a favorecer a todos.

Para que as organizações possam buscar a sua qualidade no âmbito organizacional, é pertinente destacar as principais ferramentas de gestão empresarial. Procurando, de forma clara e objetiva descrever quais as características de cada uma, bem como suas finalidades.

4.2.2 Missão e Visão

Para início de carreira de uma empresa é essencial que a mesma saiba para que foi criada e onde quer chegar futuramente. Assim, para Chiavenato (2004, p. 220) “a missão de uma organização significa a razão de sua existência. É a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir” e sua formulação deve responder a três questões básicas: Quem somos? O que fazemos? Por que fazemos o que fazemos?

Respondendo estas questões à empresa terá a forma mais clara do motivo de sua existência, por meio disso pode elaborar seus objetivos estratégicos.

Quanto à Visão da empresa, Chiavenato (2004, p. 224) define como sendo.

[...] a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo [...] Dentro dessa perspectiva, muitas organizações colocam a visão como o projeto que gostariam de ser dentro de um certo prazo de tempo, e qual caminho pretende adotar para chegar lá.

Nota-se, que por meio da visão, as organizações saberão de fato aonde pretendem chegar e a utilização das ações mais cabíveis para alcançar seus anseios.

4.2.3 *Brainstorming*

É uma ferramenta para a geração de novas ideias, sendo utilizada pelas empresas com o intuito de possibilitar a iniciativa dos colaboradores tanto de nível gerencial como operacional na formulação de ideias táticas que venham a contribuir no desenvolvimento da empresa.

Para Carvalho (1998, p. 192, grifo do autor):

> Brainstorming é uma palavra de origem inglesa que significa, literalmente, “tempestade cerebral” ou “tempestade de ideias”. Também conhecido como “técnica criativa”, o brainstorming é uma técnica de trabalho em grupo, com uma média de dez participantes, cujo objetivo é **produzir ideias.**

Essa técnica possibilita que um grupo de pessoas se reúna para expor suas ideias, ou seja, tenha uma “tempestade de ideias”, onde a equipe irá desenvolver várias ideias no menor espaço de tempo, nas quais nenhuma pode ser

descartada, mas todas devem ser válidas e significativas para o processo de tomada de decisão na organização e surgimento de ideias inovadoras.

De acordo com Araújo (2009, p. 191, grifo do autor) “*Brainstorming* constitui recursos utilizados por um grupo de pessoas para rapidamente gerar, esclarecer e avaliar uma lista de ideias, problemas e pontos para a discussão”.

Ainda, favorece a participação de todos os integrantes da equipe e para que possa ser feita de forma a favorecer um resultado positivo, o líder da equipe deve descrever passo a passo como funciona.

4.2.4 As cinco forças de Porter

As cinco forças de Porter é uma ferramenta de gestão que foi criada no ano de 1979, por Michael Porter, sendo utilizada por organizações que tem o intuito de analisar seu ambiente de negócio na qual possa estar inserida, desta forma pode encontrar ações que os posicionem para o desenvolvimento de um planejamento estratégico diante dos concorrentes. Para o SEBRAE (2016) esta ferramenta analisa o ambiente competitivo em que a organização está enquadrada e determina o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes.

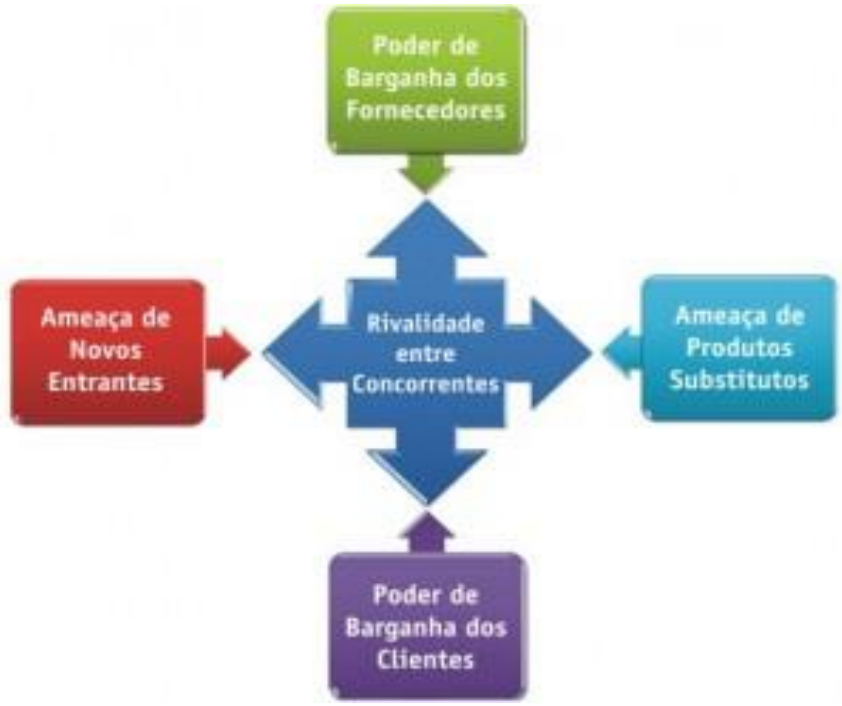
É pertinente acrescentar que ela pode ser utilizada por toda e qualquer tipo de organização, pois todos os gestores devem conhecer seu ambiente competitivo para que possam estabelecer suas estratégias de forma eficiente.

Assim como destaca Pereira (2010, p.108)

> [...] toda organização depende de seu ambiente, cabe aos detentores do poder e do processo decisório buscarem de alguma maneira ler com antecedência, ou seja, antecipar o futuro, suas oportunidades e ameaças, para que as organizações não sejam pegas totalmente despreparadas.

Neste caso, as organizações devem estar atentas às mudanças que ocorrem constantemente no meio organizacional, empregando, dessa forma, estratégias para poderem estar à frente de seus concorrentes.

Figura 1: Representação gráfica do modelo de cinco forças de Michael Porter.



Fonte: portal da administração, 2016.

Observa-se na figura acima a representação do modelo das cinco forças de Porter, onde mostra uma lógica simples das foças competitivas do mercado.

- ✓ Rivalidade entre os concorrentes:

Essa força é considerada uma das mais importantes, pois ela determina quais são os pontos fortes dos concorrentes e, além disso, refere ao nível de competitividade entre si.

- ✓ O poder de negociação dos fornecedores:

Esta força está direcionada para os fornecedores os quais estão dotados de poderes para determinar todos os fatores que estejam ligados ao seu papel na organização, tais como: preços, condições de pagamento, fornecimento de insumos, prazos de entrega, etc. Principalmente quando um setor tem poucos fornecedores as chances de negociação sobre o preço e qualidade dos produtos tendem aumentar

- ✓ A ameaça de produtos/serviços substitutos:

Estes produtos/serviços substitutos nada mais é do que aqueles que são favorecidos pela concorrência, lembrando que isto se torna uma ameaça, pois estes produtos tendem a ter a mesma qualidade dos produtos ofertados pela organização.

- ✓ O poder de barganha dos clientes:

Nos mercados atuais existe uma alta concorrência, desta forma está nas mãos dos clientes todo poder para a escolha de suas necessidades e expectativas. Neste caso, as organizações tendem a se adequar com às exigências dos seus clientes, principalmente no que tange a redução do preço dos produtos e ao aumento da qualidade dos respectivos produtos e serviços.

- ✓ Ameaça de novos entrantes:

Está ligada com a forma que a organização reagirá com a entrada de novos concorrentes no mercado, pois se a organização conter barreiras que impeça esta entrada, consequentemente os novos concorrentes iram se deparar com várias dificuldades para se inserir no mercado.

Como foi visto, esse modelo de Porter procura nortear as organizações a desenvolver suas capacidades para melhor servir seus clientes, através dessa visão que impõe aos gestores buscar otimizar suas estratégias para posteriormente ampliar seus lucros.

4.2.5 Os sistemas de informação

A era da Informação trouxe grandes avanços tecnológicos para as organizações, tanto que fazer uso desse meio tornou-se algo imprescindível para o desempenho das atividades da mesma, pois fornece mais agilidade e precisão de dados.

Para Laudon e Laudon (2007), o Sistema Informação (SI) pode ser explicado como um conjunto de componentes que processam, coletam, armazenam e transmitem informações com objetivo de ajudar na tomada de decisão e na análise de problemas, assim obtendo uma vantagem estratégica.

Diante do exposto, embora o SI forneça diversas vantagens, este necessita de indivíduos capazes, para alimentação, manuseio e intepretação, para que, com base nos resultados gerados, atuem em benefício da empresa.

Segundo O’Brien (2010), existem três motivos para que as empresas adotem os SI: Suporte de seus processos operacionais, suporte na tomada de decisões de seus gerentes e funcionários e suporte em suas estratégias em busca de vantagem competitiva.

Assim, ao utilizar esta ferramenta a organização terá mais chances de obter sucesso, uma vez que o mercado exige que as empresas se adequem aos avanços da tecnologia.

4.2.6 Matriz SWOT

Há setores em organizações que trabalham diretamente com a formulação de novos meios estratégicos, isso com a intenção de se tornar mais competitivo no mercado, e estas ferramentas hoje são consideradas um fator importante no crescimento e no desenvolvimento da gestão organizacional, desta forma é pertinente que se faça uso de ferramentas para obtenção dos resultados, pois estas podem vir a auxiliar no diagnóstico de alguma situação.

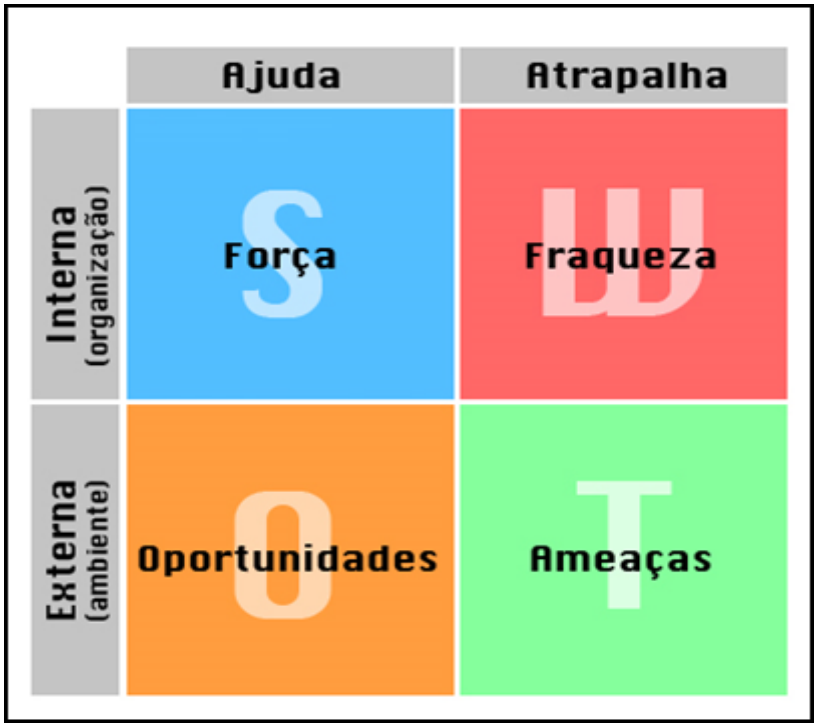
A Análise SWOT, por exemplo, é uma ferramenta utilizada pela organização para fazer uma análise de cenários (ou análise de ambiente) tanto interna como externa, detectando assim suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Conforme Silva *et al*. (2011), a análise da Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para uma empresa, pois é através dela que se consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais as forças e as fraquezas no ambiente interno e as oportunidades e ameaças no ambiente externo.

Desta forma, com a análise SWOT, os gerentes conseguem elaborar estratégias para um melhor desempenho organizacional, levando em consideração as quatro variáveis citadas (força, fraquezas, oportunidades e ameaças).

As características da Matriz SWOT, dividem-se em dois ambientes: interno e externo, onde servem como indicadores da situação que se encontra a organização. A figura a seguir mostra estas características:

Figura 2: Análise SWOT



Fonte: portal da administração, 2016

O ambiente interno refere-se à própria organização da empresa, envolvendo as forças e as fraquezas que a mesma possui, sendo que são variáveis internas controláveis.

As forças são “Recursos e habilidade de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças” (MATOS J., MATOS R., ALMEIDA, 2007, P. 151).

Determinando as vantagens que a empresa possui em relação aos seus concorrentes, podendo ser desempenhado como estratégias.

Já as fraquezas referem-se às deficiências e aptidões que interferem e prejudicam o andamento na gestão organizacional da empresa, sendo que estas devem ser superadas, para que assim, possa evitar a falência da empresa no futuro (MATOS J., MATOS R., ALMEIDA, 2007).

Neste caso, as fraquezas para que posteriormente não venha a dificultar a competitividade da empresa, é oportuno que seja superada, cabendo as mesmas criar meios para que não sujam danos na empresa por isto.

Com relação aos fatores externos, estes envolvem as oportunidades e as ameaças que as empresas possui, sendo que são fatores incontroláveis.

Neste caso, as oportunidades segundo Salim *et. al* (2004, p. 30) são situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente.

Assim, pode-se dizer que é a percepção que a empresa tem ao detectar uma necessidade não atendida no mercado, ou uma maneira em que a mesma possa estar se promovendo de forma estratégica e assim obter mais lucratividade.

Sobre as ameaças Martins (2007) relata que ameaças são atividades que podem levar a uma retração da receita da empresa ou até seu desaparecimento.

Desta forma, são consideradas a inimiga das organizações, pois o seu impacto é negativo nas empresas, criando novos cenários incontroláveis.

5 METODOLOGIA

Nesta etapa do estudo descreve-se como foi à realização dos procedimentos e métodos utilizados para a coleta e análise dos dados, como por exemplo: os tipos de pesquisas aplicadas, e instrumentos necessários para a melhor exploração do campo de estudo, além disso, expõe-se, ainda, o local, a data e as fases em que o estudo foi realizado.

5.1 A pesquisa e sua natureza

Para se obter uma melhor compreensão sobre as ferramentas de gestão que a empresa campo utiliza para a elaboração do planejamento estratégico e como este pode influenciar a mesma, decidiu-se utilizar os tipos de pesquisas bibliográfica, documental, qualitativa e quantitativa.

A pesquisa bibliográfica é o passo inicial para que se possa dar início a uma investigação, sendo de suma importância para conhecer o assunto que está sendo abordado, uma vez que a mesma abrange toda a bibliografia que já foram discutidas sobre o tema de estudo. Assim segundo Marconi e Lakatos (2011, p.57) a finalidade desta pesquisa é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferencias seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas quer gravadas.

Neste sentido, ela tem o intuído de resolver não somente problemas conhecidos, mas também os que estão sendo pesquisados.

É conveniente o uso da pesquisa documental pois trata-se da exploração de documentos e arquivos que a organização possui, fornecendo dados mais precisos e confiáveis sobre a natureza da mesma. Segundo Gil (2008, p.46):

> A pesquisa documental apresenta uma série de vantagens. Primeiramente, há que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica.

Com relação à pesquisa quantitativa, obtém-se resultados mais objetivos, haja vista que, nesse tipo de pesquisa, faz-se o uso de instrumentos que geram resultados estatísticos. Vieira e Zouain (2006) destacam que a pesquisa quantitativa

é um método importante para levantamento de dados numéricos de uma amostra e assim pode-se obter, dentro dos fragmentos de uma da mesma, indicadores que conduzem a uma conclusão.

Quanto ao método de pesquisa qualitativa, fornece informações através da observação direta, pois são necessários a vivência e o acompanhamento de perto do fenômeno, uma vez que os dados coletados não podem ser mensurados, neste sentido convém a interpretação do pesquisador.

De acordo com Goldenberg (2004, p.53):

> Os dados qualitativos consistem em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compreender os indivíduos em seus próprios termos. Esses dados não são padronizáveis como os dados quantitativos, obrigando o pesquisador a ter flexibilidade e criatividade no momento de coletá-los e analisá-los.

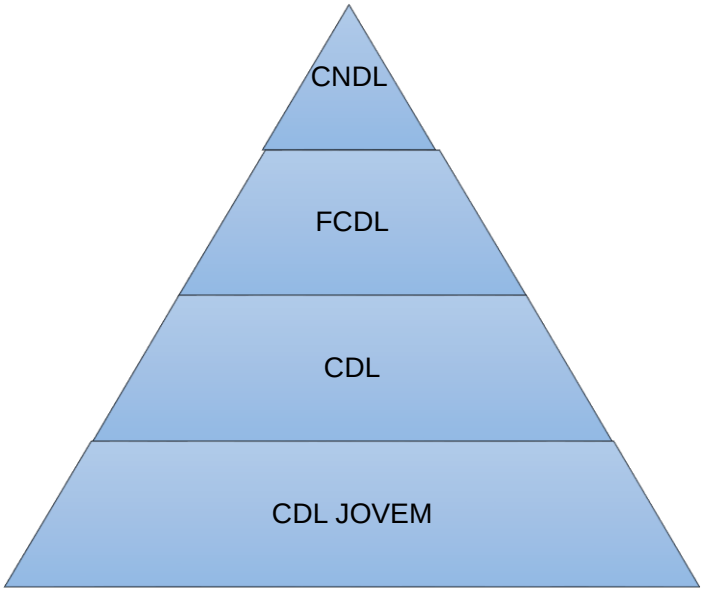
Desta maneira, ao utilizar pesquisa bibliográfica, documental, quantitativa e a qualitativa faz com que se torne possível a coleta de dados concretos sobre o objeto de estudo e ao mesmo tempo flexíveis às percepções do pesquisador, de forma a acrescentar benefícios ao trabalho.

O universo da pesquisa teve como amostra 2 colaboradores (Presidente e Gerente) que foram entrevistados e 62 associados que responderam a um questionário com 18 perguntas fechadas, assim pôde-se obter com precisão resultados que serão expostos e discutidos no decorrer do trabalho.

Com a contribuição das pesquisas foi realizado um estudo de caso na empresa Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) de Chapadinha – MA.

Esse estudo na CDL faz-se importante em virtude do grau de contribuição que a mesma tem para com o mercado local e regional, haja vista que é uma organização assistencialista, que faz parte do sistema da Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas (CNDL) esta última é formada ainda pelas seguintes instituições: Federação das Câmaras dos Dirigentes Lojistas (FCDL), Câmara dos Dirigentes Lojistas dos Jovem (CDLJ), como pode-se observar na figura abaixo.

Figura 3. Pirâmide hierárquica do sistema da Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas



Fonte: ELABORADO PELAS AUTORAS (2016).

No que diz respeito à CNDL está busca dialogar com o governo afim de fortalecer acessibilidade e livre iniciativa da classe, diminuição dos tributos, a defesa, amparo às reivindicações dos lojistas e especialmente colaborar para o desenvolvimento do país.

Em busca da ampliação e da proximidade com o varejo a FCDL possui uma entidade em cada estado do Brasil, que representa o movimento lojista reunindo todas as CDL's de um estado e luta pelos os direitos da classe em nível estadual.

Já a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) é uma associação de lojistas, criada no Brasil para defender e prover serviços aos seus representantes de classe. Cada estado possui várias representações em diferentes locais, geralmente com reconhecimento como utilidade pública através de lei municipal.

E para dar continuidade no desenvolvimento empresarial foi criada a CDL jovem com intuito de estimular o empreendedorismo nas novas gerações, para que estes possam progredir na vida profissional no âmbito empresarial.

Assim, tendo em consideração a importância que a CDL tem para o comércio, uma vez que ajuda a combater as inadimplências nas empresas, contribuindo para o crescimento das mesmas, e para a sociedade é uma das

principais fontes de informações sobre restrições de Cadastro de Pessoas Físicas (CPF). Cabendo a seriedade de se utilizar a CDL como objeto de estudo.

5.1.1 Coleta dos dados da pesquisa a campo

No que concerne a percepção dos associados da CDL com relação ao planejamento na empresa, foi oportuno fazer aplicações de sessenta e dois questionários aos clientes contendo dezoito perguntas fechadas, pois este é um instrumento de coleta de informações, que objetiva contribuir com dados estatísticos sobre a visão dos mesmos com relação ao problema, assim como afirma Severino (2007, p.125, grifo do autor):

> **QUESTIONÁRIO** Conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo.

Para início de coleta de dados foi entregue um ofício para a gerente, com o intuito de autorizar a pesquisa na organização, e posteriormente foi feito a coleta de informações com seus clientes através de aplicação de questionários, durante um período de sete dias, sendo que este foi entregue pessoalmente pelo pesquisador e teve acompanhamento na entrega.

No que diz respeito à forma de análise dos elementos coletados, o método triangular faz-se eficaz, pois torna possível um olhar de múltiplas vertentes, uma vez que leva a explorar e conhecer em todos os aspectos as informações coletadas. De acordo com Triviños (2010 p. 138) “A técnica de triangulação tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo”. Diante disso notou-se a conveniência no uso dessa técnica no presente trabalho.

Outro método também utilizado e que facilitou o diagnóstico da pesquisa é a tabulação dos dados, onde mostra em percentuais, diferentes resultados de acordo com variáveis questionadas.

Segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 20)

> [...] “é uma parte do processo técnico de análise estatística, que permite sintetizar os dados de observação conseguidos pelas diferentes categorias e representá-los graficamente. Dessa forma, poderão ser mais bem compreendidos e interpretados rapidamente.

Na condução da pesquisa garantiu-se o sigilo dos entrevistados de modo a não comprometer a pesquisa com interferências e/ou atritos, sendo no primeiro momento analisado os fatores que pudesse identificar o perfil dos associados a CDL.

5.1. 2 Câmara dos dirigentes lojistas (CDL) de Chapadinha - MA

A CDL é uma entidade assistencialista que defende os interesses da classe empresarial varejista em âmbito local e regional. É formada pela associação de empresas de vários segmentos do mercado, tendo como produto principal o SPC Brasil, a mesma dá assistência aos lojistas em termos de luta junto aos órgãos governamentais e outras entidades buscando melhorias para o município e região.

O principal produto (SPC) é considerado pela entidade a seus associados como um aliado na tomada de decisão no dia a dia e além de ser um dos maiores recuperadores de créditos do país, pois permite a seus usuários vender com mais segurança e promover ações de vendas, marketing e cobrança.

Além do sistema de proteção ao crédito a mesma oferece aos clientes em geral o Certificado Digital para as empresas e pessoas físicas (PF) e pessoas jurídicas (PJ) realizarem suas transações eletrônicas. Esses dois são os principais serviços comercializados pela entidade.

5.1.3 Histórico da CDL

A CDL de Chapadinha – MA foi fundada com o incentivo do atual presidente Allan Aguiar Monteles, da secretária do trabalho, Maria Edilsa Silva Rêgo, e também teve o apoio da Confederação das Câmara dos Dirigentes Lojistas do Maranhão (FCDL).

Em virtude do alto índice de inadimplência na loja da família Monteles, em 2001 o Sr. Allan Aguiar Monteles, percebeu que este problema não ocorria somente na loja de sua família, mas também em outras empresas lojistas, pois os

proprietários vendiam muitos produtos no crediário. Diante disso, o Sr. Monteles de imediato se associou à CDL de São Luís – MA. Logo após a associação viu a possibilidade de fundar uma CDL na cidade de Chapadinha - MA. Para a concretude desta iniciativa, de início teve o apoio de somente 17 empresas, onde fundaram a entidade e delegaram função para cada um, sendo considerados associados fundadores e substituídos nas eleições seguintes.

Tendo em vista o desenvolvimento do comércio local clientes de outras cidades passaram a comprar mais em Chapadinha, porém o presidente percebeu que as empresas das cidades vizinhas estavam enfrentando o mesmo problema que ele anteriormente, pois não tinham o sistema do SPC Brasil para negativar os inadimplentes e assim vendiam sem saber do histórico destes consumidores, daí veio a necessidade de expansão e de atender outras cidades, para fornecer um sistema de proteção ao crédito.

Desta forma a CDL foi fundada no dia 27 de outubro de 2001 e está localizada na Avenida Senador Vitorino Freire n° 1113 A, Centro, tendo como presidente o empresário Allan Aguiar Monteles, em carteira de clientes possui 242 associados.

Para melhor entendimento sobre como é a entidade, e a sua finalidade foram realizadas consultas documentais como a Ata de fundação e o Estatuto, deixando bem claro a finalidade e o objetivo da mesma com a categoria.

Pode-se constatar a partir da pesquisa documental, as seguintes finalidades encontradas no Estatuto 2016 da CDL: objetivos da associação.

- ✓ Amparar, defender, orientar coligar e representar no âmbito territorial de sua atuação, os lojistas os interesses da entidade e de seus associados, junto ao poder público e judiciário;
- ✓ Promover a aproximação entre os lojistas, visando o companheirismo e a colaboração recíproca;
- ✓ Criar clima propício para troca de informações e ideias;
- ✓ Promover a divulgação e conscientização junto à comunidade dos serviços prestados pelas empresas lojistas;
- ✓ Cooperar com as autoridades, associações e entidades de classe, em tudo que interessa direta e indiretamente a comunidade;
- ✓ Promover entre os componentes da CDL a melhoria dos conhecimentos técnicos especializados;

- ✓ Manter serviços de utilidades para empresas lojistas e associadas mediante recursos específicos;
- ✓ Acompanhar e promover as iniciativas e assim estimulando os que possam contribuir para o desenvolvimento do comercio local;
- ✓ Divulgar ideias produtos técnicas e serviços apresentadas inovações nos processos de comercialização através de promoção de feira, exposições seminários, encontros e outros movimentos.

5.1.4 Um estudo de caso na Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) de Chapadinha – MA

No que diz respeito a coleta de dados na empresa, optou-se por entrevistar pessoalmente a gerente e o presidente da empresa campo, fazendo uso de um gravador para registrar a entrevista e logo após analisar as informações. Sendo que o pesquisador visa aprender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam. (SEVERINO, 2007).

O levantamento de dados documentais consistiu após a permissão da gestora ao acesso a documentos e sistema de informações da empresa campo, dos quais tenham relação com o objeto da pesquisa.

5.2 Entrevista com os gestores da CDL

Sabe-se da importância que um gestor representa na organização. Levando em consideração o tempo de permanência na empresa, quando questionados sobre o assunto o presidente e gerente responderam das seguintes formas: Presidente: *“Desde a fundação em 2001”.*
Gerente: *“desde 2008, então há oito anos”.*

Constata-se que ambos já têm um leque de conhecimentos acerca das atividades que a empresa desempenha, pela longa duração em seus respectivos cargos, desta maneira estão aptos a relatar as atividades que lhes são atribuídos.

Com relação às atribuições do Presidente e Gerente, as respostas dos mesmos para essa questão foi:

> ***Presidente:*** *Vejo a questão organizacional, vejo a questão de recebimento de fatura, fazer a questão de acordos e convênios, principalmente perante a classe empresarial, acordos coletivos de trabalho, e outros convênios com o SEBRAE e instituições bancárias, eventos cuido mais da parte burocrática.*
>
> ***Gerente:*** *Eu trabalho na área de administração, no caso de gerencia a minha área mais focada é a questão do financeiro, tanto com o que vou passar pro cliente o que ele deve, os serviços que ele usa pra poder então gerar um determinado valor que eles utilizam no sistema, mais é isso.*

Nota-se quanto à resposta do presidente, que o mesmo é responsável por todo o planejamento organizacional, no que implica desde a designação de tarefas aos colaboradores, até os acordos e convênios de interesse da classe empresarial de Chapadinha - MA e região.

Enquanto para a gerente é atribuído as funções administrativas com foco na gestão financeira, mas, além disso, e embora não citado na resposta, em suas responsabilidades no cargo cabe atribuir que a mesma juntamente com o presidente, trata das questões que norteiam o planejamento estratégico, pois segundo Chiavenato (2010, p. 74) quanto ao planejamento estratégico “é definido pela cúpula da organização".

Com relação aos gestores, quando questionados se a equipe de trabalho é envolvida nas decisões do dia-a-dia e de que forma, obtiveram-se as seguintes respostas:

> **Presidente:** *Eu tenho a mania de escutar as pessoas, as vezes eu vou tomar uma decisão eu consulto um funcionário como é a situação de tal pessoa (cliente), quando chego na empresa eu tenho que ver como está a situação, o que precisa, qual a necessidade, quais as dificuldades que eles estão sentido em fazer uma rota.*
>
> **Gerente:** É *muito difícil tomar decisões sozinha se a gente não tiver uma segunda opinião vai fica mais difícil ainda, depois que eu comecei a ouvir meus funcionários percebi que é a melhor coisa que tem, porque assim eles (colaboradores) estão diretamente com os nossos clientes, eles sabem as dificuldades deles (clientes) o que eles precisam, por isso tem que focar nisso.*

Neste quesito, os gestores defendem a mesma posição, onde afirmam que a equipe deve desempenhar um trabalho em conjunto para que o planejamento das atividades possa ser eficaz. Como define Pereira (2010, p. 8):

> [...] Uma organização, para ter planejamento condizente com o atual contexto dos negócios, necessariamente, precisa de pessoas curiosas. Pessoas que tenham a capacidade de não se contentar com o obvio, a mesmice.

Ainda, sobre essa forma de tomada de decisão que a organização emprega, tem-se uma ferramenta de grande auxilio que é o *brainstorming*, onde os

colaboradores participam da tomada de decisão juntamente com os gestores. Como comenta Carvalho (1998, p.194) todos os integrantes do grupo podem expressar livremente seus pensamentos, sugestões e ideias.

Desta forma, o uso desta ferramenta se faz essencial para que os colaboradores possam através de uma dinâmica em grupo, colocar suas opiniões acerca do assunto debatido, tendo assim uma “tempestade de ideias”, sendo que nenhuma ideia pode ser descartada.

Sobre o planejamento de atividades da empresa e a base com que este é formulado, os entrevistados argumentam da seguinte forma:

> **Presidente:** *Fica mais com a gerente ela me passa o que é feito, as vezes alguma entidade procura a CDL pra fazer divulgação, fazer um acordo de promoção, as vezes eu digo sim, as vezes não.*
>
> **Gerente:** *Por atendermos não somente a cidade de Chapadinha - MA, mas também vários municípios da região. Neste caso, é delegado tarefas para cada funcionário, bem como quem irá trabalhar em cada cidade, para o cliente poder ser bem atendido, assim também os funcionários não ficarem sobrecarregados.*

Nestas falas pode-se interpretar que a composição do planejamento das atividades fica sobre responsabilidade da Gerente, e a mesma o formula levando em consideração a satisfação do cliente perante o atendimento, ao Presidente cabe apenas à aprovação ou não deste planejamento.

Ressalta-se que para que este planejamento de atividades tenha sucesso na prática, convém um acompanhamento continuo deste, assim como a utilização de ferramentas de gestão que auxiliam no diagnóstico dos processos das organizações. Para Rigby (2009, p. 05)

> Ao longo das últimas décadas ferramentas de gestão se tornaram comuns na vida das empresas. Elas ajudam os executivos a atingirem seus objetivos, sejam eles aumentar receitas, reduzir custos, inovar, melhorar a qualidade ou se planejar para o futuro.

Em seguida, pergunta se os gestores utilizam ferramenta de gestão para diagnostico, em respostas tem-se:

> **Presidente:** *Temos uma ferramenta que o SPC Brasil acompanha a CDL de acordo com cada serviço e mostra em percentuais como estamos em relação às outras CDLs. Assim a cada três meses temos uma avaliação, a qual não é passada a todos os funcionários é somente de meu conhecimento e da gerente.*
>
> **Gerente:** *então, a nossa ferramenta que a gente utiliza para controle financeiro que os clientes utilizam é o sistema da caixa econômica o controle que a gente tem é esse, que é o Sistema de Informação.*

Observa-se um desencontro nas respostas, pois o presidente fala da ferramenta que o SPC disponibiliza para diagnostico de desempenho da empresa, e já a gerente não faz menção acerca da mesma, mas a respeito do sistema da caixa econômica que é para diagnostico do controle financeiro.

Neste caso, sobre as ferramentas de diagnósticos, nota-se que a ferramenta de desempenho não é usada de forma eficiente, haja vista que a ferramenta é de conhecimento somente dos gestores. Para Araújo (2009) argumenta que os colaboradores devem saber qual a importância que eles tem dentro da organização, compreendendo as ações organizacionais, bem como seu papel para o cumprimento do planejamento estratégico.

Assim, é de suma importância que os colaboradores saibam qual o seu desempenho dentro da organização, bem como sua contribuição para o desempenho da mesma.

Outro aspecto que foi indagado foi se a CDL possui missão e visão. Em respostas:

> **Presidente:** *Possui (missão, visão), foi elaborada há muito tempo e está nos arquivos da empresa.*
>
> **Gerente:** *normalizadas (missão, visão) já até sugeri, mas não foi aprovada pela diretoria, devido ao fato de não ter havido reuniões para a implementação desta ferramenta.*

Com estas respostas e a não permissão de acesso da Missão e Visão da empresa na pesquisa documental conclui-se que a CDL não faz uso dessa ferramenta, esse fator pode ser considerado negativo, pois para que uma organização se posicione no mercado e seja reconhecida como tal é imprescindível o uso destes mecanismos. Assim como ressalta Chiavenato (2010, p. 69) “a missão e a visão proporcionam os elementos básicos para a definição dos objetivos globais e a formulação da estratégia organizacional”.

A cerca da pergunta de como é avaliado o esforço da CDL em satisfazer as necessidades de seus clientes, os entrevistados responderam:

> ***Presidente:*** *Temos uma grande equipe, que precisa ter certo conhecimento para chegar junto ao cliente e fazer com que este se sinta seguro, quando eles (colaboradores) vão oferecer um serviço já vão respaldados de conhecimento. Com relação ao retorno positivo aos nossos clientes nós não temos um estudo apropriado, aí para não perder o cliente temos que pensar em promoções para fazer com que ele fique conosco.*
>
> ***Gerente:*** *Às vezes a gente deixa a desejar, nem toda vez temos como ajudar, porque tem coisas que não dá pra ser feita.*

Sabendo da importância que é a busca em satisfazer as necessidades dos clientes, e com base na fala dos entrevistados onde há uma admissão sobre o fato de que o resultado alcançado não é o desejável, as empresas devem buscar mecanismos que auxiliem neste aspecto. Pensando nisso a CDL busca habilitar seus colaboradores para melhor atender os clientes e assim os satisfazê-los.

Kotler e Keller (2006, p. 361):

> Evidentemente, a empresa centrada no cliente tem mais condições de identificar novas oportunidades e estabelecer estratégias que rendam lucros no longo prazo. Ao controlar as necessidades dos clientes, ela pode decidir que grupos de clientes e necessidades emergentes devem ter prioridade de atendimento, levando em conta os próprios recursos e objetivos.

Há uma priorização na qualidade do atendimento por parte dos gestores, isso porque o mesmo o associam como elemento de ponto forte na empresa.

A pergunta seguinte foi se a empresa utiliza estratégias para se manter competitiva no mercado e quais. Obteve-se a seguinte resposta:

> **Presidente:** *a CDL não seja só uma associação pelos os lojistas, mas que ela possa vim a se tornar uma empresa competitiva, tendo em vista que ela é uma associação, a qual está competindo por outros canais dentro do maranhão. Além disso, uma proposta que eu passei para a gerente é o fato de ser enfatizada a visita aos associados, por exemplo: deve ter um funcionário na CDL, encarregado para fazer o pós-venda.*
>
> **Gerente:** *nós temos um concorrente fortíssimo o Serasa que é mais conhecido que o SPC Brasil, a nossa forma de combater o nosso concorrente é que nós ficamos aqui no município, estamos sempre presente aqui dentro (região) traz muita facilidade ter um atendimento na cidade, e muita das vezes o nosso associado que se desliga da CDL e vai para a concorrência acaba retornando pela questão do atendimento.*

Conforme as respostas acima, o presidente não menciona as estratégias que a CDL utiliza no momento, mas ressalta da necessidade de um colaborador para trabalhar com um pós-venda, que é uma estratégia tanto para reter clientes como para fideliza- lós, enquanto a gerente direciona para as estratégias que a CDL usa atualmente para se sobressair de seus concorrentes, que é o atendimento presencial, onde é um dos pontos positivos para as empresas estarem se associando a CDL, tendo em vista que os concorrentes como mencionados não estão sempre presente na cidade.

Chiavenato afirma (2010, p. 74):

> A estratégia organizacional representa a maneira pela qual a empresa se comporta perante o ambiente que a circunda, procurando aproveitar as oportunidades potenciais do ambiente e neutralizar as ameaças potenciais que rondam os seus negócios.

Desta forma, toda e qualquer empresa deve procurar fazer uso das

estratégias empresarias para que possam se sobressair de seus concorrentes.

5.2.1 Perfil dos associados da CDL

Como os clientes da CDL são pessoas jurídicas, o questionário foi aplicado aos responsáveis pela empresa associada à CDL, com o intuito de identificar qual o perfil do mesmo. Finger (2016) esclarece que:

> Em mercados cada vez mais competitivos, conhecer os clientes e o segmento em que se encontram é fundamental para conquistar novos consumidores e fidelizá-los. Isso porque mesmo em um mesmo grupo, os clientes possuem necessidades diferentes e para que as empresas consigam se estabelecer no mercado, satisfazer esses desejos está sempre em pauta na definição das metas.

Entende-se que é relevante possuir registros acerca do perfil do cliente para poder direcionar as estratégias ao público alvo da empresa, possibilitando uma comunicação mais assertiva e um direcionamento em relação ao produto a ser vendido e ao tipo de necessidade dos consumidores que será atendida.

Quadro 2: Perfil do responsável pela empresa associada à CDL.

Análise do Perfil		
RESPONSÁVEL	**%**	**QUANT**
Proprietário (a)	44%	27
Gerente	37%	23
Secretário (a)	19%	12
		62
GÊNERO	**%**	**QUANT**
Masculino	63%	17
Feminino	37%	10
		27
FAIXA ETÁRIA	**%**	**QUANT**
39 a 48 anos	35%	6
29 a 38 anos	24%	4
49 a 58 anos	18%	3
Acima de 59 anos	18%	3
19 a 28 anos	6%	1
		17
ESCOLARIDADE	**%**	**QUANT**
Ensino médio completo	50%	3
Ensino superior completo	33%	2
Ensino médio incompleto	17%	1
		6

Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2016.

No quadro acima, foi possível constatar que cerca de 44% dos associados é composto pelos proprietários, ou seja são a alta cúpula das organizações quem normalmente detém a responsabilidade de aderir e manter os serviços junto à empresa campo. O gênero predominante é o masculino com 63%, no mercado de Chapadinha – MA. Normalmente pessoas de faixa etária mais avançada ainda possuem certa dificuldade para trabalhar com meios tecnológicos, mas foi constado na pesquisa que a faixa etária dominante compreende cerca de

35% de 39 a 48 anos. Quanto a escolaridade, 50% possui nível médio completo, assim subtende-se que poucos possuem nível superior completo, desta forma a busca por especializar-se na área não é uma das principais prioridades do gestor, pois o mesmo se baseia em experiências já vividas.

Quadro 3: Perfil das empresas associadas.

Análise do Perfil

RAMO DE ATIVIDADE	**%**	**QUANT.**
Comércio	87%	54
Serviço	11%	7
Agropecuária	2%	1
		62

PORTE DA EMPRESA	**%**	**QUANT.**
Pequena Empresa	72%	37
Média Empresa	24%	13
Grande Empresa	4%	2
		52

Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2016.

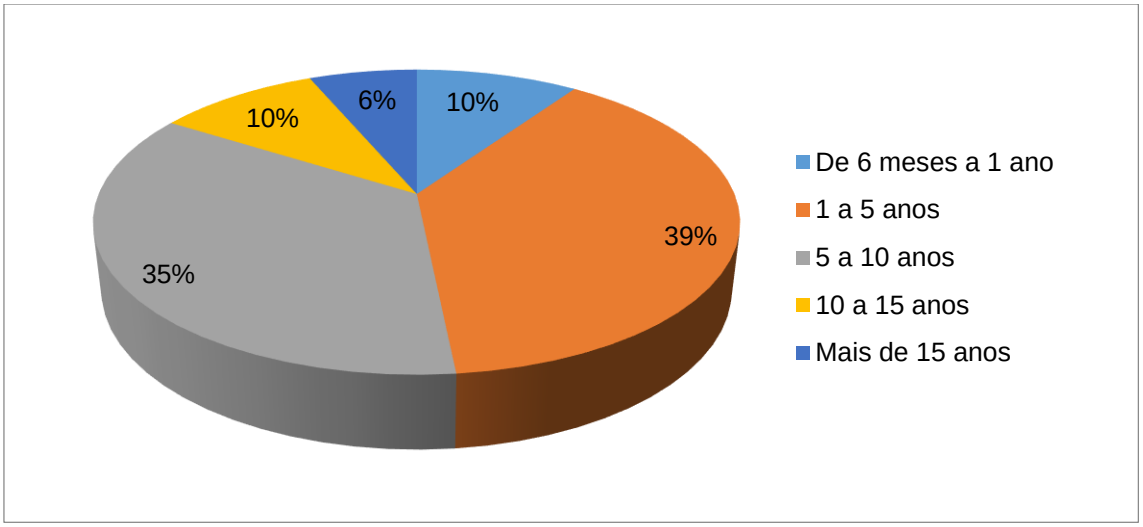
Neste quadro percebe-se que o perfil das empresas associadas a CDL, tem predominância de cerca de 87% no segmento de comercio de bens e onde 72% são pequenas empresas, tendo estes como focos principais da CDL.

5.2.2 Avaliação do Planejamento Estratégico da CDL sob a ótica dos seus associados

Nesta etapa da pesquisa foi analisada a efetividade do planejamento estratégico feito pela CDL, isso levando em conta aspectos como: tempo de permanência dos associados a entidade, custos com serviços, os serviços mais consumidos, concorrentes, entre outros.

Sabe-se que a fidelização do cliente é um dos pontos mais críticos de uma organização, tratando-se dessa questão houve a necessidade de se conhecer o tempo de permanência que os clientes estão no quadro de associados.

Gráfico 1: Tempo que as empresas estão associadas à CDL.



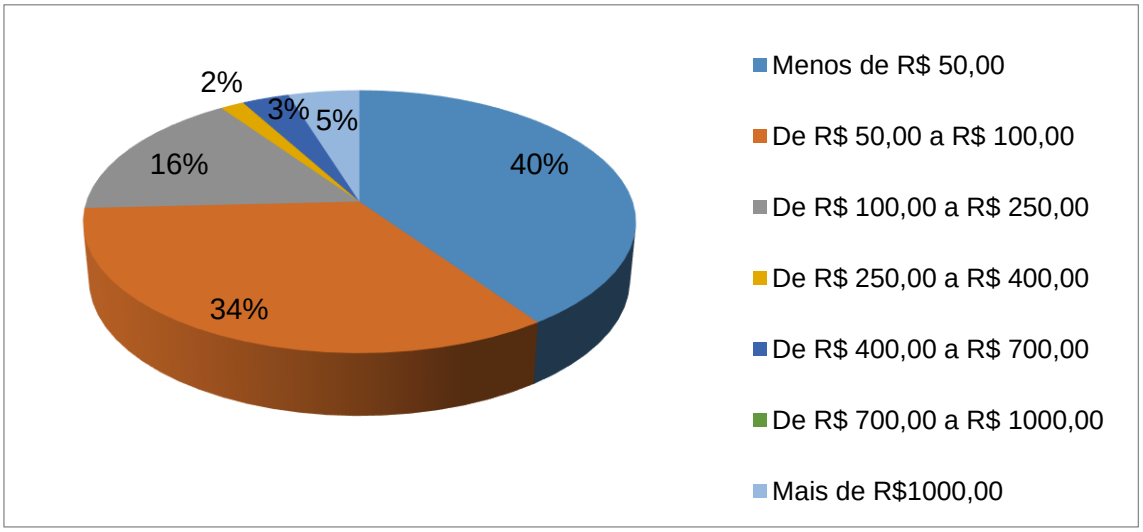
Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2016.

Ao analisar também o tempo em que as empresas estão associadas à entidade pode-se concluir um longo grau de permanência, o que é um fator positivo, desta forma a CDL está satisfazendo as necessidades dos seus associados.

Para o Sebrae Nacional (2016) “Satisfazer um cliente é atender suas expectativas em uma experiência de compra. Um cliente com as expectativas atendidas tem mais chances de optar novamente pelo produto ou serviço utilizado”.

Evidencia-se que a organização ao alcance em que consegue atender as necessidades dos clientes faz com que os mesmos concedam a permanência de sua figura na aquisição dos produtos ou serviços da organização.

Gráfico 2: Custos dos associados com aquisição de serviços prestados pela CDL.

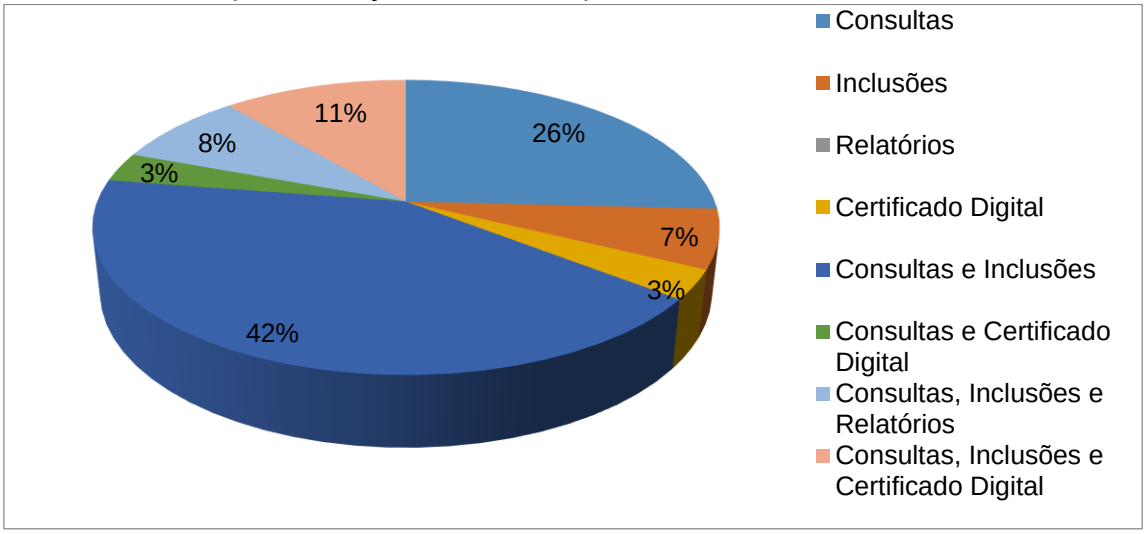


Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2016.

No levantamento sobre o quanto em serviço as empresas consomem por mês, destacam-se valores abaixo de cinquenta reais, seguindo de cinquenta a cem reais, nessa perspectiva levando em conta a variedade de serviços oferecidos pela CDL este resultado é considerado não satisfatório.

É oportuno lembrar que na entrevista ao questionar o presidente sobre o uso de estratégias na empresa o mesmo sugeriu o processo do pós venda, ressalta-se que o mesmo já identificou a necessidade de um colaborador encarregado para estimular o consumo dos serviços oferecidos aos associados.

Gráfico 3. Principais serviços oferecidos pela CDL aos seus associados.



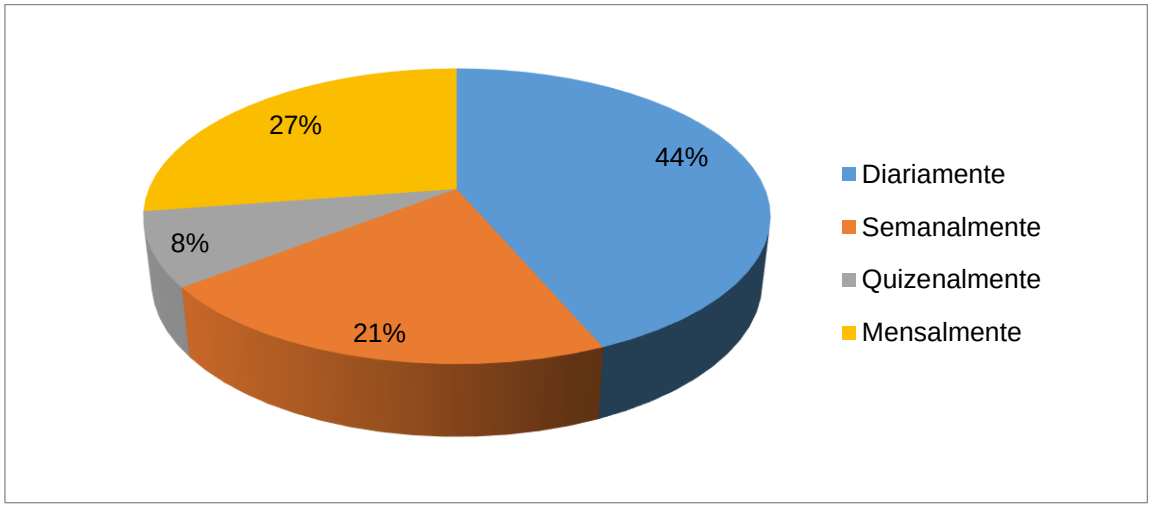
Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2016.

Quanto ao consumo dos serviços, a pesquisa visou verificar quais são os serviços mais consumidos pelos associados, observa-se no gráfico 09, que o serviço mais consumido é a consulta e inclusões, com cerca de 42%, desta maneira a CDL tanto pode estimular mais ainda o consumo do serviço que está sendo mais ofertado, quanto pode desenvolver estratégias para aumentar o consumo dos demais.

Como comenta D'Angelo (2016), é importante que a empresa esteja atenta para o consumo do seu produto/serviço de modo que isso possa apoiar nas suas decisões, onde favoreça dados que potencialize todas as ações ligadas ao tipo de negócio da empresa.

Por isso é importante que a empresa busque sempre estar ligada e atenta para a mudança de comportamento do consumidor.

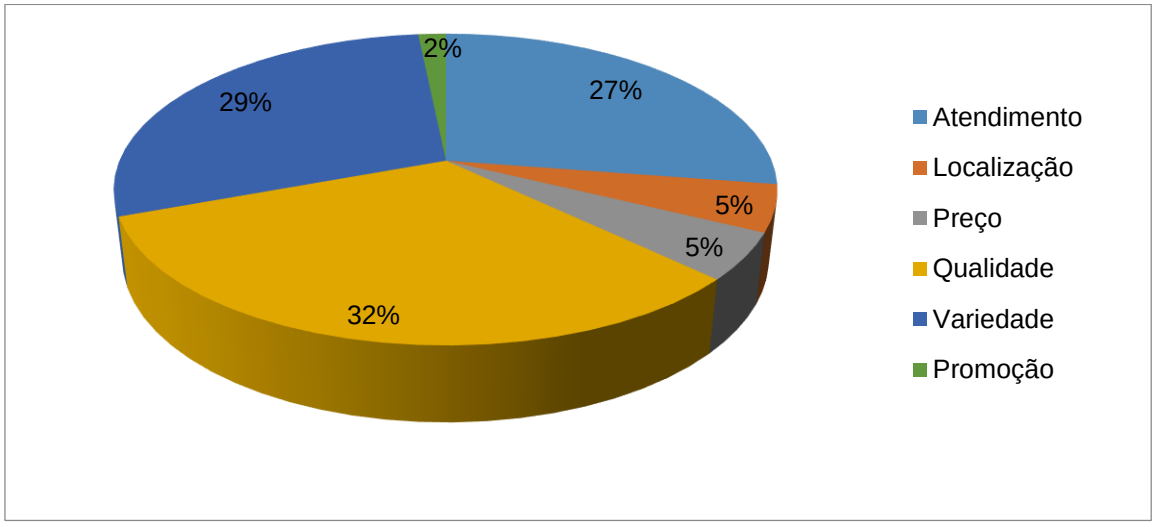
Gráfico 4: Frequência com que os associados utilizam os serviços que a CDL oferece.



Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2016.

Ao analisar também a frequência do consumo, verifica-se que este é feito pelos associados de forma constante, compreende-se, assim, um alto grau de necessidade dos serviços oferecidos para a maioria dos clientes, pois estes são utilizados de maneira assídua.

Gráfico 5: Aspectos que motivam a associação e permanência na CDL.



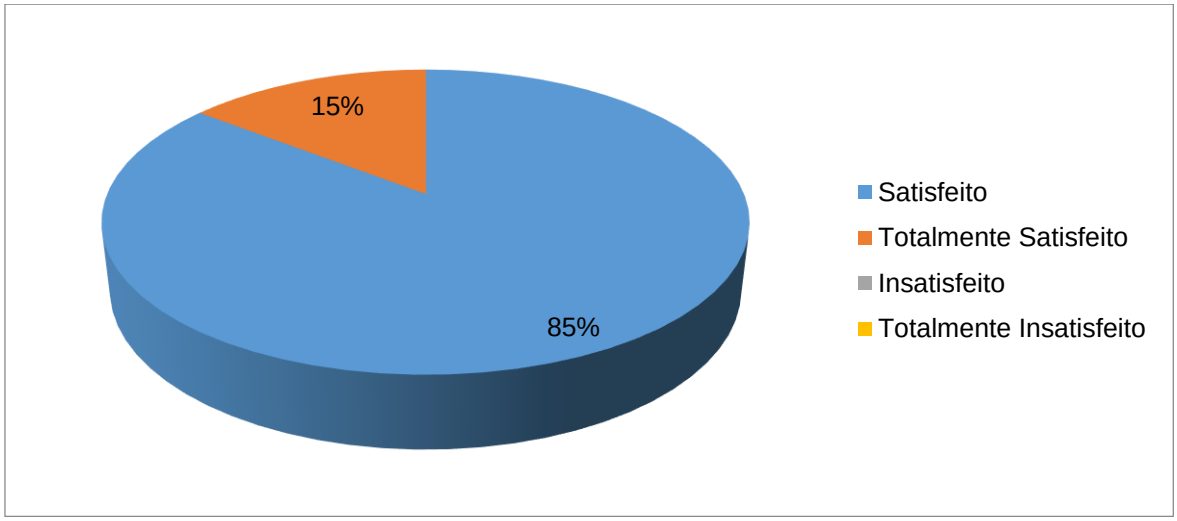
Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2016.

Diante da análise acima, observou-se que os aspectos motivadores principais da associação e permanência dos associados à entidade estão relacionados ao atendimento, com 27%, variedade, com 29% e qualidade dos serviços, com cerca de 32%, sendo um dos mais relevantes.

Cabe ressaltar, que com as mudanças estão ocorrendo gradativamente no cenário empresarial, as empresas tendem a se tornar constantemente

competitivas, desta forma as organizações procuram ter um diferencial o que as tornam mais visíveis no mercado. Kotler e Keller (2006, p. 54) “[...] A empresa que melhor seguir a estratégia adotada conseguirá os maiores lucros”. Neste sentido, a empresa tende a ter melhores estratégias para poder apresentar um bom desempenho.

Gráfico 6: Grau de satisfação dos associados para com a CDL.

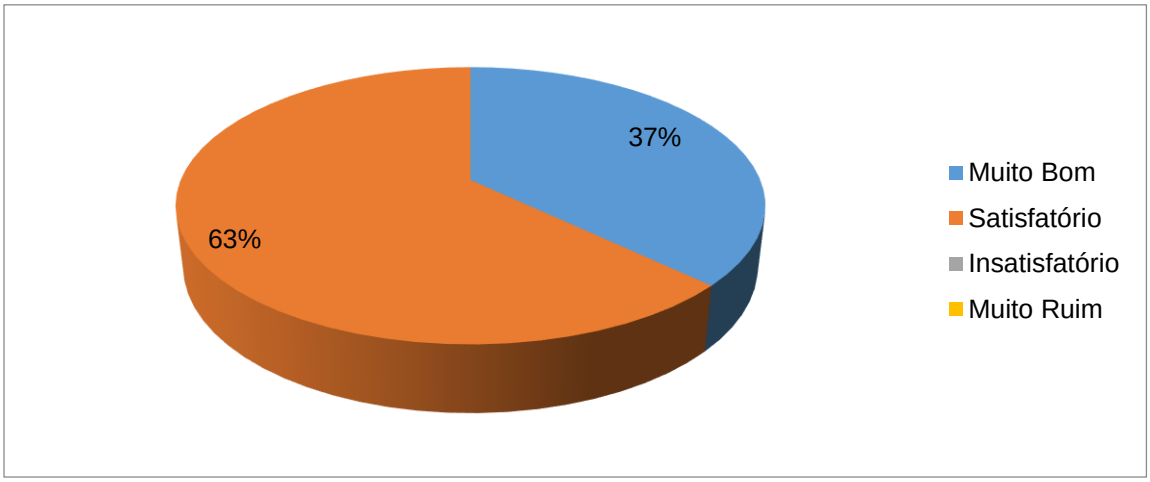


Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2016.

Observa-se que a maioria dos associados apontaram que a CDL está realizando de forma satisfatória a prestação de seus serviços.

Para Kotler e Keller, (2006, p. 142) “satisfação é a sensação de prazer ou de desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador”. Constata-se deste modo, que a CDL, estar sendo eficaz neste quesito.

Gráfico 7: Avaliação do nível de atendimento ao cliente da CDL.



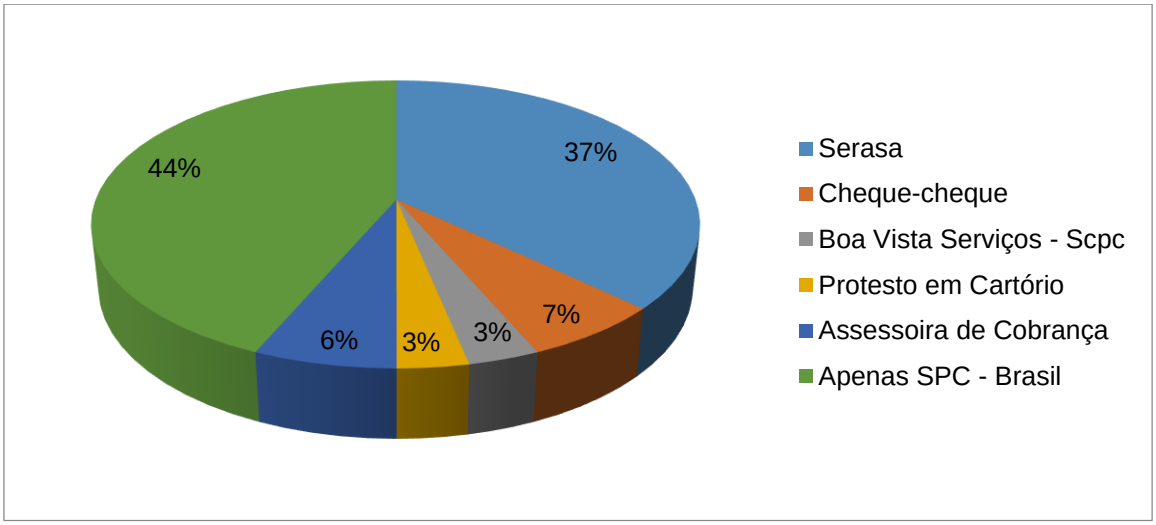
Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2016

Deve-se notar, todavia, que o almejado da grande maioria das organizações é o encantamento de seus clientes, pois assim estarão totalmente satisfeitos.

Na visão de seus associados o atendimento ao cliente da CDL, é um ponto de destaque, pois não houve respostas negativas nesse sentido. A qualidade no atendimento se tornou atualmente um diferencial decisivo para o consumidor, Kotler e Armstrong (1998, p.394) pontuam que para qualquer organização, "a satisfação do cliente é ao mesmo tempo um objetivo e um fator dominante no seu sucesso".

Inclusive, de acordo com a entrevista com os gestores, pode-se notar que este campo é bastante enfatizado, em sua virtude da consideração como vantagem competitiva.

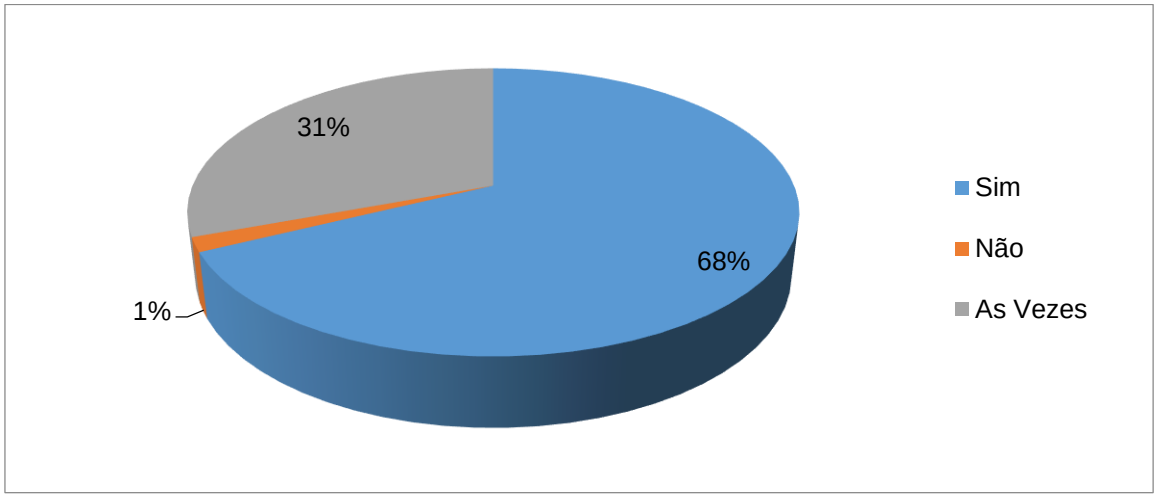
Gráfico 8: Afirmação dos associados da CDL sobre a utilização de serviços similares em outras empresas.



Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2016.

Assim, no que acabou de se expor, cerca de 44% dos associados afirmou fazer uso somente do SPC- Brasil, mas como já mencionado pela gerente na entrevista um dos maiores concorrentes é o Serasa, correspondendo acerca de 37%. Assim, tendo em vista que a disparidade entre os dois serviços é muito pouco, cabendo nisso um alerta a empresa campo, devendo não se acomodar e ter o monitoramento contínuo de suas atribuições. Chiavenato (2005) define que a empresa deve tratar de entender e interpretar o cliente para saber a maneira como ele pensa, decide e compra. Isto para que a empresa possa satisfazer a necessidade dos clientes para não procurarem os serviços das empresas concorrentes da CDL.

Gráfico 9: Opinião dos associados sobre o estimulo no desenvolvimento do comercio local e regional feito pela CDL.

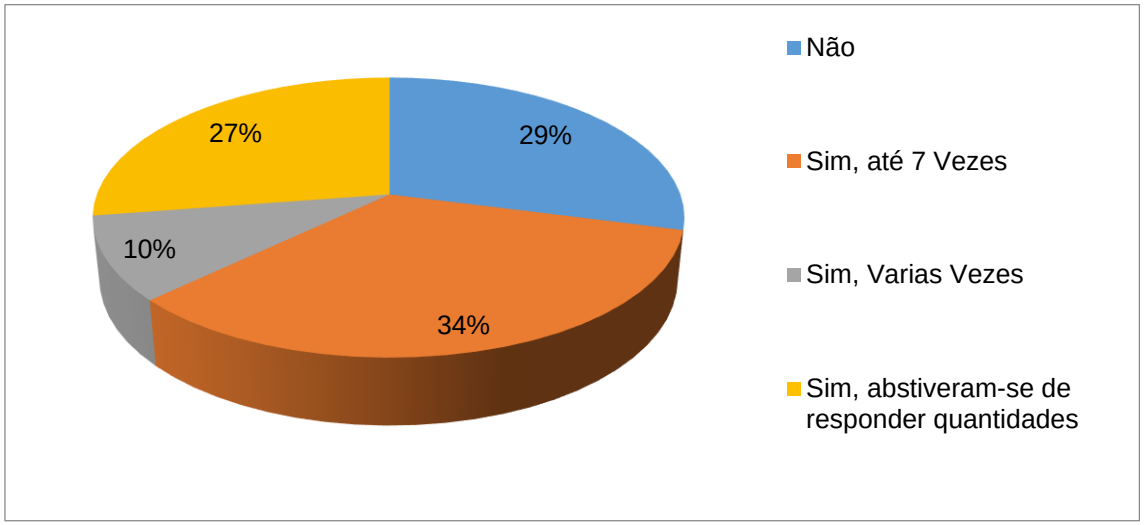


Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2016.

O resultado do gráfico é bem satisfatório para a empresa, pois a maior parte dos entrevistados acredita que a CDL atua no desenvolvimento do comercio local e regional.

Assim, neste quesito a empresa vem cumprindo com sua obrigação, pois conforme se encontra nos arquivos da empresa, cabe destacar que por ser um órgão assistencialista a CDL é responsável por tratar juntamente com o sindicato dos comerciários, questões de interesse da classe empresarial regional, atuando como um facilitador nas negociações de acordos coletivos de trabalhos.

Gráfico 10: Participação dos associados em reuniões convocadas pela CDL.



Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2016.

Notou-se no gráfico 10, que cerca de 34% dos associados participam das reuniões convocadas pela CDL. Este é um dos mais relevantes para a análise, mas ainda tem cerca de 29% que nunca participaram das reuniões, sendo que estas

reuniões são de fundamental importância para os mesmos, onde eles irão discorrer sobre interesses coletivos.

Desta maneira, existe uma limitação sofrida pela CDL que é a falta de envolvimento de uma boa parte dos associados em reuniões que tratam dos interesses dos mesmos, como por exemplo: o acordo coletivo de trabalho e eleições em designações de cargos na diretoria da CDL. Isso pode dificultar a formulação de um planejamento com base nas necessidades dos associados.

Como ressalta Pereira (2010, p. 39) [...] “a compreensão do planejamento estratégico é a partir do entendimento de que a organização deve buscar um maior envolvimento das pessoas no processo de formulação”. Assim, a empesa buscar a criar seu planejamento estratégico com muito mais ousadia, criativa e desafiadora de si mesmo.

6 PEQUISA DOCUMENTAL UM DIAGNOSTICO DAS FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) DA CDL

Depois de feitas algumas análises sobre o desempenho da CDL e seu planejamento estratégico, se pode chegar à concepção de que a mesma possui mecanismos eficientes para avaliação de resultados, como por exemplo, a ferramenta de Desempenho Geral, formulada pelo SPC Brasil, para buscar informações sobre o desempenho da empresa como um todo. Sendo está uma ferramenta disponível aos gestores de cada CDL, onde é possível que estes façam um acompanhamento e auto avaliação sobre a analise obtida.

Para demonstração, na figura seguinte, pode-se observar alguns relatórios gerados pela ferramenta, que são referentes ao desempenho da CDL de Chapadinha – MA no ano de 2016, sendo estes resultados atualizados até o mês de setembro do referido ano.

Figura 4: Relatório da Ferramenta de Desempenho Geral

	DESEMPENHO GERAL - YTD				
	META ACUM. PERIODO	REALIZADO TOTAL	ALCANCE % META PERIODO ACUM.	METAS TOTAL	ALCANCE % META ANUAL
CAPTAÇÃO	89	51	58%	109	47%
REGISTROS	15.842	20.006	126%	20.839	96%
CONSULTAS	74.950	66.970	89%	105.391	64%
SPC AVISA	23	47	203%	36	132%
CERTIFICAÇÃO DIGITAL	618	492	80%	757	65%

Fonte: SPC Brasil (2016).

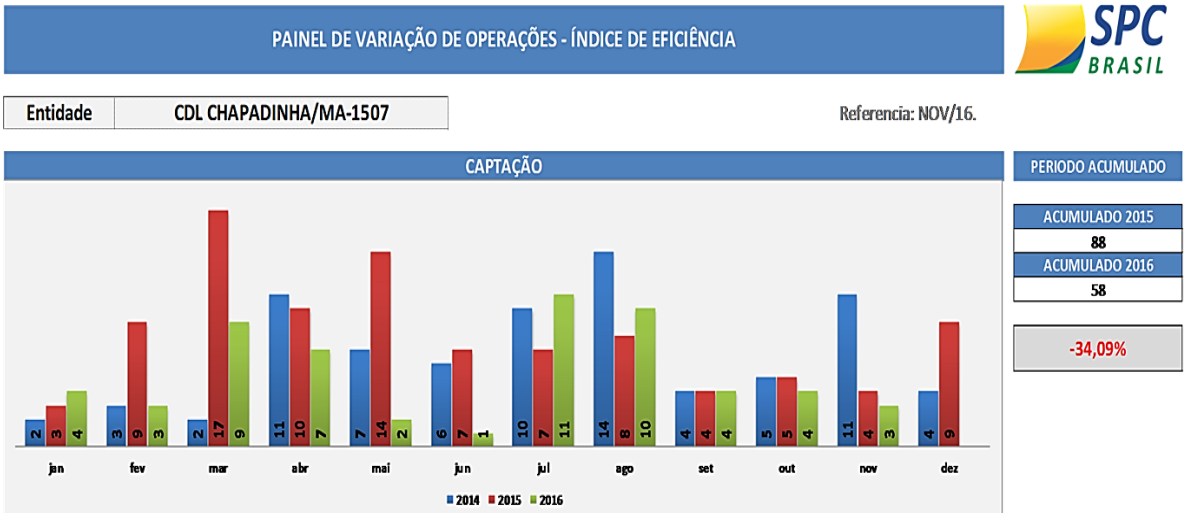
Como se observa na acima, até o mês de setembro a estimativa em 2016 é que a CDL não conseguisse cumprir as metas em vendas em captação de associados, registros, consultas e certificado digital, com este resultado obtém-se posições não favoráveis para organização.

Enfatiza-se que o SPC Brasil impõe metas as CDL´s com base em um estudo sobre a capacidade de vendas no mercado de atuação e em cada mês é estabelecido um número de vendas embasado neste estudo. Às CDL´s cabem decidir individualmente os processos para se atingir as metas impostas.

No caso da CDL de Chapadinha – MA, os procedimentos escolhidos foram as metas coletivas, deve-se pontuar que este método pode não está sendo eficaz, conforme já destacado na figura acima.

Em outra ferramenta, também fornecida pelo SPC Brasil, pode-se ter uma avaliação de desempenho de vendas da empresa campo, fazendo um comparativo dos resultados dos anos de 2014, 2015 e 2016.

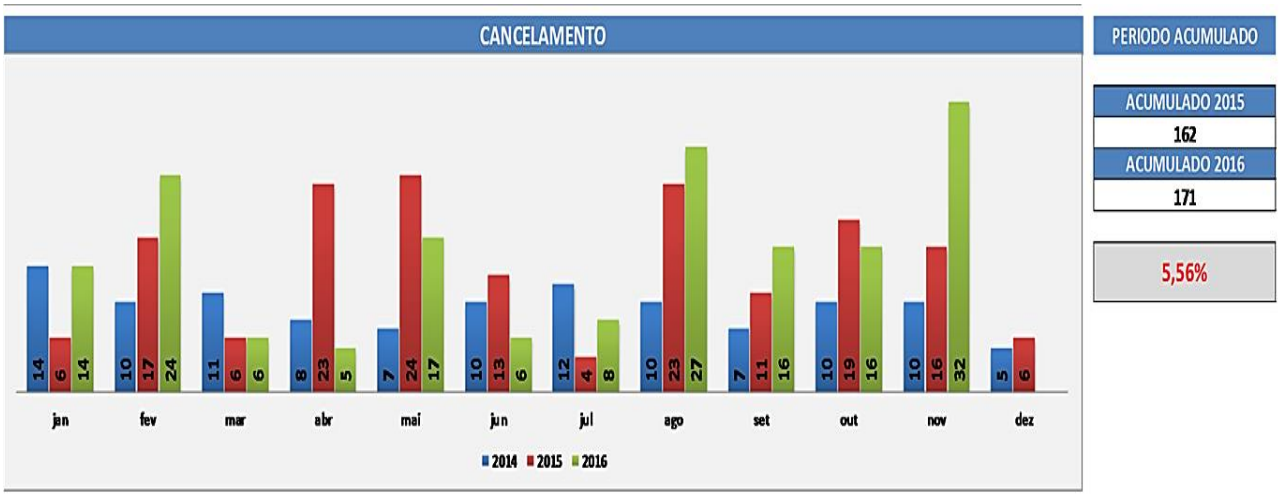
Figura 5: Relatório da Ferramenta Painel de Variação – Índice de eficiência - Captação



Fonte: SPC Brasil

Nesta figura, é possível perceber as oscilações em captações de novos associados nos meses dos três anos comparados, nota-se ainda que em 2016, está ocorrendo um declínio na maioria dos meses com relação a 2015.

Figura 6: Relatório Ferramenta Painel de Variação – Índice de eficiência - Cancelamentos



Fonte: SPC Brasil

De acordo com a figura acima, expõe-se a quantidade de cancelamento de associações na CDL de Chapadinha – MA, também comparando os anos de 2014, 2015 e 2016. Os índices de 2016 continuam negativos, haja vista que nos meses de agosto a novembro houve altos números de cancelamentos.

Assim, compreende-se que o número de saída de associados é superior ao de entrada, o que acarreta em perdas de vendas para a empresa. Levando em consideração que o planejamento estratégico é de competência da alta cúpula, detecta-se a necessidade de os mesmos formularem planos de ação. Como defende Maximiano (2010, p. 97, grifo da autor) “a análise, diagnóstico ou avaliação da situação estratégica (ou posição estratégica) pode ser o ponto de partida para a elaboração do plano estratégico de uma organização”.

Desta forma, visa alavancar as vendas e fundamentar seu planejamento em prol do objetivo organizacional.

Quadro 4: Relação de empresas ativas na região em que a CDL atua e percentual de associados por cidade.

Cidades/MA	**Empresas Registradas**	**Empresas Associadas à CDL**	**% em relação às cidades**
Chapadinha	2801	96	3,43%
Itapecuru Mirim	2536	18	0,71%
Vargem Grande	1045	27	2,58%
São Bernardo	932	13	1,39%
Brejo	905	27	2,98%
Araioses	827	11	1,33%
Urbano Santos	817	20	2,45%
Santa Quitéria	592	12	2,03%
Anapurus	450	5	1,11%
Buriti	446	8	1,79%
São Benedito do Rio Preto	395	6	1,52%
Mata Roma	330	5	1,52%
Total	**12076**	**248**	**22,84%**

Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2016.

De acordo com a pesquisa documental pode-se conhecer a macrorregião em que a CDL atua, a quantidade de empresas ativas nas cidades e o

percentual de associados em relação às empresas existentes em cada uma delas, com destaque em Chapadinha - MA, contendo o maior percentual seguido por Urbano Santos - MA e Brejo - MA, estas são as três cidades com maior potencialidade de clientes.

Percebe-se, também, que há pouca quantidade de clientes em relação à quantidade de empresas ativas em algumas cidades como, por exemplo, Anapurus - MA, Mata Roma - MA e São Benedito do Rio Preto – MA.

Ao analisar a quantidade de empresas ativas e o número de associados que a CDL tem em cada cidade percebe-se uma oportunidade de crescimento para a empresa.

A CDL possui duzentos e quarenta e oito associados distribuídos nas doze cidades em que atende.

No entanto na pesquisa documental foi detectado que a mesma possui mais dezoito associados em onze cidades que estão fora da região, totalizando a carteira de clientes para duzentos e sessenta e seis. A justificativa para atendimento fora de sua rota compreende a preferência destas empresas pela CDL de Chapadinha – MA e também por conter filiais de matrizes que estão dentro da região que a CDL atua, pois existem associados com várias filiais e os mesmos preferem a vinculação de todas as empresas em uma única CDL.

7 CONCLUSÃO

Diante de uma perspectiva de mercado onde as evoluções ocorrem de maneira constante, torna-se cada vez mais evidente a necessidade de um planejamento estratégico nas organizações, tendo em vista que este planejamento pode ser elaborado formalmente, com tomadas de decisões mais analíticas, baseada em um estudo aprofundado, ou o informal, onde não costumam serem registrados os procedimentos acerca do planejamento, e tomam-se decisões de maneira intuitiva. Assim, com o objetivo de se identificar quais as ferramentas de gestão são utilizadas na formulação do planejamento estratégico e se elas podem aferir na concretização de objetivos de uma organização, trabalhou-se o presente estudo acerca do tema “Planejamento estratégico: um estudo de caso sobre a relevância de algumas ferramentas de gestão na empresa Câmara dos Dirigentes Lojistas - CDL de Chapadinha – MA”.

Com base na entrevista, notou-se que o planejamento da CDL é feito de maneira informal e que as decisões são tomadas com base na necessidade do momento da empresa e atualmente os gestores priorizam a qualidade no atendimento como estratégia competitiva.

Já nos questionários aplicados aos associados, obteve-se resultados satisfatórios a empresa campo, uma vez que os associados dizem estarem satisfeitos com a qualidade dos serviços e prestação de atendimento, demonstrando assim a eficiência da estratégia adotada.

Quanto as ferramentas de gestão, constatou-se que a CDL utiliza algumas destas para a elaboração do planejamento estratégico, onde dentre estas ferramentas destaca-se o *braistorming*, que é usado na empresa de forma inconsciente, sendo útil para a tomada de decisão em grupo, utiliza-se também a ferramenta de desempenho, que mostra o índice de desempenho da organização como um todo, mas os indicadores não são transmitidos para os colaboradores, o que deixa o colaborador incapaz de conhecer qual o nível da sua produtividade para a organização.

Os clientes em sua maioria afirmam estar satisfeitos com a prestação de serviços da CDL, embora na pesquisa documental onde se expõe relatórios da ferramenta Painel de Variação – Índice de Eficiência, percebe-se um declínio na captação de associados em 2016 com relação à 2015. Nessa ferramenta é

demonstrado ainda que há um grande número de saídas do quadro de associados, mostrando assim, que os mecanismos utilizados não estão atendendo os objetivos da empresa por não está havendo um crescimento no número de vendas.

Concluindo estas considerações, compreende-se que o planejamento estratégico informal não está sendo eficaz, tendo em vista que a empresa possui ferramenta de avaliação continua e não formulam planos de ação com base nestas.

Tendo em vista que a empresa utiliza poucas ferramentas de gestão, sugere-se com base nas suas necessidades a adoção de outras ferramentas, tais como: as Cinco Forças de Porter, para uma análise competitiva de seu ambiente, onde ela avalia a rivalidade entre os concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores e dos clientes, ameaça de produtos substitutos e ameaças de novos entrantes. Enquanto a Matriz SWOT é essencial para análise de cenário uma vez que ela faz levantamento dos pontos fortes e fracos pertencentes ao ambiente interno, e as oportunidades e ameaças que fazem parte do ambiente externo. Para melhor compreender como se dá seu funcionamento as mesmas foram elaboradas com base no diagnóstico da pesquisa e estão expostas no apêndice desta monografia.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Daniel Lordelo Costa. **Análise dos Fatores para Implantação de Estratégias na Perspectiva de Gerentes de Nivel Médio de um Grande Banco Nacional.** Dissertação (Mestrado) – FGV-EAESP, São Paulo, 2012.

ARAUJO, Luís G. de **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional.** 2 ed. São Paulo: Atlas 2009.

BARBOSA, Luís César Ferreira Motta. **Procedimentos para a formulação da estratégia competitiva de empresas.** Dissertação (Mestrado) – UNESP, Guaratinguetá, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/123143> Acesso em: 19 dez. 2016.

BRIDA, Marinaldo de; SANTOS, Jair Nascimento. O alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmicos DOI. **Revista de Ciências da Administração,** [s.l.], v. 13, n. 31, p.210-242, 19 dez. 2011. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p210>, Acesso em: 15 nov, 2016.

BULGACOV, Sergio; SANTOS, Pedro Josemar Pereira dos; MAY, Márcia Ramos. A configuração da organização e sua relação com o planejamento estratégico formal e emergente. **Caderno Embape. Br,** Rio de Janeiro, p.911-924, 2012.
Cad. EBAPE.BR, v. 10, nº 4, artigo 8, Rio de Janeiro, Dez. 2012
Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/cebape/v10n4/a09v10n4.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2016.

BRITO, Abraão Padilha de. **Maturidade em gerenciamento de projeto no contexto da gestão estratégica no setor público:** Análise na Secretária de Estado da Tributação do Rio Grande do Norte. Dissertação (Mestrado) – UFRN, Natal, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/16909>. Acesso em: 19 dez. 2016.

BRITO, Jakeline; ROSA, Jaqueline. **Análise da autogestão em cooperativas agropecuárias:** Um estudo de caso no Estado de Roraim. **Rarr,** Roraima, p.27-44, 2013. RARR Ed.3, Vol 1, 26-44, 1º Sem – Boa Vista, 2013.
Disponível em: <http://revista.ufrr.br/index.php/adminrr/article/view/1550>. Acesso em: 19 dez. 2016.

CALDEIRA, Adilson; GODOY, Arilda Schmidt. **O processo de análise do ambiente e sua relação com a aprendizagem organizacional:** um estudo de caso. **Read,** Porto Alegre, p.780-812, 2012 REAd | Porto Alegre – Edição 73 - N° 3 – set/dez 2012 – p.

779-812. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/35453>. Acesso em: 20 set. 2016.

CARVALHO, Antônio Vieira. **Aprendizagem Organizacional:** em tempos de mudanças. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto: **Administração de vendas:** uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas.** 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CÔRTES, Pedro Luiz et al. Crise de abastecimento de água em São Paulo e falta de planejamento estratégico. **Estudos Avançados,** [s.l.], v. 29, n. 84, p.7-26, ago. 2015. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-40142015000200002>. Acesso em: 23 out. 2016.

COLLA, Júlio Ernesto. **A Influência da Estratégia Colaborativa do Conteúdo Estratégico em Rede de Empresas.** Dissertação (Mestrado) – UFPR, Curitiba 2011. Disponível em: <http://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/18773>. Acesso em: 19 dez., 2016.

DAYCHOUW, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

D’ Angelo, Pedro. **Pesquisa de hábitos de consumo:** como conhecer seu consumidor e tomar as decisões certas. Disponível em: <http://blog.opinionbox.com/pesquisa-de-habitos-de-consumo-como-conhecer-seu-> Acesso: 21 dez. 2016.

FRANCA, Marcos Pini; BARROSO, Antonio C.; POLITANO, Rodolfo. Mapeamento de propriedade intelectual como ferramenta para planejamento estratégico. **Review Of Administration And Innovation - Rai,** [s.l.], v. 11, n. 1, p.29-54, 13 abr. 2014. Faculdade de Economia, Administracao e Contabilidade. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5773/rai.v11i1.1014>. Acesso em: 12 nov. 2016.

FREITAS, cristiane moratto félix de; MELO, vivian de souza. Principais ferramentas de gestão aplicadas na faculdade de ciências sociais aplicadas do sul de minas **FACESM**. Itajatubá: 2013. Disponível em: <http://www.facesm.br/userfiles/webfiles/artigo%2011.pdf> acesso em: 09 nov. 2016.

FINGER, Fabiano. **Inteligência de mercado: a importância de conhecer o segmento e os consumidores.** 2016. Disponível em: <http://www.similarweb.com.br/inteligencia-de-mercado-a-importancia-de-conhecer--segmento-e-os-consumidores/> Acesso em: 17 nov. 2016.
FERREIRA, Edson Alves. **Planejamento estratégico:** a aplicação dessa Ferramenta Administrativa na Empresa de um Ponto de Vista Ético. Dissertação (Mestrado) **–** EST, São Leopoldo, 2011. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/EST_7051dbba2191b4c79035c8ddbed51353>. Acesso em: 19 nov. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

GOLDENBERG, Mirian**. A arte de pesquisar:** como fazer pesquisas qualitativas em ciências sociais. 8 ed., Rio de Janeiro: Record, 2004.

GONZALEZ JUNIOR, Ivo Pedro et al. A Importância da Tecnologia da Informação como Ferramenta para o Processo da Gestão Hospitalar no Setor Privado: Um Estudo de Caso em uma Organização Hospitalar em Feira de Santana (BA).. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde,** [s.l.], v. 02, n. 01, p.91-115, 1 jun. 2013. University Nove de Julho. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5585/rgss.v2i1.57>. Acesso em: 20 nov. 2016.

HINDLE, Tim. **Tudo sobre administração.** São Paulo: Editora Nobel, 2002

JUNGES, josé Roque; BARBIANI, Rosangela; ZOBOLI, Elma Lourdes Campos Pavone. **Planejamento Estratégico como exigência ética para a equipe e a gestão local da Atenção Básica em Saúde.** Interface – comunicação, Saúde, Educação, [s.l.],v.19,n.53, p.265-274,jun.2015.FapUNIFESP (Scielo). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1807-57622014.0331>. Acesso em: 21 nov. 2016.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

_____; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 7. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1998

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerencial**. 7 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão educacional**: planejamento estratégico e marketing. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo**: do caos organizado ao planejamento. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
MARCON, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

MIRANDA, Josélia Barbosa. **Gestão estratégica e participativa**: Uma Alternativa para a Rede Pública Municipal de Ensino de Juiz de Fora – MG. Dissertação (Mestrado) UFJF, Juiz de Fora, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/1570>. Acesso em: 19 dez. 2016.

MARTINS, Paulo Sérgio; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; NAGANO, Marcelo Seido. Gestão ambiental e estratégia empresarial em pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de casos. **Engenharia Sanitaria e Ambiental,** [s.l.], v. 20, n. 2, p.225-234, jun. 2015. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-41522015020000115365>. Acesso em: 18 nov, 2016.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão educacional**: planejamento estratégico e marketing. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo**: do caos organizado ao planejamento. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

NEIS, Dyogo Felype. **Relação entre o processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional:** o caso do ministério público de santa catarina**.** Dissertação (Mestrado) - UFSC, Santa Catarina, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/123417>. Acesso em: 19 dez. 2016.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 3 ed., São Paulo: Saraiva, 2010.

ORTIGARA, Anacleto A. et al. Análise por agrupamento de fatores de desempenho das incubadoras de empresas. **Revista de Administração e Inovaçã,** SÃo Paulo, p.65-91. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 64-91, jan./mar. 2011. disponível em: <file:///C:/Users/Central%20Tec/Downloads/79203-108733-1-PB(1).pdf>. acesso em: 23 nov. 2016.

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

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **As cinco forças de Porter:** da analise a visão. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2015/05/as-cinco-forcas-de-porter.html>. Acesso em: 20 dez. 2016.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO: Tudo sobre administração. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2015/05/as-cinco-forcas-de-porter.html>. Acesso em: 20 dez. 2016.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl H. **Marketing:** teoria e prática no Brasi**l**. São Paulo: Atlas, 1995.

RIGBY, Darrell K: **Ferramentas de Gestão: um Guia para Executivos**. São Paulo: Bain & Company, 2009.

ROCHA, Rogerio et al. Avaliação da Aplicabilidade de Ferramentas de Gestão em uma Unidade Básica de Saúde. **Revista Gestão em Sistemas de Saúde,** [s.l.], v. 4, n. 2, p.87-96, 1 dez. 2015. University Nove de Julho. RARR Ed. 3, Vol 1, 26 – 44, 1º Sem – Boa Vista, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5585/rgss.v4i2.163>. Acesso em: 24 nov. 2016.

SALIM, Cesar Simões, et al. **Administração empreendedora:** teoria e prática usando o estudos de caso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANTOS, Ronaldo Santana. **Integração entre o planejamento estratégico e as ferramentas de gestão:** uma Proposta Visando o Fomento do Estado Competitivo das Pequenas e Médias Empresas. Tese (Doutorado) – UNICAMP, Campinas, 2012. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000958243>. Acesso em: 19 dez. 2016.

SARTURI, Greici. **Contribuições dos Aspectos Culturais na Implementação do Planejamento Estratégico**. Dissertação (Mestrado) – UFSM, Santa Maria, 2011. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSM_c4ca10b2b3dd71c1ffb89c0b5efb5347>. Acesso em: 19 dez. 2016.

SEBRAE Nacional: Conheça fatores que determinam a satisfação do seu cliente. **2016.** Dísponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-fatores-que-determinam-a-satisfacao-do-seu-cliente>. Acesso em: 18 dez. 2016.

SEBRAE: **Conheça instrumentos e metodologias gratuitos que podem ajudar no sucesso do seu planejamento estratégico e saiba como aplicá-los.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/6-ferramentas-para-o-planejamento-estrategico-da-sua-empresa,281479e90d205510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 19 dez. 2016.

SILVA, Flávia de Araújo e; MÁRIO, Poueri do Carmo. O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional. **Revista de Administração Pública,** [s.l.], v. 49, n. 6, p.1401-1427, dez. 2015. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612134757>. Acesso em: 19 dez. 2016.

SILVA, Andréia Aparecida da. **A Utilização da Matriz SWOT como Ferramenta Estratégica**: um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.

SILVEIRA, Marisa de Camargo. **Aplicação de Ferramentas de Visualização no Processo de Desenvolvimento de Serviços de Consultoria em Empresas de TI.** Dissertação (Mestrado) – UNISINOS, Porto Alegre, 2014.
Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/4425>. Acesso em: 19 dez. 2016.

SOUZA, Kaio Motta Luiz de. Entre o Planejamento Estratégico Formal e Informal: um Estudo de Caso Exploratório sobre a pratica de Estratégia nas Organizações. **Rac,** Paulo, p.856-876, 2011. RAC, Curitiba, v. 15, n. 5, art. 4, pp. 855-876, Set./Out. 2011 Disponivel em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n5/a05v15n5.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2016.

SUN TZU. **A arte da Guerra:** os treze capítulos originais**.** São Paulo: Jardin dos livros, 2007.

sobre administração. São Paulo: Editora Nobel, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração.** 2 ed - Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VALERA, Aida Valera; BARBOSA, Marilene Lobo Abreu; FARIAS, Maria Giovanna Guedes . **Abordagem Cognitiva Para Gestão Do Planejamento Estratégico Nas Organizações.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 49-68, jul./dez. 2015. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/22890>. Acesso em: Acesso em: 16 dez. 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ANÁLISE DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Para melhor analise do mercado, em que a CDL atua faz-se conveniente o uso da ferramenta Cinco Forças de Porter para que a mesma possa conhecer o ambiente de negócio em que está inserida e posteriormente elaborar estratégias para se sobressair de seus concorrentes.

Como define Salim (2004, p. 21) “[...] a partir do entendimento do ambiente e seus agentes a empresa desenvolverá uma estratégia coerente com os fatores que estão fora do seu controle, mas que ameaçam a sua posição e a própria presença no mercado”. Desta forma é pertinente a utilização da ferramenta de gestão cinco Forças de Porter, para justamente nortear a empresa campo neste quesito.

Figura 7: Cinco Forças de Porter na Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) de Chapadinha-MA



Fonte: ELABORADO PELAS AUTORAS, (2016).

Na figura acima, tem-se a representação das Cinco Forças de Porter que norteiam a organização para que ela possa entender seu ambiente competitivo. Assim temos:

a) Rivalidade entre os concorrentes: o principal motivo de rivalidade entre os concorrentes é o fato de os concorrentes do SPC Brasil, que é o sistema que a CDL comercializa, oferecem serviços similares ao dele.
b) Poder de Barganha dos Fornecedores: a CDL é uma empresa assistencialista que comercializa os serviços do SPC Brasil, e por ser único fornecedor da CDL, o deixa alto poder de barganha, fazendo com que não haja negociação, ou que esta venda ao SPC Brasil, além de preços tabelados.
c) Ameaça de novos Produtos/Serviços substitutos: alta barreira de entrada de novos produtos, pois a CDL tem contrato de exclusividade com o SPC Brasil.
d) Poder de barganha dos Clientes: a maioria dos serviços que a CDL presta está relacionado à comercialização do sistema do SPC Brasil. Os clientes buscam os serviços para suprir algumas de suas necessidades, assim como existe algumas empresas concorrentes ao SPC Brasil, o poder de negociação dos clientes se torna alto.
e) Ameaça de Novos entrantes: atualmente o mercado está com grandes inovações, cada empresa busca suprir as necessidades de seus clientes. Neste caso, é perceptível um espaço no mercado para o surgimento de uma empresa que proporcione todas as plataformas (Serasa, Cheque-Cheque, Protesto em cartório, SCPC boa vista serviços, dentre outros) de informações necessárias a satisfazer seus clientes, podendo ser uma ameaça no futuro.

- ✓ Matriz SWOT

Diante do tema pesquisado e diagnosticado foi possível realizar um levantamento do ambiente interno e externo da CDL, identificando seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, vista por dois pontos distintos, o primeiro deles é a avaliação do ambiente interno que são todas as atividades e

ações sob controle da empresa, já o segundo é o ambiente externo que está fora de seu controle como a variação do mercado, economia, política entre outros.

Diante do diagnóstico da pesquisa foi possível elencar questões que norteiam o ambiente interno e externo da CDL, onde mostra a posição da empresa no atual ambiente dinâmico e competitivo.

Figura 8: Análise SWOT da CDL



Fonte: Elaborada pelas autoras (2016)

- ✓ Forças (*Strenght*)

A análise das forças possibilita à empresa uma visão interna do seu negócio, bem como uma visão estratégica de como utilizar esses pontos combinados para alcançar a vantagem competitiva.

Para DAYCHOUW (2010, p.13) “Forças correspondem aos recursos e capacidades da organização que podem ser combinados para gerar vantagens competitivas com relação a seus competidores.”

A CDL está localizada na região central de Chapadinha, próxima a bancos, comércios e avenidas de grande movimentação, fazendo com que o fluxo de pessoas sempre esteja ao alcance da mesma. Além disso, esta localização é ponto estratégico para a demanda dos seus serviços, pois atende as cidades próximas à Chapadinha, formando a macrorregião, fato este que facilita o deslocamento para as visitas aos associados e adesão de novos clientes.

O bom atendimento foi apontado por seus clientes como um ponto positivo da empresa que está ligado também a assistência presencial mensal que possibilita uma maior aproximação da CDL com seus associados.

Outro fator positivo é a forma de pagamento facilitado, que compreende todas as formas de pagamento que a empresa disponibiliza, como pagamento por boleto, podendo ser pago até o vencimento e em qualquer agência bancária, mesmo após o vencimento pode ser pago na CDL, boletos com novas datas a pedido do cliente e depósito bancário.

Além dos já citados, a valorização das ideias dos colaboradores é considerado um fator positivo. A empresa procura ouvi-los, dando espaço para contribuir com ideias que possam trazer lucratividade, melhorar os processos, entres outras questões, fazendo uso da ferramenta *brainstorming* para discursões das pautas.

Outro ponto importante é a questão de a organização possuir uma tecnologia exclusiva desenvolvida pelo o SPC Brasil, o que facilita a competitividade uma vez que a mesma é comercializada somente pelas CDLs.

A CDL possui parceria com algumas empresas, tanto financeiras quanto pessoais, fortalecendo sua marca no mercado. A exemplo disso tem-se treinamentos, palestras, mini cursos fornecidos em parceria com o Sebrae e com o viva cidadão em eventos sociais.

Na organização existem preços tabulados, que são adquiridos conforme a demanda do cliente. Isso possibilita a batalha pelo preço competitivo com os seus concorrentes no mercado.

- ✓ Fraquezas (*Weakness*)

Na pesquisa realizada, foram diagnosticados pontos fracos no ambiente interno com a ausência de um planejamento estratégico, o que torna a empresa

vulnerável às oscilações do mercado. O planejamento informal é predominante, ocorrendo a curto prazo e quando existem tarefas a serem realizadas que necessitam de organização para serem conduzidas.

A falta de participação dos diretores na gestão dificulta a tomada de decisão do presidente, pois este muitas vezes necessita de informações claras e precisas, vindo das diretorias com suas respectivas funções, para tomar decisões que deverão atender aos anseios e demanda que o mercado exige.

Para Salim *et al.* (2004, p. 30) fraquezas são características internas da empresa, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho.

As organizações devem está sempre procurando meios de suprir essas fraquezas, pois quando em grande proporção estas podem causar sérios danos, podendo levar empresas a falência.

- ✓ Oportunidades (*Oportunities*)

No ambiente externo, há várias oportunidades de potencializar as forças internas da entidade como o fato de estar inserida em um ponto estratégico no meio da macrorregião que a mesma atua, oportunizando a adesão de novos clientes, o atendimento de diversas empresas, sendo que a maior parte vinda do comércio varejista.

Outra questão que pode ser tratada como oportunidade seria a participação de campanhas, eventos comemorativos anuais com sorteios de prêmios, envolvendo os lojistas associados, criando meios de se manter mais conhecida no mercado por outras atuações.

- ✓ Ameaças

As ameaças são fatores externos à organização sobre os quais ela não possui nenhum controle. É notório que existem diversas ameaças no ambiente externo, dependendo da posição da empresa no mercado, diante disso elevou-se atenção para dois pontos cruciais, a concorrência e a recessão econômica.

No que diz respeito à questão da resseção econômica, a mesma contribui para que o Brasil esteja inserido em uma das maiores crises econômicas já vividas, fato que impacta diretamente no gerenciamento estratégico das empresas.

Para Maximiano (2010, p. 103) “Diversos indicadores do funcionamento da economia mostram sinais de ameaças e oportunidades: emprego e desemprego, demissões e admissões, taxas de juros, câmbio, movimento dos negócios, endividamento e inadimplência, entre outros”.

Nesta posição da economia em recessão com a diminuição do fluxo da moeda, há uma diminuição das vendas que influenciam diretamente na produtividade, faz com que as empresas tenham menores receitas e isso as deixa mais vulneráveis ao mercado concorrencial.

- ✓ 1.1.5 Análise do Cenário através das relações

Daychouw discorre, em seu livro, sobre as relações entre o ambiente interno e externo. Observa-se o cenário conforme:

> **Oportunidade x ponto forte = Alavanca** (quando uma oportunidade encontra um conjunto de pontos fortes para proveitos).
> **Oportunidades x pontos fracos = Restrição** (quando a oportunidade não pode ser aproveitadas pela empresa devido seus pontos fracos).
> **Ameaças x Pontos Fortes = Defesa** (quando existe uma ameaça mas a empresa possui pontos fortes para amenizá-la).
> **Ameaça x pontos fracos = Problema** (quando a ameaça do ambiente torna a empresa mais vulnerável devido a seus pontos fracos)”. Daychouw (2010, p. 15, grifo do autor).

As forças e oportunidades são pontos que influenciam positivamente o negócio, pode-se então perceber que os pontos fortes ajudam a aproveitar as oportunidades. Como força, a CDL possui um bom atendimento, localização, forma de pagamento, *brainstorming*, tecnologia exclusiva, preço competitivo e parcerias, com estes pontos positivos a empresa pode adotar estratégias de explorar melhor o seu território e obter mais lucratividade.

Pode-se perceber que em virtude dos pontos fracos que a CDL possui, a mesma pode encontrar restrições e dificuldades ao detectar e aproveitar as oportunidades em virtude da ausência de um Planejamento estruturado, dificultando o processo de crescimento da mesma.

É perceptível que existem ameaças para a entidade, no entanto a mesma possui pontos fortes que pode amenizá-las. A defesa mais adequada seria

aproveitar sua fortaleza e explorar seu território, alinhados ao preço competitivo que a empresa possui.

Estes pontos são os mais preocupantes e que merecem uma atenção por parte dos gestores em virtude dos problemas que podem ocasionar para a CDL. A falta de um planejamento estratégico estruturado inviabiliza a medição do que está sendo feito e o progresso da empresa, dificulta também o acompanhamento dos fatores externos como o crescimento da concorrência e a recessão da economia, fatores estes que impactam diretamente no andamento do negócio.

APÊNDICE B: Entrevista aos gestores da CDL de Chapadinha - MA

1) Há quantos anos você trabalha na empresa?

2) Qual seu nível de escolaridade?

3) Quais são as suas atribuições?

4) A empresa possui missão e visão?

5) Qual é a atividade da empresa e a finalidade da mesma?

6) É feito um planejamento das atividades da empresa? Como funciona?

7) Você utiliza ferramenta de gestão para diagnostico?

8) Você envolve a equipe nas decisões do dia a dia? De que forma?

9) Você avalia o crescimento da empresa por período? Como?

10) Como é a relação da CDL com seus clientes?

11) Como você avalia o esforço da CDL em satisfazer as necessidades de seus clientes?

12) A empresa utiliza estratégias para se manter competitiva no mercado? Quais?

APÊNDICE C: Questionário aplicado aos clientes da CDL de Chapadinha - MA

DATA____/____/_____

Prezado cliente esta pesquisa tem como objetivo:

- Descobrir o perfil do cliente da CDL;
- Analisar a percepção dos clientes em relação ao planejamento estratégico utilizado pela CDL.

1. Responsável pela adesão e manutenção dos serviços prestados pela CDL.

( ) Secretário (a)

( ) Gerente

( ) Proprietário (a)

Outros_____

2. Sexo.

( ) Masculino

( ) Feminino

3. Faixa Etária.

( ) Até 18 Anos

( ) 19 a 28 anos

( ) 29 a 38 anos

( ) 39 a 48 anos

( ) 49 a 58 anos

( ) Acima de 59 anos

4. Escolaridade.

( ) Sem Instrução

( ) Ensino Fundamental Incompleto

( ) Ensino Fundamental Completo

( ) Ensino Médio Incompleto

( ) Ensino Médio Completo

( ) Ensino Superior Incompleto

( ) Ensino Superior Completo

4. Setor de Atividade da empresa.

( ) Agropecuária

( ) Comércio

( ) Indústria

( ) Serviço

Outro_____

5. Porte e forma jurídica da empresa.

( ) Empresário Individual

( ) Empresa Individual De Responsabilidade Limitada – EIRELI

( ) Microempreendedor Individual – MEI

( ) Pequena Empresa

( ) Média Empresa

( ) Grande Empresa

( ) Outros:_____

6. Há Quanto tempo a empresa é associada a CDL?

( ) De 6 Meses a 1 Ano

( ) 1 a 5 Anos

( ) 5 a 10 Anos

( ) 10 15 Anos

( ) Mais de 15

7. Em média quanto a empresa gasta por mês com aquisição dos serviços prestados pela CDL?

( ) Menos de R$ 50,00

( ) De R$ 50,00 a R$ 100,00

( ) De R$ 100,00 a R$ 250,00

( ) De R$ 250,00 a R$ 400,00

( ) De R$ 400,00 a R$ 700,00

( ) De R$ 700,00 a R$1000,00

( ) Mais de R$ 1000,00

8 Quais são os principais serviços oferecidos pela CDL que a empresa utiliza?

( ) Consultas

( ) Inclusões

( ) Relatório

( ) Certificado Digital

( ) Outros_____

9 Com que frequência a empresa utiliza os serviços oferecidos pela CDL?

( ) Diariamente

( ) Semanalmente

( ) Quinzenalmente

( ) Mensalmente

Outros_____

10.O Que fez a empresa se associar à CDL?

( ) Atendimento

( ) Preço

( ) Qualidade e Variedade de Serviços

( ) Proximidade

( ) Promoções

11.Voçê é satisfeito com os serviços prestados pela CDL?

( ) Sim

( ) Não

( ) Talvez

12. Como você avalia o nível de atendimento ao cliente.

( ) Muito Bom

( ) Satisfatório

( ) Insatisfatório

( ) Muito Ruim

13. A empresa utiliza outros serviços similares ao oferecido pela CDL?

( ) Sim

( ) Não

14. Qual outro serviço similar ao oferecido pela CDL a empresa costuma utilizar?

( ) Serasa

( ) Cheque-Cheque

( ) Boa Vista Serviços - Scpc

( ) Protesto Em Cartório

( ) Assessoria De Cobrança

( ) Neste segmento só utilizo os serviços que a CDL oferece

Outros_____

15. Em sua opinião, a CDL de chapadinha estimula o desenvolvimento do comercio local e regional?

( ) Sim

( ) Não

( ) As Vezes

16.A sua empresa já participou de reuniões convocadas pela CDL?

( ) Sim

( ) Não

Se Sim, quantas Vezes? _____