

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E**  
**ECONOMIA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MARIANE DE SOUZA OKIYAMA

**USO DE FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS EM UM SINDICATO**  
**PATRONAL**

DOURADOS/MS

2019

MARIANE DE SOUZA OKIYAMA

**USO DE FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS EM UM SINDICATO  
PATRONAL**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio Vasconcelos

DOURADOS /MS

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

O41u Okiyama, Mariane De Souza  
USO DE FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS EM UM SINDICATO PATRONAL [recurso eletrônico] / Mariane De Souza Okiyama. -- 2019.  
Arquivo em formato pdf.

Orientador: Paulo Sérgio Vasconcelos.  
TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2019.  
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:  
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

I. Planejamento estratégico. 2. Sindicato Patronal. 3. Estratégia do oceano azul. 4. Terceiro Setor. I. Vasconcelos, Paulo Sérgio. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

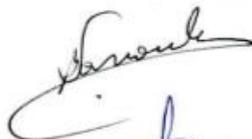
# USO DE FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS EM UM SINDICATO PATRONAL

MARIANE DE SOUZA OKIYAMA

Esta monografia foi defendida dia 26/11/2019 e julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia — FACE da Universidade Federal da Grande Dourados — UFGD.

Presidente

Dr. Paulo Sérgio Vasconcelos



Avaliador

Prof. Dr. José Jair Soares Viana

Avaliador

Prof. Dr. Rosemar Hall



DOURADOS/MS  
2019

## **RESUMO**

O sindicato patronal é considerado entidade do terceiro setor pela natureza das atividades voltadas para o benefício coletivo. Mediante aos cenários globalizados, as instituições utilizam o planejamento estratégico a fim de sobressair a esse cenário. Nessa lógica, a estratégia denominada “oceano azul” possibilita visualizar métodos indutores para a geração de valor perante o cliente, através da exploração de espaços não explorados ou perspectivas não observadas. Dessa forma a presente pesquisa teve por objetivo analisar as principais atividades do sindicato patronal do comércio da cidade de Dourados, a fim de identificar o alinhamento das atividades com as ferramentas estratégicas voltadas ao desenvolvimento do comércio local. Para tanto foi utilizado o método de pesquisa qualitativa, com participação do pesquisador na rotina da entidade. Os resultados identificaram como principal estratégia sindical, a homologação de acordos para funcionamento do comércio. Além de evidenciar que os planos estratégicos da Fecomércio e CNC, não abrangem a base sindical.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, sindicato patronal, oceano azul, terceiro setor.

## **ABSTRACT**

The employers' union is considered a third sector entity by the nature of activities aimed at collective benefit. Through globalized scenarios, institutions use strategic planning to excel at this scenario. In this logic, the strategy called “Blue Ocean” makes it possible to visualize inductive methods for the generation of value to the customer, through the exploration of unexplored spaces or unobserved perspectives. Thus, this research aimed to analyze the main activities of the trade union employer of the city of Dourados, in order to identify the alignment of activities with the strategic tools aimed at the development of local commerce. For this, the qualitative research method was used, with participation of the researcher in the entity's routine. The results identified as the main trade union strategy the approval of agreements for trade operation. Besides showing that the strategic plans of Fecomércio and CNC do not cover the union base.

Key words: Strategic planning, employers union, blue ocean, third sector.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	10
1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 SINDICATO PATRONAL .....	13
2.2 CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO .....	14
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	16
2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO .....	17
2.4 ESTRATÉGIA.....	17
2.5 ELEMENTOS DA VISÃO ESTRATÉGICA .....	18
2.5.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO .....	18
2.5.2 VISÃO .....	18
2.5.3 MISSÃO .....	18
2.5.4 CADEIA DE VALORES .....	19
2.5.5 ANÁLISE EXTERNA E INTERNA .....	19
2.6 MATRIZ SWOT .....	21
2.7 ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL .....	22
3 METODOLOGIA .....	26
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	26
3.2 OBJETO DE ESTUDO .....	26
3.3 PERFIL DO SINDICATO.....	26
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	26
3.4.1 REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA.....	27
3.4.1.2 PERÍODO DE OBSERVAÇÃO .....	28
3.5 ANÁLISE DE DADOS.....	28
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	29
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SINDICATO PATRONAL.....	29
4.2 ATUAÇÃO DO SINDCOM E PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS .....	30
4.3 PRINCIPAIS ELEMENTOS DO PLANO ESTRATÉGICO DA CNC .....	31
4.4 PLANO ESTRATÉGICO DA FECOMÉRCIO (2010-2020).....	32
4.5 INFLUÊNCIA DOS PLANO DA CNC E FECOMÉRCIO.....	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	34

## 1 INTRODUÇÃO

Com base na observação e acompanhamento das atividades em sindicatos representativos de empresas e de empregados em diversos segmentos da indústria brasileira, é possível definir sindicatos como associações cujo objetivo principal é a defesa e coordenação dos interesses laborais, sociais, econômicos, profissionais e por que não incluir a política e o jogo de poder entre as associações formadas por dirigentes de empresas ou instituições e as associações de empregados, colaboradores ou servidores (SINDIS, 2019).

São organizações democráticas, pois os dirigentes ou representantes são eleitos formalmente pelos seus associados, para exercerem mandatos com duração limitada e poderes específicos, que se encarregam de negociar as condições gerais e a relação de trabalho entre associados e instituições, coerentes com interesses das partes (SINDIS, 2019).

O surgimento dos sindicatos remete à necessidade de representatividade, à medida que várias transformações ao longo do tempo reconfiguraram a forma das relações de trabalho, fatores estes motivados pela Revolução Industrial. A partir de tal revolução foram estabelecidas as relações entre patrões e empregados, principalmente em decorrência das mudanças das funções acometidas pelas novas técnicas de trabalho, o operário se organiza para defender seus direitos, e desde então várias transformações estruturais aconteceram na configuração dos sindicatos (OLIVEIRA, 2004).

A luta de classes fez nascer tanto o sindicato patronal quanto o de defesa do trabalhador, isto à medida que ambos necessitavam de amparo, negociação, e de melhores condições de trabalho para as categorias (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2000).

Com base nisso, Arouca (2012) reforça que os sindicatos não mediam apenas interesses trabalhistas, mas buscam agregar outras reivindicações de seus associados, tais como acordos até atendimento de questões sociais, inclusive assistência médica, hospitalar, odontológica, jurídica.

Durante a Era Vargas houve a concretização do sindicalismo nacional. Em 1930 foi criado o Ministério do Trabalho, e em 1931 ocorreu a regulamentação da sindicalização operária e patronal. A Constituição do Estado Novo trouxe a unicidade sindical, assim como a proibição da greve e a instituição do imposto sindical (SINDIS, 2019).

Como entidade formalmente organizada, o sindicato precisa definir sua estratégia para direcionar suas atividades dentro de parâmetros aceitos e consolidados pelo voto de seus associados. Missão, visão, valores, objetivos e projetos estratégicos são parte de uma estratégia que auxiliam no plano e na execução da atividade sindical.

Dessa maneira, Oliveira (2005) expõe um dos benefícios do planejamento: ele consegue proporcionar sustentação metodológica, visando a otimização do grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O processo administrativo de uma organização só se inicia de fato, com o planejamento, à medida em que todos os planos são traçados e inclui as metas e os objetivos que alinham o foco da organização em busca do sucesso que nasce a partir da concretização do planejamento (SILVA; PASTOR; STABILE, 2015).

Para Klotler (1992), o Planejamento pode ser definido como metodologia gerencial que possibilita estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior proximidade com o ambiente.

Mediante ao aumento da eficácia que o planejamento tende a proporcionar quando está atrelado à estratégia, é possível aplicá-lo em qualquer entidade que deseja elevar seu desempenho e conseguir cumprir seus objetivos, principalmente as entidades do terceiro setor.

O Terceiro setor, de acordo com Santos (2012), tem grande importância na atuação social, em razão de possibilitar a participação de pessoas civis na promoção de ações que visam proporcionar benefícios por meio de resultados imediatos aos grupos de representação interessados, como é o caso dos sindicatos patronais, pois representam os empregadores que compõem a categoria econômica.

## 1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Lopez (2012) relata que essa situação reduz o sindicato em “sindicatos de gaveta” à medida que muitos deles só existem em documentos formais e não possuem diretoria. Ainda, de acordo com o autor, a inexistência de material bibliográfico acerca da atuação dos sindicatos, limita o conhecimento de dados e atuação do setor.

Ainda de acordo com o autor os sindicatos são desfavorecidos durante o processo de material produzido no país, já que a maioria das produções se voltam a gestão de bens tangíveis.

Tal escassez de material, resulta numa precarização na defesa dos interesses da categoria, impedindo novos avanços e integração da atividade que possivelmente se tornaria mais eficiente e atrativa para os clientes, já que estratégias de reação a diversas situações poderiam ser adotadas a partir de pesquisas e de material bibliográfico.

Em razão das limitações identificadas nas entidades de representação patronal, as dificuldades de representatividade e articulação estratégica, concebem a problemática do

estudo. Tendo em vista a compreensão do problema e possíveis contribuições, se formula a seguinte questão de estudo: em que consiste as bases estratégicas do sindicato patronal de Dourados – MS?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Avaliar o processo estratégico do sindicato patronal do comércio de (SINDCOM).

### 1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar as ferramentas de estratégias e de planejamentos utilizadas.
- ✓ Analisar as estratégias adotadas pelos sindicatos.
- ✓ Verificar o alinhamento do plano estratégico do SINDCOM Dourados com a Federação – Fecomércio-MS e com a Confederação Nacional do Comércio e Serviços – CNC

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente, em virtude dos cenários econômicos impostos extremamente voláteis, os consumidores estão mais exigentes e mais atentos às respostas de seus anseios; com isso, torna-se indispensável planejar para atender a estas demandas de forma eficiente.

Lima Filho, Bruni e Cordeiro Filho (2017) relatam que para acompanhar essa nova configuração, muitas empresas buscam meios de conseguir se sobressair mediante a utilização de ferramentas que tornem viáveis as intenções de norteamiento de suas ações.

Os autores reforçam ainda que o planejamento é fator indispensável a qualquer ambiente, já que ele possibilita atingir os objetivos de forma eficiente aos clientes ou interessados, haja vista que, através dele, os fatores prejudiciais ao bom funcionamento da organização podem ser mapeados e programados para serem solucionados da melhor maneira possível.

Nas entidades consideradas do terceiro setor isso não é diferente, para conseguir dar continuidade em suas ações e crescimento é necessário adotar medidas de planejamento que reformulem e/ou transformem as estratégias perante esse cenário atual da cidade (CARVALHO, 2004).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os tópicos abordados são relacionados às premissas básicas da formação do sindicato patronal - os conceitos do planejamento estratégico, como a definição de visão, valores, objetivos, e o estudo das variáveis internas e externas no desenvolvimento do negócio, além da apresentação da estratégia do oceano azul.

### 2.1 SINDICATO PATRONAL

O surgimento do sindicato patronal na história reporta ao tempo antigo se assemelhando ao sindicalismo de ofício que estava presente durante o período medieval e era responsável por representar os artesãos. Neste sentido, De Figueiredo Porto (2008) salienta que nesse período, o início do associativismo comercial foi impulsionado pela possibilidade de defender os interesses da classe através do ofício e com o passar do tempo, acarretado pelas mudanças globais e pela Revolução Industrial, essa configuração de ofício perdeu força, motivado pelo novo modelo econômico provido de preceitos novos.

Sendo assim, Aires e Van Vessen (2014), relatam o surgimento do sindicato tendo sido motivado pela necessidade de amparo econômico e associativo da classe empresarial, com o objetivo de manter boas relações e poder de negociação com o sindicato dos trabalhadores, influenciados pela antiga forma de organização medieval. No Brasil, o desenvolvimento da organização patronal está ligado diretamente às mudanças políticas e no sistema tributário, sendo que as primeiras organizações surgiram a partir da necessidade de amparar trabalhadores e familiares em caso de óbito durante o trabalho, modelo advindo da Revolução Industrial no século XIX, com a industrialização, que introduziu novas formas de organização do trabalho (AIRES; VAN NESSEN, 2014).

Influenciado pela Revolução Russa, pautada pela revolta do proletariado, os trabalhadores viram uma possibilidade de defender a classe operária a partir dos preceitos marxistas, que se organizavam e enfrentavam seus padrões impulsionados pelos motins e pelas recorrentes greves. Os patrões, por sua vez, se viram obrigados a também se organizarem na tentativa de amenizar as revoltas e negociar com a classe, já que a economia industrial era pautada pela arrecadação do governo, remediar as negociações acarretaria em prejuízos financeiros e instabilidade econômica, motivo pelo qual os patrões contaram com o respaldo do governo (GOMES, 2013).

O direito de organização sindical no país, em conformidade com Lopez (2012), se deu mediante a aprovação do Decreto nº 979/06/01/1903, que proporcionava aos profissionais da

agricultura e indústria rural o direito de organização e defesa de seus interesses. Quatro anos após esse Decreto, em 5 de janeiro de 1909, foi promulgado o Decreto nº 1637 de 05/01/1907, considerado amplo e complexo, que instituiu a criação de sindicatos e cooperativas.

Para Arouca (1998), com a promulgação da Constituição de 1988, ocorreu a manutenção do sistema federativo e da unidade sindical em todas as esferas hierárquicas, estabelecendo livre manifestação sindical.

Atualmente, a função do sindicato patronal consiste na defesa dos associados, tanto em acordos salariais com a entidade laboral, quanto na manutenção da representatividade perante a esfera pública, a fim de propiciar amparos fiscais e proteger o mercado. Além de prestação de serviços, oferecimento de produtos às entidades associadas, tais como treinamentos, suporte jurídico e contábil (LOPEZ, 2012).

A forma de organização é feita através da seguinte divisão: Confederação, Federação e Sindicatos. Essa hierarquia visa aperfeiçoar e especificar as atividades para cada nível, já que o sindicato patronal apresenta um contexto menos complexo de operações em relação ao sindicato laboral. O sindicato é respaldado pelo artigo 8 da Constituição de 1988, o qual destaca que a implantação de sindicatos patronais deve obedecer a regras e preceitos vigentes dentro do município. Mediante isso, atualmente existem diversos sindicatos que atuam na defesa patronal, respeitando a hierarquia de cada federação que é dividida em quatro, sendo: Confederação Nacional da Indústria (CNI), Confederação Nacional da Agricultura (CNA), Confederação do Transporte (CNT) e Confederação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) (GOMES, 2013).

## **2.2 CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO**

A Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) foi instituída em 4 de setembro de 1945. A entidade, em seu plano, resguarda os princípios de livre iniciativa, a formalidade da economia e a legalidade representativa do setor empresarial por meio dos sindicatos.

O contexto de surgimento, de acordo com Almeida (apud Lopez, 2012), remonta ao fim da Segunda Guerra e o fim do Estado Novo que modificaram os âmbitos políticos, se voltando para a incrementação de ações democráticas com a volta de representatividade de vários setores da sociedade, sendo que as entidades responsáveis pela constituição da CNC são formadas por oito federações patronais: Federação do Comércio Varejista de Pernambuco,

Federação do Comércio (MG), Fundação do Comércio Varejista (RJ), Federação dos Agentes Autônomos do Comércio (RJ), Federação do Comércio Atacadista (RJ), Federação do Comércio de São Paulo e a Federação do Comércio Varejista do Rio Grande do Sul. Com isso, a entidade passou a ser independente e se desenvolver, de modo que no ano de 1946, criou o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e, posteriormente, o Serviço Social do Comércio (SESC), a fim de estimular o desenvolvimento social.

A manutenção financeira da CNC, de acordo com Lopez (2012), é feita a partir da contribuição dos empresários associados. Atualmente, a entidade conta com cerca de 4,5 milhões de comerciantes associados e uma participação importante no PIB.

O sistema sindical patronal está estruturado através da escala hierárquica, comandada pela Confederação composta pelo alto escalão, considerada o órgão de maior importância responsável por formular e delegar estratégias às Federações, que por sua vez, estruturam os sindicatos, estes se articulam através dos associados, representados por todas as empresas voltadas ao comércio.

A partir de 2004, de acordo com Lopez (2012), a Confederação passou a agregar ações estratégicas formalizadas em suas atividades. Em 2006 foi originada sua estrutura administrativa e em meados de 2007, após ser revisado, o plano foi implementado, com uma estratégia elaborada equivalente ao período de 2007 a 2020.

Com isso, ficou estabelecido como missão, assegurar amparo às empresas do setor terciário, além de proporcionar melhores condições para impulsionar resultados otimizados e contribuir agregando valor perante a sociedade. A visão da entidade está relacionada com a liderança da comunidade empresarial, bem como ao setor comerciário de bens, serviços e turismo para que com isso consiga ter reconhecimento mediante contribuição no desenvolvimento do país. Já os valores foram evidenciados através do desenvolvimento econômico e social sustentável, em defesa dos interesses do setor com ética e independência, com ênfase no desenvolvimento de competências empresariais baseadas na visão holística (LOPEZ, 2012).

A confederação ainda propôs, no plano, ativa participação na governança social, atuando nas causas do Sistema e da Sociedade, de forma a fortalecer as bases de representação política. Além disso, oferecer apoio com informações vitais às empresas, tendo em vista a promoção dos mercados internos e externos a partir do desenvolvimento de práticas de gestão que buscam a excelência e sobretudo a cooperação do Sistema Confederativo e Empresarial priorizando as bases.

Para o plano da gestão de pessoas, a principal estratégia consiste na identificação e qualificação das lideranças sindicais e empresariais. No contexto da tecnologia de informação é sugerido que o capital da informação esteja inserido no contexto de contínua aprendizagem, além disso, o plano propõe maior incentivo no desenvolvimento do pessoal e garantia em uma estrutura econômica sólida, a fim de assegurar sustentabilidade interna e benefícios ao setor.

O plano evidencia a intenção da entidade em defender os interesses da categoria e trazer retorno à sociedade, pontos esses frisados na missão e na visão da Federação.

### **2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que analisa o ambiente organizacional, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, mediante esta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos (FREZATTI, 2005).

Com isso, o planejamento estratégico auxilia na formulação de objetivos e estratégias para alcançar o propósito traçado. De acordo com Kotler (1992), o planejamento estratégico é composto pelo alinhamento do processo gerencial e os objetivos, os recursos e a análise interna e externa. Dessa forma, o planejamento sistematiza o pensamento e as perspectivas de curto e longo prazo, a partir da definição dos projetos futuros e dos esforços presentes que geram e possibilitam alcançar essas metas traçadas.

Para Certo (2003), o planejamento é a composição sistêmica de esquemas que visam concretizar os objetivos da empresa definidos de acordo com a análise e avaliação das oportunidades identificadas. Portanto destaca o autor que a empresa que adota o planejamento consegue se organizar frente a mudanças bruscas, criando métodos para se defender de possíveis ameaças internas e externas e, dessa forma, torna-se imprescindível a adoção do planejamento na gestão da organização, já que possibilita melhor eficiência de seus processos.

Considerando a importância da estratégia, Porter (1996) frisa que ela tem como finalidade criar posição única e de grande valia, já que envolve e possibilita a execução de diversas atividades que são desenvolvidas de maneira programada.

Dessa forma, o planejamento aliado à estratégia define novos rumos e direções para a empresa. Por conseguinte, Oliveira (2005) expõe que um dos benefícios do planejamento é proporcionar sustentação de métodos, com o objetivo de otimizar a interatividade do ambiente através da inovação e da diferenciação desses métodos.

Com isso, o planejamento é sustentado a partir da estratégia, transfigura um potencial competitivo e diferenciado em relação ao mercado e a concorrência, adaptando a organização em seu ambiente interno para atender e reagir aos eventos do ambiente externo, estruturando-se a partir das metas e objetivos traçados para alcançar excelência. Visando essa excelência, Kotler (2000) enfatiza que o principal aspecto das empresas de sucesso é justamente praticar com assiduidade os preceitos do planejamento estratégico, nomeado por ele como arte de se planejar de forma eficiente e eficaz.

### **2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO**

Os principais tipos de planejamento são classificados como estratégico, tático e operacional. Terense (2002), enfatiza que o planejamento estratégico é praticado pela alta gestão, através da análise interna e externa do ambiente, culminando no panorama de execução das atividades da empresa.

Já o nível tático se direciona, dentro do plano estratégico, para análise de setores específicos, seguindo a hierarquia de funções e elaborando estimativa a médio prazo. O plano operacional foca na base operacional através da execução das diversas atividades (TERENSE, 2002).

### **2.4 ESTRATÉGIA**

Estratégia é uma palavra com origem no termo grego “*estrategia*”, que significa métodos, ou seja, diferentes formas de se chegar a um objetivo. Para Ansoff (1990), a estratégia pode ser definida como sendo um aglomerado de expressões que, podem ser operacionais e políticas, no qual, se estabelece no sistema de administração e elenca fatores operacionais que concebem programas estratégicos que posteriormente são implantados. Esse roteiro diz respeito a diversas atividades tanto de estratégia interna, quanto externa, que compõem a estrutura organizacional.

Com isso, Richardson (1992) destaca que a estratégia é uma maneira de obter o resultado esperado e a capacidade de manter a sobrevivência e crescimento da empresa. Enfatiza ainda que, a estratégia envolve a formulação, a implantação e o controle. Essa formulação inclui:

- A identificação da missão da organização, ou seja, o seu caráter de orientação global e forma de estar.
- A definição dos objetivos que concretizam a missão.

- A análise do ambiente, que permite conhecer ameaças e oportunidades.
- O diagnóstico interno que evidencia os pontos fortes e fracos da organização e que incide na sua estrutura, cultura e recursos.

Inclui, portanto, a chamada metodologia SWOT, que é uma terminologia inglesa que significa “Forças”, “Fraquezas”, “Oportunidades” e “Ameaças” isso quer dizer que é através da identificação de oportunidades e ameaças do contexto e do conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização que se conclui sobre a estratégia a ser seguida.

## **2.5 ELEMENTOS DA VISÃO ESTRATÉGICA**

Os principais elementos da visão estratégica consistem na definição do negócio, visão, missão, valores, objetivos, análises interna e externa.

### **2.5.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO**

Para Maximiliano (2005), a definição do negócio de uma organização está relacionada ao tipo de serviço e produtos que a empresa decide comercializar e fornecer através do estudo dos clientes em potencial e pelo ramo de atividade.

Drucker (1989), considerando a importância da definição de negócios relata que, muitas vezes, os empreendedores não sabem qual é o seu negócio de atuação, fator determinante no fracasso ou sucesso de uma empresa, já que, a partir da definição do negócio todas as ações são focadas em atender a ideia de negócio estabelecida pela organização.

### **2.5.2 VISÃO**

A concepção do termo “visão” oferece uma gama de conceitos, um deles é que ela pode ser definida como um conceito operacional, que tem como objetivo a descrição da autoimagem da empresa e como ela se projeta no futuro, sendo assim, os esforços presentes visam a realização dessa perspectiva. Além disso, ela faz parte da construção da identidade da organização (FASCIONI, 2009).

### **2.5.3 MISSÃO**

Para Laruccia (2000), a missão da empresa significa a razão de sua existência, a qual é definida através dos preceitos culturais, as motivações e expectativas. Segundo ele, a execução da missão se concretiza através da elaboração dos objetivos genéricos e específicos,

os objetivos genéricos se voltam ao cenário externo, já os objetivos específicos, se voltam aos processos internos.

A missão está intimamente ligada ao planejamento, pois envolve a análise de valor dos funcionários e o comportamento organizacional na determinação de eventuais mudanças. Assim, os comportamentos são moldados através da missão, por meio da reflexão dos objetivos traçados motivado pela qual se posiciona no mercado e se reconhece (LARUCCIA, 2000).

#### 2.5.4 CADEIA DE VALORES

Os valores da empresa são definidos por Machado (2005) como um composto pela série de atividades direcionadas ao processo produtivo, a comercialização e a entrega dos produtos ao cliente que agregam e transmitem valores ao consumidor.

Dependendo da estratégia adotada, a empresa produzirá determinado valor perante seus clientes e, conseqüentemente, como frisa Porter (1992), a empresa se beneficia com maior vantagem competitiva, já que suas atividades são pensadas para agradar e satisfazer seus clientes de maneira estratégica em relação à concorrência.

#### 2.5.5 ANÁLISE EXTERNA E INTERNA

O bom desempenho de uma empresa é medido através da sintonia com o ambiente, de modo que é importante conhecer as variáveis internas e externas que possibilita um autoconhecimento do que se está realizando. A partir do que se conhece, se pode diagnosticar pontos positivos e pontos negativos que influenciam no gerenciamento de mudanças que forem designadas necessárias. Esse autoconhecimento adquirido das capacidades e potencialidades auxiliam na adaptação a essas mudanças. Zun Tsu (1995) frisa que o conhecimento do ambiente externo e interno facilita a tomada de decisão à medida que os pontos fracos e fortes são identificados, pode-se traçar estratégias diversas rumo ao objetivo desejado; do contrário, o ambiente se torna desfavorável com alto índice de vulnerabilidade.

Um estudo feito pelo Sebrae de São Paulo (2008) durante 10 anos, monitorou a sobrevivência e a mortalidade de empresas. O resultado dessa pesquisa mostrou que 27% das empresas paulistas fecham em seu primeiro ano de atividade pelos seguintes motivos: falta de planejamento, gestão deficiente, insuficiência de políticas, flutuações da conjuntura econômica e problemas pessoais dos proprietários.

Esse resultado revela que a etapa de análise ambiental é importante dentro da elaboração do planejamento estratégico, processo esse de levantamento de informações e diagnóstico que possibilita identificar as oportunidades, as ameaças, as forças e as fraquezas que podem afetar a organização no cumprimento da sua missão.

Entender o ambiente externo é de suma importância para analisar as influências que suas variáveis têm sobre a empresa. Segundo Tavares (2010), a análise externa elenca as ameaças e oportunidades que a organização está exposta. Sabendo que as ameaças são situações que devem ser evitadas e eliminadas e as oportunidades referem-se às ações externas que devem ser aproveitadas a fim de aumentar o rendimento da empresa.

De acordo com Oliveira (2004), existem alguns fatores que devem ser analisados para identificar as ameaças e oportunidades do ambiente externo: tecnologia, governo, comunidade, concorrentes e fornecedores.

Melo (2008) frisa que, mediante a velocidade das mudanças em todas as esferas, principalmente no fluxo de informações, torna-se imprescindível a avaliação das empresas no potencial de tecnologia de suas operações. Atualmente a tecnologia da informação, por exemplo, tem sido utilizada como recurso estratégico, possibilitando planejar a longo prazo, visando o futuro, além de melhorar o fluxo de informação otimizando o desempenho e a capacidade de diferenciação perante a concorrência (MELO, 2008).

Em relação ao governo, Oliveira (2004), relata que as organizações são obrigadas a seguir diversas legislações desde trabalhistas e ambientais, de modo que o governo exerce papel regulador direto do mercado. Dessa forma, dependendo do governo e as principais políticas econômicas, as empresas seguem determinada regra estabelecida e sujeitas a mudanças.

Medeiros e Cruz (2006) ressaltam que o conhecimento do público-alvo é muito importante, já que os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, são determinantes na decisão de compra e preferência do consumidor e a partir da identificação dessas variáveis é possível contemplar demandas recorrentes dos consumidores e assim aumentar a satisfação.

Em relação à concorrência e os fornecedores, Oliveira (2004) reforça que através do estudo dessas variáveis de influência no ambiente é possível identificar a participação das empresas concorrentes no mercado, atentando para o espaço que a organização ocupa no cenário econômico, considerando seu crescimento, nível de preferência e os comportamentos das concorrentes, além de identificar os fornecedores e seus produtos oferecidos, qual a qualidade e os valores ofertados e as formas de pagamento (OLIVEIRA, 2004).

Outro fator que deve ser analisado em relação ao ambiente externo é o da vantagem competitiva, que remete ao desenvolvimento de atributos que proporcionem diferenciação ou preferência de uma empresa para outra, ou seja, é o diferencial que atrai mais atenção. Segundo Porter (1980), a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa sustentável contra as forças que determinam a competição industrial. O desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas.

Quanto aos fatores estruturais relacionados à competitividade das empresas, Porter (2004) indica que cinco forças determinam a dinâmica da competição em uma indústria: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuais.

Esses indicadores possibilitam comparar e distinguir os atributos da empresa com os concorrentes. Assim como analisar e diagnosticar o ambiente externo, é primordial também compreender o interno. Essa é a etapa de identificação dos pontos fortes e fracos da organização (PORTER, 2004).

De acordo com Maximiano (2006), a análise ambiental é feita através da identificação de pontos fortes e fracos da organização. Identificados pela revisão de setores operacionais que são classificados pelo nível de desempenho e comparados com setores de destaque de outras empresas, essa prática é denominada *benchmarking*.

Segundo Carlini e Vital (2004), a técnica de *benchmarking* é uma ferramenta utilizada para a elaboração do planejamento estratégico e, especificamente, a análise do ambiente interno, que é por meio do qual a organização compara seu desempenho com o de outra. Conforme relatam os autores o *benchmarking* exige três objetivos que a organização precisa definir: o de conhecer suas operações e avaliar os seus pontos fortes e fracos, diagnosticar suas fragilidades, localizar e reconhecer a concorrência comparando com sua própria organização para saber onde estão os pontos fortes e fracos, e o de adotar o melhor do melhor dos pontos fortes dos concorrentes, se possível excedendo-os e ultrapassando-os.

## **2.6 MATRIZ SWOT**

A Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) é uma ferramenta do planejamento estratégico, formulada Por Kenneth Andrews e Roland Christensen e estima-se que nos anos 60 e 70 foram muito difundida nas escolas americanas. No Brasil, essa

ferramenta, de acordo com Medeiros (2010), é conhecida pela sigla F.O.F.A (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças).

Em conformidade com Machado (2005), é o método mais utilizado na formulação da estratégia, forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. Mediante a utilização dessa ferramenta, é possível relacionar os pontos positivos e negativos detectados tanto no ambiente interno quanto no externo da empresa, visto que os pontos fracos devem ser evitados ou diminuídos enquanto os pontos positivos observados devem ser explorados e melhorados.

De acordo com Montana e Charnov (2005) e Oliveira (2004), para se aplicar a técnica SWOT é necessário seguir os seguintes passos:

1- Formular uma lista de gestores e pessoas-chaves da organização, a fim de colher informações e ideias dos gestores sobre a organização.

2- Desenvolver entrevistas individuais para coletar tais informações - essa entrevista tem a base de perguntas relacionadas com as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos na organização.

3- Organizar as informações com base nas quatro categorias relacionadas no item 2, citado acima.

4- Priorizar as questões com maior relevância que dê para caracterizar a sobrevivência, desenvolvimento, manutenção e crescimento da empresa.

5- Nessa etapa é sugerido que a estratégia seja traçada, para posteriormente ser implantada, ou seja, após identificar os principais pontos fracos e fortes da organização questões-chaves são levantadas a fim de serem respondidas.

## **2.7 ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL**

No atual contexto, marcado pela intensa presença tecnológica, conseqüentemente, a produção aumenta e as ofertas de produtos tendem a se expandir, criando um cenário onde a oferta é maior que a procura (KIM; MAUBORGNE, 2019).

Como forma de lidar com essa situação, os gestores adotam a estratégia de preocupação demasiada com a concorrência, focando e adotando táticas que tornem seu produto mais atrativo. Esse ambiente é caracterizado pela sobrevivência baseado na concorrência sangrenta designada como “oceano vermelho”. O conceito é proposto por Kim e Mauborgne (2019), para os quais o oceano vermelho está fadado a estratégias saturadas, que são conhecidas por todos e, com isso, são repetidamente adotadas gerando insucesso.

A estratégia do Oceano Azul, por sua vez consiste na criação de espaços inexplorados através do rompimento das barreiras da competição que, segundo Kim e Mauborgne (2019), satura o mercado, e os negócios passam a viver e adotar táticas em prol do fator concorrência, com isso, os produtos e serviços tendem a pouca diferenciação em todos aspectos.

Em contrapartida, o método para sair das armadilhas do oceano vermelho é apresentado através do processo e transição do oceano vermelho para conquista de oceanos azuis, baseadas na criação de espaços inexplorados, tornando a concorrência irrelevante, rompendo com as barreiras competitivas, maximizando os resultados e minimizando os riscos.

Os oceanos azuis possibilitam criar mercados que não ficam reféns da concorrência e fatores considerados determinantes. Em vez disso, as conquistas, se estabelecem através criação de novos mercados, baseado em diferenciação e preço baixo.

Os autores reforçam que não existe fórmula exata de estratégia, mas sim indutores que são visualizados, principalmente através da indústria alternativa, que foca em oferecer produtos e serviços que, embora tenham as mesmas funções, conseguem oferecer aos seus clientes alto grau de diferenciação e menor custo (KIM; MAUBORGNE, 2019).

O principal aspecto de base da estratégia do oceano azul é a inovação de valor, que consiste na reorganização do sistema da organização a fim de empreender conforme a visão holística. Os passos para a formulação de métodos para explorar novos mercados se dá através da reconstrução das fronteiras de mercados e pelo desprendimento da concorrência. O grande desafio é encontrar oportunidades novas (KIM; MAUBORGNE, 2019).

Os autores ainda relatam que as empresas tendem a definir o setor de atuação semelhante aos da concorrência, analisam o seu campo de atuação de acordo com a aceitação da maioria dificultando a criação de valor perante um público alternativo.

Kim e Mauborgne (2019) frisam que é possível identificar padrões para reconstrução das fronteiras de mercado de modo a criar oceanos azuis através da desarticulação das barreiras da concorrência analisando seis fronteiras.

O Quadro 2 apresenta a análise dessas fronteiras:

**Quadro 2: Reconstrução das Fronteiras de Mercado**

<b>FRONTEIRAS</b>	<b>PRINCIPAIS ASPECTOS DE ANÁLISE</b>
<b>Primeira</b>	<b>Examinar os setores alternativos.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Decisão de compra dos consumidores.</li> <li>➤ Pensamento intuitivo dos vendedores.</li> <li>➤ Mudanças de preços.</li> <li>➤ Forças diferenciadoras.</li> <li>➤ Aplicação da economia de custos.</li> <li>➤ Diminuição do tempo de processamento dos serviços</li> <li>➤ Oferecimento de serviços pessoais</li> </ul>
<b>Segunda</b>	<b>Examinar os grupos estratégicos dentro dos setores.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estratégias semelhantes.</li> <li>➤ Preço e desempenho.</li> <li>➤ Melhorar a posição competitiva dentro do grupo estratégico.</li> <li>➤ Compreender os fatores de influência da decisão de compra dos clientes.</li> </ul>
<b>Terceira</b>	<b>Examinar a cadeia de compradores</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diferentes tipos de compradores que priorizam elementos diferente.</li> <li>➤ Foco no usuário.</li> <li>➤ Identificação da cadeia de adquirentes do setor.</li> <li>➤ Verificar o foco de concentração dos compradores do setor se atuação.</li> <li>➤ Visualizar possibilidades de criação de valor deslocando o foco para outro grupo de adquirentes.</li> </ul>
<b>Quarta</b>	<b>Examinar as ofertas de produtos e serviços complementares</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificar o valor inexplorado</li> <li>➤ Definir soluções totais procuradas pelos compradores no momento da compra.</li> <li>➤ Identificar o contexto no qual o produto ou serviço é utilizado.</li> <li>➤ Identificar a possibilidade de serviços completos para sanar uma deficiência.</li> </ul>
<b>Quinta</b>	<b>Examinar os apelos funcionais e emocionais dos compradores</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Direcionar os apelos pela orientação funcional ao consumidor.</li> <li>➤ Aplicar orientação de alto desempenho e baixo custo.</li> </ul>
<b>Sexta</b>	<b>Examinar o transcurso do tempo</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Observar como a tendência do momento mudará o valor para os clientes.</li> <li>➤ Impacto das mudanças no modelo de negócio.</li> <li>➤ Identificar mediante o cenário a criação de utilidade perante os clientes sem precedentes.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora com base no Oceano azul (KIM; MAUBORGNE, 2019)

Como observado no Quadro 2, os autores propõem a reconstrução das fronteiras convencionais da concorrência e, com isso, criam-se os oceanos azuis, os quais possibilitam o gestor visualizar um processo estruturado e reordenado da realidade do mercado de forma única, para posteriormente aplicarem o planejamento estratégico direcionado ao novo mercado de atuação livre da concorrência sangrenta, desenvolvendo uma estratégia ímpar,

criando cenários além da competição e focando na geração de valor perante o consumidor (KIM; MAUBORGNE, 2019).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

O método utilizado no desenvolvimento do presente trabalho foi o levantamento de dados para coleta de informações pela metodologia qualitativa, além de ser complementado por meio do levantamento bibliográfico e pesquisa descritiva participativa.

O método qualitativo não se atenta para quantidades numéricas, mas sim a compreensão total do objeto de estudo, se preocupando com aspectos que podem ser percebidos e de livre interpretação, visando compreender, analisar, descrever e explicar os fenômenos observados (ENGEL; TOLFO, 2009).

Azevedo (2010) relata que o levantamento bibliográfico equivale à busca de estudos anteriores produzidos por outros autores que podem acrescentar no conteúdo atual produzido.

#### **3.2 OBJETO DE ESTUDO**

O presente trabalho toma como objeto de estudo a atuação do Sindicato Patronal do Comércio Dourados-MS. O estudo consiste em identificar as formas estratégicas de gestão dessa entidade, além de ter ciência dos principais desafios que a entidade enfrenta, e suas principais atividades desenvolvidas em prol dos beneficiados.

Para fins de obter informações para dar suporte ao presente estudo foi realizada entrevista com a gestora executiva do Sindicato Patronal de Dourados, representado pelo Sindicato do Comércio Atacadista e Varejista de Dourados.

#### **3.3 PERFIL DO SINDICATO**

Em conformidade com Lopez (2012), os sindicatos patronais exercem a função de representatividade dos comerciantes associados através da ampla assistência relacionadas a informações e apoio no desenvolvimento de articulações para alavancar a gestão, além de atuar frente aos conflitos e negociações com o sindicato laboral.

#### **3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Os primeiros levantamentos de dados ocorreram através da entrevista realizada e o processo de observação, além da pesquisa bibliográfica nos quais foi possível analisar e entender os sindicatos em sua formação primária.

- a) **Observação:** Lakatos (2003), afirma que a observação é uma técnica que consiste na captação de informações, não se atendo apenas ao ato de ouvir e ver, mas sim em examinar fatos e fenômenos.
- b) **Entrevista:** A entrevista consiste no encontro de duas pessoas, a fim de que obtenham informações acerca de determinado tema. É um procedimento de investigação social para auxiliar no diagnóstico de um problema e coletar dados (LAKATOS, 1992).

A entrevista realizada com a gestora executiva do sindicato, consistiu na coleta de dados primários. A entrevista foi composta pelo roteiro de perguntas que, durante o desenrolar não seguiu ordem cronológica contendo perguntas abertas.

O questionário seguiu o seguinte roteiro:

- 1- Atualmente existem quantos associados ao Sindicato?
- 2- Quais os critérios para se associar?
- 3- Quais as atividades desenvolvidas atualmente pelo Sindicato?
- 4- Quais os principais desafios enfrentados na defesa do direito patronal?
- 5- Quais as principais demandas dos associados?
- 6- Quais as principais pressões institucionais enfrentadas?
- 7- Costuma utilizar as principais ferramentas da administração estratégicas no dia a dia da gestão do sindicato?
- 8- Qual a relação do sindicato com a Federação, existe interferência direta?

### 3.4.1 REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA

A entrevista foi realizada nos dias 04 e 07 de outubro de 2019, no período vespertino das 13:00 às 16.30, na oportunidade compareci no sindicato patronal de Dourados, representado pelo Sindicom, na qual a gestora executiva me recebeu para explanar melhor as questões que foram enviadas primeiramente via e-mail, a fim de contemplar as respostas, a gestora me convidou para conhecer a rotina do sindicato bem como, esclarecer as principais dúvidas suscitadas em relação à gestão sindical.

Durante o período de depoimento da entrevistada, as respostas foram anotadas no momento da entrevista para o caderno de anotações, não foi utilizado métodos de gravação ou filmagem para coleta dos dados, mediante a natureza da entidade e a opção da gestora em se preservar, por este motivo optou-se pelas anotações.

Os questionamentos levantados todos foram contemplados, a única restrição foi relacionada a divulgação de dados muito particulares, como por exemplo, atas, balanços e demonstrações de resultados financeiros.

#### 3.4.1.2 PERÍODO DE OBSERVAÇÃO

Após esclarecer as principais indagações durante a entrevista foi disponibilizado um período que correspondeu aos dias 08 e 09 de outubro de 2019, das 13 às 15:00 horas, para observar as principais atividades desenvolvidas no sindicato.

Nessa semana o sindicato estava recebendo os acordos para homologação junto ao sindicato laboral, na qual as empresas em consonância com a convenção coletiva de trabalho, elaboram o cronograma da organização de trabalho para o feriado, tais como, horários e programação de folgas.

O período foi marcado por grande movimentação no sindicato, pois todas as empresas que pretendiam abrir no dia 11/10/2019, careciam de reafirmar o acordo junto ao sindicato laboral. Do contrário estariam sujeitas a não autorização para funcionamento, acrescida de multa.

#### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

A observação no Sindicato Patronal consistiu em identificar as principais atividades do sindicato e a sua atuação mediante. O período coincidiu com a data de homologação de acordos, para abertura do comércio no feriado do dia 11 de outubro, dessa forma a entrevista e a observação se deu do dia 04 ao 09 de outubro de 2019.

Os principais elementos de análise se deram através da entrevista, e pela observação, na qual os dados foram utilizados para posterior análise e interpretação.

Além desses dados coletados foi realizada pesquisa bibliográfica sobre a CNC e a Fecomércio através da internet, e pelos artigos científicos, a fim de analisar os planos estratégicos e fazer um paralelo com o atual plano do Sindicato.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SINDICATO PATRONAL

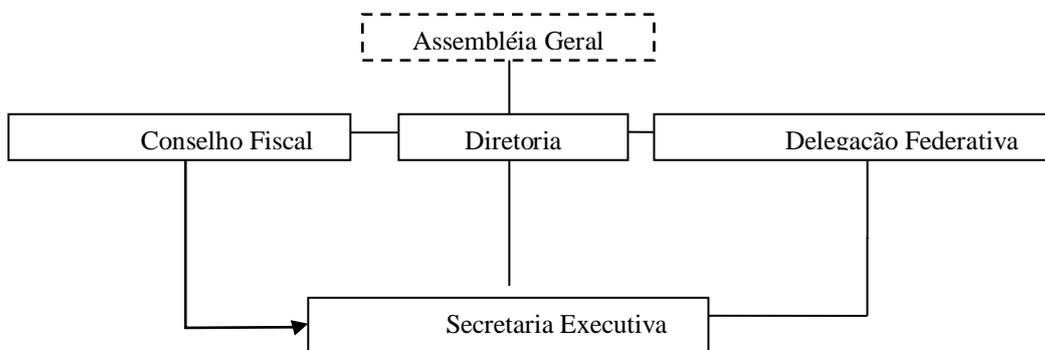
A partir das questões elucidadas foi possível identificar e caracterizar o sindicato da cidade, a gestora relatou as atividades desenvolvidas, além de explicar a forma de organização estrutural da organização.

Nesse sentido foi possível compreender que o Sindcom, é a única entidade na cidade de Dourados que possui autonomia para representar legalmente a classe patronal do comércio, e que atua na defesa dos interesses dos comerciantes há mais de vinte anos, sendo responsável por beneficiar 5247 empresas. O quadro de associados é de aproximadamente 100 associados, que definem as cláusulas da convenção coletiva. E as principais categorias representadas pelo sindicato é composta lojistas centrais, comerciantes de rua e varejistas.

Um das atividades descritas, está relacionada a mediação do sindicato, com acordos com o sindicato laboral, possibilitando o atendimento do público em datas festivas em conformidade com a convenção promulgada no período. As eleições ocorrem a cada 4 anos e podem se candidatar membros associados. A diretoria é composta pelo Presidente, Secretaria Executiva, Conselho Fiscal e pela Delegação Federativa.

De acordo com os relatos, o Presidente é responsável pela convocação da Assembleia Geral, além de comparecer às reuniões do Conselho Fiscal, votar na Federação quando solicitado, e representar o Sindicato nas diferentes esferas. O Conselho Fiscal é formado por três membros efetivos e respectivos suplentes, responsáveis por analisar as contas do Sindicato através de reuniões convocadas pela Assembleia Ordinária, sendo autorizadas pelo Presidente com a presença do tesoureiro.

A estrutura organizacional do sindicato é ilustrada através da Figura 1.



Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.2 ATUAÇÃO DO SINDCOM E PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

A principal estratégia narrada e identificada é direcionada ao processo decisório, visando negociações para a viabilidade do funcionamento do comércio em dias específicos, tais como feriados, finais de semana e datas festivas, ou seja, é voltada exclusivamente para as questões de negociação de condições de trabalho dos funcionários. De acordo com a gestora, os associados requisitam operações ligadas a essa demanda, e raros são as requisições para auxílio e participação na gestão da empresa solicitante, visando a cooperação para identificações de possíveis melhoria e desempenho.

Quando questionada acerca da utilização das ferramentas estratégica, para difusão entre os membros, foi informado que o sindicato tem conhecimento, no entanto, a difusão dessas ideias ocorrem mediante solicitação das empresas para elaboração o plano de negócio, e construção da identidade. No então quando solicitado, a entidade presta suporte e ajuda na elaboração do plano de negócios, porém, só quando solicitado, além do mais, fora mencionado a existência de resistência quanto a interferências externas na gestão das empresas associadas e beneficiadas.

Com isso, foi reforçado que o sindicato tenta prestar os serviços demandados, negociando assiduamente com o sindicato laboral, e o processo decisório só é possível através da elaboração da Convenção Coletiva de Trabalho, realizada anualmente, é documento norteador de todas as atividades do comércio. Nela constam todas as cláusulas referentes a trabalho, horário, datas, remuneração, hora extra, e relações das empresas participantes.

Durante o período de elaboração, as empresas são convocadas formalmente pelos veículos de comunicação da cidade, como jornal. Sendo que os associados efetivos têm o poder decisório total nos pontos demandados.

Uma das deficiências apontadas consiste na defasagem de associados, apenas 0,52% dos beneficiados compõem o processo decisório e realizam a contribuição para manutenção do local, o que dificulta segundo a gestora a realização de projetos e compromete o funcionamento futuro, fator agravado desde o fim da contribuição sindical obrigatória.

Dessa forma, um número inferior participa do processo decisório responsável pela definição das pautas do comércio, fator que muitas vezes gera conflitos entre os beneficiários, que se queixam de não concordar com determinada decisão, no entanto, a gestora reforça que a participação no sindicato acaba sendo prejudicada, por não haver esse interesse efetivo.

Outro fator agravante citado está relacionado ao fim do imposto sindical obrigatório, que facilitava a arrecadação, atualmente muitos beneficiários se recusam contribuir, alegando

o fim da contribuição compulsória, no entanto existem outras taxas internas que também são negligenciadas.

O período de observação coincidiu com a semana de homologação de acordos para funcionamento do comércio no feriado do dia 11/10/2019, possibilitando acompanhar o processo de organização das empresas mediante a homologação. Nesse período, ficou perceptível que grande parte das empresas do comércio central, mediante período de homologação, encontram dificuldade em se preparar em razão da exigência do acordo, disponibilizando acordos com itens incorretos e suprimindo elementos cruciais para validação. Em contrapartida, foi possível notar que as grandes varejistas presentes na cidade têm um grau de organização elevado, no qual a gestão de pessoas opera de forma eficaz, tendo ciência dos deveres e direitos.

Além das ações conciliadoras a gestora enfatizou que o Sindcom promove campanhas para estimular o comércio através de feiras e exposições, que são realizados em pontos estratégicos e visam atrair e estimular diversos públicos. Essas programações esporádicas ocorrem quando os lojistas sentem dificuldade de atração do público, dessa forma solicitam ao Sindcom a organização e divulgação dos eventos.

Durante a observação, foi constatado que o índice de associados é inferior a capacidade de abrangência na cidade, esse fato foi explicado pela entrevista como sendo decorrente do engajamento retraído da categoria.

Nesse contexto, é frisado que nessas condições a principal função da entidade é retornar à classe os serviços demandados e não exercer influência direta na gestão empresarial.

Embora exista ferramentas de gestão disponíveis para auxiliar na construção de um comércio forte e alinhado com as tendências do momento, possibilitando de forma global a satisfação do consumidor final, harmonizando as relações com os colaboradores e formulando estratégias de acordo com a demanda local, a resistência dos associados e beneficiários limita, a atuação do sindicato na proposição dessas estratégias específicas.

A respeito da influência das demais entidades na gestão local, foi relatado que tanto a CNC quanto a Fecomércio não exercem influência direta na gestão local.

#### 4.3 PLANO ESTRATÉGICO DA CNC (2007-2020)

Um das principais metas identificadas no Plano Estratégico da CNC 2007-2020, direcionadas a base sindical é a otimização do fluxo de informações entre todas as esferas de

atuação com intuito de melhorar a relação dos representados, estimulando o fortalecimento de novos e melhores serviços.

Além disso, está previsto no plano, a elevação da capacidade representativa através do trabalho contínuo com as federações, a fim de dar apoio e solucionar os principais dilemas dos sindicatos. Para tanto, a Federação propõe disponibilizar uma rede de negociadores para dar apoio às diretorias: concedendo suporte através da base de dados para contribuir com o processo de arrecadação; fornecimento de equipamentos para modernização tecnológica; oferecendo melhores ferramentas para gestão e capacitação profissional dos associados; oferecendo produtos e serviços presentes no portfólio. Todos os fatores elencados alicerçam a função de CNC em fortalecer o setor.

É perceptível que o plano da CNC se direciona na sustentação da base representada pelos sindicatos, sugerindo metas que elevem o grau de representatividade dos associados e fortalece a entidade através do fluxo contínuo de informações.

#### 4.4 PLANO ESTRATÉGICO DA FECOMÉRCIO (2010-2020)

O plano 2010-2020 da Federação do Comércio em Mato Grosso do Sul prevê o apoio da Federação em cumprir o cronograma de integração proposto pela CNC, estimulando e complementando as ações de união com os sindicatos e demais federações, a fim de amenizar o sombreamento com a potencialização da complementação entre as Instituições do Sistema.

Outro projeto frisa o fortalecimento da base sindical mediante criação de novos sindicatos, apoiando os sindicatos da base, criando o sistema de Excelência em Gestão Sindical com a intenção de desenvolver práticas de gestão para a busca da excelência e o reforço da marca.

Nesse sentido, objetivando apoio à base sindical, o planejamento ressalta a necessidade de estabelecimento de câmaras setoriais com finalidade de estruturar e participar das demandas dos setores representados.

#### 4.5 INFLUÊNCIA DOS PLANOS DA FEDERAÇÃO E CONFEDERAÇÃO

Ambos os planos dispõem de medidas direcionadas a melhoria e desenvolvimento da base sindical. O quadro 3 sintetiza a relação dos planos da CNC e da Fecomércio orientado ao Sindicato patronal da cidade, destacando as principais pautas dos planos.

**Quadro 3: Síntese dos Planos Estratégicos da CNC e da Fecomércio e a situação atual do sindicato patronal**

<p><b>Plano CNC (2007-2020)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sinergia entre a CNC e os sindicatos.</li> <li>➤ Maior aproximação do sindicato com as empresas.</li> <li>➤ Otimizar o relacionamento com os representados.</li> <li>➤ Oferta de novos e melhores serviços.</li> <li>➤ Disponibilidade de rede de negociadores para dar apoio às diretorias.</li> <li>➤ Banco de dados para otimizar o processo de arrecadação.</li> <li>➤ Modernização tecnológica.</li> <li>➤ Disponibilização de ferramentas para gestão e capacitação profissional.</li> <li>➤ Ofertas de sistemas informatizados.</li> </ul>
<p><b>Plano Fecomércio (2010-2020)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estimular a complementaridade das ações do sindicato pela integração com CNC</li> <li>➤ Criação de novos sindicatos, atração de sindicatos que estão no plano do comércio e apoio aos sindicatos que estão na base.</li> <li>➤ Estruturar grupos de trabalho especializados nos segmentos representados, formados por integrantes de sindicatos, entidades civis e empresários em geral, visando o levantamento de necessidades e encaminhamentos dos setores representados.</li> <li>➤ Desenvolver e manter atualizado um Banco de Dados Empresarial do Mato Grosso do Sul, visando o aprimoramento das ações de relacionamento da Federação e dos Sindicatos com as Empresas.</li> </ul>
<p><b>Situação atual do sindicato</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Processo de informação com usuários deficitário.</li> <li>➤ Ausência de apoio dos demais níveis na gestão.</li> <li>➤ Desinteresse dos beneficiários pela associação.</li> <li>➤ Dificuldade de arrecadação.</li> <li>➤ Oferece apenas um serviço principal a homologação de acordos.</li> <li>➤ Cortes recorrentes de despesas.</li> <li>➤ Extrema concorrência de outras entidades de representação empresarial.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos Planos da CNC e Fecomércio 2019.

Conforme apresentado no Quadro 3, é perceptível o desencontro de objetivos dos níveis hierárquicos, já que a base não está sendo priorizada, como identificada na entrevista, ou seja, mesmo que conste no planejado a execução de medidas para contemplação das demandas da base sindical, o cenário atual aponta controversas.

Como observado as estratégias do sindicato patronal, é priorizada nos respectivos planos da CNC e Fecomércio. No entanto como relatado na entrevista, as estratégias adotadas atualmente correspondem ao suprimento da demanda local, enquanto, as estratégias globais do sistema sindical mencionadas nos planos, não influenciam a atuação da base, que não dispõe das melhorias propostas.

Fato que pode ser explicado pela função direcionada ao cunho operacional, considerando que a esfera estratégica carece de integração de toda a pirâmide hierárquica e tanto o plano da CNC quanto da Fecomércio prevê essa integração como forma de tornar os processos incorporados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objetivo analisar as ações estratégicas do sindicato patronal da cidade de Dourados em consonância com às propostas de gestão da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo e da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Mato Grosso do Sul, bem como através da entrevista realizada observar as principais atividades do Sindcom, que conseqüentemente possibilita a visão panorâmica do comércio local em relação as principais ferramentas de gestão visando alcançar os objetivos.

Com os estudos já realizados e informações obtidas junto ao sindicato, foi possível conhecer as principais ações sindicais, bem como, os principais desafios da entidade e sobretudo as bases estratégicas e a identificação de meios de difusão de táticas estratégicas de gestão direcionadas ao comércio da cidade, os principais pontos de análise foram sustentados através de questão que embora fossem abertas, seguiram um roteiro.

A elaboração do questionário priorizou questões que pudessem explicar os principais pontos levantados no trabalho, conhecendo melhor assim, o local e as atividades e alinhando os pontos de perguntas aos objetivos do trabalho.

Ao analisar o contexto identificou-se a ausência de aplicações das ferramentas estratégicas no contexto sindical, como relatado no estudo da revisão teórica, o terceiro setor ainda carece de planejamento voltado ao alcance de metas e objetivos.

O estudo evidenciou ainda a dissonância de interesses na execução dos projetos propostos pela CNC e Fecomércio na contemplação dos sindicatos que se localiza na base hierárquica, com isso, o sindicalismo patronal se enfraquece, pois depende de apoio dos demais níveis, a fim de se integrar aos ideais da alta gestão.

Essa dissonância é explicitada por Mintzberg (2004) quando pontua que muitas vezes o planejamento fracassa pelo excesso de formalidade, ou seja, os objetivos apenas são elaborados e o alcance real não ocorre pela centralização da alta gerência. Nesse caso a CNC e Fecomércio apresentam dificuldades em interagir de forma mais ativa com a base.

Conseqüentemente, se verifica inúmeros gargalos mediante a aplicação da entrevista e o período de observação constatando a discrepância de coordenação em relação às das demais entidades de apoio que, embora em seus planos direcionam projetos para melhoria e promoção do sindicato, na prática não se envolvem nos processos internos do sindicato.

Dessa maneira o presente estudo possibilitou conhecer as formas de atuação do órgão representante de uma parte do setor comercial da cidade que atualmente se mantém de forma restritiva com cortes de gastos recorrentes, desarticulação de estratégias perante os associados.

Ainda nesse cenário, se verificou a fragmentação de interesses das demais entidades de defesa do comerciante que se veem como concorrentes e não como aliados para o fortalecimento do comércio local. Esse fato é descrito por W. Kim e Mauborgne (2019) como sendo um ambiente de extrema competição que inibe a criação de valor real para os usuários dos serviços, impedindo a criação de métodos inovadores e únicos.

O estudo contribui para compreensão maior do Sindicato Patronal na cidade, pouco mencionado, e que representa o setor comercial. O estudo apresenta algumas limitações ligadas a escassez de dados históricos e bibliográficos acerca da criação do Sindcom e poucas informações disponíveis a respeito do sindicalismo patronal.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIRES, Nataly Bruna Fernandes; VAN VESSEN JR, Marcos. Sobre as origens do sindicalismo patronal brasileiro. **Conhecimento Interativo**, v. 8, n. 1, p. 113-122, 2014.

ACEVEDO, Claudia Rosa. NOHARA. **JJ Monografia no curso de administração–Guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2004.**

ANSOF, H. Igor. **Estratégia empresária. São Paulo: Mc Graw -Hill,1990.**

AROUCA, José Carlos. **Repensando o sindicato. Editora LTr, 1998.**

AROUCA, José Carlos. Organização sindical: pluralidade e unicidade: fontes de custeio. **Organização sindical: pluralidade e unicidade: fontes de custeio, 2012.**

ÀS MICRO, Serviço Brasileiro de Apoio. Anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas. **São Paulo: Sebrae, 10.**

CARLINI, Reginaldo José; VITAL WANDERLEY, Tales. A utilização do benchmarking na elaboração do planejamento estratégico: Uma importante ferramenta para a maximização da competitividade organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 6, n. 14, 2004.

CERTO, Samuel. **Administração moderna.9 ed. São Paulo: Prendice Hall,2003.**

DA SILVA, Luis Aparecido Marques; PASTOR, Cesar Sales; STÁBILE, Samuel. A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional: um estudo sobre as dificuldades de gestão. **Administração de Empresas em Revista**, v. 14, n. 15, p. 17-32, 2015.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos. 2. ed. São Paulo: Congage Learning, 2008. 627p.**

DE FIGUEIREDO PORTO, Fernando Américo. DIREITO E ECONOMIA: RELAÇÃO E DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO. **CATALOGAÇÃO NA FONTE**, v. 1, n. 3, p. 65, 2008.

ECHEVESTE, Simone et al. Perfil do executivo no mercado globalizado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 167-186, 1999.

ENGEL, Tatiana; TOLFO, Denise. Métodos de pesquisa. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2009.**

FASCIONI, Ligia. Método participativo de definição da identidade corporativa. **Estudos em Design**, v. 17, n. 2, 2009.

FRANKLIN, Yuri; NUSS, Luiz Fernando. **Ferramenta de Gerenciamento. Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006.**

FREZATTI, Fábio et al. Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 45, n. 4, p. 383-399, 2010.

GOMES, Luiz Cláudio Trindade. Algumas reflexões sobre a gestão de entidades sindicais patronais. 2013.

KIM, W.C; Mauborgne, R. A estratégia do oceano azul. **Rio de Janeiro: Sextante**, (2019).

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

KOTLER, Philip. Administração de marketing. 2000.

LARUCCIA, Mauro Maia. A missão empresarial. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, v. 1, n. 1, p. 51-57, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, M. de A. Metodologia da pesquisa científica. **São Paulo: Atlas**, 1982.

LAKATOS, E. M. MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica, 5. (1992).

LIMA FILHO, Raimundo Nonato; BRUNI, Adriano Leal; CORDEIRO FILHO, José Bernardo. Planejamento estratégico em entidades do terceiro setor: uma análise na região metropolitana de Salvador. **Revista de Administração e Contabilidade da FAT**, v. 2, n. 2, p. 04-19, 2017.

LOPEZ, Daniel Mansur. **Respostas estratégicas dos sindicatos patronais do comércio de bens, serviços e turismo do Brasil às pressões institucionais**. 2012. Tese de Doutorado.

MACHADO, José Roberto. **Planejando a estratégia de pequenos negócios**. Qualitymark Editora Ltda, p.51 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. A teoria geral da administração da revolução urbana à digital. **São Paulo, Atlas. 491p**, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEDEIROS, Janine Fleith De; CRUZ, Cassiana Maris Lima. Comportamento do consumidor: fatores que influenciam no processo de decisão de compra dos consumidores. **Teoria e evidência econômica**, v. 14, n. esp, 2006.

MEDEIROS, Ayron Wanderley de et al. Análise SWOT: a simplicidade como eficiência. **Universidade Federal do Rio Grande do Norte**, 2010.

MELO, Daniel Reis Armond. A importância da tecnologia da informação nas estratégias das organizações contemporâneas: breve revisão de literatura. **V Convibra**, 2008.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Bookman editora, 2004.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Administração. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. Planejamento Estratégico – **Conceitos, Metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos. **Metodologias e Práticas**, v. 32, 2005.

OLIVEIRA, Elisângela Magela. Transformações no mundo do trabalho, da revolução industrial aos nossos dias. **Caminhos de Geografia**, v. 5, n. 11, 2004.

OLIVEIRA, Braulio; ROSS, Erineide Sanches; ALTIMEYER, Helen Yara. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. **Revista da FAE**, v. 8, n. 1, 2005.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva: Técnicas para a análise das empresas e seus competidores. **PIRAMIDE: Bogotá**, 1980.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, Michael. **Estrategia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.

PORTER, Michael E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

REZATTI, Fábio. Beyond budgeting: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial? **RAE-revista de administração de empresas**, v. 45, n. 2, p. 23-33, 2005.

RICHARDSON, John TE. Uma avaliação crítica de uma forma resumida das Abordagens ao Estudo do Inventário. **Revisão do Ensino de Psicologia**, v. 1, p. 34-45, 1992.

SANTOS, Suely Xavier dos. Organização do terceiro setor. Uiversidade **Potiguar Livro Acadêmico** – Natal: EdUnP, 2012.

SINDIS, **História do Sindicalismo no Brasil**. Belo Horizonte,2016. Disponível em :< URL> <https://sindis.com.br/posts/historia-dos-sindicatos-no-brasil>.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

TZU, Sun. **A arte da Guerra**. 2ª Edição. São Paulo-SP: Record, 1999.

WARTZMAN, Rick; DRUCKER, Peter F. Drucker Em 33 Lições – **As Melhores Aulas do Homem Que Inventou a Administração**. São Paulo: SARAIVA 2011.