

## OS DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS VINCULADAS A UMA ASSOCIAÇÃO PRIVADA DE PAROBÉ/RS.

Tatiana Ferreira<sup>1</sup>

Tiago Farias Dias<sup>2</sup>

### RESUMO

Em um cenário tão concorrido atualmente para as empresas, principalmente pela informação à disposição em função da rápida comunicação presente, ter uma vantagem competitiva se torna essencial para as organizações. O presente artigo tem como intenção analisar as causas de algumas empresas não terem sucesso na implantação do planejamento estratégico, mesmo com o auxílio de consultoria empresarial, já que o planejamento fornece inúmeros benefícios as organizações que o aplicam. Para isso, foi realizado o estudo de múltiplos casos, onde foram executadas entrevistas com empresas que passaram por esta situação e com o consultor que as atendeu. Os procedimentos para o desenvolvimento têm como referência a pesquisa exploratória e bibliográfica de caráter qualitativo. Para interpretação das respostas obtidas com as entrevistas, foi utilizado o método de análise de conteúdo. Os resultados encontrados salientam a importância que as pessoas envolvidas com a organização e o seu engajamento, tem na implantação. Além disso, demonstra-se que no início do processo de consultoria o nível de conhecimento que os gestores possuem não abrangem a amplitude do assunto, mostrando-se limitados com seus objetivos. Foi destacado também, que durante a implantação alguns gestores acabam desestimulados pela falta de tempo para a execução e monitoramento dos projetos. Ao se analisar a questão do ponto de vista do consultor, há a dificuldade de receberem as informações corretas por parte das empresas desde o início da consultoria, sendo encontradas divergências depois de um período de trabalho. Entre a relação consultor-empresa, foi constatado que em alguns momentos faltou comunicação entre as partes para ajustar metas já estabelecidas que deixaram de ser prioridades para os gestores. Em contrapartida é notável que a contratação de profissionais capacitados para auxiliar na empresa se baseia na busca de novos conhecimentos e visando o crescimento da organização.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Consultoria. Consultor. Estratégias.

### ABSTRACT

*In a very competitive scenario for the companies nowadays, mainly for the information of the disposition in function of the fast communication presented, having a competitive advantage becomes essential for the organizations. The purpose of this article is to analyze the causes of some companies that don't succeed in the implementation of strategic planning, even through business consulting, since planning provides*

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração com Linha Específica: Administração Geral – Faculdades Integradas de Taquara - Faccat. Taquara/RS. tatianaferre\_ira@hotmail.com.

<sup>2</sup> Professor Orientador - Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. Taquara/RS. tiagodiasbr@yahoo.com.br

*innumerable benefits to the organizations that apply it. Thus, a study of multiple cases was performed, where interviews were lead with companies that have gone through this situation and with the responsible consultant who assisted them. The procedures for its development are based on exploratory and bibliographic research of a qualitative nature. For the interpretation of the answers obtained with the interviews, the content analysis method was used. The results found emphasize the importance of the people involved with the organization and that their engagement reflect in the implementation. In addition, it is shown that at the beginning of the consulting process the level of information that managers possess does not cover the amplitude of the subject and so they are limited to its objectives. It was also highlighted that during the implementation some managers are discouraged by the lack of time to execute and to monitor the projects progress. Once analyzing the consultant's point of view, it was identified the difficulty of receiving the correct information from the companies since the beginning of the consultancy, resulting in divergences after a period of work. Between the consultant-company relationship, it was verified that at times there was a lack of communication between parties to established goals that were no longer seen as priorities for the managers. On the other hand, it is notable that the hiring process of qualified professionals to assist in the company is based on the search of new skills and know-how, aiming the organization growth.*

**Keywords:** *Strategic planning. Consulting. Consultant. Strategy.*

## 1 INTRODUÇÃO

Vive-se um momento em que se ter um diferencial competitivo nas empresas torna-se cada vez mais necessário. Segundo Porter (2009), empresas que buscam mudanças precisam se reorganizar para evitar problemas que já enfrentaram em outro momento e para não repetir erros acontecidos anteriormente. Isso requer que o trabalho seja pensado com perspectivas ainda melhores sobre fatos positivos.

Conforme relata Oliveira (2010), o planejamento estratégico tem como efeito tornar o processo decisório mais assertivo, baseado nos planos futuros da empresa resultantes de definições atuais. A introdução de medidas administrativas estudadas e métodos melhores é determinado pelos gestores da organização, que deve tornar o processo ininterrupto e, na sua aplicação e execução, precisa envolver todos os colaboradores da empresa, além de contar com um maior controle sobre aspectos variáveis. Os processos para o funcionamento do planejamento são inter-relacionados e visam um objetivo em comum, que é buscar maior eficácia e efetividade na corporação.

A implantação destas estratégias tem maior chance de aceitação e suporte para a execução se for realizada pelos gestores das empresas que trabalham

diretamente nos departamentos das organizações. Isso ocorre porque eles têm um conhecimento maior sobre as necessidades e o cenário que será encontrado. Também há menores chances de os objetivos não serem atingidos, justamente por estarem como responsáveis pelo cumprimento das ações e à frente da aplicação, delegação de interesses e avaliação dos resultados (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2003).

Ter um discernimento maior sobre os desafios da implantação de estratégias se faz importante para o meio organizacional pelo nível de conhecimento que acrescentará às empresas. Há abordagens que reforçam os benefícios do planejamento estratégico, embora sejam escassas sobre os obstáculos encontrados, que poderiam ser melhor trabalhados estando a empresa ciente, antecipadamente, sobre suas dificuldades.

Entre as propostas deste estudo, buscam-se informações para identificar as ferramentas utilizadas pela consultoria empresarial na implantação do planejamento estratégico, verificar os motivos da implantação do planejamento estratégico não ter sido concluída, além de averiguar o nível de conhecimento que os gestores das empresas possuíam sobre o assunto quando iniciaram o processo de implantação junto à consultoria empresarial.

O presente estudo também ampliará o nível de informação já disponível. É preciso falar sobre as aplicações de ferramentas da qualidade que não deram certo, analisar suas situações e traçar melhores possibilidades para uma nova tentativa.

A partir da análise dos resultados o objetivo principal esperado é um entendimento maior sobre quais as causas que levam empresas vinculadas a uma associação privada de Parobé, no Rio Grande do Sul, a não concluírem a implantação do planejamento estratégico, mesmo tendo iniciado o processo com auxílio de consultoria empresarial. Para tanto, o referencial teórico tem como base tópicos que esclarecem conceitos relacionados a planejamento estratégico e suas etapas de implantação, empresas familiares, liderança, consultoria empresarial e suas etapas e sobre as ferramentas do diagnóstico organizacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Planejamento estratégico e suas etapas de implantação

Conforme descreve Sena (2013), o planejamento estratégico tem como propósito a vantagem competitiva, principalmente quando é necessário estabelecer diretrizes que alavancarão os planos para o futuro da organização. Esses planos estão amparados pelos objetivos propostos pelos gestores das empresas e baseados em ações a longo prazo.

Morais (2005, p. 23), destaca as seguintes vantagens sobre o planejamento estratégico:

Define os objetivos da organização; identifica os pontos fortes e fracos da organização; visualiza as oportunidades e ameaças presentes no ambiente; ajuda a organização, a refletir sobre o assunto; facilita o processo de tomada de decisão; estabelece os cenários em que a organização poderá atuar; permite a organização alocar adequadamente seus recursos; cria um ambiente de participação e comprometimento da força de trabalho; estabelece indicadores de avaliação e controle; define atribuições e responsabilidades e fixa o orçamento para o alcance da sua missão.

Constantemente, há empresas adequando seus processos e estabelecendo novos meios para usar como norteadores nas rotinas da organização. A tomada de decisão exigida pelo mercado precisa ser cada vez mais rápida e assertiva e estar constantemente atualizada. Sempre que necessário é preciso rever as metas e ajustá-las mediante as mudanças propostas, principalmente pelo setor econômico. As estratégias não devem ser engessadas e necessitam ser cabíveis de alterações sempre que se confirmar inevitabilidade (PORTER, 2009).

As empresas precisam interligar todas as informações, nos mais diversos departamentos existentes, para todos terem o mesmo entendimento do que se busca, salienta Porter (2009). A trajetória e como esta será feita é planejada pelo alto escalão da organização, que deve transmitir a informação ao próximo nível hierárquico e assim disseminar aos colaboradores para que todos trabalhem em conjunto e em prol do objetivo proposto, cada um desenvolvendo e cumprindo sua parte.

Para iniciar a implantação do planejamento estratégico, Sena (2013), descreve que é necessário começar pelo diagnóstico empresarial, analisando como a empresa é vista no mercado, identificando seus pontos fortes e fracos, perante quais ameaças

se encontra mais fragilizada e as oportunidades que o mercado proporcionará. É preciso definir expectativas, analisar como a organização está no momento e definir seus limites, considerando os cenários em que está situada. Nesta fase, são estudadas situações que influenciam o desempenho das estratégias criadas e o possível crescimento da empresa.

A visão do que o gestor espera da sua empresa é a etapa seguinte na condução do planejamento estratégico, conforme Thompson Jr e Strickland III (2003). Neste momento são definidas as diretrizes que devem ser tomadas e os propósitos a serem buscados. Este processo é importante também para alinhar procedimentos executados pelas lideranças envolvidas e meios de condução da tomada de decisão, pois influenciará no relacionamento com clientes, colaboradores e fornecedores.

A missão estabelecida para a empresa é criada de maneira singular para cada organização, conforme seus ideais e projetos a serem conquistados. A intenção de trabalhar desta forma é justamente tornar a organização diferente dos concorrentes, destacando-se por criar sua própria identidade. Para que a formulação de uma visão estratégica seja satisfatória é necessário ter o domínio do que é o negócio da empresa.

Para Oliveira (2010), também é nesta fase que os gestores devem estabelecer as macro estratégias, que auxiliarão nas ações de maior importância da empresa, com foco em obter vantagem competitiva perante o mercado e também as macro políticas, que embasam as grandes decisões que a organização precisará tomar. Após isso, é preciso divulgar a missão para todos os envolvidos na empresa, de modo que se sintam motivados a participar e fazer acontecer os planos projetados, além de definir o momento em que será necessário alterar o planejamento e ser flexível a mudanças sempre que cabíveis.

Na terceira fase são definidos pelos gestores onde se quer chegar e como será feito o planejamento, isso a partir do posicionamento estratégico da empresa em alcançar os propósitos pensados. Neste período são estabelecidos objetivos, como serão feitos a busca das metas a longo prazo e os planos de ação, juntamente com a definição da estrutura organizacional da empresa. As análises aplicam-se também aos recursos necessários e às possibilidades de retorno esperado, criando assim o planejamento orçamentário (OLIVEIRA, 2010).

A última etapa, segundo Sena (2013), consiste no controle e avaliação das tarefas distribuídas na empresa para implantação do planejamento estratégico. Neste

momento são conferidos se os objetivos estabelecidos para a organização estão sendo alcançados conforme os planos definidos anteriormente pelos gestores e demais envolvidos e se são necessários ajustes ou alterações para o cumprimento dos novos propósitos do negócio.

Para que os planos possam ser modificados, é necessário que durante o planejamento dos objetivos e metas eles sejam cabíveis de verificação e que possam ser possíveis de realização para não frustrar os envolvidos.

## **2.2 Empresas Familiares**

Oliveira (2006) descreve empresa familiar como aquela na qual a administração é transmitida dentro de uma família ou mais, normalmente de pais a filhos ou a outros descendentes. O começo das atividades empresárias se representa por um fundador com sócios ou não, com interação maior entre os demais envolvidos da família e com a organização.

Para Garcia (2001), dentro de empresas familiares há um vínculo emocional muito forte, que muitas vezes interfere nas decisões que precisam ser tomadas no negócio. A transferência de conflitos de uma geração a outra passa a ser uma possibilidade muito alta.

Outra dificuldade encontrada para Garcia (2001) é a possível rivalidade entre pai e filho, onde o fundador passa a ter dificuldade para delegar e aceitar uma maior participação nas decisões por parte dos seus sucessores. Com o tempo, os filhos buscam assumir mais responsabilidades e fazer parte do processo decisório; em contrapartida, o gestor possui um sentimento de realização pessoal e posse sobre o empreendimento, gerando inconvenientes em aceitar outra pessoa seguindo com a gestão e frustração por parte do descendente de agir e implantar novas ideias.

Planejamento é essencial para organizações familiares a fim de evitar que se perca competitividade entre as sucessões que ocorram. Por mais que para o fundador as estratégias sejam claras, é preciso que em algum momento sejam difundidas estas informações aos demais envolvidos na atual e próxima gestões da empresa. (PASSOS *et al.*, 2006).

## 2.3 Liderança

Para Mintzberg (2004), um dos maiores problemas encontrados durante a implantação do planejamento estratégico é o comprometimento que deverá ser destinado para a realização dos objetivos. Estima-se que os líderes das organizações tomando a frente da situação, são suficientes para garantir o sucesso do plano. O apoio dos gestores não traz garantias que o planejamento seja aceito de forma simples e, do mesmo modo, não garante que a empresa, tendo seus ideais traçados, terá um maior empenho pelos demais envolvidos no processo.

Sena (2013) propõe ações para cada setor da empresa a partir da elaboração das estratégias criadas pelos gestores e com isso dividir os planos com os colaboradores, individualmente. Para isto, é exigível que os líderes da organização conheçam as potencialidades e fraquezas dos funcionários, para que seja tirado o maior proveito possível das habilidades de cada pessoa. Conhecendo seus limites é possível delimitar e/ou expandir suas competências, gerando maiores resultados.

Um dos itens que deve ser considerado, segundo Marras (2011), é de os gestores deixarem os colaboradores atualizados constantemente sobre as intenções dos planos futuros da organização, onde querem chegar e como chegar. Assim, há maiores chances desses funcionários se sentirem mais motivados e empenhados em realizarem as tarefas a que foram designados, por fazerem parte desta trajetória. Também, as mudanças precisam ser conduzidas de modo ameno para uma melhor aceitação da proposta.

Segundo Sena (2013), os líderes devem ser vistos como facilitadores do processo, pois são por eles que se tem o início dos planos. Para isso precisam incentivar os colaboradores a pensarem no futuro da organização e a se sentirem motivados a transformarem ações colocadas no papel em realidade, até que cada um saiba exatamente qual sua parte no planejamento e como executá-la.

Wagner III e Hollenbeck (2009) enfatizam que líderes com característica carismática têm uma maior tendência a conseguirem com que os funcionários aceitem novas visões de uma organização. Esse tipo de liderança demonstra maiores chances de obter sucesso na comunicação e tem a habilidade de passar melhor para o grupo a relevância de suas ações em conjunto, fazendo com que superem até mesmo seus interesses pessoais.

## 2.4 Consultoria empresarial e suas etapas

Para Oliveira (2009), a consultoria empresarial é um dos setores que mais vem crescendo no mercado. As organizações estão buscando cada vez mais auxílio para melhorar seu desempenho, seja em função das inovações e informações que estão cada vez mais rápidas, pela busca de diferenciais competitivos e melhorias contínuas ou para reparar processos e otimizá-los.

A consultoria empresarial pode ser aplicada em diversas modalidades dentro das organizações, a partir das suas necessidades. Oliveira (2009, p. 4) define: “[...] é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”. Souza (2016), corrobora que a consultoria fornece apoio aos gestores das organizações no momento de definir ações que interferirão nos resultados esperados a curto e longo prazos. O papel do consultor é auxiliar o levantamento de informações relevantes para a empresa e analisar seus riscos e potenciais para otimizar as deliberações.

Ainda na constatação de Souza (2016), muitas vezes em função da rotina de trabalho acelerada, os empresários acabam não se atendo a detalhes, até mesmo por estarem inseridos naquele ambiente no dia a dia e não perceberem impasses. Também há a questão de não dispor de tempo para estudar e melhorar métodos existentes. Cabe então ao consultor atentar o gestor para essas falhas e assessorar no ajuste de processos, demonstrando técnicas e metodologias apropriadas.

O processo de consultoria empresarial pode se tornar uma vantagem competitiva importante, ressalta Oliveira (2009). Um consultor preparado consegue construir com os gestores um plano bem estruturado e inovador para resolver ou minimizar os problemas da organização.

Para Rosa (2016), a inserção da consultoria na empresa parte da identificação de uma necessidade, um problema que precisa ser resolvido ou um estudo para aplicar melhorias e estratégias em determinado setor ou até mesmo na empresa como um todo, visando ideais futuros. Para isso é importante que o consultor esteja sintonizado com a empresa e suas demandas, especialmente com sua cultura para distinguir as melhores formas de abordagens e ter uma maior aceitação das propostas.

Conforme Souza (2016), a primeira fase da consultoria se caracteriza pelo contato com um cliente em potencial. Nesse momento, é necessário cuidado com a exposição do serviço e suas abordagens perante o empresário, sendo preciso provar a eficiência dos seus serviços e demonstrar trabalhos anteriores em que se obteve sucesso. A proposta comercial firmará que o trabalho oferecido tem relevância por ser especializado e que trará soluções para impasses na empresa e não somente uma comercialização singela de um produto.

Após a contratação do serviço, segundo Teixeira e Coelho (2012), é feito um diagnóstico no qual a coleta de dados demonstra as necessidades da empresa. Para isso, são realizadas entrevistas, reuniões e análises de documentos que evidenciam dificuldades, que em suma revelarão as causas e efeitos do problema na estruturação da empresa, além de analisarem os pontos fortes e fracos da organização. Torna-se fundamental, nesse momento, deixar todos os envolvidos cientes da situação atual.

Com a conclusão do diagnóstico, Teixeira e Coelho (2012) reforçam que a seguir é o momento em que o consultor sugere a forma como o problema pode ser resolvido, as metas e métodos mais eficientes para o caso, quais indicadores serão utilizados para mensuração dos resultados e as ações e prazos a serem alcançados.

Conforme Souza (2016), para dar seguimento à consultoria, a partir do aceite da empresa, é feita a implantação das propostas sendo que as possíveis melhorias são acompanhadas pelo consultor. Durante essa etapa, Rosa (2016) informa que podem despontar dificuldades não consideradas anteriormente, sendo preciso analisar os contratempos e encontrar um meio de contorná-los para dar continuidade aos procedimentos.

Com a implantação vem em seguida o monitoramento, no qual são avaliados se os colaboradores e gestores envolvidos estão realizando o estipulado e se os recursos estão sendo bem utilizados. Para isso, são usados como referência os relatórios e indicadores determinados previamente no cronograma da consultoria (OLIVEIRA, 2009).

A última etapa para Teixeira e Coelho (2012) é o término da determinada ação na empresa por parte e acompanhamento do consultor. É realizada uma avaliação final de todas as atividades executadas e sua satisfação e com base nisso, são sugeridas mais melhorias ou o início da execução de outra etapa, seja no mesmo ou em outro tema a ser favorecido na empresa.

## 2.5 Ferramentas do diagnóstico organizacional

O diagnóstico se trata de um estudo feito na organização a fim de compreender toda sua total capacidade, englobando pontos fortes e fracos e que pode ser utilizado como ferramenta de auxílio para otimizar processos e de assistência às mudanças necessárias com as modificações vindas com o planejamento estratégico. É importante que os resultados sejam confiáveis para a estruturação das estratégias, pois esse levantamento de informações será utilizado como base para sua implantação (ROSA, 2016).

Para organização e junção desses dados, Oliveira (2016) sugere como um dos instrumentos a matriz *Swot*, que contribuirá na elaboração das estratégias e na visualização de forma mais assertiva das quatro variáveis que originam sua denominação, sendo elas: as forças (*strengths*), onde são levantadas as vantagens que a empresa possui internamente, as fraquezas (*weaknesses*), analisadas tendo como base a concorrência, as oportunidades (*opportunities*), que são caracterizadas pelos aspectos externos que podem potencializar a empresa e, por último, as ameaças (*threats*), que indicam questões externas negativas que podem influenciar nos resultados da organização.

Outro exemplo para Gozzi (2015) é o ciclo “PDCA” que tem como proposta a melhoria contínua e envolve os procedimentos de execução das ações. Durante o andamento de determinado processo são analisadas possíveis melhorias. Conforme Oliveira (2016) a sigla “PDCA” é composta pelos itens “P” (*Plan*), nesta fase o gestor deve determinar os objetivos ou situações que impeçam o alcance de metas. Ao analisar os impedimentos, deve-se criar um plano de ação que seja eficaz. A letra “D” (*Do*) corresponde à execução, onde são aplicadas as atividades planejadas com o intuito de melhorar o processo. O autor ainda relata que o próximo passo é a verificação (*check*), identificado pela letra “C”, no qual, após planejar e executar as melhorias, é preciso verificar o sucesso da aplicação e os resultados conferidos com os programados. Com a inicial “A” (*action*), temos a ação; nesta etapa é avaliado se os objetivos foram alcançados, ou se necessário, desenvolver novos planos de ação. Completado o ciclo do “PDCA”, é fundamental recomeçar o processo quantas vezes mais forem necessárias. Esta ação visa buscar erradicar o maior número possível de falhas.

Outra ferramenta que pode ser utilizada no diagnóstico organizacional é o método “GUT” (Gravidade, Urgência e Tendência) que, conforme Oliveira (2016), serve para priorizar práticas conforme a necessidade. O fator Gravidade considera a intensidade que uma adversidade tem na empresa a curto, médio e longo prazos. A Urgência determina em quanto tempo o problema precisa ser resolvido; quanto maior for o tempo, menor o impacto na organização. E a Tendência se identifica pelo nível de evolução que o contratempo poderá ter e as dificuldades que isso acarretará para a empresa.

Já o método “BSC - *Balanced Scorecard*” (indicadores balanceados de desempenho), trabalha sobre os indicativos dos pontos de vista das áreas do financeiro, clientes, procedimentos internos e sobre seus recursos (humanos, de infraestruturas e de equipamentos). As expectativas positivas sobre esses indicadores são utilizadas para traçar os objetivos e metas da organização, analisando as causas e efeitos das ações conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018).

Para Rodrigues (2017), o uso da “5W2H” auxilia na organização e detalhamento de atividades que precisam ser postas em prática. A “5W2H” é uma ferramenta com abreviações de perguntas em inglês que descrevem atividades, em que cinco questionamentos iniciam com a letra “W” e duas com a letra “H”. “*What*” significa o que fazer, “*where*” onde fazer, “*who*” quem será o responsável pela atividade, “*when*” se refere à quando a ação se inicia, “*why*” estabelece o porquê daquela tarefa, “*how*” indica como será executada e “*how much*” faz a análise de quanto vai custar para a empresa. A “5W2H” se destaca por ser uma ferramenta de uso simples, que otimiza o tempo e é de grande auxílio para as estratégias da organização.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa foi realizada em empresas vinculadas a uma associação privada, que também fez parte da amostra, localizada no município de Parobé, Rio Grande do Sul. Os procedimentos para o desenvolvimento e levantamento de dados têm como referência a pesquisa exploratória que, segundo Jung (2004), proporciona uma elevação das informações, de forma mais clara, possibilitando, assim, maior abrangência do assunto.

Como base foi usado o estudo de casos múltiplos, em função do problema em comum a ser analisado nas três empresas que foram entrevistadas. A pesquisa possui caráter bibliográfico e de finalidade qualitativa, que, para Creswell (2010), é o processo de estudo que busca entender o problema pela interpretação do participante e por meio de levantamento dos dados de múltiplas formas, como entrevistas e material documental existente que identificam motivações e perspectivas. Desta forma, para a coleta de dados foram realizadas entrevistas presenciais e que aconteceram nas empresas com seus gestores, com perguntas abertas e gravadas para posterior análise e transcrição.

Também fez parte dos entrevistados o consultor que atendeu essas organizações. O universo estudado é composto por quatrocentas empresas vinculadas a uma associação privada de Parobé, Rio Grande do Sul. A amostra é não probabilística e por conveniência que conforme Marconi e Lakatos (2009), faz uso de uma forma não aleatória de triagem, escolhendo uma parcela intencionalmente para aplicação da amostragem, representada por duas empresas associadas e mais a própria associação. A escolha destas instituições deu-se por terem realizado consultoria empresarial especificamente para implantação do planejamento estratégico e não obterem sucesso, e também, pelo consultor que prestou o atendimento e consultoria nessas organizações. Para análise das entrevistas foi utilizado o método de análise de conteúdo.

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS**

Os resultados foram analisados a partir de entrevistas com perguntas abertas e a transcrição dessas respostas. Para interpretação das informações e conseqüente melhor entendimento dos resultados, foi usado como base a análise de conteúdo que para Bardin (2011), traz a comunicação como meio de busca de informações de forma abrangente, com diversas técnicas de estudo. A pesquisa pode ser feita por variados meios, como também por um instrumento em específico que trará os dados e esclarecimentos procurados.

As entrevistas foram gravadas e presenciais com os gestores das organizações.

## 4.1 Entrevistas com os gestores das empresas

**Tabela 1 - Classificação das empresas**

	Segmento	Tempo de atividade	Nº de funcionários	Administradores
Entrevistado 01	Academia	8 anos	6	Uma pessoa
Entrevistado 02	Associação Privada	27 anos	5	Diretoria composta por quinze membros e gerência
Entrevistado 03	Supermercado	27 anos	28	Três pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Para dar início à análise das entrevistas, foi questionado aos participantes o que para eles significava planejamento estratégico, visando identificar suas considerações quanto ao assunto e a relevância do mesmo.

Para mim planejamento estratégico é você montar ações e executá-las em curto, médio e longo prazo, com uma ênfase maior em longo prazo, como você quer ver a empresa daqui há tantos anos, normalmente de quatro a cinco anos e implementar as ações para que aconteçam de acordo com o que foi planejado até esse período (ENTREVISTADO N.º. 02).

O entrevistado n.º. 01 disse que considera o planejamento estratégico “[...] a parte mais importante da empresa onde você passa a ser organizado, a ter metas, planejar seu futuro, mas que não é fácil de organizar isso”. Já o entrevistado n.º. 03 descreve como a “[...] gestão em si, bom atendimento, preços, compras, planejamento”. Percebe-se que os três entrevistados resumiram as respostas da forma que consideram mais significativa para o assunto, com base no que pretendiam aplicar nas suas empresas.

O nível de conhecimento que possuíam sobre o assunto quando iniciaram a implantação com o consultor foi o questionamento feito em seguida. Com esse relato é possível ter uma noção maior sobre o que é encontrado pelo consultor no primeiro contato com a empresa. “Conhecimento de trabalhar na empresa, do dia a dia, usando essa experiência”, foi o relato do entrevistado n.º. 03, confirmando também a informação passada pelo entrevistado n.º. 01:

Eu aprendi tudo sozinha, desde que eu tenho a empresa, que faz muito tempo, ia fazendo o que eu achava certo, nada com um padrão de organização, tive muitas dificuldades por essa razão, também não tinha capital de giro, coisas que hoje em dia eu sei que precisa, eu ia pelo que imaginava ser o correto. (ENTREVISTADO N.º. 01).

Já o entrevistado n°. 02 afirmou que “[...] possuía somente uma noção de como funcionava, mas nenhuma habilidade no assunto, nem um conhecimento mais aprofundado”.

Percebe-se com as respostas anteriores que os gestores acabam não tendo no início uma visão da amplitude do assunto, para tanto, foi questionado quais foram as motivações para contratar uma consultoria para implantação do planejamento estratégico na empresa.

O principal foi que eu sou professora de educação física, não sou administradora de empresa, então eu sou boa na minha área de dar aulas, de trabalhar como *personal*, ballet clássico, jazz, faço cursos seguidamente sobre isso, não sou administradora, então acaba que tenho uma empresa e além de trabalhar na minha área tenho que ser a marketing, parte administrativa, relações humanas que é a parte que considero pior. Então fiz mais para ter um guia para conseguir fazer tudo isso que precisava (ENTREVISTADO N°. 01).

Inicialmente foram as ferramentas que eles conseguem nos oferecer que vai pautar melhor a ação a partir dessas ferramentas e também o conhecimento maior que vem de fora para conseguirmos fazer todo um processo e a conclusão do planejamento (ENTREVISTADO N°. 02).

Na resposta do entrevistado n°. 03 o gestor relatou: “[...] fui atrás de um curso para aprendizagem e este continha horas de consultoria inclusas, a consultoria veio a somar”.

Os três entrevistados concordam que a contratação do serviço de consultoria foi motivada pela busca de maiores informações, visando resultados melhores para suas organizações. Isso confirma a referência de Sena (2013), de que são os líderes é que dão início aos planos, sendo vistos como facilitadores e maiores motivadores da proposta perante os colaboradores.

A consultoria, segundo Souza (2016), fornece apoio aos gestores das organizações para definir metas e ações, além de auxílio com o levantamento das informações relevantes da empresa e análise dos seus riscos. Por essa razão, foi questionado aos empresários se para eles, ter o suporte de uma consultoria empresarial foi um diferencial para iniciar o processo. A resposta do entrevistado n°. 02, concorda com o de n°. 01, afirmando que “[...] com toda certeza foi um diferencial”.

Foi um diferencial. Na consultoria são avaliados o teu perfil, perfil dos teus sócios, a linha que você está buscando, a do seu sócio, o que não está indo, o que está indo, então se não fosse a consultoria eu não estaria tão feliz neste momento. Tive que dar um passo para trás, diminuir o tamanho inclusive da minha sala de atendimento em função de custos, mas mesmo assim é sem comparação com a alegria que sinto, de trabalhar do jeito que eu quero, trabalho muito mais, mas estou feliz. As consultorias foram essenciais para minhas decisões e determinações do que eu queria e assim colocar em prática (ENTREVISTADO N°. 01).

O entrevistado n°. 03 já alega diferente, afirmando que o suporte da consultoria não fez diferença para iniciar o processo de implantação do planejamento estratégico.

As ferramentas utilizadas pelo consultor durante a consultoria de planejamento estratégico foi outro assunto abordado nas entrevistas. Para Rosa (2016), é com o auxílio de algumas delas que é montado o diagnóstico empresarial e são apontadas informações relevantes para a organização e o consultor conhecerem toda a sua capacidade.

O entrevistado n°. 01 relata: “[...] não lembro muito bem, foram muitas coisas, tenho tudo anotado em casa, mas não lembro direito”. O entrevistado n°. 02 afirmou que “[...] primeiramente foi feito o mapeamento e levantamento das principais ações e pontuando por prioridade as maiores necessidades”. E para finalizar, o entrevistado n°. 03 disse que “[...] primeiro o consultor quis conhecer a empresa, o seu andamento e histórico, depois fomos trabalhando alguns pontos que estavam com mais deficiência”. Teixeira e Coelho (2012), corroboram que após o aceite da consultoria, se inicia a etapa do diagnóstico; tais aspectos foram observados pela resposta do entrevistado n° 02.

Com a intenção de compreender melhor sobre as adversidades identificadas pelas empresas e gestores, questionou-se quais dificuldades foram encontradas durante a implantação, quando o entrevistado n°. 03, explanou que foram “[...] as pessoas, até mesmo a própria diretoria, por ser uma empresa familiar é complicado de implantar algumas novidades, principalmente os filhos implantarem passando pela autoridade dos pais. Em empresa familiar é difícil mudar algumas coisas”. Esse relato vem ao encontro do que Garcia (2001) diz a respeito do assunto, de que organizações onde há sucessão familiar possuem uma dificuldade maior durante o processo transitório e a aceitação principalmente por parte da primeira geração de gestores de concordar com inovações e novas experiências.

Mexer na zona de conforto das pessoas. Na parte dos processos, ninguém queria fazer, ninguém se doa. Aqueles colaboradores que se sobressaem na sua empresa, eles podem ter a sua empresa, por que ou você tem aquele funcionário que não quer sair da mesmice, que fica parado sempre ou você tem aquele que um dia vai ter sua empresa, é aí que você identifica as pessoas que compõem a sua empresa. A maioria são acomodados, não gostam de estresse, não querem coisas diferentes, é muito difícil. Acaba que eu tenho que fazer todas as partes sozinha (ENTREVISTADO N°. 01).

Mudar principalmente a mentalidade do gestor é uma situação complicada de início, você tem que mudar totalmente a sua mentalidade e a partir dali passar a trabalhar dentro das ações levantadas e dentro do mapeamento. Mas a dificuldade maior que eu senti foi passar para a diretoria essas mudanças e a aceitação delas (ENTREVISTADO N°. 02).

Para Mintzberg (2004), um dos maiores problemas é o comprometimento que deverá ser destinado durante o processo de implantação. Cria-se a ilusão de que quando os líderes tomam a frente, o desenvolvimento das ações será mais fácil. Mas isso não basta para que se garanta o engajamento dos colaboradores e demais sócios. Fica claro com as respostas dos três entrevistados que todos tiveram uma dificuldade similar com essa questão de envolvimento das demais pessoas da empresa.

Ao serem interrogados se concluíram a consultoria, os entrevistados de números 02 e 03 disseram que não. O entrevistado n°. 01 relatou que cumpriu “[...] somente a carga horária mínima que o curso fornecia. Depois de um tempo contratei uma outra empresa”.

Muitos podem ser os motivos para a não conclusão da implantação do planejamento estratégico, mas para o entrevistado n°. 02 “[...] algumas ferramentas propostas não foram bem aceitas e outra situação foi que algumas metas levantadas durante a consultoria não eram mais prioridades”. Oliveira (2010) ressalta a importância de alterar as estratégias sempre que houver mudanças cabíveis, alegando que o planejamento deve ser flexível às necessidades encontradas em cada momento. Este é justamente um dos fatores que o entrevistado n°. 02 apontou, pois precisava reformular suas estratégias perante a mudança da visão que tinham e o que esperavam. O entrevistado n°. 01 relatou que “[...] não foi culpa do consultor, houve desavenças entre opiniões na sociedade, para fazer as implantações, gosto das coisas mais ágeis e a minha sócia não era assim”. O entrevistado n°. 03, informou que a falta de tempo foi o que prejudicou o projeto.

Sobre a concordância por parte das empresas em relação ao cronograma e os planos de melhorias propostos pelo consultor, o entrevistado n°. 02 afirmou que “[...] sim, na sua grande maioria”. Já o entrevistado n°. 01 disse que “[...] travou tudo, não conseguimos implantar quase nada por causa da sociedade que eu tinha e pela falta de comprometimento dos funcionários, tudo que íamos fazer não dava certo. Eu falava uma coisa, a sócia falava outra”, relatando as dificuldades que encontrou dentro da própria sociedade da empresa.

O entrevistado n°. 03 informou que algumas ideias não eram compartilhadas entre os proprietários da empresa e o consultor:

Algumas sim, algumas não, possuímos uma empresa sólida então algumas coisas o consultor quis implantar que a nossa visão não era aquela. Como a nossa empresa está dando certo, não é uma empresa que está com problemas tanto financeiros quanto a nível de pessoas, algumas coisas não foram validas (ENTREVISTADO N° 03).

Conforme a afirmação de Rosa (2016), é importante que consultoria e organização estejam em sintonia com as propostas de ações, especialmente com a sua cultura empresarial, para que assim, o consultor possa distinguir a melhor forma de abordagem e ter uma maior aceitação de suas propostas.

Outro ponto importante ressaltado na entrevista trata do momento que foi decidido extinguir a implantação e os seus motivos. O entrevistado n°. 03 comentou que “[...] a questão principal é que somos uma empresa com bastante volume, então há falta de tempo por ser um comércio que tem um horário mais extenso, eu também tenho família, o maior empecilho foi o tempo que demandava”. O entrevistado n°. 02 informou o motivo se deu pela decisão de “[...] focar na reestruturação do prédio onde se encontravam e isso acabou dispersando um pouco a questão da consultoria, ficamos cerca de um ano trabalhando nessa reestruturação, com obras, e acabou sendo deixado um pouco de lado a consultoria e o planejamento estratégico”. Os três gestores relataram argumentos diferentes, porém o entrevistado n°. 01 apresentou como fator a falta de apoio dos demais componentes da empresa, que foi crucial.

Por que eu queria crescer, pensava em colocar uma filial, queria ganhar dinheiro. Apesar da minha formação específica, tenho uma visão muito ampla da empresa, consigo sempre ver tudo que está acontecendo, mas não consigo dar conta sozinha de todas as áreas. Sempre faltava dinheiro para colocar um gerente bem qualificado para auxiliar, de pessoas para montar uma equipe boa, com isso fui cansando e desanimando (ENTREVISTADO N°. 01).

Questionados se, após a decisão de não continuar com a consultoria, foi comunicado o consultor, os entrevistados de números 02 e 03 confirmaram que sim, mas a empresa de número 01 informou que não, só não fizeram mais contato com o consultor.

Para Oliveira (2009), um consultor bem preparado constrói com os gestores um plano bem estruturado para a implantação das estratégias, e a maneira como conduz todo o processo é decisivo para a resolução dos contratempos encontrados. Mediante essa alegação foi questionado aos gestores se o consultor tentou em algum momento reverter a situação para manter a consultoria; dois entrevistados disseram que não, “[...] depois de um tempo já não se encontravam com muita frequência” foi a explicação do entrevistado nº. 01 e “[...] o consultor entendeu que não teria como trabalhar paralelo as duas situações (obras no prédio e consultoria)” foi o argumento do entrevistado nº. 02. O entrevistado nº. 03 respondeu simplesmente que “sim”, não informando os argumentos utilizados por parte do consultor.

Constantemente, há empresas adequando seus processos, tomando como ação o planejamento estratégico, que auxilia no estabelecimento de novos norteadores para as organizações e contribui para uma tomada de decisão mais rápida e assertiva (PORTER, 2009).

Analisando esses benefícios trazidos pelo planejamento estratégico, foi levantada a questão juntos aos entrevistados se pretendem tentar novamente a implantação do planejamento estratégico. O entrevistado nº. 03 respondeu que “talvez”, o entrevistado nº. 01, assim como o entrevistado nº. 02, afirmou que “[...] sim, é muito interessante. Mas que agora com outra visão, com planos de uma empresa menor, somente administrada por mim”.

Sim, com toda certeza. Até por que do momento que nós começamos a implantar, nós colocamos data nas nossas metas e não vamos conseguir concluir neste período, então a ideia é refazer todo o planejamento estratégico, sem pausa, iniciar e concluir (ENTREVISTADO Nº. 02).

Finalizando a entrevista com os empresários, foi solicitado que explanassem qual legado que a consultoria de planejamento estratégico deixou para a empresa e quais lições foram aprendidas. O entrevistado nº. 02 disse que “[...] muitas coisas, como organização, a importância de planejar, montar estratégias, ferramentas que nós utilizamos nos processos todos dentro da empresa que são úteis, desde o início

da consultoria até hoje. O ganho foi muito grande”. O entrevistado nº. 03 também reforçou a questão da organização, “[...] em uma empresa a organização nunca é demais, sempre que você tem uma empresa quanto mais tem as coisas organizadas mais perante a tua visão é melhor, a empresa só tem a ganhar, o cliente também. A empresa que vai pelo rumo certo, continua sempre certo”. O entrevistado nº. 01 cita:

Várias. Entre elas, saber delegar funções, estou sempre estressada, ter metas, tudo que a consultoria nos passou foi muito importante, foi uma pena não conseguir ir implantando direto, mas acredito que a maioria não consegue implantar, é difícil, são muitas informações de uma vez. Todos deveriam buscar essas informações e se preparar antes de abrir uma empresa, pois mudar depois é muito difícil. Muitas pessoas só fazem o que é mandado e eu não tenho o perfil de chefe, eu sei fazer toda a parte de atendimento do meu cliente, mas não tenho paciência para ficar dizendo três ou quatro vezes os que os meus colaboradores o que precisam fazer, sempre espero que as pessoas tenham a mesma visão que eu tenho. (ENTREVISTADO N°. 01).

Entende-se com as respostas que é reconhecida a relevância do planejamento estratégico para as empresas e que muitas vezes o mesmo é associado à organização, de uma forma geral, e que apesar dos contratempos encontrados há uma disposição a novas tentativas de implantação.

#### **4.2 Entrevista com o consultor**

A consultoria empresarial é um dos setores que mais vem crescendo no mercado, conforme Oliveira (2009). Os empresários estão buscando novas opções de melhorar o desempenho de suas empresas. A partir dessa afirmação, iniciou-se a entrevista perguntando-se ao consultor de que forma aconteceu o contato inicial até o processo de contratação da consultoria de planejamento estratégico pela associação e seus associados.

O meu contato como consultor de algumas empresas, partiu da contratação de um curso que a entidade privada de Parobé trouxe para ofertar aos seus associados interessados e que continha horas de consultoria inclusas. O foco eram empresas de pequeno e médio porte para fazer um trabalho de crescimento geral das organizações e que o município viesse a colher frutos dessa parceria.

Levando em consideração as etapas da consultoria empresarial descritas pelo Sebrae (2012), nas quais as fases incluem início, diagnóstico, planejamento,

implementação, monitoramento e término, foi questionado ao consultor quantas horas ou encontros de atividades previa a consultoria contratada e quanto tempo durou este processo com os clientes. Sua resposta foi de que a “consultoria dentro do projeto previa quinze horas por aluno. Cada aluno que contratava o curso de Gestão e Desenvolvimento para a Excelência contava com noventa e três horas de curso mais quinze horas de consultorias”.

Para Rosa (2016), a inserção da consultoria empresarial dentro de uma empresa inicia-se pela identificação de uma necessidade e, para se alcançar êxito nas ações, é necessário que haja uma sintonia entre consultor e gestor. A partir dessa premissa, perguntou-se ao consultor se o mesmo teve acesso a todas as informações necessárias na empresa. O relato informa que nem todas as organizações se mostram acessíveis neste quesito, dificultando o processo de consultoria.

Algumas empresas não abrem todas as informações, há casos de empresas que somente liberaram os dados verdadeiros depois de um tempo do início da consultoria. É preciso criar uma empatia, um vínculo de confiança entre a empresa e o consultor, é inevitável. Nem todos confiam, alguns proprietários de empresas garantem estar passando as informações corretas, mas com o andar do trabalho você acaba descobrindo que não é bem assim. A maioria não abre cem por cento das informações, principalmente no que diz respeito à faturamento, despesas, às vezes omitem alguns dados. Quando mexe na questão monetária, acabam não mostrando as informações reais.

Com a contratação do profissional, inicia-se o levantamento das informações para a realização do diagnóstico empresarial, conforme referência de Teixeira e Coelho (2012). Para isso, perguntou-se ao consultor quais as ferramentas utilizadas para a realização desse diagnóstico.

Existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas, mas dentro do programa começávamos pedindo para que o empresário dissesse quais eram as principais “dores” do cliente. Então, entrávamos dentro *[sic]* da empresa tentando ouvir qual era a percepção do empresário para depois colocar em prática algumas ferramentas. Começamos com estudo de caixa, ver a questão monetária da empresa, se estava funcionando ou não, sugeria algumas outras ferramentas como pesquisa de clima organizacional para saber se o problema realmente era financeiro ou se o problema era uma gestão interna. Além disso, era sugerido logo no início uma pesquisa de satisfação dos clientes para poder identificar no mercado como a empresa estava sendo vista, pois é bem comum o empresário ter uma visão míope do seu negócio, ele não enxerga o que de fato é. É importante que as empresas tenham qualidade, desde patrão e empregado e do serviço prestado junto ao cliente.

Observa-se com o relato do consultor que é de extrema importância a percepção de como a empresa está situada e vista, tanto interna como externamente. Com as informações dadas pelo gestor são programados os próximos passos do diagnóstico.

Na entrevista com os gestores foi procurado identificar o conhecimento que os mesmos consideraram ter sobre o assunto. Para comparar as informações, foi questionado ao consultor se, ao iniciar o processo, identificou conhecimento sobre planejamento estratégico por parte do(s) gestor(es) da(s) empresa(s). O consultor reforça a informação passada pelos empresários, que afirmaram ter pouco conhecimento sobre o assunto no início da consultoria e inclusive acontecendo de limitar o tema à organização da empresa:

Como o foco eram empresas de pequeno porte, noventa por centos deles não fazia ideia do que era planejamento estratégico. Diziam que já tinham ouvido falar, mas quando era entrado mais a fundo no assunto ficava explícito a falta de informação. Resumiam planejamento estratégico ao atingimento de algumas metas, somente ao desejo de realizar o fato.

Também foi perguntado ao consultor como se deu a receptividade das sugestões e considerações feitas por ele aos gestores e se as empresas concordaram com o plano de ação proposto. Esse questionamento visa contrapor a forma como as abordagens eram vistas. O consultor comentou que “[...] a grande maioria acaba concordando, porque a sugestão não vem sem fundamentação, normalmente elas são justificadas. É colocado para o empresário que aquela sugestão vai gerar um resultado específico depois; durante a execução da sugestão é que aparecem maiores questionamentos”.

Rosa (2016) especifica a importância das ferramentas e a confiabilidade dos seus resultados para a estruturação das estratégias, pois essas informações serão utilizadas como base para a implantação. Para isso, foi questionado ao consultor quais as ferramentas utilizadas no processo de implantação do planejamento estratégico, tendo como resposta que “normalmente é utilizada a ferramenta “5W2H” que, além de responder muitas questões, é fundamental que no planejamento se saiba além do que fazer, como será feito, por que será feito e quem vai fazer. Se essas partes não estiverem bem claras no planejamento estratégico, ele não funciona”.

Para implantações com várias fases e tempo que deve ser destinado, como a do planejamento estratégico, entende-se que é necessário haver engajamento das

empresas. Com base nessa afirmação, foi indagado ao consultor qual era esse nível de comprometimento dos gestores e, conseqüentemente, colaboradores.

A parte do engajamento é bastante relativa. Tive oportunidade de trabalhar com empresas que tiveram um grau de engajamento fantástico, que realmente entenderam a importância do planejamento estratégico, que sua participação fazia diferença no processo. São empresas que com certeza vão dizer que o trabalho da consultoria fez efeito. Mas existe um percentual muito alto de empresas que não se esforçam, recebem as informações e não levam o plano adiante; comprometem assim todo o resultado da implantação.

O relato do consultor corrobora novamente com a informação de Mintzberg (2004) que cita que um dos maiores problemas da implantação refere-se ao comprometimento e que não basta somente o líder estar disposto; é preciso incentivar e fazer com que os funcionários se sintam parte e agentes da mudança.

Após a implantação, Oliveira (2009) ressalta que o próximo passo é o monitoramento, no qual são avaliados se gestores e colaboradores estão seguindo o combinado para as ações determinadas. Perguntou-se então ao consultor de que forma eram monitoradas as ações propostas no plano de ação. É relatado pelo consultor casos em que há uma dificuldade de se manter o cronograma de reuniões e análises dos resultados obtidos, o que vem novamente à tona sobre o comprometimento destinado às estratégicas:

Normalmente já eram deixadas reuniões agendadas, no mínimo mensais, onde fazíamos uma leitura para averiguar se as ações estavam realmente acontecendo, e quando não estavam já buscamos entender o porquê para tomar ações sobre aquilo. Às vezes na hora do planejamento você corre o risco de determinar uma ação que não vai ter força depois ou recursos financeiros ou alguém para ajudar nesta ação. É preciso monitorar para resolver esses impasses. Acontecia também em alguns casos, de no momento da reunião para avaliação das ações do planejamento estratégico, as empresas quererem deixar para outro momento e discutir outros assuntos, vindo de encontro ao engajamento das empresas.

Sobre seu relacionamento com o gestor da empresa, o consultor avalia que:

Na grande maioria das vezes, o relacionamento com o gestor era muito bom. Alguns casos inclusive foram criados um relacionamento de amizade. É importante para o andamento da consultoria que haja essa afinidade entre as duas partes. O empresário não precisa virar amigo do profissional, mas precisa confiar no seu trabalho; se não houver confiança, não se resolve nada.

O consultor descreve que as motivações que as empresas tinham para querer implantar o planejamento estratégico “[...] na sua grande maioria, era a busca pelo crescimento”, e ressalta que,

[...] na verdade todas as empresas buscam crescer, mas a grande maioria entende que para alcançar esse objetivo vai ser através do planejamento. E aí é que está o diferencial, a empresa que entende isso e que se dedica a isso, realmente busca esse crescimento. O que motiva essas empresas, é por ser uma ferramenta que vai auxiliar no alcance do objetivo deles.

Sena (2013), reforça esse argumento do consultor, mencionando que o planejamento tem como propósito a vantagem competitiva alavancando especialmente planos para o futuro baseado nos objetivos do gestor.

O tempo considerado ideal para a implantação do planejamento estratégico foi inquirido também ao consultor, que respondeu:

O planejamento estratégico é uma ferramenta viva, ele não deve ter fim nunca. Você vai determinar algumas ações, essas ações vão ser postas em prática e assim que começar a ter resultados é preciso pensar em outras ações, não deixar findar. A busca da evolução, tanto de uma empresa como pessoal, não tem fim. Só vai findar o dia que a empresa fechar. Mas consegue-se detectar alguns frutos do planejamento pelo menos em um ano, em função das metas de curto prazo. Para ver se realmente teve efeito é preciso ter um ciclo completo para comparar os resultados da ação proposta, com o modo feito anteriormente.

Aliado à resposta do consultor, Gozzi (2015), sugere a ferramenta do PDCA que tem como premissa a melhoria contínua, na qual, conforme o andamento de determinado processo, são eliminadas falhas e implantadas evoluções. Completado o ciclo do “PDCA”, é fundamental recomeçar a ação quantas vezes forem necessárias.

Foi questionado aos gestores das empresas durante as entrevistas, sobre as dificuldades encontradas no processo e, para verificar os argumentos recebidos, foi indagado ao consultor se as empresas relataram essas dificuldades antes de decidirem cancelar a implantação.

Normalmente a empresa que desiste é a que não se dedica, falta engajamento. As empresas que põem em prática todas as ações determinadas no planejamento estratégico e que fazem as coisas como devem ser feitas, não vai [sic] querer que acabe, por estar dando resultado e sempre vai dar. Algumas empresas se empenham no começo, mas cansam no meio do caminho, por diversos fatores, alguns são falta de motivação da equipe e os gestores acabam desanimando; outro fator é que a rentabilidade que o planejamento estratégico deu em um primeiro momento tende a diminuir, pois no começo as ações são maiores e depois é um trabalho mais de manutenção do que de implantação. É possível que a qualquer momento haja novas implantações, inclusive em áreas diferentes. Por essa razão é importante buscar diversos indicadores de desempenho, pois são eles que mostram que o planejamento está dando certo; se não tiver esses indicadores, não há como mensurar os resultados. São diversas formas de evolução, mas só vai se concretizar se o empresário não desanimar e não parar em momento algum.

Sena (2013) confirma a importância dos indicadores, citando que para que os planos possam ser modificados, é necessário que as metas sejam cabíveis de verificação e que possam ser possíveis de realizar para não frustrar os envolvidos.

Segundo o consultor, o término da consultoria se deu “no momento de negociar novas horas. Os gestores afirmaram que aquele valor não estava mais comportando no orçamento deles e alguns empresários retomam o contato depois de algum tempo, querendo recontratar a consultoria”. Também foi perguntado ao consultor se ele indicaria a tentativa de implantação do planejamento estratégico novamente para essas empresas e sua resposta foi que “[...] sempre irei indicar. O planejamento estratégico é fundamental para qualquer empresa, inclusive para a vida pessoal. Tudo que é bem planejado e seguido com disciplina, não gera frustrações posteriores”.

Para finalizar a entrevista com o profissional foi solicitado para que, de um modo geral, avaliasse o resultado da consultoria de implantação do planejamento estratégico nas empresas:

Sempre entendo que existe uma metade de culpa, por que se o consultor consegue identificar bem o perfil do gestor da empresa no início, tem-se a oportunidade de ser mais incisivo e cobrar com mais rigor aqueles casos possíveis de desistência. Agora com mais de dez anos de experiência, me sinto mais maduro com relação a isso, já consigo perceber quem são os gestores que não deram continuidade, então cobro mais empenho desde o começo, pois se o gestor não for fazer as ações, não deixo ele rescindir o contrato, eu rescindo antes, pois o trabalho não vai dar resultado e quem irá passar por ineficiente é o consultor. Jamais irei dizer que o cliente é ruim, mas não insisto mais naquela empresa.

Percebe-se com a mensagem de encerramento do consultor que considera parte da desistência sua culpa, em função de não identificar o perfil do seu cliente em

tempo hábil para mudar as abordagens e o foco das estratégias. É reforçado também que muitas vezes o comprometimento por parte da empresa não é suficiente, aguardando resultados que sem dedicação não serão possíveis.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A implantação do planejamento estratégico e conseqüentemente a continuação e acompanhamento dos seus processos, traz para as empresas benefícios que contribuirão para o crescimento da organização. Com as informações demonstradas no referencial teórico, buscou-se o embasamento para essas informações, visando posteriormente analisar as causas que levam algumas empresas a não concluírem a implantação, mesmo com auxílio de uma consultoria empresarial que daria o amparo necessário para essas ações se concretizarem.

Com a análise das três entrevistas feitas com os gestores das empresas foi possível identificar que, ao iniciar a consultoria, o conhecimento que possuíam era limitado, não abrangendo a amplitude do assunto, sendo este um dos fatores de busca de entendimento dentro dos objetivos específicos do projeto. Para o planejamento estratégico, é importante que os líderes possuam uma visão sistêmica da empresa e conheçam o potencial de cada um dos seus colaboradores para facilitar o processo de implantação, o que também viria a contribuir com o trabalho proposto pelo consultor na empresa.

Outro objetivo da presente pesquisa era identificar as ferramentas utilizadas pela consultoria empresarial na implantação do planejamento estratégico, e neste quesito é notório o desconhecimento pelos gestores, ficando compreensível que sabiam apenas sobre o diagnóstico. Tanto o profissional da consultoria, quanto os empresários concordaram que um dos fatores primordiais para o processo foi a busca de informações, quais eram seus pontos fortes e fracos e as limitações da organização. A partir desse entendimento era possível tratar metas e objetivos de curto, médio e longo prazos.

Uma das ferramentas considerada significativa pelo consultor foi a “5W2H” que evidencia o que, onde e quando fazer, por que será feito e quem vai fazer, além de indicar como será executada e o custo que a ação terá para a organização, traçando melhor as metas e buscando engajar os colaboradores com os objetivos da empresa.

Sobre a problemática da pesquisa, que buscava analisar as causas que levaram empresas vinculadas a uma associação privada de Parobé, Rio Grande do Sul, a não concluírem a implantação do planejamento estratégico, mesmo tendo iniciado o processo com o auxílio de consultoria empresarial, conclui-se que a falta de comprometimento dos envolvidos na organização deixou a desejar, tanto de lideranças como de funcionários.

O planejamento estratégico, para sua execução, necessita disciplina para surtir resultados e permitir-se contribuir com o que for necessário na execução dos planos. Identificou -se também que em alguns momentos faltou comunicação entre gestor e consultor, para ajustar as metas e objetivos, que por alguma razão deixaram de ser prioridades. A falta desse diálogo acabava resultando em poucos ou nulos retornos para a organização que se frustrava com os resultados e, não tendo mais uma proximidade com o consultor, não agendava novos encontros ou, então, usava estes para outros fins.

Entre os motivos identificados, também houve a questão da mudança de prioridades da organização no decorrer da implantação e a falta de tempo encontrada pelos gestores para executar processos com mais exatidão, o que gerou uma desmotivação dos empresários e conseqüentemente dos seus funcionários.

A partir das informações dadas pelo consultor, é possível constatar que há casos em que não são passadas todas as informações necessárias e/ou fiéis da empresa ao consultor no início da consultoria, o que acaba comprometendo os resultados e gerando atrasos na implantação. Outro fator percebido com a entrevista do consultor é que o nível de empenho das empresas (colaboradores e proprietários) tende a diminuir com o tempo, conforme os primeiros resultados positivos (e maiores) vão se estabilizando.

Outras organizações e consultores, e até mesmo os entrevistados na pesquisa, podem utilizar essas informações para iniciar o processo de implantação cientes das dificuldades encontradas no percurso. A partir de uma reflexão dessas questões é possível traçar novos meios de implantação e monitoramento dos resultados esperados, buscando desde o início veracidade nas informações expostas e uma sintonia entre empresa e consultor. Entre as lições aprendidas ficam a de se estar ciente que é necessário destinar um tempo maior e engajamento, desde os primeiros contatos e reuniões. É um momento que se passa a ter um comprometimento com a causa. As prioridades devem ser analisadas com cautela para definir-se aquilo que

realmente é importante para a empresa e que compreenda os planos dos gestores amparados pela capacidade produtiva da organização.

Em suma, percebe-se que a busca por formas de crescimento das organizações por parte dos empresários, aliado ao conhecimento que os consultores possuem, pode fazer com que empresas de todos os portes possam se fortalecer, obtendo oportunidades de novas estratégias e um novo posicionamento no mercado.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GOZZI, Marcelo Pupim. **Gestão da qualidade em bens e serviços**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. **Planejamento estratégico**: um bem ou mal necessário? 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia e práticas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: Conceitos, metodologia e práticas. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, José Eduardo Ferreira de. **Fundamentos básicos da qualidade aplicados ao setor industrial e de serviços**. Olinda: Livro rápido. 2016.

PASSOS, Édio. *et al.* **Família, família, negócios a parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006.

PORTER, Michael E. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2009.

RODRIGUES, Renato. **Gerenciamento de projetos no dia a dia além do escritório**. 3. ed. Ebook Kindle, 2017.

ROSA, José Antônio. **Projetos de consultoria organizacional prontos para uso. Projeto 1. Diagnóstico da empresa**: Passo a passo, como executar um diagnóstico da empresa, da proposta ao plano de ação. São Paulo: JAR.Edições@, 2016.

\_\_\_\_\_. **Projetos de consultoria organizacional prontos para uso. Projeto 2. Planejamento estratégico**: Passo a passo, como montar um sistema de planejamento para a empresa e ajudar gestores na elaboração do plano. São Paulo: JAR.Edições@, 2016.

SENA, André Pedral Sampaio de. **Planejamento estratégico**: Como avaliar e controlar. Salvador: EDUFBA, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Planejamento estratégico**: Três ferramentas para auxiliar no planejamento estratégico do negócio. 2018. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-ferramentas-para-auxiliarno-planejamento-estrategico-do-negocio,c55b6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=tema&codTema=9>>. Acesso em: 01 mai. 2018.

SOUZA, Ovanildo Gonçalves de. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

TEIXEIRA, Gilmar Claret.; COELHO, Rosani. **Referenciais de consultoria Sebrae/Consultores conteudistas**. Brasília: Sebrae, 2012.

THOMPSON JR.; Artur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.