

FACULDADE FIPECAFI
Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA E
FINANÇAS**

MARCO ANTONIO GRANADO

**Dificuldades na Implementação do Plano Estratégico em Empresa de Médio Porte do
segmento de Comercialização de Cosméticos**

SÃO PAULO

2020

MARCO ANTONIO GRANADO

**Dificuldades na Implementação do Plano Estratégico em Empresa de Médio Porte do
segmento de Comercialização de Cosméticos**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza

SÃO PAULO

2020

FACULDADE FIPECAFI

Prof. Dr. Welington Rocha

Diretor Presidente

Prof. Dr. Fernando Dal-Ri Murcia

Diretor de Pesquisa

Prof. Mestre João Domiraci Paccez

Diretor Geral de Cursos

Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na publicação

Serviço de Biblioteca Faculdade FIPECAFI

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FIPECAFI)

Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

G748d

Granado, Marco Antonio

Dificuldades na implementação do Plano Estratégico em empresa de médio porte do segmento de comercialização de cosméticos. / Ulisses de Ulhoa. -- São Paulo, 2020.

61 p. il. col.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Paiva.

1. Dificuldades no planejamento estratégico. 2. Barreiras na implementação do planejamento estratégico. 3. Planejamento estratégico de média empresa. 4. Planejamento estratégico de empresa de cosmético. 5. Barreiras do planejamento estratégico I. Prof. Dr. Rodrigo Paiva II. Título

658.401

MARCO ANTONIO GRANADO

**Dificuldades na Implementação do Plano Estratégico em Empresa de Médio Porte do
segmento de Comercialização de Cosméticos**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

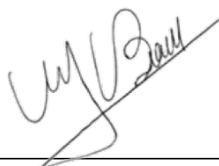
Aprovado em: 23 de outubro de 2020



Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza
FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisa Contábeis, Atuárias e Financeiras
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora



Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo
FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisa Contábeis, Atuárias e Financeiras
Membro Interno



Prof. Dr. Márcio Luiz Borinelli
USP - Universidade de São Paulo
Membro Externo

SÃO PAULO

2020

Granado, Marco Antonio. (2020). *Dificuldades na Implementação do Plano Estratégico em Empresa de Médio Porte do segmento de comercialização de cosméticos* (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

RESUMO

Nesta pesquisa, investigou-se o processo de implementação do planejamento estratégico em uma empresa de médio porte, do segmento de comércio de produtos de cosméticos. O objetivo desta pesquisa consistiu em identificar as barreiras, dificuldades, obstáculos ou impedimentos na implementação do planejamento estratégico dessa empresa, portanto, a existência de barreiras que podem levar ao fracasso da implementação do planejamento estratégico. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com relato das dificuldades e barreiras encontradas durante o desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa investigada. O método de investigação foi o estudo de caso único, em que os dados foram coletados por meio de análise de documentos e papéis de trabalho, bem como levantamento de percepções sobre as dificuldades na implementação do planejamento estratégico realizado com profissionais que participaram do processo por meio de um questionário, bem como entrevista semiestruturada com os sócios gestores da organização. Quanto à análise dos dados utilizou-se abordagem qualitativa para interpretar as informações recebidas por meio de entrevistas e documentos, e quantitativa, com uso de estatística descritiva para organizar e apresentar parte dos dados coletados por meio da aplicação de um questionário estruturado. Os principais resultados encontrados foram: (i) houve uma tentativa de implementação do procedimento estratégico em duas fases; contudo, ante o levantamento de 89 ações a serem implementadas pelos profissionais envolvidos acabaram por “congelar” o processo; (ii) o foco da empresa ante a pandemia era a manutenção da estabilidade, em detrimento de novos investimentos; e (iii) os gestores informam que há dificuldades adicionais na implantação devido à baixa qualificação de seus profissionais. Os resultados encontrados não podem ser generalizados e nem mesmo extrapolados para outras empresas do mesmo segmento, porte ou região. A contribuição desta pesquisa envolve o mapeamento de particularidades existentes e barreiras encontradas no processo de implementação do planejamento estratégico de uma empresa real, por meio de um estudo de caso. Contribui ainda para o desenvolvimento acadêmico e de profissionais que buscam ampliar seu conhecimento sobre o processo de implementação do planejamento estratégico à medida que busca aprofundar o conhecimento sobre barreiras ao sucesso do plano.

Palavras-chave: planejamento estratégico; implantação; implementação; empresa de médio porte.

ABSTRACT

In this research, it was investigated the process of implementation of strategic planning in a medium-sized company, in the cosmetic products trade segment. The objective of this research was to identify the barriers, difficulties, obstacles or impediments in the implementation of the strategic planning of this company, therefore, the existence of barriers can leave to the failure of the implementation of the strategic planning. This is a descriptive research, reporting the difficulties and barriers encountered during the development and implementation of strategic planning in the investigated company. The investigation method was a single case study, in which data were collected through analysis of documents and working papers, as well as raising perceptions through a questionnaire about the difficulties in implementing the strategic planning carried out with professionals who participated in the process, and a semi-structured interviews with the managing partners of the organization. As for data analysis, the approach was qualitative to interpret the information received through research and documents, and quantitative, with the use of descriptive statistics to organize and present part of the data collected through the application of a structured questionnaire. The main results found were: (i) there was an attempt to implement the strategic procedure in two phases; however, given it was suggested 89 actions to be implemented by the professionals involved, they decided to “freezing” the process; (ii) the company's focus in the face of the pandemic was to maintain stability, to the detriment of new investments; and (iii) managers report that additional difficulties in implementation due to the low qualification of their professionals. The results found cannot be generalized or even extrapolated to other companies in the same segment, size or region. The contribution of this research involves the mapping of particularities and barriers found in the process of implementing the strategic planning of a real company, through a case study. It also contributes to the academic and professional development that seeks to expand its knowledge about the process of implementing strategic planning as it seeks to deepen the knowledge about barriers to the success of the plan.

Key-words: strategic planning; implantation; implementation; medium-sized enterprise.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Percepção sobre as dificuldades de comunicação	43
Figura 2 – Percepção sobre as dificuldades por períodos de crise	44
Figura 3 – Percepção sobre as dificuldades pela demora no processo	45
Figura 4 – Percepção sobre as dificuldades de capacitação dos empregados	45
Figura 5 – Percepção sobre as dificuldades pela falta de entendimento dos objetivos	46
Figura 6 – Percepção sobre as dificuldades pela coordenação do processo	46
Figura 7 – Percepção sobre as dificuldades por problemas não previstos	47
Figura 8 – Percepção sobre as dificuldades por fatores externos	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIHPEC	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal e Cosméticos
ABRAFARMA	Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias
ANVISA	Agência nacional de Vigilância Sanitária
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
EPP	Empresa de Pequeno Porte
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ME.	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Média e Pequena Empresa
RFB	Receita Federal do Brasil
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Planejamento Estratégico.....	15
2.1.1 A relevância do planejamento estratégico	16
2.1.2 Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico	17
2.1.5. A implementação do planejamento estratégico	18
2.1.6 Dificuldades de implementação do planejamento estratégico	19
2.1.7 Pesquisas anteriores.....	20
2.2 Enquadramento da empresa de médio porte.....	25
2.3 Segmento de comercialização de cosméticos	25
2.4 Método Canvas	26
2.5 Desenho da Pesquisa.....	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
3.1 Método do estudo de caso	29
3.2 Protocolo do estudo de caso.....	32
3.2.1 Percepção total do estudo de caso.....	32
3.2.2 Condutas de campo no estudo de caso	33
3.2.3 Fontes de informação no estudo de caso	33
3.3 Procedimentos para coleta e tratamento dos dados	34
3.3.1. Aplicação do questionário estruturado.....	35
3.3.2. Aplicação da entrevista semiestruturada.....	36
3.3.3. Análise de documentos e papéis de trabalho	36
3.4 Limitações desta pesquisa.....	37
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	39
4.1 Características da Empresa	39
4.1.1. Resultado da fase de implantação do planejamento estratégico	40
4.2 Resultado das Respostas do Questionário	43
4.3 Resultado das Respostas das Entrevistas	48
4.3.1. Entrevista com o sócio gestor “A”	48
4.3.1. Entrevista com o sócio gestor “H”.....	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A – Termo de solicitação para realização de pesquisa	61

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é amplamente utilizado por organizações, de modo a analisar o ambiente interno e externo, monitorar e avaliar o desempenho institucional e tomar decisões sobre investimentos a ações de longo prazo (Sousa e Camargo Dias, 2017).

As décadas de 1990 e 2000 trouxeram mudanças ao ambiente dos negócios, aumentando a instabilidade nas negociações e operações empresariais (Grant, 2003). A partir desse pano de fundo, comum aos gestores, surge a necessidade de ferramentas que possibilitem lidar com esta instabilidade crescente; o planejamento estratégico é uma delas, proporcionando uma visão ampliada na condução da gestão empresarial (Cakmak, & Tas, 2012). Desta forma, o planejamento estratégico pode ser uma ferramenta útil para o sucesso da gestão empresarial, em diversos ramos.

Sua implantação e implementação diz respeito a instituir um composto de atitudes a serem realizadas para que o futuro da empresa seja diferente, ou seja, melhor em relação a seu presente (Oliveira, 2018). Assim, o planejamento estratégico contribui para que a administração possa ajustar o conhecimento empresarial já existente, possibilitando mudanças, mesmo que trazendo alguns impactos negativos aparentes, por exemplo, quando da extinção de uma linha de produção (Oliveira, 2018).

Conforme Stoner e Freeman (1999), planejar é criar uma proposta de direção a ser seguida. No âmbito empresarial, é otimizar o funcionamento de uma empresa, definir seus objetivos, metas e conquistas a serem perseguidas durante a trajetória de sua existência. Quanto a isso, Wilson e Jarzabkowsky (2004, p. 49) relatam que tal processo pode ser denominado “agir estrategicamente” e requer integração entre o pensar e o agir estrategicamente.

Vizeu e Gonçalves (2010, p. 71), entendem que definir estratégia empresarial “é uma difícil tarefa”, pois:

- a) não há entendimento harmônico na literatura de qual é a natureza da estratégia empresarial;
- b) a intensidade das mudanças está transformando muito rapidamente o contexto competitivo, influenciando diretamente a prática da administração estratégica;
- c) há um desalinhamento quanto ao entendimento da herança histórica e o acadêmico;
- d) remeter e retratar a estratégia a somente uma perceptiva não trará resultados satisfatórios, perdendo sua amplitude na condição de identificar sua abrangência empresarial moderna.

Conforme Perera e Peiró (2012), o planejamento estratégico é a ferramenta que possibilita orientação e norteamento ao gestor de qualquer tipo de empresa, independentemente de seu segmento, tamanho, estrutura, localização geográfica, produtos ou serviços produzidos, comercializados ou prestados.

Entretanto, O'Regan e Ghobadian (2002, p. 416) examinaram o conceito de planejamento estratégico, identificando barreiras à sua implementação. Enfatizam que é evidente, nas empresas que o implementam alcançam melhor desempenho do que outras que não possuem planejamento estratégico. Todavia, podem ser encontradas falhas no planejamento estratégico, em razão de problemas ou barreiras encontradas no estágio de sua implementação. Os autores investigaram a percepção de 194 gestores de diversas empresas e identificaram oito principais barreiras à implementação do plano estratégico: (i) comunicação inadequada; (ii) crises desviam atenção da implementação do plano; (iii) implementação leva mais tempo do que o planejado; (iv) insuficiência de capacitação de empregados; (v) falta de entendimento das metas estratégicas pelos empregados; (vi) falta de efetividade na implementação do plano; (vii) surgimento de problema não previstos; e (viii) fatores externos que impactam a implementação. Obtiveram como resultado em seu estudo que as principais barreiras percebidas estão relacionadas à implementação: (i) levando mais tempo

do que o previsto; (ii) problemas imprevistos e (iii) fatores externos. Na maioria das empresas investigadas por O'Regan e Ghobadian (2002), há comunicação inadequada e falta clareza nos objetivos.

Também, Guerreiro e Souza (2015), investigaram a percepção de gestores de empresas brasileiras sobre as barreiras à implementação do planejamento estratégico e identificaram que os fatores externos às empresas são as maiores barreiras na implantação do plano estratégico.

Ao contemplar isoladamente a implantação do planejamento estratégico, identifica-se sua insuficiência, por exclusivamente estabelecer propósitos e objetivos a serem alcançados a longo prazo. Consequentemente, sua abrangência pode ter uma circunstância confusa, por não existir ações que imediatamente coloquem os objetivos do planejamento estratégico como desempenhados e cumpridos. Somente se elimina essa questão ao implantar os planejamentos táticos e operacionais de forma integrada (Oliveira, 2018).

Ainda quanto às dificuldades de implementação do planejamento estratégico, Bortoli, Lopes e Moreira (1998) observaram a implementação de estratégias em uma empresa familiar de pequeno porte e encontraram as seguintes barreiras: (i) falta de planejamento das mudanças; (ii) as características culturais da empresa familiar e o seu meio ambiente; (iii) falta de adequação dos subsistemas da gestão (sistema decisório, sistema de compensação, sistema de comunicação e sistema de recrutamento e seleção); (iv) falta de qualificação dos recursos humanos, que também não estavam apropriados a uma nova realidade de empresa; e (v) forte centralização do poder na figura do principal gestor da empresa.

Brezolini (2017) observou as dificuldades de implementação de mudanças em uma organização pública com objetivo de propor um plano de ação que possibilitasse a construção de um novo planejamento estratégico. Os autores observaram que as principais dificuldades foram: (i) comprometimento da gestão, dos seus funcionários e (ii) ausência de integração para assegurar uma mudança proveniente do planejamento estratégico. Para minimizar estas dificuldades e viabilizar o plano estratégico os autores recomendaram engajar toda equipe envolvida, com participação ativa, esclarecendo os benefícios gerados para todos e para a organização.

Silva, Pastor e Stáble (2015) pesquisaram a importância do Planejamento Estratégico no Ambiente Organizacional e as dificuldades de Gestão, revelando as dificuldades que as empresas apresentam na elaboração, implantação e implementação do planejamento estratégico, identificando fatos que colaboraram para o insucesso da implantação do planejamento: (i) falta de engajamento dos funcionários antigos; (ii) não foi percebido tempestivamente que as ações não estavam ocorrendo como planejado; (iii) não difundir o planejamento estratégico junto aos seus funcionários; (iv) orientação à seus membros para que realizem ações conscientes em benefício da organização e (v) não captou informações com seus stakeholders;

Na presente pesquisa, investigou-se o processo de implantação e implementação em uma empresa de médio porte, do segmento de comércio de produtos de cosméticos. Essa oportunidade foi motivada por se tratar de uma empresa onde o autor desenvolveu trabalho de consultoria, com o objetivo de implantar e implementar o planejamento estratégico.

Diante do exposto, pode-se dizer que a escolha dessa empresa do setor de cosméticos pelo pesquisador se deu em função da praticidade, por ser um de seus clientes em trabalhos de consultoria empresarial. Ademais, oferece a oportunidade de estudar em profundidade as dificuldades de implementação do planejamento estratégico em uma empresa de médio porte no setor de cosméticos, alicerçando-se em trabalhos já realizados em outros setores, apresentados anteriormente.

O objetivo desta pesquisa consistiu em identificar as barreiras, dificuldades, obstáculos ou impedimentos na implementação do planejamento estratégico dessa empresa, portanto, a existência de barreiras no planejamento estratégico pode trazer o fracasso da implementação do planejamento estratégico, este é o problema desta pesquisa.

Não se deve confundir “implantar” com “implementar”, são duas fases distintas: implantar significa iniciar alguma coisa, e implementar significa pôr essa coisa em prática; por exemplo, para que uma lei seja implementada, primeiramente, é preciso que seja implantada, ou seja, promulgada, sancionada, para só então ser executada (implementada)¹.

Considera-se que o êxito na implantação e implementação do planejamento estratégico é atingido quando o resultado é próximo ao planejado, entretanto diversas barreiras podem criar obstáculos ao atingimento do êxito na implantação e implementação do planejamento estratégico (Coltro & Pazzini, 2017).

O problema de pesquisa consiste em identificar as barreiras, dificuldades, obstáculos ou impedimentos na implementação do planejamento estratégico. Dessa forma, o objetivo geral deste estudo é identificar e analisar tais barreiras em uma empresa de médio porte do segmento de comércio de produtos de cosmético.

Para atingir o objetivo da pesquisa realizou-se a triangulação de procedimentos metodológicos a saber: (i) levantamento inicial sobre as principais barreiras percebidas pelos principais gestores da empresa investigada por meio de aplicação de um questionário à membros selecionados da organização investigada; (ii) entrevista com sócios da empresa para entendimento em profundidade das principais barreiras percebidas pelos membros selecionados; (iii) levantamento de documentos suporte à análise; e (iv) observação participante.

A pesquisa contribui para a literatura de planejamento estratégico, ao aprofundar-se quanto as particularidades existentes e barreiras encontradas no processo de implementação do planejamento estratégico de uma empresa real, por meio de um estudo de caso. Estudos anteriores, como o de O'Regan e Ghobadian (2002) e Guerreiro e Souza (2015) realizaram identificação de tais barreiras por meio de *survey*.

Esta pesquisa contribui também para o desenvolvimento acadêmico e de profissionais que buscam ampliar seu conhecimento sobre o processo de implementação do planejamento estratégico à medida que busca aprofundar o conhecimento sobre barreiras ao sucesso do plano.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Além desta introdução, serão apresentados no capítulo dois o referencial teórico da pesquisa, trazendo conceitos de planejamento estratégico, pesquisas realizadas sobre o tema e o enquadramento da empresa e características do segmento. No capítulo três, são apresentados os procedimentos metodológicos. No capítulo quatro, os resultados da pesquisa, e no cinco, as considerações finais.

¹ Fonte: site Dicionário Aurélio, <https://www.dicio.com.br/implantar/> e <https://www.dicio.com.br/implementar/>

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo será dedicado a apresentação dos fundamentos conceituais necessários para endereçar o problema proposto nesta pesquisa, bem como, os conceitos relacionados ao processo de planejamento estratégico, características de empresas de pequeno porte e do segmento de comercialização de cosmético, identificação de barreiras a implementação do planejamento estratégico em uma empresa brasileira de médio porte do segmento de comercialização de cosmético, com ênfase no quanto a existência de barreiras no planejamento estratégico pode trazer o fracasso da implementação do planejamento estratégico.

2.1 Planejamento Estratégico

O cenário empresarial se torna cada vez mais complexo mediante as constantes turbulências econômicas, financeiras, políticas e sociais existentes, e o planejamento estratégico é uma ferramenta que contribui e auxilia com suas técnicas no processo de gestão nas organizações. Para ter um planejamento estratégicos nas organizações, deve-se colocá-lo em prática, sendo assim, necessita-se de gestores que se envolvam em seus elementos e práticas, em suas funções e limites (Colto & Pazzini, 2016).

O planejamento estratégia compreende um conjunto dos compromissos e ações definidos pelos gestores, com vistas a obter essa competitividade da empresa (Ireland, Hoskisson, & Hitt, 2017). Para Colto & Pazzini (2016), o planejamento estratégico pode não garantir o sucesso, nem sequer eliminar os riscos presentes, mas contribui com os gestores das organizações na identificação de ameaças preliminarmente, podendo, assim, alterar, modificar e aprimorar sua atuação e aprimorar as suas perspectivas e cenários existentes.

O macroambiente econômico, social e político está cada vez mais sujeito a agitações e movimentações, especialmente a partir da década de 1990, limitando a vida útil da tecnologia e dos produtos, influenciando o equilíbrio da curva de maturidade mercadológica e afetando diretamente os ciclos econômicos que podem variar entre um *boom*; ou seja, um resultado extremamente positivo, e a estagnação, um resultado extremamente negativo. Diante desse dinamismo, o planejamento estratégico pode ser um componente importante para manter a empresa em uma posição competitiva (Rasmussen, 1990).

O planejamento estratégico norteia o gestor da empresa para identificar riscos e oportunidades, potencializando os benefícios e reduzindo os impactos negativos do macroambiente agitado e incerto dos anos 1990 e primórdios do século XXI. A escolha das estratégias utilizadas por uma empresa compreende (Rasmussen, 1990):

- a) comportamento passivo;
- b) comportamento neutro ou comportamento positivo;
- c) penetração mercadológica;
- d) desinvestimento ou investimento em certos segmentos;
- e) conglomeração;
- f) expansão horizontal ou vertical;
- g) retrointegração ou pró-integração e;
- h) por outro lado, retirada estratégica ou tática de certos segmentos, mercados ou produtos para evitar as ameaças e aproveitar oportunidades na continuidade de uma organização.

Para Rasmussen (1990), no cotidiano da empresa, muitas decisões devem ser tomadas em um dado momento, porém os reflexos dessas decisões poderão impactar a sua competitividade no longo prazo, entretanto, as variáveis relevantes para as decisões estratégicas são apenas parcialmente conhecidas, por exemplo:

- a) os produtos e serviços da atualidade;
- b) os clientes do “portfólio” de hoje;
- c) os segmentos mercadológicos atualmente trabalhados;
- d) os preços dentro de uma estrutura atualizada;
- e) os custos de hoje mais os reajustes necessários;
- f) a capacidade de produção e a produtividade de hoje;
- g) os competidores da situação atual;
- h) o macroambiente político, econômico e social e a legislação da atualidade.

Contudo, quando o gestor tomar decisões que refletirão somente após um médio ou longo prazo quanto ao comportamento e performance da empresa, modifica-se completamente a condição para identificar se está certa ou errada, inclusive para que se possa corrigir ou mesmo interromper esse ato. Isto é, não se pode esquecer que, para este caso, as variáveis conhecidas hoje modificam-se convertendo em mistérios os resultados e reflexos no futuro. Assim, o *feedback* dessas ações com reflexos a médio e longo prazos somente chegarão no futuro, com respostas que muitas vezes que nem chegarão. Dessa forma, corrigir nessa situação ou condição não será nada fácil, fortalecendo que o futuro permanecerá continuamente distinto do presente (Rasmussen, 1990).

2.1.1 A relevância do planejamento estratégico

O ambiente macroeconômico ao qual as organizações brasileiras estão submetidos pode conter alto nível de incertezas devido as questões fiscais, tributárias, cambiais, financeiras, mercadológicas, dentre outras e, exatamente por conta dessas intensas agitações e oscilações, as empresas necessitam desenvolver um planejamento estratégico, para verificar e estudar o seu macroambiente, identificando riscos e ameaças, bem como possibilidades oportunidades no movimento das variáveis macro ambientais (Rasmussen, 1990).

A existência de flexibilidade na implantação do planejamento estratégico possibilita ao gestor condições para alterar ou modificar os objetivos operacionais, se por ventura o macroambiente se manifestar com variáveis ou alterações políticas, econômicas, sociais, fiscais ou legais (Rasmussen, 1990).

O planejamento estratégico provoca um ensaio de transformação nas empresas, implicando a tentativa de alterar a potência de uma empresa em comparação com a potência existente em seus concorrentes, de modo mais competente. Ainda, concentra-se na direção da organização e nas ações necessárias para melhorar seu desempenho. É um processo em que as empresas se qualificam por intermédio de mudanças em sua estratégia, tornando-se capazes de prever com certa antecedência as modificações, no agitado ambiente em que habitam. (O'Regan, Ghobadian, 2002)

O planejamento estratégico oferece técnicas ao processo gerencial, auxiliando em face a cenários empresariais complexos e de grande turbulência, sendo fundamental nas organizações. No entanto, aplicar sua prática exige dos gestores grande conhecimento de seu contexto, funcionamento e limites (Coltro & Pazzini, 2016).

O planejamento estratégico não garante o êxito da organização, nem mesmo para banir os riscos existentes, mas contribui para que as organizações identifiquem previamente as ameaças futuras. Assim, torna-se possível mudar sua tática de gestão, imprimindo novo rumo, redesenhando sua estratégia, aprimorando seus cenários e sua visão, reduzindo a chance de ocorrências indesejáveis (Coltro & Pazzini, 2016).

O planejamento estratégico é, pensamento no futuro e controle desse futuro, é a elaboração organizada de estratégias, atitudes estratégicas e a escolha da melhor atitude no tempo correto para a organização (Kich, Pereira, Emmendoerfer, & Santos, 2008).

É elaborado em três etapas: (i) primeira: quando percebe e define a indispensabilidade para organização em fazer um plano estratégico escolhendo seu método; (ii) segunda: inicia-se nas reuniões, lugar da efetiva elaboração do plano estratégico, definindo: missão, valores e visão da organização, conseqüentemente, seus fatores críticos de sucesso; análise de seus fatores externos e internos, a maximização das oportunidades e o controle das ameaças, gerando um diagnóstico estratégico situando a empresa quanto a seus aspectos internos e externos, portanto, definindo a estratégia a ser implementada; e (iii) terceira: sua implementação (Kich, Pereira, Emmendoerfer, & Santos, 2008).

2.1.2 Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico

O planejamento estratégico pode ser adotado por diferentes tipos de empresa, indústria, comércio ou prestação de serviço, sejam elas de qualquer porte, podendo ser diferentes entre si. Essa diferenciação decorre especialmente da cultura comportamental reinante em cada empresa e seu mercado. Cada um dos mercados e estruturas de empresas apresentam variáveis com estruturas distintas e, por conseguinte, diferentes necessidades estratégicas (Rasmussen, 1990).

O planejamento estratégico pode levar à modificação de prioridades, a estruturação da comunicação para os públicos interno e externo dessa organização, o gerenciamento dos riscos e a conseqüente alteração dos caminhos a serem trilhados (Costa, 2009).

Sem um planejamento estratégico estabelecido a atuação da empresa se baseia apenas em dois níveis: o tático e o operacional, podendo levá-la a dispendar esforços desnecessário e sem foco em uma meta de longo prazo, assim, a implementação de um planejamento estratégico poderá transformar a forma de atuação dos gestores (Costa, 2009).

É insuficiente para a empresa apenas adotar uma estratégia sem o planejamento adequado, pois é preciso que esta seja entendida e seguida pelos principais gestores organizacionais (McKeown, 2013). Embora algumas estratégias possam trazer ideias novas, é possível que ninguém confie nelas. Pode ser uma estratégia tão complicada que seja de difícil adoção e traga ideias tão imprecisas que não permita aos colaboradores ter a certeza do que se espera deles (McKeown, 2013).

O planejamento estratégico poderá trazer mudanças, implementando estratégias, senso assim, seus profissionais envolvidos poderão ter que mudar quanto ao modo como estão agindo. Quem elabora o plano estratégico obrigatoriamente precisa comunicá-la de forma adequada em termos de lógica e objetivos, para alcançar a adesão de todos. Acima de tudo, é preciso que, ao elaborá-lo, o estrategista consiga traduzir as ideias em ações, tarefas e projetos (McKeown, 2013).

As mudanças que o planejamento estratégico pode trazer a uma organização podem ser grandes ou pequenas, representando uma evolução ou revolução no modelo e negócio desta organização, assim, pode exigir novas capacidades e atitudes dos gestores (McKeown, 2013).

Como todas as mudanças, as pessoas envolvidas as recebem de diversas maneiras e as tensões resultantes podem afetar todas as ações. Mudanças também podem trazer conflitos entre os diversos grupos de interesse. Frequentemente os sentimentos dos grupos de impactados pela estratégia podem ser distintas (McKeown, 2013).

A implantação e implementação de um planejamento estratégico geram valores, que são bases para a continuidade da operação e geração de lucros para a organização, tendo como objetivo adicional aumentar a competitividade da empresa (Ireland, Hoskisson, & Hitt, 2017).

Estas vantagens se originam da implementação do conjunto de ações e compromissos voltados ao consumidor, desde que não possam ser alcançados pelos concorrentes. No momento em que a organização perceber que seus concorrentes falharam ou pararam de tentar implementar a estratégia usada, poderá ter a certeza de que suas ações e compromissos alcançaram uma ou mais vantagens competitivas (Ireland, Hoskisson, & Hitt, 2017).

Temos com desvantagens: i) o alto custo para pequenas e médias empresas, para se desenvolver um planejamento estratégico, principalmente para empresas de pequeno e médio porte ou para aquelas que estão começando agora; ii) a necessidades de esforços adicionais para as pequenas e médias empresariais como: analisar ambientes internos e externos; iii) necessidade de algumas ferramentas para implementar o planejamento estratégico adequadamente, bem como a possível contratação de pessoal competente dentre outras, Brezolini (2017);

2.1.5. A implementação do planejamento estratégico

O planejamento estratégico, além de orientar as prioridades e o modo de atuação dos gestores, pode identificar previamente mudanças no ambiente macroeconômico onde a empresa atual e definir ações para minimizar os impactos de instabilidades do mercado (Oliveira, 2018).

Embora existam críticas quanto a capacidade do planejamento estratégico em ajudar os gestores em seus desafios do dia-dia, Oliveira (2018, p.276) relata diversas vantagens como:

- identifica áreas que exigem decisões e garante que a devida atenção lhes seja dispensada, tendo em vista os resultados esperados;
- estabelece um fluxo mais rígido de informações importantes para os tomadores de decisões e que sejam as mais adequadas para o processo estratégico das empresas;
- facilita a mudança organizacional durante a execução dos planos estabelecidos, através de uma comunicação aprimorada e adequada;
- procura o envolvimento dos vários profissionais da empresa para com os objetivos, desafios e metas, através do direcionamento de esforços;
- facilita e agiliza o processo de tomada de decisões;
- facilita a alocação dos recursos na empresa;
- possibilita maior consenso, compromisso e consistência entre os profissionais da empresa;
- cria alternativas administrativas;
- possibilita o comportamento sinérgico das várias unidades organizacionais da empresa;
- possibilita à empresa manter maior interação com o ambiente;
- incentiva e facilita a função de direção e de coordenação de atividades na empresa;
- transforma as empresas reativas em empresas proativas e, em situações otimizadas, em empresas interativas;
- facilita e desenvolve um processo descentralizado de decisão na empresa;
- cria situações em que os executivos da empresa se sentem obrigados a se afastarem das atividades rotineiras;
- incentiva a utilização de modelos organizacionais adequados aos diversos contextos empresariais atuais e futuros;
- orienta o desenvolvimento dos planejamentos táticos e operacionais;
- possibilita a obtenção de melhores resultados operacionais; e
- fortalece e agiliza o processo orçamentário.

Para Coltro e Pazzini (2016), a etapa de implementação do planejamento estratégico é mais importante que sua elaboração, sendo esta considerada a principal etapa deste processo, momento em que se traz à prática tudo que foi desenvolvido em sua elaboração, saindo efetivamente do papel. Uma empresa obterá êxito e se beneficiará do planejamento estratégico desde que seu desenvolvimento, implantação e implementação sejam considerados quando forem observados determinados critérios em seu processo de implantação e implementação (Oliveira, 2018).

É relevante que ocorra uma concreta comunicação entre o planejamento estratégico, o planejamento tático, o planejamento operacional e todos esses com a estrutura operacional da empresa, interligando-os aos projetos e ao plano de ação definido no planejamento estratégico (Oliveira, 2018).

Após todo o processo de implantação do planejamento estratégico, será definido um plano de ações a serem realizadas pela organização, definindo ações e metas a serem atingidas determinadas nesse plano estratégico, neste momento surge a implementação do planejamento estratégico, ou seja, agir e tomar atitudes, realizando ações, dando vida ao planejamento estratégico, direcionando projetos e planos de ação para sua execução (Oliveira, 2018).

Nessa fase do planejamento estratégico, com base nas estratégias definidas em seu escopo e nas políticas fixadas, cabem os seguintes pontos (Oliveira, 2018):

- a) projetos: trabalhos que devem ser realizados por responsáveis previamente definidos, com prazos e recursos para sua elaboração bem determinados;
- b) programas: um agrupamento de projetos ligados entre si, com um objetivo maior em seu conjunto;
- c) planos de ação: abordam-se vários projetos de forma parcial em processo sobre um assunto específico.

2.1.6 Dificuldades de implementação do planejamento estratégico

Coltro e Pazzini (2016) argumentam que a implementação do planejamento estratégico é mais importante que sua elaboração, sendo esta considerada a principal etapa deste processo, por ser o momento em que se traz à prática tudo que foi desenvolvido em sua elaboração, saindo efetivamente do papel indo para sua execução. Porém, O'Regan e Ghobadian (2002) afirmam que a implementação do planejamento estratégico pode ser dificultada por barreiras tanto internas quanto externas à organização.

Implementar um planejamento estratégico tem como requisito essencial o envolvimento de grande parte dos membros de uma organização, bem como, entender quem são esses elementos, seus limites e atribuições, para que se alcance o objetivo traçado, mas de forma flexível para vencer os desafios impostos por situações não previstas no plano (Coltro & Pazzini, 2016).

Oliveira (2018) corrobora com esta visão e aponta que as causas mais comuns de falhas na implementação do planejamento estratégico são:

- a) estruturação inadequada do setor responsável pelo planejamento estratégico na empresa;
- b) ignorância do efetivo significado e da importância do planejamento estratégico para a empresa;
- c) não preparação do terreno para o planejamento estratégico na empresa;
- d) desconsideração da realidade da empresa;
- e) desconhecimento de conceitos básicos inerentes ao planejamento;
- f) inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos;
- g) baixa credibilidade ao planejamento estratégico;
- h) inadequação no sistema de controle e avaliação do processo de planejamento estratégico;
- i) interação inadequada com os funcionários da empresa.

Já para Freitas Keller, Fernandes, Souza e Velho (2019) as dificuldades à implementação do planejamento estratégico podem ser ainda acentuadas em organizações com administração centralizada, características de organizações familiares de pequeno porte, pois a centralização pode gerar lentidão nas ações e redirecionamentos operacionais.

No caso específico de implementação do planejamento estratégico em organizações familiares, onde envolve necessidade de mudanças, melhoria na comunicação entre as equipes e ampliação de controles sobre os principais processos, a estrutura horizontalizada é uma barreira importante para o sucesso da implementação (Sudo e Cezarino, 2011).

Os próprios gestores de empresas familiares podem ser obstáculos na definição dos objetivos em um planejamento estratégico, principalmente quando a sua gestão se acomoda na baixa produtividade, criando barreiras e dificuldades (Sudo e Cezarino, 2011).

O comprometimento com a mudança é essencial para o sucesso da implementação do plano estratégico, porém, alguns gestores podem não estar alinhados e preparados para eventuais mudanças organizacionais. Por conta disso, Sudo e Cezarino (2011) explicam que processo de planejamento estratégico está vinculado diretamente a liderança da empresa.

Uma grande dificuldade na implementação do planejamento estratégico origina-se quando os gestores não se engajam em adotar estas iniciativas estratégicas planejadas, ou mesmo não anuem a decisão de membros da organização em adotá-la (Lopes & Terra, 2016). Além disso, o nível de profissionalização também dificulta a implementação do planejamento estratégico, conforme a empresa cresce e se profissionaliza. O planejamento estratégico ganha força dentro da organização e requer profissionais mais capacitados (Lopes & Terra, 2016).

Ainda em organizações familiares, os problemas de comunicação interna e os conflitos entre os herdeiros trazem energias negativas ao sucesso da implementação do planejamento estratégico, sendo a comunicação fonte para o sucesso desta implementação, permitindo gerar a percepção de urgência necessária (Lopes & Terra, 2016)

Para O'Regan e Ghobadian (2002) a adoção de uma abordagem estratégica formal oferecerá desempenho superior e as empresas com melhor desempenho abordam mais efetivamente a implementação do plano estratégico formalizando. Todavia, esses autores também reconhecem que barreiras à implementação do planejamento estratégico podem comprometer os resultados objetivados, portanto, as barreiras devem ser identificadas e, sempre que possível, eliminadas.

Com objetivo de aprofundar sobre o conhecimento das dificuldades à implementação do planejamento estratégico O'Regan e Ghobadian (2002) investigaram a percepção de 194 gestores de diversas empresas e mapearam oito principais barreiras à implementação do plano estratégico:

- (i) comunicação inadequada;
- (ii) crises desviam atenção da implementação do plano;
- (iii) implementação leva mais tempo do que o planejado;
- (iv) insuficiência de capacitação de empregados;
- (v) falta de entendimento das metas estratégicas pelos empregados;
- (vi) falta de efetividade na implementação do plano;
- (vii) surgimento de problema não previstos; e
- (viii) fatores externos que impactam a implementação.

2.1.7 Pesquisas anteriores

Bortoli, Lopes, e Moreira (1998) estudaram as dificuldades na implementação de estratégias, observando uma empresa familiar de pequeno porte, no âmbito da mudança organizacional. Essa discussão se baseou na restrita disponibilidade de informações dessa empresa de pequeno porte, com origem familiar, atuante no setor de flores. Os relatórios internos da empresa, literaturas do setor, e entrevistas semiestruturadas, com participantes da organização como o fundador, parentes, sucessor e empregados antigos, foram as fontes para a coleta das informações analisadas.

Com base nas informações coletadas e analisadas pelos autores, a empresa modificou sua organização, melhorando sua performance, ampliando seus horizontes e desenvolvendo sua organização empresarial. Contudo, enfrentou muitas dificuldades para concluir suas tarefas, em razão dos comportamentos de sua equipe e forma de organização empresarial. Por essas razões, modificaram a implementação do planejamento estratégico do objetivo esperado, minimizando as mudanças organizacionais pretendidas. Outras dificuldades encontradas pelos autores foram:

- a) falta de planejamento das mudanças;
- b) as características da empresa familiar e o seu meio ambiente, esse classificado como um setor antiquado em termos de gestão organizacional;
- c) os subsistemas da gestão (sistema decisório, de compensação, comunicação, recrutamento e seleção) não foram adequados ao novo modelo, que orientou a empresa para uma administração mais participativa;
- d) qualificação dos recursos humanos, que também não estavam apropriados a uma nova realidade de empresa;
- e) o principal gestor da empresa como um fator inibidor na descentralização do poder.

É notório que a existência de dificuldades em realizar estratégias e mudar sua organização empresarial é comum nas empresas em particular, sendo as dificuldades mais frequentes (Bortoli, Lopes, & Moreira, 1998):

- a) a resistência do dirigente na implementação da descentralização do poder,
- b) a falta de um sistema de gestão que sustente as mudanças;
- c) o número reduzido de recursos humanos com a qualificação exigida para o comando;
- d) a integração em um sistema participativo de gestão.

Brezolini (2017) buscou perceber as dificuldades observadas para implantação do planejamento estratégico na organização pública, e a partir dessas dificuldades propor um plano de ação que possibilitasse a construção de um novo planejamento estratégico. Foi utilizado como base para essa pesquisa o IPPEM -RJ (Instituto de Pesos e Medidas do Estado do rio de Janeiro), que executa serviços de Metrologia Legal e Conformidade Industrial por delegação estabelecida em contrato firmado com o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia).

Baseado nas investigações realizadas na estrutura operacional e informações do planejamento estratégico, tais como: matriz *Swott*, *Balanced Scorecard*, o mapa estratégico do IPPEM-RJ e literaturas específicas sobre o tema, o autor concluiu os fatos que colaboraram para o insucesso da implantação do planejamento:

- a) falta de engajamento dos funcionários antigos;
- b) não foi percebido tempestivamente que as ações não estavam ocorrendo como planejado;
- c) não difundir o planejamento estratégico junto aos seus funcionários;
- d) orientação a seus membros para que realizem ações conscientes em benefício da organização
- e) não captou informações com seus stakeholders;

O autor identificou que ocorrem dificuldades ao implantar ou implementar o planejamento estratégico em uma organização, detectando que um dos principais ocasionadores está no comprometimento da gestão, dos seus funcionários e a sua integração, e seus motivos para assegurar uma mudança proveniente do planejamento estratégico. Para minimizar essas dificuldades e viabilizar o plano estratégico, deve-se engajar toda a equipe envolvida, com participação, esclarecendo os benefícios gerados para todos e a organização. Realizar um novo plano estratégico bem elaborado, bem planejado e corretamente estruturado transformará a organização e engajará todos os envolvidos.

Silva, Pastor, e Stábile (2015) pesquisaram a importância do Planejamento Estratégico no Ambiente Organizacional e as dificuldades de Gestão, revelando as dificuldades que as empresas apresentam na elaboração, implantação e implementação do planejamento estratégico. Os propósitos dessa pesquisa bibliográfica foram alcançados por meio dos princípios sobre o planejamento estratégico, investigando um contexto de informações por intermédio de pesquisas bibliográficas, elaborando o pensamento científico sobre as dificuldades existentes na gestão das empresas (Silva, Pastor, & Stábile, 2015).

Observou-se que as organizações têm dificuldades em elaborar e executar o planejamento estratégico. Para que a implementação e a execução da estratégia ocorram, é necessário que a organização esteja atenta ao que está ocorrendo, tanto no ambiente interno quanto externo, antecipando as mudanças e coletando informações para a tomada de decisão (Silva, Pastor, & Stábile, 2015).

Nas organizações sem o comprometimento de todos os níveis hierárquicos, ocorrem conflitos entre as atividades operacionais, fazendo com que o desempenho da organização seja prejudicado. A falta de mão de obra qualificada, juntamente com a cultura histórica da organização, afeta diretamente o planejamento e a execução da estratégia organizacional, dado que o empresário não consegue ter visão estratégica, dificultando a tomada de decisão (Silva, Pastor, & Stábile, 2015).

Cezarino e Sudo (2011) examinaram a possibilidade e as dificuldades em uma pequena empresa familiar do ramo alimentício, quanto à implantação do planejamento estratégico; ou seja, como ele pode contribuir para o crescimento da pequena empresa e quais as principais dificuldades de implantação em restaurantes familiares de pequeno porte?

A metodologia aplicada foi um estudo de caso, com entrevista e observações assistemáticas, investigando os seguintes pontos: a percepção dos gestores quando ao conhecimento e reconhecimento da importância do planejamento estratégico para uma gestão empresarial, as resistências quanto à mudança e a comunicação sobre a implantação do planejamento estratégico. As autoras fizeram investigações assistemáticas e entrevistas formais, examinando o envolvimento diário na estrutura e na gestão empresarial do planejamento estratégico, sendo elaboradas adicionalmente análises internas e externas.

Como resultados, encontraram que: os gestores apresentaram entraves culturais; surgiram obstáculos na fixação de objetivos estratégicos; dificuldades e cerceamento no estabelecimento de indicadores de produtividade pelo grupo de profissionais participantes do planejamento estratégico, e a estrutura familiar cômoda para improdutividade não era tolerada pelo planejamento estratégico. A dificuldade mais latente foi na resistência do comprometimento com as transformações inseridas no plano estratégico; ou seja, a cultura da empresa impediu o processo formal de planejamento.

Portanto, o processo de planejamento estratégico possui estreita conexão com a postura e atitudes dos líderes, o quanto eles estimulam o potencial positivo existente na ferramenta “planejamento estratégico”. Foram também descobertos indicadores que certificaram a possibilidade de a implantação e implementação do planejamento estratégico, em razão da cultura familiar que envolve essa empresa, serem mais precisas e convincentes (Cezarino & Sudo, 2011).

Macêdo, Ataíde, Queiroz, Santos e Costa (2018) examinaram o processo de planejamento estratégico em saúde, com base na experiência de planejamento integrado executada pela SMS (Secretaria Municipal de Saúde) de Maceió - AL, percebendo os pontos positivos e as dificuldades enfrentadas nesse processo, na visão dos gestores públicos envolvidos.

Os autores fizeram uma pesquisa qualitativa, um estudo de caso, em oito US (Unidades de Saúde) e em setores da SMS, utilizando entrevistas semiestruturadas e observação direta, sobre o processo de implantação do processo de planejamento estratégico. Participaram desse estudo e foram entrevistados 11 gestores públicos municipais que atuam nessas US.

Com base nessa pesquisa, os autores constataram que a implantação e implementação do planejamento estratégico trouxe consequências benéficas a toda a estrutura de cada uma das US, tais como maior profissionalização da gestão e a identificação dos problemas ajustados com a realidade existente pelos diversos agentes sociais, além de interação entre os participantes do processo de planejamento.

Todavia, encontraram dificuldades enfrentadas principalmente no estágio inicial do planejamento estratégico, como atuação limitada dos gestores das unidades e atuação desagregada dos setores da secretaria, acrescida da falta de formação referente à gestão operacional e a resistência parcial dos servidores em fazer parte do processo.

Citó e Oliveira (2015) pesquisaram a estrutura organizacional do Poder Judiciário, buscando explicações sobre a implantação do planejamento estratégico, sendo apresentadas as dificuldades vivenciadas em decorrência da grande rotatividade dos novos servidores; e explanadas opiniões de como deve ser tratada a questão da lotação dos novos servidores na 1ª Vara do Trabalho de Ituiutaba/MG.

O método para averiguar os pleitos da pesquisa dessas autoras envolveu uma investigação baseada no estudo de caso, com paradigma qualitativo, utilizando entrevistas com os gestores, relatórios e documentos pertencente à gestão de pessoas.

As autoras identificaram que a gestão pública, no que tange à gestão pessoal, não é exercida com o preparo dos seus agentes quanto ao planejamento das ações realizadas. Essas ações não são baseadas na análise dos acontecimentos e suas necessidades, buscam prestigiar o interesse coletivo e nunca o particular, com pouco equilíbrio no uso dos recursos disponíveis; isto é, na gestão pública, quanto à gestão de pessoas, profissionalizar a gestão é uma obrigação, identificando enorme resistência pelos gestores e servidores quanto à implantação e implementação do planejamento estratégico, inviabilizando sua efetivação.

Kalaki (2018) procurou compreender os principais problemas que as AIPs (Associações de interesse privado) do agronegócio sofrem para implementar seus planos estratégicos e apresentar um método de implementação de plano estratégico para AIPs. A metodologia envolveu a técnica de *desk research*, *grounded theory* e cinco estudos de caso com AIPs do agronegócio.

O autor encontrou as principais dificuldades para as AIPs, sendo a mais relevante, alguns conflitos internos, em três níveis: entre os membros, entre os membros e a gerência/diretoria e entre os grupos de interesses. Ainda, a grande dificuldade em ajustar sua estrutura interna a um planejamento estratégico, a resistência de seus gestores e membros quanto a mudanças.

O autor propôs também um levantamento de fatores de sucesso que podem ser adotados pelas AIPs na implementação de planos estratégicos, trazendo complementarmente uma proposta de método de implementação de planos estratégicos para AIPs do agronegócio.

Segue adiante quadro-resumo das pesquisas aqui mencionadas, contendo uma breve síntese dos principais achados de cada trabalho:

Quadro 1 – Síntese dos achados de pesquisas anteriores

AUTOR	ACHADO
Bortoli, Lopes, E Moreira (1998)	Estudaram as dificuldades na implementação de estratégias em empresa familiar de pequeno porte, com pouca disponibilidade de informações. Ela modificou sua organização, melhorou performance, ampliou horizontes e desenvolveu sua organização empresarial, mas enfrentou dificuldades, em razão do comportamento de sua equipe e forma de organização empresarial, o que alterou a implementação do planejamento estratégico inicial. Outras dificuldades foram: a) falta de planejamento das mudanças; b) características da empresa familiar (setor antiquado como gestão organizacional); c) subsistemas da gestão não adequados ao novo modelo; d) qualificação dos recursos humanos, não apropriados a uma nova realidade; e) principal gestor da empresa como fator inibidor na descentralização do poder.
Brezolini (2017)	Buscou perceber as dificuldades na implantação do planejamento estratégico na organização pública, e com base nessa apuração de dificuldades, propor um plano de ação para um novo planejamento estratégico. Baseado nas investigações realizadas, concluiu os fatos que colaboraram para o insucesso da implantação do planejamento estratégico: a) falta de engajamento dos funcionários antigos; b) de percepção tempestiva que as ações estavam correndo como planejado; c) de difusão do planejamento estratégico com os seus funcionários; d) orientação a seus membros para que realizassem ações conscientes em benefício da organização; d) de captação de informações com seus stakeholders.
Silva, Pastor, e Stábile (2015)	Pesquisaram a importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional e as dificuldades de gestão, revelando aquelas apresentadas pelas empresas, elaboração, implantação e implementação do planejamento estratégico. Concluíram que as empresas têm dificuldades em elaborar e executar um planejamento estratégico, que a falta de mão de obra qualificada, juntamente com a cultura histórica da empresa, afeta diretamente o planejamento e a execução da estratégia organizacional.
Cezarino e Sudo (2011)	Examinaram as dificuldades em uma pequena empresa familiar na implantação do planejamento estratégico, e obtiveram como resultados: a) os gestores apresentaram entraves culturais; b) surgiram obstáculos na fixação de objetivos estratégicos; c) dificuldades e cerceamento ao estabelecer indicadores de produtividade pelo grupo de profissionais participantes do planejamento estratégico; d) estrutura familiar cômoda para a improdutividade não era tolerada pelo planejamento estratégico, sendo a mais latente a resistência do comprometimento com as transformações inseridas no plano estratégico.
Macêdo, Ataíde, Queiroz, Santos, e Costa (2018)	Examinaram o processo de planejamento estratégico em saúde. Constataram que a implantação e implementação do planejamento estratégico trouxe consequências benéficas a toda estrutura, tais como: a) maior profissionalismo da gestão; b) identificação dos problemas ajustados com a realidade existente pelos diversos agentes sociais; c) interação entre os participantes do processo de planejamento.
Citó e Oliveira (2015)	Pesquisaram a estrutura organizacional do Poder Judiciário, buscando explicações sobre a implantação do planejamento estratégico, com base nas dificuldades vivenciadas em decorrência da grande rotatividade dos novos servidores. Identificaram que a gestão pública, no que tange à gestão pessoal, não é exercida com o preparo dos seus agentes quanto ao planejamento das ações realizadas, à gestão de pessoas. Nesse sentido, profissionalizar a gestão é uma obrigação, identificando enorme resistência pelos gestores e servidores quanto à implantação e implementação do planejamento estratégico, inviabilizando sua efetivação.
Kalaki (2018)	Procurou compreender os principais problemas que as AIPs (Associações de Interesse Privado) do agronegócio sofrem para implementar seus planos estratégicos. Encontrou como principais dificuldades, sendo as mais relevantes: a) alguns conflitos internos, em três níveis: entre os membros, entre os membros e a gerência/diretoria e entre os grupos de interesses; b) a grande dificuldade em ajustar sua estrutura interna a um planejamento estratégico; c) a resistência de seus gestores e membros quanto a mudanças.

Fonte: elaborado pelo autor

Esta pesquisa realizada tem uma diferença em relação as outras pesquisas realizadas, traz em seu bojo o conteúdo informações relacionadas diretamente com o problema, mas de fontes

distintas, ou seja: dos participantes, dos sócios, dos consultor e do observador, trazendo informações e opiniões com ampla visão e fontes com focos distintos dentro do assunto em pauta.

2.2 Enquadramento da empresa de médio porte

De acordo com Secaf (2019), há várias definições de empresa de pequeno, médio e grande porte, não havendo um consenso. Relata que os órgãos governamentais classificam as empresas por meio de critérios próprios, resumindo-se a dois: número de funcionários e faturamento anual.

Temos algumas classificações de enquadramento da empresa de médio porte sendo definidos pelos seguintes entidades: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), a legislação brasileira e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE);

Com base as informações destas entidades, esta pesquisa, utiliza-se o conceito de média empresa, que abarca e consolida os seguintes referenciais citados:

- a) IBGE e SEBRAE: empresa de porte médio (comércio e serviços), de 50 a 99 empregados;
- b) ANVISA: empresa de médio porte – grupo III, com faturamento anual maior do que R\$ 6,0 milhões e menor do que R\$ 20,0 milhões;
- c) BNDES: empresa de porte médio, com faturamento anual superior a 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300,0 milhões;

Veja-se que não está sendo considerado o que contempla a RFB com base na Lei complementar 123/2006, por não englobar o contexto de uma empresa de médio porte em suas subdivisões, quanto ao porte de estabelecimento, faturamento anual e número de funcionários.

A lei complementar 123/2006 é um verdadeiro repertório de incentivos às microempresas e empresas de pequeno porte, por meio de um tratamento diferenciado. Nesse cenário, o Estatuto da microempresa e empresa de pequeno porte foi desenvolvido para fomentar o empreendedorismo, com redução da burocracia exagerada, que impedia o surgimento de novos negócios, cujas estruturas não se apresentavam de forma tão robusta a possibilitar um contingente suficiente de colaboradores que pudessem superar os entraves da sua criação. O tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte deve ocorrer no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

2.3 Segmento de comercialização de cosméticos

Conforme o SEBRAE (2010), o mercado de cosméticos está em constante crescimento. É baseado na cultura da beleza e dos cuidados com o corpo. A população está envelhecendo e algumas classes sociais, a classe “C”, particularmente no Brasil, tiveram seu poder aquisitivo aumentado, até 2019 pelo menos. Esses fatores associados propiciaram crescimento, ao longo dos anos, nos setores ligados aos cuidados com o corpo.

De acordo com Rondinelli (2018), os últimos anos têm mostrado um sensível aumento no setor de produtos de beleza, apresentando maior crescimento nos três primeiros meses de 2018: 117% em relação a 2017. O setor de beleza aparecia como um dos dez mais importantes segmentos do comércio varejista do país, com crescimento previsto de 8% no faturamento de 2018, considerando-se apenas esse mercado. Além dos cuidados com a beleza, o comércio de produtos de higiene pessoal também tem crescido, movimentando, juntos, US\$72 bilhões no ano de 2017. (Rondinelli, 2018).

A empresa Sophia Mind, de pesquisa e inteligência de mercado do Grupo Bolsa de Mulher, revelou que, em 2017, 88% de mulheres pesquisaram na internet para encontrar produtos; em 2013, eram apenas 58% (Rondinelli, 2018).

Dados da ABRAFARMA, que reúne 7,4 mil lojas no território nacional, que respondem por 42% das vendas no país, mostram que, em 2018, houve vendas totais de R\$47,17 bilhões, correspondente às 25 maiores varejistas do setor. Esse valor equivale a um salto de 10,64% em relação ao mesmo período do ano passado, 4,58%. Em 2017, mais tímido ainda: 3,73%. Dessa forma, tem-se a dimensão e a força desse ramo de negócios no Brasil, um dos campeões mundiais no consumo per capita de cosméticos (Mendes, 2019).

Dados da ABIHPEC mostram que, em 2017, a expansão chegou a 5,8% e, no exercício anterior, a quase 4%. Em 2019, a estimativa da entidade indicou um crescimento nominal de 4,1% nas vendas, ou seja, para R\$50,43 bilhões, essa entidade que reúne gigantes como Natura, Johnson & Johnson, Avon, Colgate-Palmolive, Grupo Boticário, Unilever e Kimberly-Clark, com aumento de 8,1% nas vendas dos fabricantes em 2018; e em 2019, crescimento nominal das vendas de 4,1% (Mendes, 2019).

2.4 Método Canvas

Criado por Alex Osterwalder, o Business Model Canvas possibilita enxergar as importantes funções de um negócio, descrevendo, visualizando e alterando modelos de negócios. Sintetizando as funções da empresa em único quadro, sendo este quadro um espaço livre para imaginar o futuro negócio, possibilitando imaginar modificações criando uma única proposta de valor, sendo posteriormente validado pelo gestor principal da empresa., permitindo uma linguagem fácil e comum a elaboração e formação de estratégia do modelo de negócio, facilitando assim a compreensão compartilhada (Osterwalter; Pigneur, 2014).

2.5 Desenho da Pesquisa

Esta pesquisa foi motivada pela necessidade de compreender em profundidade o insucesso na implementação de 89 ações estratégicas em uma empresa de médio porte do segmento de comércio de cosmético. Tais ações foram originadas de uma fase anterior de implantação do planejamento estratégico, onde foram utilizadas diversas ferramentas de diagnóstico, mapeamento e formulação de estratégia, com destaque para o uso do modelo Canvas.

O modelo Canvas foi criado por Alex Osterwalder para possibilitar enxergar as importantes funções de um negócio, descrevendo, visualizando e alterando modelos de negócios. Sintetizando as funções da empresa em único quadro, sendo este quadro um espaço livre para imaginar o futuro negócio, possibilitando imaginar modificações criando uma única proposta de valor, sendo posteriormente validado pelo gestor principal da empresa., permitindo uma linguagem fácil e comum a elaboração e formação de estratégia do modelo de negócio, facilitando assim a compreensão compartilhada (Osterwalter; Pigneur, 2014).

Dessa forma, a formulação e implantação do plano estratégico do negócio, com uso do modelo Canvas, da análise SWOT e do *Balanced Scorecard* gerou as 89 ações estratégicas, todavia, esta fase (implantação do plano estratégico) não foi objeto de investigação nesta pesquisa.

O pesquisador avalia que a implantação ocorreu no prazo esperado (em três meses) e que todas as ações necessárias foram discutidas e avaliadas com os sócios gestores, porém, as dificuldades apareceram na fase de implementação dessas ações, o que levou ao congelamento do projeto e a paralização das iniciativas definidas no planejamento estratégico. Portanto, a pesquisa

consiste em identificar quais barreiras influenciaram de maneira mais marcante no insucesso da implementação do plano estratégico.

O levantamento das evidências foi realizado por três formas: (i) por meio de aplicação de questionário estruturado aos participantes da implementação, com objetivo de coletar a percepção deles quando as principais razões do insucesso; (ii) por meio de entrevistas semiestruturadas com os sócios gestores da organização; e (iii) por meio da análise de documentação levantada pelo pesquisador. Dessa forma, foi possível realizar a triangulação dos dados coletados.

A triangulação é um método que determina uma posição e o alcance de um ponto referencial, sendo assim, nas pesquisas acadêmicas é a utilização de diferentes abordagens metodológicas do objeto empírico para prevenir possíveis distorções relativas tanto à aplicação de um único método quanto a uma única teoria ou um pesquisador, (Roseli Figaro, 2014).

A utilização da técnica triangulação de dados, tem como objetivo assegurar a compreensão em profundidade do problema em questão, sendo um caminho seguro para a validação de uma pesquisa, compreendendo assim, múltiplas práticas metodológicas, perspectivas e observadores em uma mesma pesquisa, o que garante rigor, riqueza e complexidade na pesquisa realizada, (Roseli Figaro, 2014).

A Figura 1 ilustra o desenho da pesquisa, destacando em pontilhado a fase que embora tenha relação com a pesquisa não foi objetivo de investigação.

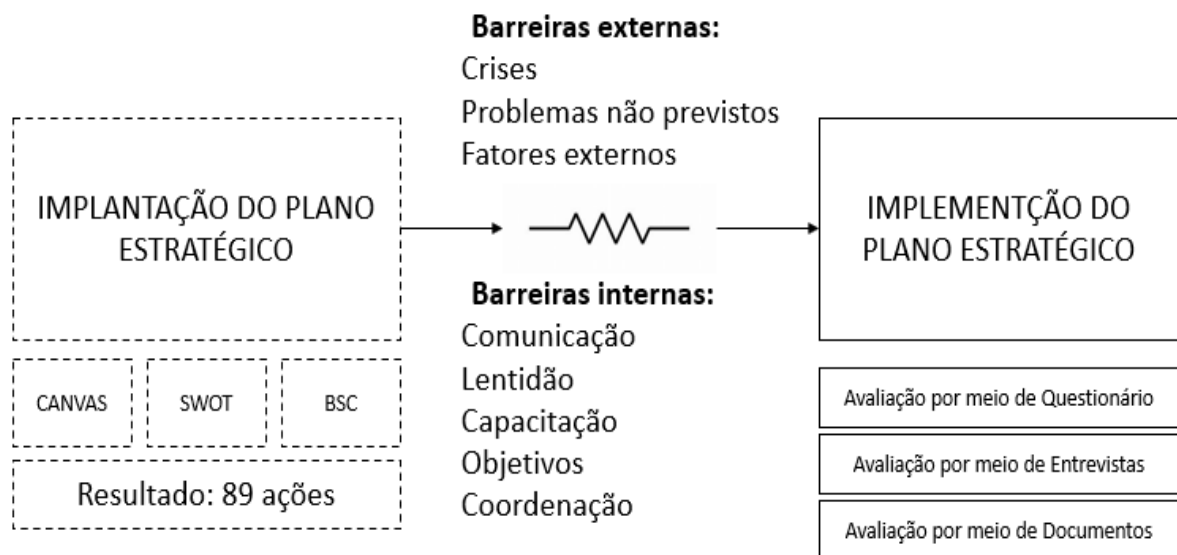


Figura 1 – Desenho da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O enquadramento metodológico desta pesquisa, quanto ao seu objetivo pode ser definido como descritiva, ou seja, descreve as dificuldades e barreiras encontradas durante o desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico em uma empresa de médio porte do setor de cosméticos. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 100) os estudos descritivos consistem em descrever situações, feitos, acontecimentos e reportar como se manifestam determinados fenômenos.

Quanto à estratégia metodológica desta pesquisa, a escolha foi um estudo de caso único, em que os dados foram coletados por meio de entrevistas com profissionais que participaram do processo de implantação do planejamento estratégico na organização investigada. Para Martins e Theóphilo (2009, p. 62), o estudo de caso se caracteriza por uma investigação empírica de um fenômeno dentro de seu contexto real, em que o pesquisador não tem controle sobre as variáveis e busca compreender em profundidade o objeto de estudo.

Com relação à análise dos dados, utilizou-se abordagem qualitativa para interpretar as informações recebidas por meio de entrevistas e documentos, e quantitativa, com uso de estatística descritiva para organizar e apresentar parte dos dados coletados, pela aplicação de um questionário estruturado.

3.1 Método do estudo de caso

O pesquisador deve conceber um grupo de ações operacionais voltadas ao desenvolvimento de sua pesquisa, que distancie sua pesquisa de julgamentos subjetivos e de ideias pré-concebidas, e ao empregar devidamente essas ações operacionais, torna os achados confiáveis, reduzindo falhas, vícios e paixões pessoais defendidas indevidamente, possibilitando repetir os procedimentos existentes por outro pesquisador e obter os mesmos resultados (Yin, 2015).

Segundo Yin (2015), a definição por uma pesquisa de estudo de caso se conforta na condição do acervo das informações existentes a serem condensadas e compiladas, ajustando-se à riqueza que esse método traz em possibilidades, considerando múltiplas realidades com diferentes significados. Suas constatações dependem do observador e devem ser comparadas com uma perspectiva realista, independentemente de observações ou opiniões do observado.

Para o mesmo autor, o estudo de caso é uma investigação empírica que, em seu escopo, ao investigar um evento real, busca, em sua essência e contexto, a confrontação com o mundo real, desvendando situações e casos que não se apresentam de forma clara e nem evidentes.

Nesta pesquisa, busca-se identificar as dificuldades encontradas no processo de implementação do planejamento estratégico, por meio de um estudo de caso, sendo esta pesquisa *ex-post facto*; isto é, que se alicerça a partir de um fato passado (Fonseca, 2002).

A pesquisa *ex-post facto* investiga fatos cujas variáveis não podem ser controladas, e essa falta de controle sobre as variáveis pode ser uma desvantagem na aplicação desse tipo de pesquisa; mesmo assim, é fartamente usada nas ciências sociais (Fonseca, 2002).

Ainda de acordo com Fonseca (2002), o foco da pesquisa *ex-post facto*, a partir do fato passado, é investigar relações de causa e efeito que podem existir entre um acontecimento específico e o fenômeno investigado. Isto é, produzir conhecimentos que possam ser aplicados para solucionar questões específicas. No caso específico desta pesquisa, o fenômeno a ser investigado são as dificuldades de implementação do planejamento estratégico em uma empresa de médio porte do setor de cosmético, e as causas podem ser barreiras internas ou externas à empresa.

Esse tipo de pesquisa busca identificar fatores determinantes para que os fenômenos aconteçam, possibilitando conhecer a realidade e a explicação dos motivos que levam ao acontecimento dos fatos (Fonseca, 2002). Segundo Gil (2019, p.19), como continuidade da pesquisa descritiva, pode surgir a explicativa, uma vez que “a identificação dos fatores que determinam de fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado”. Sobre isso, Yin (2015, p.59) expressa que:

Os estudos de caso único são um projeto comum para a realização da pesquisa de estudo de caso, e duas variantes foram descritas: as que usam projetos holísticos e as que usam unidades integradas de análise. Em geral, o projeto de caso único é eminentemente justificável sob determinadas circunstâncias – quando o caso representa: a) um teste crítico da teoria existente; b) uma circunstância extrema ou peculiar; c) um caso comum; d) uma proposta reveladora; ou e) uma proposta longitudinal.

Ao pesquisar um tema no contexto de um caso único, o pesquisador pode agregar a essa pesquisa outras bases e referenciais de outras pesquisas, dando maior amplitude à sua própria, contribuindo com *insights* ao caso único, mas cuidando para que a atenção não seja maior para os *insights* do que o próprio caso único, alterando a meta da pesquisa (Yin, 2015).

O estudo de caso se estrutura a partir do desenvolvimento da teoria a ser definida e conseqüentemente projetada, complementando-se com a definição do caso a ser pesquisado, ao observar a forma de sua preparação, a coleta das informações e dos dados necessários às metas da pesquisa, devendo ser bem estruturado. Posteriormente, é analisado de maneira definitiva, para que finalmente, ao ser reanalisado, possa-se construir a conclusão da pesquisa, objetivando à sua redação final. A Figura 1 apresenta a estrutura de um estudo de caso:

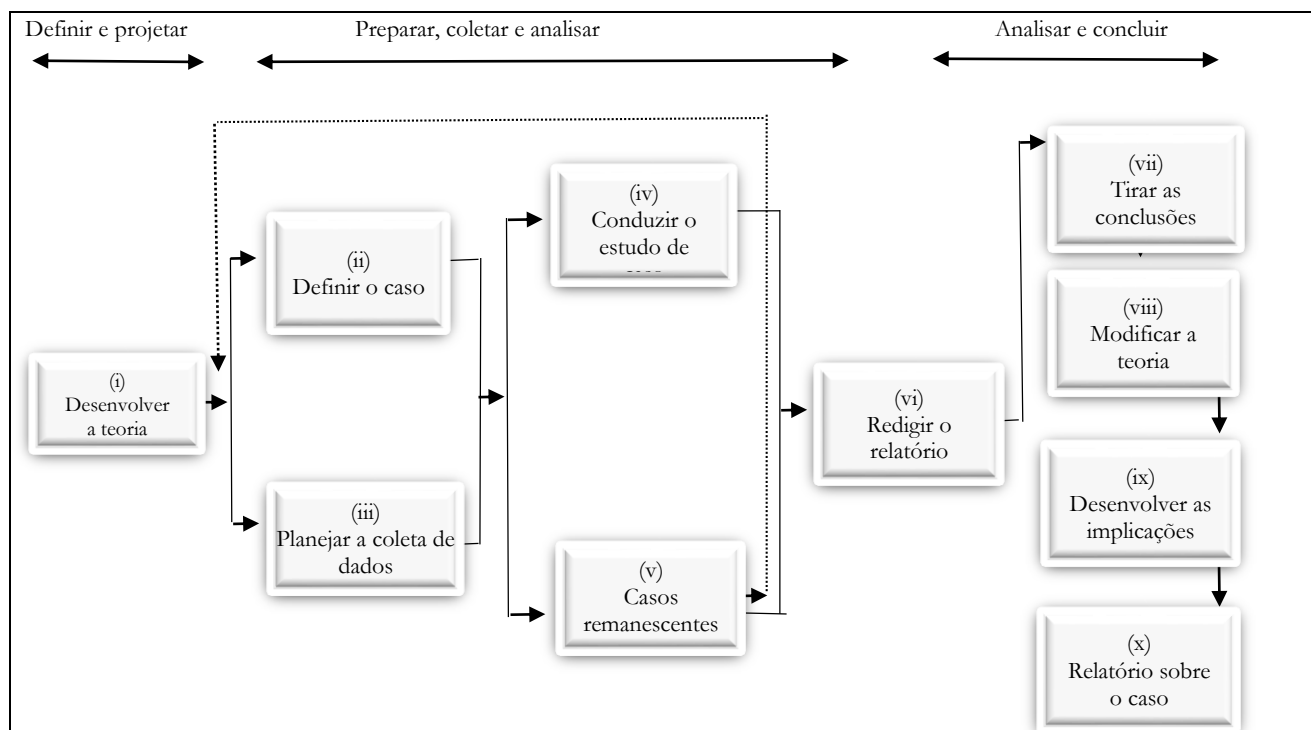


Figura 1. Estrutura do desenvolvimento do estudo de caso

Nota: Adaptado de Yin (2015).

(i) Desenvolver a teoria: nos estudos de caso, o desenvolvimento da teoria é muito desejado; todo projeto de pesquisa, quando considerado completo, incorpora uma “teoria” especificamente quanto ao tema que está sendo pesquisado, (Yin 2015). A presente pesquisa utiliza o arcabouço conceitual de planejamento estratégico e estudos anteriores que identificaram dificuldades à sua efetiva implementação (O’Regan e Ghobadian, 2002, Guerreiro e Souza, 2015). Todavia, esses estudos se concentraram em organizações de grande porte e são mais genéricos (*survey*). Ao contrário, nesta pesquisa, o foco é uma empresa de médio porte e o estudo é aprofundado dessas dificuldades por meio de um estudo de caso. Espera-se ampliar a compreensão sobre as dificuldades de implementação do planejamento estratégico em organizações brasileiras de médio porte, assim como propor sugestões para superá-las.

(ii) Definir o caso: para os estudos de caso, é altamente desejado o desenvolvimento da teoria como parte da fase do projeto. O projeto de pesquisa completo incorpora uma “teoria” daquilo que está sendo estudado (Yin 2015). A oportunidade de pesquisa emergiu em virtude de um trabalho de consultoria realizado no ano de 2019 para desenvolvimento e implementação de um planejamento estratégico em uma empresa de médio porte. Dificuldades foram encontradas neste processo, pois era a primeira vez que a empresa se deparava com esse tipo de desafio

(iii) Planejar a coleta de dados: é uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o pesquisador na coleta de dados de um caso único (Yin, 2015). Na presente pesquisa, os dados foram coletados por meio de um levantamento inicial, com aplicação de questionário aos envolvidos no processo de implementação do planejamento estratégico, para coletar as dificuldades percebidas por eles nesta fase. Em seguida, fez-se entrevistas semiestruturadas com os sócios da empresa estudada, a fim de capturar com profundidade as percepções sobre as barreiras e dificuldades enfrentadas para implementar o planejamento estratégico. Os dados coletados foram confrontados com documentos existentes (ex. atas de reuniões, e-mails etc.) e a observação do pesquisador.

(iv) Conduzir o estudo de caso: segundo Yin (2015), o estudo de caso deve ser conduzido pelo pesquisador de forma imparcial. Nesse sentido, buscou-se nesta pesquisa transmitir aos participantes investigados todas as informações necessárias para responder o questionário com cuidado, para não direcionar ou enviesar suas respostas.

(v) Conduzir o estudo de caso remanescente: na pesquisa de estudo de caso, há dois projetos de pesquisas a serem escolhidos: i) estudo de caso único ou clássico; ii) estudo caso múltiplo. Esse último tem várias vantagens e desvantagens diversas, ao ser confrontado com os estudos de caso único, sendo os múltiplos observados com mais robustez, conseguindo replicar o achado inicial, trazendo um segundo, terceiro e até mais experimentos remanescentes. (Yin, 2015). O estudo de caso único é oportuno sob vários contextos e são estes os argumentos para seu uso: i) escolher um único caso crítico para sustentar sua teoria ou suas proposições teóricas; ii) em que ele retrata um caso crítico ou específico, afastando-se das normas teóricas triviais; iii) cujo objetivo é perceber as conjunturas do cotidiano que propiciem informações relevantes sobre os processos sociais relacionados a algum interesse teórico; iv) observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação da ciência social (Yin, 2015).

(vi) Redigir o relatório do caso único: o relatório do caso foi estruturado para descrever os principais achados e conclusões da pesquisa, apresentando os dados descritivos sobre as dificuldades percebidas pelos membros da organização e as percepções dos sócios, sobre as principais dificuldades encontradas no ambiente interno e externo à organização para implementação do planejamento estratégico. O relatório do caso único deve indicar como e por que determinada proposição foi ou não demonstrada, a extensão da lógica da replicação e o motivo pelo qual determinados resultados eram previstos para certos casos, enquanto para outros, ao contrário, eram previstos resultados contrastantes (Yin, 2015).

(vii) Tirar as conclusões: após coletar os dados dos profissionais envolvidos e confrontar com as percepções dos sócios sobre o mesmo fenômeno, o autor avaliou e identificou as principais dificuldades de implementação do planejamento no contexto da empresa investigada. Cada estudo de caso individual baseia-se em um mais completo, em que a evidência convergente é procurada em relação aos fatos e às conclusões do caso; nessas últimas, considera-se a informação que precisa ser compilada ao final do estudo de caso (Yin, 2015).

(viii) Modificar a Teoria: O estudo não modifica, mas complementa o arcabouço conceitual sobre dificuldades enfrentadas por uma empresa brasileira de médio porte para implementar o planejamento estratégico. Nos estudos de caso, se espera a evolução da teoria como parte da fase do projeto. A teoria utilizada no projeto inicial de seu estudo de caso, terá construído o suporte para generalização analítica, possibilitando uma nova generalização decorrente do estudo de caso (Yin, 2015). A generalização analítica pode se basear tanto: a) corroboração, modificação, ou rejeição ou, de outra forma, avançar conceitos teóricos que você referiu no projeto do seu estudo de caso, sendo em: b) novos conceitos que surgiram com a conclusão do seu estudo de caso (Yin, 2015).

(ix) Desenvolver as implicações: trata-se de aprimorar, melhorar, incrementar. Este estudo oferece um aprofundamento sobre barreiras à implementação do planejamento estratégico em empresas brasileiras e identificação de fatores contingenciais relevantes para o sucesso desta etapa (Yin, 2015).

(x) Escrever relatório sobre o caso: Nesta etapa, o pesquisador tem a oportunidade de fazer uma contribuição significativa para o conhecimento ou a prática e compartilhar suas contribuições com os outros (Yin, 2015). O relatório deste estudo de caso trouxe evidências de que a qualificação dos profissionais envolvidos em pequenas empresas pode ser uma das maiores dificuldades à implementação do planejamento estratégico.

3.2 Protocolo do estudo de caso

É importante preparar antecipadamente um protocolo para o estudo de caso, norteador o pesquisador em suas ações de recolhimento de informações, trazendo credibilidade à pesquisa, por meio de quatro tópicos: percepção total do estudo de caso; condutas de campo no estudo de caso; fontes de informação no estudo de caso e roteiro para o relatório do estudo de caso (Yin, 2015).

3.2.1 Percepção total do estudo de caso

Ter uma percepção ampla do projeto da pesquisa a ser realizada traz o entendimento de qual é a visão geral que se deve obter; ou seja, as metas a serem alcançadas, ao estudar as condições positivas e negativas dessa pesquisa, aprofundando-se de forma a capacitar-se e aprimorar-se com leituras e informações relevantes sobre o caso pesquisado (Yin, 2015).

No curso da estruturação, desenvolvimento e conclusão desta pesquisa, o pesquisador buscou informações e dados em pesquisas anteriores sobre dificuldades na implementação do planejamento estratégico, ou outras que cite o tema mesmo que indiretamente, visando ampliar seus conhecimentos e visão a respeito. A partir dessas referências, foi possível estabelecer uma estratégia para investigar em profundidade as barreiras percebidas por gestores de uma empresa brasileira de médio porte para implementar um plano estratégico previamente desenvolvido para esta empresa.

3.2.2 Condutas de campo no estudo de caso

Planejar os procedimentos de uma pesquisa é fundamental para seu êxito, além de assegurar sua condição em atender a todas as dificuldades nas investigações a serem feitas em campo (Yin, 2015). Portanto, o pesquisador deve demonstrar, de forma detalhada, os procedimentos que realizou no campo, detalhando-os na etapa de coleta de dados: (i) o procedimento para seleção da amostra; (ii) recursos necessários para coleta dos dados; (iii) descrição cuidadosa das etapas desenvolvidas, de forma que a pesquisa possa ser replicada; (iv) criação de um cronograma.

Para seleção da amostra, por se tratar de uma empresa de médio porte, em que as decisões estão concentradas preponderantemente nos sócios e em um grupo restrito de gestores operacionais, decidiu-se por restringir a amostra para coleta de dados sobre dificuldades percebidas à implementação do planejamento estratégico em um grupo de oito profissionais, sendo os dois sócios e seis gestores operacionais, além de um consultor, pois todos participaram do desenvolvimento e implementação do plano. Por questões de confidencialidade, os nomes dos entrevistados e da empresa não serão divulgados nesta pesquisa.

Sobre os recursos necessários para coleta dos dados, inicialmente, usou-se a ferramenta Google Formulário para distribuir eletronicamente um questionário ao grupo amostral, em que o objetivo foi indicar o grau de concordância em assertivas sobre dificuldades percebidas na implementação do planejamento estratégico na empresa. Esse software facilita realizar essa inquirição eletronicamente, possibilitando ser transmitido tanto para computadores de todos os modelos, marcas ou potenciais, quanto para qualquer aparelho celular de versões atuais.

As questões foram extraídas do instrumento desenvolvido por O'Regan e Ghobadian (2002) e adaptado por Guerreiro e Souza (ver Quadro 1 adiante). Em um segundo momento, fez-se uma entrevista presencial com os sócios, com o uso apenas de um celular para a gravação autorizada do áudio e um bloco de notas.

Para garantir a replicabilidade dos procedimentos em outra pesquisa, o pesquisador buscou descrever cuidadosamente cada etapa executada para coleta e tratamento de dados. Finalmente, definiu-se um cronograma viável para executar as etapas de revisão de bibliografia, coleta dos dados, elaboração do relatório e revisão.

3.2.3 Fontes de informação no estudo de caso

Conforme Yin (2015), no estudo de caso, pode-se obter dados e informações das seguintes formas: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, e cada uma delas necessita de capacidades e formas metodológicas específicas. Nesta pesquisa, a coleta de dados foi feita pela revisão de documentos que estruturam o planejamento estratégico da empresa investigada, e o levantamento e as entrevistas realizados com sócios e gestores da empresa investigada.

Antes e durante a execução da pesquisa, houve estreita comunicação com o Diretor Presidente da empresa investigada, doravante denominada “Empresa CM”, que foi previamente contatado e posicionou-se de maneira favorável a esta pesquisa. O pesquisador solicitou ao responsável pela “Empresa CM” autorização formal para que a pesquisa fosse feita em sua empresa. O pedido de autorização consta no Apêndice A.

Durante a preparação da pesquisa de campo, todas as fases da elaboração do planejamento estratégico foram revisadas pelo pesquisador: (i) definição da visão da empresa; (ii) projeção de possíveis cenários futuros e desejados; (iii) necessidades e expectativas das partes interessadas e a identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, que se alicerçaram nos métodos “*Canvas*” e “*Swott*”.

O modelo “*Canvas*” permitiu desenvolver uma recomendação de proposta de valor ao cliente e para isso, houve duas etapas; primeiramente, buscou-se caracterizar o perfil do cliente; em seguida, discutiu-se ideias de como gerar valor para o cliente, e ambas as partes se entrelaçam neste método, assistindo uma à outra (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014). Por sua vez, o método “*Swott*” permitiu analisar as ameaças e dificuldades das influências setoriais sob o ponto de vista de valor (Herrero, 2005). Mesmo que o desenvolvimento do planejamento estratégico seja bem sucedido, a sua execução e implementação não ocorre de forma natural e automática.

Pelo levantamento com gestores (*survey*) e entrevistas individuais, o pesquisador buscou entender as principais dificuldades para implementar o plano, a fim de aprofundar seus conhecimentos quanto ao objeto de sua pesquisa, captando qualitativamente aquilo que satisfizer às necessidades desse objeto. Assim, as questões objetivam a saciar as indagações e contemplações do pesquisador, para sustentar sua investigação, definindo seus critérios e sua estrutura (Yin, 2015).

Por meio das entrevistas, o pesquisador prevê obter e captar uma visão que demonstre os processos relacionados às decisões estratégicas, contemplando tanto a posição da alta direção, quanto dos gestores operacionais da empresa sobre a implementação do planejamento estratégico.

As entrevistas individuais executada com os sócios da “Empresa CM” foram gravadas e registradas por equipamentos de gravação da marca Apple, modelo Iphone 10s, de forma presencial. A coleta de dados com os gestores das estruturas operacionais e membros ligados ao planejamento estratégico ocorreu por meio de formulário eletrônico Google Formulário.

São chamadas de estruturas operacionais nesta pesquisa as estruturas departamentais existentes no organograma da “Empresa CM”: diretoria; departamento financeiro; administrativo; vendas; compras; marketing; produtos; logística e estoque e e-commerce.

3.3 Procedimentos para coleta e tratamento dos dados

Sampieri, Collado & Lucio (2006, p. 286) explicam que os procedimentos para coleta de dados implicam três etapas: (i) selecionar o instrumento de coleta de dados que seja válido e confiável; (ii) aplicar o instrumento selecionado para coletar dados; e (iii) tratar, preparar e medir os dados coletados, para que possam ser analisados.

Nesta pesquisa, para coletar os dados sobre o fenômeno de interesse, utilizou-se três estratégias. A primeira foi a aplicação de um questionário estruturado para coletar as principais impressões de determinados membros da organização sobre as dificuldades enfrentadas pela empresa para implementar o planejamento estratégico. A segunda foi fazer uma entrevista semiestruturada com sócios da empresa, e a terceira, revisar documentos e papéis de trabalho sobre a implementação do planejamento estratégico.

3.3.1. Aplicação do questionário estruturado

Gil (2019) explica que a aplicação de um questionário consiste em um levantamento de campo, diferenciando-se pela inquisição objetiva aos indivíduos a quem se deseja saber a opinião ou comportamento. Baseia-se em obter opiniões de um grupo específico de indivíduos sobre o enigma examinado, para que se possa, posteriormente, com base nas opiniões recebidas, aferir entendimento sobre as opiniões coletadas.

Ainda segundo Gil (2019), essa é uma das mais valorizadas ferramentas de coleta de dados no campo das ciências sociais, que possibilita obter grande número de opiniões em curto espaço de tempo, além de apurar as opiniões dos indivíduos e seu comportamento presente ou passado.

As opiniões recebidas são passíveis de exame estatístico, proporcionando alcançar aferição com aceitável grau de exatidão. Contudo, há algumas limitações; por se tratar de dados obtidos mediante inquisições estruturadas, sua aferição e seus resultados podem não representar a realidade em profundidade (Gil, 2019).

Nesta pesquisa, optou-se pela aplicação do questionário estruturado por O'Regan e Ghobadian (2002) e adaptado por Guerreiro e Souza (2015). Este instrumento foi desenvolvido a partir de pesquisa realizada pelos primeiros autores com 194 gestores de empresas de pequeno e médio portes do Reino Unido, para identificar as principais barreiras à implantação de um plano estratégico formal nessas organizações.

Segundo O'Regan e Ghobadian (2002), a literatura não apresenta uma relação clara e definitiva das principais dificuldades à implantação do planejamento estratégico. Todavia, por meio de levantamento bibliográfico e entrevistas com profissionais, identificou-se oito principais barreiras à implantação do planejamento estratégico, sendo cinco de origem interna e três externas.

As internas foram: (i) comunicação inadequada, (ii) demora na implantação do plano, (iii) falta de capacitação dos empregados, (iv) empregados não entendem as metas da empresa e (v) falta de efetividade na coordenação da implantação do plano. E as externas foram: (vi) as crises desviam o foco da implantação do plano, (vii) surgem problemas não previstos e (viii) outros fatores externos impactam na implantação do plano.

Guerreiro e Souza (2015) adaptaram o instrumento desenvolvido por O'Regan e Ghobadian (2002) e fizeram pesquisa (*survey*) com gestores brasileiros para capturar as principais dificuldades percebidas por eles na implementação do planejamento estratégico. O instrumento adaptado pode ser observado no Quadro 1, adiante:

Quadro 2 - Dificuldades à implementação do planejamento estratégico

Dificuldades à implantação do plano estratégico	Origem	Grau de concordância, sendo 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente				
Na minha empresa, a comunicação do plano estratégico é inadequada	Interna	1	2	3	4	5
O período de implantação sempre demora mais do que o planejado	Interna	1	2	3	4	5
Os empregados não estão suficientemente capacitados.	Interna	1	2	3	4	5
Os empregados não entendem adequadamente os objetivos da empresa.	Interna	1	2	3	4	5
A coordenação da implantação da estratégia não é efetiva.	Interna	1	2	3	4	5
Períodos de crise atrapalham na implantação de estratégias.	Externa	1	2	3	4	5
Sempre surgem problemas que não haviam sido previstos no plano.	Externa	1	2	3	4	5
Fatores externos impactam na implantação do plano estratégico.	Externa	1	2	3	4	5

Fonte: O'Regan e Ghobadian (2002) – adaptado por Guerreiro e Souza (2015)

O instrumento foi desenvolvido em plataforma eletrônica com uso da ferramenta GoogleForms e aplicado para nove profissionais que participaram da empresa, incluindo dois sócios, seis gestores e um consultor, e todos participaram da elaboração e implementação do planejamento estratégico.

3.3.2. Aplicação da entrevista semiestruturada

A entrevista é uma importante técnica na investigação de fenômenos sociais à disposição dos pesquisadores para coletar opiniões sobre o objeto de estudo, em que dois indivíduos, sendo um deles o pesquisador e o outro o entrevistado, interagem sobre um tema definido durante certo tempo (Gil, pg.125, 2019).

Na presente pesquisa, foram selecionados os dois sócios da empresa investigada para a fase de entrevistas, por entender que esses teriam melhores condições de avaliar em profundidades as dificuldades enfrentadas durante a etapa de implementação do planejamento estratégico, por terem uma visão ampliada de todas as etapas, desde a elaboração até o desenvolvimento do plano.

Embora o pesquisador já tivesse obtido as percepções gerais dos demais membros da empresa sobre as principais dificuldades, coletadas na etapa anterior (questionário estruturado), esses resultados não foram apresentados aos sócios antes da entrevista, para não produzir viés sobre as respostas dos entrevistados.

Cada entrevista durou aproximadamente 40 minutos de forma presencial, com a gravação autorizada pelos entrevistados. O roteiro consistiu em apresentar as mesmas perguntas descritas no Quadro 1, mas, em vez de atribuir o grau de concordância para cada item, solicitou-se que os sócios comentassem as suas percepções de forma livre.

O pesquisador procurou não demonstrar nenhuma reação às respostas dos sócios, nem concordando ou discordando, para não direcionar as respostas. Ao final, o pesquisador apresentou aos entrevistados a distribuição das respostas da fase 1 e solicitou que eles comentassem as percepções dos demais membros da organização.

3.3.3. Análise de documentos e papéis de trabalho

O estudo de caso tem como característica a investigação por meio dessa técnica de pesquisa: (a) enfrentaria situação tecnicamente diferenciada, com mais variáveis de interesse do que pontos de dados; (b) contaria com múltiplas fontes de evidências, com os dados precisando convergir de maneira triangular; (c) beneficiar-se-ia do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para direcionar a coleta de dados (Yin, 2015).

Os papéis de trabalhos utilizados nesta pesquisa são resultantes da fase de implantação do planejamento estratégico realizada na “Empresa CM”, oriundos de reuniões periódicas semanais com a toda equipe de gestão do planejamento estratégico e os gestores da empresa, sendo eles originários do métodos: “*Canvas*” e “*Swott*”, e anotações de relatos e observações durante o processo de implantação do planejamento estratégico. Esta fase se realizou em cinco etapas, conforme relatado no item 4.1.1.

3.4 Limitações desta pesquisa

Uma pesquisa estudo de caso *ex-post facto* tem algumas limitações, em razão de suas variáveis independentes não poderem ser manipuláveis, tornando-se interessante considerar outras que possam ser julgadas significativas (Yin, 2015).

Os resultados encontrados devem ser interpretados dentro do contexto específico da “Empresa CM”, ou seja, uma entidade de médio porte, que atua no segmento de cosméticos, situada na cidade de São Paulo. Os resultados encontrados não podem ser generalizados e nem mesmo extrapolados para outras empresas do mesmo segmento, porte ou região.

Além disso, parte fundamental da coleta de dados foi feita por meio de entrevistas e aplicação de questionários, que buscaram capturar os sentimentos e percepções das pessoas envolvidas no desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico. Embora o pesquisador tenha todas as etapas documentadas, não se pode assegurar que as pessoas tenham exatamente o mesmo nível de visão crítica sobre o processo. Portanto, os resultados são limitados à percepção dos entrevistados em um dado momento no tempo.

A lista de barreiras apresentada poderá ser ampliada, na medida em que os pesquisadores se debruçarem sobre o assunto e o planejamento estratégico, sustentando cada vez mais os profissionais envolvidos em implantar e implementar um planejamento estratégico de sucesso para as empresas. Bortoli, Lopes, & Moreira (1998) acrescentam algumas dificuldades adicionais à implementação do planejamento estratégico:

- a) resistência e interferência do principal executivo: dificultam a descentralização das operações, pela contratação de profissionais diretamente, sem prévia avaliação técnica, e a centralização das decisões de coordenação;
- b) características e o seu meio ambiente;
- c) subsistemas da gestão (sistema decisório, de compensação, comunicação, recrutamento e seleção) não adequados ao novo modelo, que posicionam a empresa para uma administração mais participativa;
- d) qualificação dos recursos humanos, que devem estar apropriados a uma nova realidade de empresa;
- e) o principal gestor da empresa não pode ser um fator inibidor na descentralização do poder.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se os resultados da pesquisa de campo. Inicialmente, a caracterização da empresa investigada e os resultados da fase de implantação do planejamento estratégico; em seguida, os principais achados referentes às percepções gerais dos envolvidos sobre dificuldades na fase de implementação do planejamento estratégico; e por fim, os resultados das entrevistas com os sócios.

4.1 Características da Empresa

A “Empresa CM” atua no segmento de revenda de produtos cosméticos em geral e está localizada no Estado de São Paulo, Brasil. Possui dois sócios-gestores e uma equipe de profissionais de aproximadamente 45 colaboradores. O faturamento anual médio é próximo de R\$ 120.000.000,00 (cento e vinte milhões de reais), valor esse apurado em 2019, portanto, de acordo com os critérios do BNDES enquadra-se em uma empresa de médio porte (faturamento anual superior a 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300,0 milhões).

Ao contrário do crescimento do setor nos anos de 2017 a 2019, conforme apontado por Rondinelli (2018), os efeitos da pandemia da COVID-19, em 2020, provocaram uma redução da atividade e, conseqüentemente, do faturamento; porém, não foi possível durante a execução da pesquisa projetar o seu impacto no faturamento da empresa.

A gestão logística é especialmente crítica para a operação da “Empresa CM”, tendo em vista que praticamente 100% de seus produtos vendidos são importados, provenientes da China, Rússia, Índia e Marrocos.

Possui uma rede de comercialização ampla, com estrutura interna para vendas diretas a comerciantes de seus produtos, pulverizando a gama de seus clientes, além de uma rede de distribuidores que adquirem seus produtos e revendem a outros comerciantes. Nessa condição, reduz sua logística, concentrando suas vendas a um número limitado de distribuidores. Ainda, possui uma estratégia de vendas por sua loja virtual (on-line), neste caso específico, diretamente para o consumidor final.

Seus principais clientes são os grandes magazines, lojas especializadas e pequenos comércios em todo território nacional. Investe nas mídias sociais, com preços de vendas muito competitivos no mercado brasileiro, atingindo, em sua grande maioria, o público “C” e “D”, ocupando gradativamente fatias interessantes de marcas consolidadas do mercado nacional.

O desenvolvimento do planejamento estratégico da “Empresa CM” iniciou-se em fevereiro de 2019, por meio de um cronograma de trabalho inicial que se subdividia em duas partes: fase 1: implantação; fase 2: implementação. Seguem essas duas fases na Tabela 1, adiante:

Quadro 3 - Fases do Planejamento estratégico definidas na “Empresa CM”

PLANO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
Fase 1 – Implantação	Fase 2 – Implementação
a) Orientação da necessidade de um plano Estratégico;	a) Planejamento das atividades definidas no plano de ação;
b) Análise de possíveis cenários futuros e desejados;	b) Execução das atividades definidas no plano Estratégico;
c) Definição de visão, missão e valores da empresa;	c) Monitoramento e acompanhamento do plano de ações;
d) Definição e análise do cenário competitivo;	d) Definição de metas, indicadores e iniciativas futuras.
e) Oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.	

1ª fase: implantação do planejamento estratégico, iniciada em fevereiro/2019, encerrada em agosto/2019. Os resultados desta fase serão apresentados a seguir.

2ª fase: implementação do planejamento estratégico, iniciada em agosto/2019 e paralisada após algumas tentativas em dar os primeiros passos na implementação. Os gestores da “Empresa

CM” ficaram cautelosos ao observar a demanda de 89 ações a serem implantadas, o que gerou certo afastamento da implementação do planejamento estratégico.

Por várias vezes, os consultores tentaram se reunir com esses gestores, sem sucesso, ante suas várias ausências do Brasil, por motivos de viagem a trabalho. Assim, os consultores não conseguiram sensibilizá-los do procedimento deste projeto. Ademais, em meados de março de 2020, o Brasil e mundo se deparou com a pandemia do COVID-19, de forma que até setembro de 2020, o projeto ainda não tinha sido reativado.

4.1.1. Resultado da fase de implantação do planejamento estratégico

Foram feitas reuniões iniciais com os gestores para trazê-los à cultura do planejamento estratégico e suas etapas, e posteriormente, com os gestores envolvidos diretamente neste trabalho. Foram inseridos nos papéis de trabalhos a forma da implantação, contemplando as seguintes fases: a) visão sobre a gestão atual e os possíveis cenários futuros e desejados pela empresa; b) entendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas (Stakeholders); c) análise do cenário competitivo; d) definição de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas; e) definição de metas, iniciativas e ações; f) planejamento e execução das atividades definidas no plano de ação

Foram definidas as seguintes etapas a serem desenvolvidas:

Etapla 1: (a) validar a identidade e a direção da empresa; (b) analisar o cenário atual; (c) definir missão, visão, valores e partes interessadas (stakeholders); (d) definir fatores críticos de sucesso. A metodologia utilizada nesta etapa foi o método CANVAS, sendo realizadas entrevistas com os gestores e os gestores do planejamento estratégico da “Empresa CM”;

Nesta etapa obtivemos informações quanto aos seguintes itens: (i) parcerias principais; (ii) atividades principais; (iii) recursos principais; (iv) proposta de valor; (v) relacionamento com clientes; (vi) segmento de clientes; (vii) canais de distribuição; (viii) estrutura de custos; e (ix) fontes de receitas, da “Empresa CM”.

Etapla 2: (a) analisar o ambiente interno e externo; (b) validar a identidade e a direção da empresa. A metodologia utilizada nesta etapa foi a matriz SWOT e a matriz “5 Forças de Porter”, sendo realizadas entrevistas com os gestores, os gestores do planejamento estratégico e os principais distribuidores comerciais da “Empresa CM”;

Informações obtidas através da matriz SWOT:

Forças:

1. marca reconhecida nacionalmente no segmento de produtos cosméticos;
2. imagem da marca no mercado baseada em qualidade e preço justo;
3. identificação bem definida quanto à atuação do segmento de mercado;
4. baixo custo de produção do mix de produtos, por serem, em sua grande maioria, produzidos na China;
5. fortes investimentos nas mídias e redes sociais;
6. preço de vendas dos produtos para o consumidor final muito competitivos dentro do mercado nacional;
7. busca constante das tendências dos produtos do segmento de cosmético no mercado nacional e internacional;
8. pesquisas constantes de novas e melhores matérias-primas, embalagens e novos produtos;
9. crescimento real no volume de vendas nos últimos anos, ampliando a visão da marca no segmento nacional de negócio no mercado;
10. aumento gradativo de ocupação nas fatias de mercado no segmento de negócio no mercado nacional de marcas consolidadas;

11. agilidade nas decisões comerciais, no desenvolvimento de produtos, nos custos de produtos, nos movimentos financeiro, nas atitudes de marketing e nos investimentos;
12. flexibilidade de reestruturação em suas operações internas;

Fraquezas:

1. falta de um plano estratégico para o negócio, com visão para curto e médio prazo;
2. falta de controles gerenciais que apurem a rentabilidade da empresa, por canal e grupo de produto;
3. inconsistências nas informações e controles financeiros por empresa e consolidados;
4. canais de vendas sem estrutura da cobertura geográfica, gerando conflitos internos e competição por preço;
5. desinformação uniforme e transparente com os parceiros comerciais;
6. desalinhamento com as unidades finais de venda quanto ao armazenamento físico dos produtos, estratégica e visual;
7. linha incompleta para atender o mercado masculino;
8. inexistência de um processo formal de avaliação para contratar e manter parceiros comerciais e fornecedores;
9. baixa integração e alguns conflitos entre empregados e equipes;
10. inexistência de estrutura de cargos e salários;
11. inexistência de estrutura de benefícios e premiações aos empregados;
12. baixa capacitação técnica no controle, organização, programação e logística do estoque;
13. falta de uniformidade entre o pedido, entrega e liberação de produtos aos clientes;
14. inconsistências nas informações e controles das políticas de preços e campanhas promocionais de vendas;
15. inexistência de gestão e processo de apuração de custos e preços dos produtos;
16. inexistência de gestão tributária e estrutura de planejamento tributário;
17. inexistência de fluxo de caixa realizado e/ou orçado, por empresa e consolidado;
18. inexistência de controle físico de seus bens do ativo imobilizado;
19. inexistência de projetos de investimentos futuros;
20. inexistência de projeto e controle de investimento em tecnologia da informação TI;
21. inexistência de controle de investimento em marketing e publicidade;
22. inexistência de projeto e controle de desenvolvimento de novos produtos;
23. insegurança jurídica, patrimonial e comercial na atividade de e-commerce

Oportunidade:

1. Brasil é considerado um dos maiores mercados consumidores do mundo no segmento de cosméticos;
2. alasses sociais "B" e "A" buscam produtos com qualidade a melhores preços;
3. aproveitamento de contextos e atitudes ecologicamente sustentáveis;
4. ampliação da renda familiar das classes "C" e "D";
5. crescimento das redes sociais como fonte de divulgação e informação de produtos e serviços;
6. crescimento do consumo nacional e mundial de produtos e serviços por intermédio do e-commerce;
7. crescimento do consumo de produtos cosméticos por homens;
8. aumento de conflitos e dificuldades nas relações sociais psicológicas (busca para aumentar a autoestima);
9. crescimento econômico no Brasil;
10. crescimento econômico sul-americano;

Ameaças:

1. governo e legislações com mudanças constantes;
2. economia pouco aquecida e aumento do desemprego com redução de consumo de itens que não sejam básicos;
3. maior fiscalização sobre a movimentação da empresa pelo FISCO, em razão do crescimento e faturamento;
4. aumento da inadimplência, devido à dificuldade econômica e desemprego;
5. risco de fraudes nas operações pela falta de formalização de contrato com parceiros comerciais, fornecedores e influenciadoras;
6. mercado competitivo com novos entrantes com propostas, produtos e preços similares;
7. risco de cópia do produto pelo mercado informal;
8. redução de preço e alta competição entre as empresas existentes;
9. forte competição por marca e imagem;
10. mercado sensível a novos lançamentos e novidades, tirando a atenção sobre a marca de consumidores e influenciadoras;
11. guerra de preço e competitividade desleal entre os canais;
12. parceiros comerciais migrarem para outra marca devido à falta constante de produto;
13. utilização do nome da marca por terceiros;
14. segurança da informação.

Etapa 3: formular estratégias e iniciativas com base em quatro visões estratégicas: (i) perspectiva financeira, (ii) cliente; (iii) crescimento e aprendizado (iv) processo interno. A metodologia utilizada nesta etapa foi o BSC e o Conceito SMART, sendo realizadas entrevistas com os gestores e os gestores do planejamento estratégico da “Empresa CM”.

Através da metodologia BSC estruturou-se com base na “visão” e “estratégia” o seguinte quadrilátero: a) financeira; b) aprendizagem e crescimento; c) clientes e mercado; d) processo interno, para estruturar as ações a serem implementadas.

Etapa 4: (a) implementar o plano estratégico e acompanhar os envolvidos; (b) definir modelo de acompanhamento do plano estratégico; (c) apresentar formalmente o plano estratégico para todos os membros da empresa; (d) fazer reuniões semanais com os líderes do projeto e acompanhamento da implantação; (e) analisar necessidades de redirecionamento das metas definidas. A metodologia utilizada nesta etapa foram apresentações em Power Point e planilhas em Excel, sendo realizada: (i) uma apresentação formal à toda empresa, (ii) definição de líderes para a implementação de cada ação, (iii) reuniões semanais com os gestores e os gestores do planejamento estratégico da “Empresa CM”; (iv) análise das necessidades de redirecionamento das metas previamente definidas em reuniões com os gestores e os gestores do planejamento estratégico da “Empresa CM”.

Etapa 5: (a) finalizar a implantação do planejamento estratégico; (b) definir as ações a serem realizadas; (c) apresentar aos gestores das ações necessárias; (d) definir a prioridade das ações a serem implementadas; (e) programar a implementação das ações. A metodologia utilizada nesta etapa foram apresentações em Power Point e planilhas em Excel, sendo apresentados: (i) os indicadores de performance, com os resultados, (ii) apresentação formal da implantação do planejamento estratégico, bem como, o detalhamento das 89 ações a serem implementadas, sendo: 24 ações em financeira, 13 ações em aprendizagem e crescimento, 31 ações em clientes e mercado, e 21 ações em processo interno.

4.2 Resultado das Respostas do Questionário

O processo de coleta de dados no estudo de caso é complexo porque requer mais de uma técnica, constituindo um princípio básico que não pode ser descartado (Gil, 2019). Segundo Yin (2005), obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos, que devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos. Dessa maneira é que se torna possível conferir validade ao estudo, evitando que se subordine à subjetividade do pesquisador Yin (2005).

Conforme relatado anteriormente, aplicou-se um questionário estruturado sobre dificuldades percebidas na implementação do planejamento estratégico, a um grupo de nove profissionais, sendo 1 (um) consultor implantador do planejamento estratégico; seis gestores operacionais da “Empresa CM” participantes na implantação do planejamento estratégico, além dos dois sócios administradores.

O questionário eletrônico foi enviado por e-mail aos participantes, contendo oito principais dificuldades de implementação do planejamento estratégico. As questões foram estruturadas em escala do tipo Likert de cinco pontos, sendo 1 (um) considerado discordância total e 5 (cinco) concordância total, com cada assertiva acerca das dificuldades de implementação do plano.

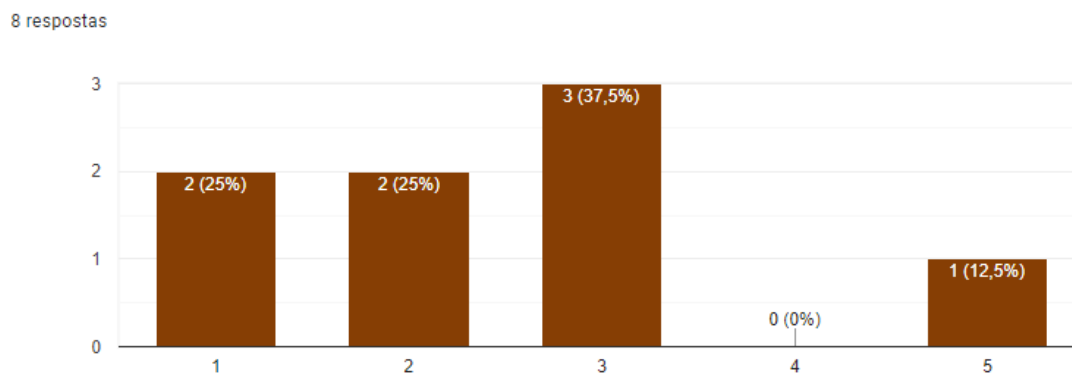
Os respondentes foram informados previamente sobre o teor e razão do questionário por intermédio de uma conversa por telefone celular quanto ao tema desta pesquisa, à objetividade das respostas, ao foco do assunto, à rapidez e importância em respondê-la, à confidencialidade e ao seu resultado. As respostas foram anônimas, confidenciais e não identificáveis, e foram coletadas um total de oito respostas válidas.

Todos os questionários foram encaminhados para os indivíduos e respondidos por telefone celular, via “WhatsApp”, o que agilizou o processo de envio, resposta e retorno. Esse processo de contato inicial com esses indivíduos, até o retorno das respostas ao banco de dados do software Google Forms, demorou aproximadamente 12 (doze) dias corridos.

Com relação ao item 1/8 (*Na minha empresa a comunicação do planejamento estratégico é inadequada*), observou-se que 25% das respostas foram assinaladas em “discordam totalmente” (opção 1) 25% em “discordam parcialmente” (opção 2) e outros 37% estão indefinidos, ou seja, nem concordam e nem discordam; apenas 12,5% assinalaram “concordam totalmente” (opção 5), conforme ilustrado na Figura 1, adiante.

Os resultados dessa questão indicam que a comunicação do planejamento estratégico não é percebida como uma dificuldade importante para sua implementação. Esse achado corrobora Guerreiro e Souza (2015), em que aqueles autores também encontraram que problemas de comunicação foram percebidos como os menos críticos dentre as oito barreiras à implementação do planejamento estratégico.

Figura 1 – Percepção sobre as dificuldades de comunicação



Fonte: elaborado pelo autor

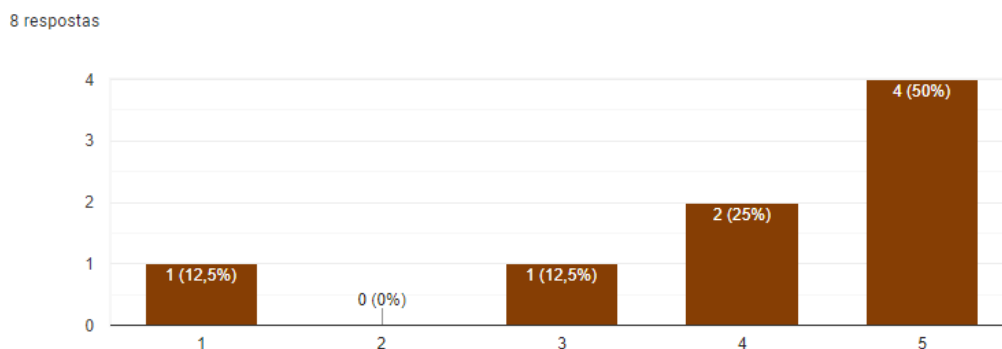
Ao analisar a assertiva 2/8 (*Períodos de crise atrapalham na implantação de estratégias*), os respondentes perceberam essa como uma dificuldade crítica ao processo de implementação do planejamento estratégico; 50% assinalaram que “concordam totalmente” com essa afirmação, outros 25% “concordam parcialmente” e apenas 12,5% “discordam totalmente”, conforme ilustra a Figura 2, adiante.

Portanto, os resultados trazem indícios de que, na “Empresa CM”, os períodos de crise podem ser uma dificuldade crítica para a implementação do planejamento estratégico. Esse resultado não está alinhado com Guerreiro e Souza (2015), que mostraram que os períodos de crise não haviam sido indicados como uma das principais barreiras.

Esse resultado pode ser explicado por dois fatos: primeiramente, a amostra de Guerreiro e Souza (2015) era composta, preponderantemente, por empresas de grande porte, em que se espera maior disponibilidade de recursos para manter a implementação do plano, mesmo em período de crise. Em seguida, a crise experimentada no momento da pesquisa, provocada pela pandemia da Covid-19, foi realmente sem precedentes e pode ter congelado qualquer outro investimento que não fosse considerado “indispensável” pelos sócios.

De qualquer forma, pode-se considerar que esse achado traz um alerta importante para profissionais e consultores que atuam com planejamento estratégico em organizações de médio ou pequeno porte; ou seja, é preciso avaliar quanto de recursos (financeiros, humanos, tempo etc.) será necessário para concluir a implementação do plano e se a empresa teria condições de dispor desses recursos, mesmo se um período de crise impactar as operações.

Figura 2 – Percepção sobre as dificuldades por períodos de crise

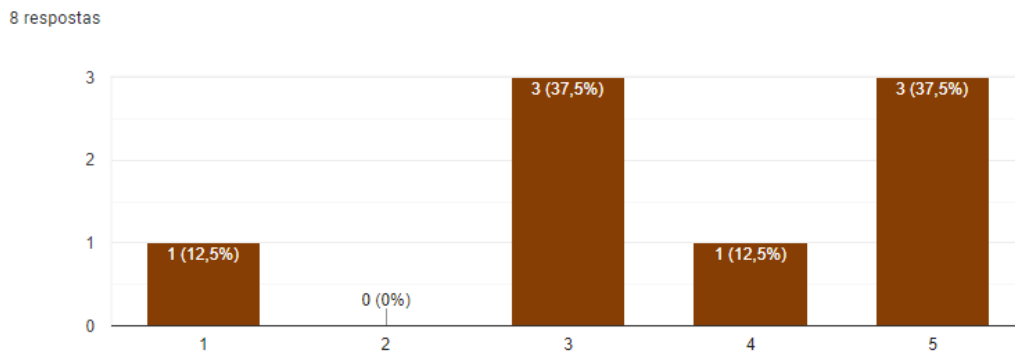


Fonte: elaborado pelo autor

A assertiva 3/8 (*O período e implantação sempre demora mais do que o planejado*) também foi apontada como uma barreira relevante, porém, menos marcante do que a anterior. Conforme a Figura 3, adiante, um total de 37,5% dos respondentes “concordam totalmente” com essa afirmação, outros 12,5% “concordam parcialmente”; 37,5% estão indefinidos e 12,5% “discordam totalmente”. Os resultados são apresentados na Figura 3, adiante.

Assim como nesta pesquisa, o estudo de Guerreiro e Souza (2015) apontou o tempo do processo como a segunda barreira mais importante para o sucesso da implementação do planejamento estratégico. Uma das possíveis explicações para a demora no processo pode ser a falta de descentralização das decisões e ausência de um sistema específico para o planejamento estratégico, conforme Bortoli, Lopes, e Moreira (1998).

Figura 3 – Percepção sobre as dificuldades pela demora no processo

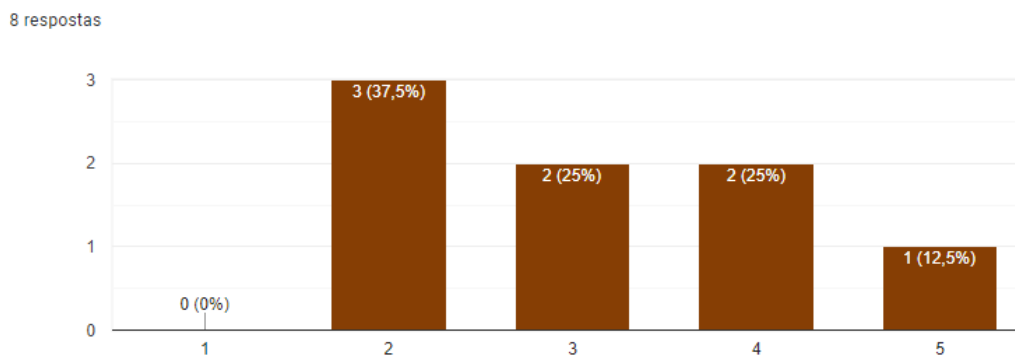


Fonte: elaborado pelo autor

Para a assertiva 4/8 (*Os empregados não são suficientemente capacitados*), os resultados apontam que possivelmente essa não é uma das principais dificuldades para a implementação do plano, pois 37,5% das respostas foram “discordam parcialmente” e 25% ficaram indefinidos, nem concordam e nem discordam, enquanto 12,5% “concordam totalmente” e 25% “concordam parcialmente”, conforme Figura 4, adiante.

Lopes & Terra (2016) apontam que a baixa capacitação dos profissionais internos pode ser um fator crítico para o sucesso do planejamento estratégico, mas a pesquisa de Guerreiro e Souza (2015) apontou essa como apenas a quarta barreira mais importante à implementação do plano estratégico. O fato de o questionário ser respondido em grande parte por membros da organização, em que eles estariam se autoavaliando, pode ter influência sobre o peso atribuído a esta questão. Todavia, em entrevista individualizada, os sócios da “Empresa CM” puderam avaliar e trazer as suas visões sobre esse tema. O resultado será apresentado adiante.

Figura 4 – Percepção sobre as dificuldades de capacitação dos empregados



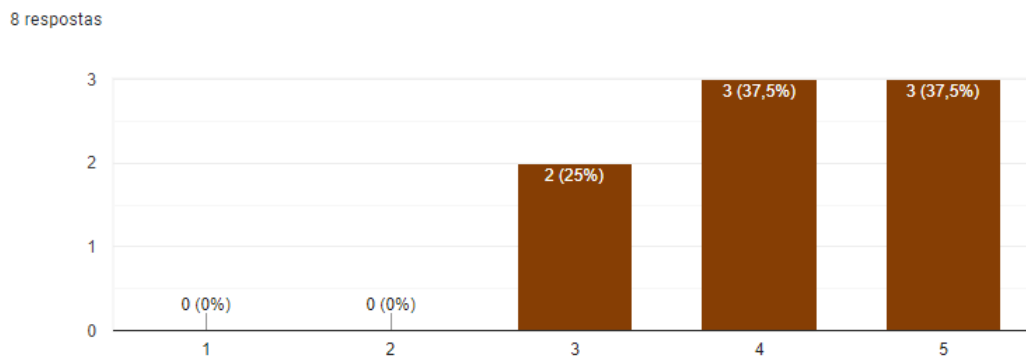
Fonte: elaborado pelo autor

A assertiva 5/8 (*Os empregados não entendem adequadamente os objetivos da “Empresa CM”*) revelou que essa é uma dificuldade crítica ao processo de implementação do planejamento estratégico na “Empresa CM”, pois 37,5% dos respondentes “concordam totalmente” com esta afirmação e 37,5% “concordam parcialmente”. Além disso outros 25% ficaram indefinidos, nem concordam e nem discordam, a Figura 5, adiante

Portanto, aparentemente, tem-se o entendimento dos empregados quanto aos objetivos da “Empresa CM” como sendo uma das principais barreiras para a implementação do seu planejamento estratégico. Na pesquisa de Guerreiro e Souza (2015), essa foi a quinta principal dificuldade, enquanto nesta pesquisa, foi a principal (juntamente com o item 7/8).

Esse resultado corrobora as observações de O'Regan e Ghobadian (2002), quando afirmam que, na maior parte das empresas, há comunicação inadequada e falta clareza nos objetivos, sendo essas uma barreira à implementação do plano estratégico.

Figura 5 – Percepção sobre as dificuldades pela falta de entendimento dos objetivos

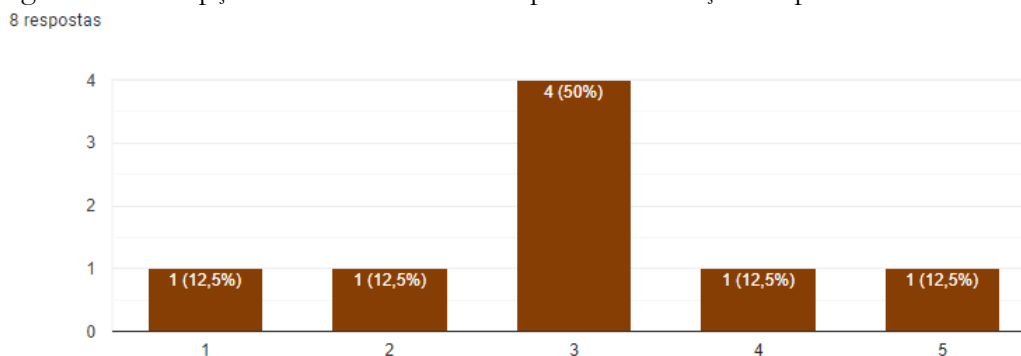


Fonte: elaborado pelo autor

As respostas à assertiva 6/8 (*A coordenação da Implantação da estratégia é efetiva*) tiveram um padrão de neutralidade, não sendo apontada como uma das principais dificuldades à implementação do planejamento estratégico; a distribuição de frequência das respostas foi bastante homogênea, oscilando entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, conforme a Figura 6.

Isso corrobora Guerreiro e Souza (2015). Os autores encontraram essa como a segunda barreira menos importante ao sucesso da implementação do planejamento estratégico. Novamente, considera-se que esse resultado pode estar influenciado pelo fato de os respondentes serem também responsáveis pela coordenação do processo, juntamente com os consultores.

Figura 6 – Percepção sobre as dificuldades pela coordenação do processo



Fonte: elaborado pelo autor

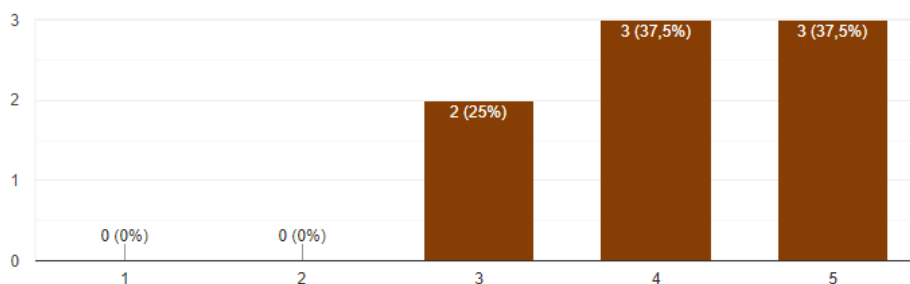
A assertiva 7/8 (*Sempre surgem problemas que não haviam sido previstos no planejamento estratégico*) também foi evidenciada como uma das principais barreiras à implementação do planejamento estratégico na “Empresa CM”, uma vez que 37,5% dos respondentes “concordam totalmente”, 37,5% “concordam parcialmente” e outros 25% ficaram neutros, conforme a Figura 7, adiante.

Na pesquisa de Guerreiro e Souza (2015), essa foi considerada pelos profissionais como a principal barreira à implementação do plano estratégico. Esse resultado pode estar associado à dificuldade de compreender o ambiente interno e externo, especialmente em um contexto dinâmico e competitivo, conforme Rasmussen (1990).

Como alerta aos profissionais responsáveis pela validação, coordenação e aprovação da etapa 1 do planejamento estratégico (desenvolvimento e implantação do plano), esses resultados evidenciam a necessidade de melhorias nas ferramentas diagnósticas, para tentar antecipar quais serão os movimentos do mercado e pensar respostas estratégicas efetivas para cada ponto.

Figura 7 – Percepção sobre as dificuldades por problemas não previstos

8 respostas



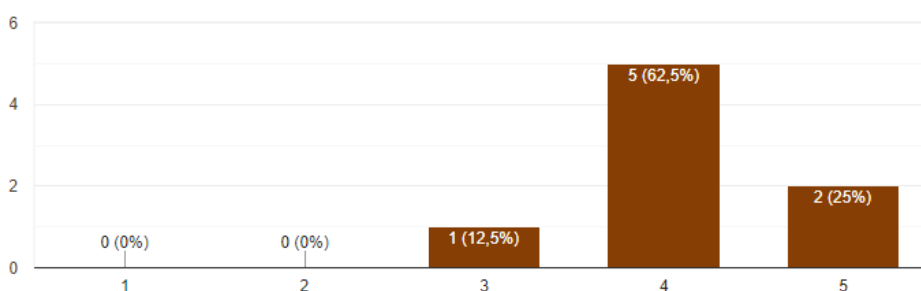
Fonte: elaborado pelo autor

Finalmente, o item 8/8 (*Fatores externos impactam na implantação do planejamento estratégico*) também foi considerado pelos respondentes como uma das principais barreiras à implementação do planejamento estratégico; 25% “concordam totalmente”, 62,5% “concordam parcialmente” e outros 12,5% ficaram indefinidos, conforme a Figura 8, adiante.

Na pesquisa de Guerreiro e Souza (2015), essa foi indicada como a terceira barreira mais importante ao sucesso da implementação do planejamento estratégico. Silva, Pastor, & Stábile (2015) explicam que, para que a implementação e a execução da estratégia ocorram, é necessário que a organização esteja atenta ao que está acontecendo, tanto no ambiente interno quanto externo, antecipando as mudanças e coletando informações para a tomada de decisão.

Figura 8 – Percepção sobre as dificuldades por fatores externos

8 respostas



Fonte: elaborado pelo autor

Em síntese, as três principais barreiras à implementação do planejamento estratégico apontadas pelo corpo amostral da pesquisa foram: “fatores externos”, “problemas não previstos” e “falta de entendimento dos objetivos da empresa”. Assim como na pesquisa de Guerreiro e Souza (2015), os principais problemas apontados são de origem externa. A Tabela 1, adiante, demonstra a ordem de relevância das dificuldades apontadas.

Para determinar a relevância de cada dificuldade, considerou-se o escore obtido para cada item do questionário, conforme as respostas dos participantes (entre 1 a 5), e dividiu-se pelo escore

máximo possível de 40 pontos, ou seja 5 x 8, no caso de os oito respondentes apontarem 5 para um determinado item.

Tabela 1 – Importância das dificuldades à implementação do plano estratégico

Dificuldades a implementação do plano estratégico	Relevância
Percepção sobre as dificuldades de comunicação	50,0%
Percepção sobre as dificuldades pela coordenação do processo	60,0%
Percepção sobre as dificuldades de capacitação dos empregados	62,5%
Percepção sobre as dificuldades pela demora no processo	72,5%
Percepção sobre as dificuldades por períodos de crise	80,0%
Percepção sobre as dificuldades pela falta de entendimento dos objetivos	82,5%
Percepção sobre as dificuldades por problemas não previstos	82,5%
Percepção sobre as dificuldades por fatores externos	82,5%

Fonte: elaborado pelo autor

4.3 Resultado das Respostas das Entrevistas

Os respondentes das entrevistas sobre os resultados aferidos no questionário “Barreiras à Implementação do Planejamento Estratégico” foram os dois sócios administradores da “Empresa CM”, sendo denominados: (i) sócio gestor “A” e (ii) sócio gestor “H”.

As questões das entrevistas foram coletadas via questionário de pesquisa aplicado a todos os indivíduos participantes desta pesquisa, mencionados no item 4.2, para verificar a ênfase nos atributos do planejamento estratégico, as barreiras ao desdobramento da estratégia e a formalidade do processo de planejamento.

Os respondentes foram informados previamente sobre o teor e razão do questionário, mas não tiveram acesso prévio às respostas do levantamento realizado com os demais colaboradores (apresentados no item 4.2). As respostas são anônimas, confidenciais e não identificáveis. As entrevistas foram gravadas em um aparelho celular Iphone 10, na sede da “Empresa CM”, de forma individualizada, com tempo de duração de aproximadamente 40 (quarenta minutos) cada uma.

4.3.1. Entrevista com o sócio gestor “A”

O gestor “A”, nascido no Líbano, está há aproximadamente 15 anos no Brasil, com idade de 38 anos, formado em Administração de Empresas no Líbano. Tem sob sua responsabilidade na “Empresa CM” as áreas: a) comercial e marketing; b) Custos e Preços; c) desenvolvimento de novos produtos; d) tributária, fiscal, contábil e pessoal.

Pergunta 1: Na Minha empresa a comunicação do planejamento estratégico é inadequada?

Em síntese, o gestor A relata que a aferição do questionário expressa uma realidade na empresa, ou seja, que a comunicação é uma barreira para a implementação do planejamento estratégico, expressando que *“em 100% a comunicação na “Empresa CM” é inadequada”* quanto ao planejamento estratégico, e em outras circunstâncias, ainda enfatizou que: *“é inadequada em razão da baixa confiabilidade dos empregados em relação aos gestores da empresa”*.

Pergunta 2: Períodos de crise atrapalham na implantação de estratégias?

Em síntese, o gestor A diz que a aferição do questionário expressa a verdade, que os períodos de crise são barreiras para a implementação do planejamento estratégico na “Empresa CM”, expressando: *“atrapalha, atrapalha, sem dúvida”* a “Empresa CM” quanto ao planejamento estratégico, e em outras circunstâncias ainda, enfatiza que: *“estrutura de trabalho é um conjunto.....”*.

Pergunta 3: O período e implantação sempre demora mais do que o planejado?

Em síntese, o gestor A relata que a aferição do questionário expressa a verdade, que existe uma demora maior do que o tempo planejado na implementação do planejamento estratégico, expressando: *“Nunca é concluído até 100%, é difícil na realidade existir um profissional de confiança que consegue concluir isto”* na “Empresa CM”.

Pergunta 4: Os empregados são suficientemente capacitados?

Em síntese, o gestor A aponta discordar parcialmente com esta questão, mas afirmar que seus colaboradores não estão suficientemente capacitados para a implementação do planejamento estratégico, expressando: *“Nem sempre....fazemos nossa parte investimento em cursos, preparação do ambiente e tudo, após isto a gente viu que não era o esperado e contratamos um RH interno para que possa adequar nossa turma”* na “Empresa CM”.

Pergunta 5: Os empregados entendem adequadamente os objetivos da “Empresa CM”?

Em síntese, o gestor A relata que os colaboradores não estão adequadamente capacitados para entender os objetivos do planejamento estratégico e nem mesmo os objetivos da “Empresa CM”. Este gestor afirma que: *“Estamos tentando transmitir para nossos funcionários nossos objetivos e metas, mas sempre estamos com a impressão que eles não entendem, sempre fazem questionamentos que nos deixam em dúvida, se sabem realmente os nossos objetivos....”*. O planejamento estratégia compreende um conjunto dos compromissos e ações definidos pelos gestores, com vistas a obter essa competitividade da empresa (Ireland, Hoskisson, & Hitt, 2017).

Pergunta 6: A coordenação da Implantação da estratégia é efetiva?

Em síntese, o gestor A relata que a aferição do questionário expressa parcialmente a verdade, que a coordenação não é efetiva quanto à implantação e implementação do planejamento estratégico, expressando: *“Atuante temos muita dificuldade no mercado quanto a coordenadores.....Vem um pouco da cultura, funcionário fiscalizando funcionário, sempre alguém deve estar vigiando estar um de olho um no outro para que tudo funcione”* na “Empresa CM”.

Pergunta 7: Sempre surgem problemas que não haviam sido previstos no planejamento estratégico?

O gestor A relata concorda parcialmente com essa questão e afirma que sempre surgem problemas não previstos, mas que a razão disso são os profissionais envolvidos no planejamento estratégico, expressando: *“O problema maior é no profissional maior do que nas estratégias.....”* na “Empresa CM”.

Pergunta 8: Fatores externos impactam na implantação do planejamento estratégico.

O gestor A relata concordância com esta questão e acrescenta que sempre surgem problemas não previstos, mas que a razão disso são os profissionais envolvidos no planejamento estratégico, expressando: *“Sem dúvida, concordo que os problemas externos causam impactos ao planejamento estratégico da empresa, como a empresa depende de terceiros, é comum que seja afetada por esses problemas externos.”*

O entrevistado mostrou-se bastante preocupado com a situação das médias empresas no Brasil. Em sua opinião, essas empresas enfrentam muitas dificuldades, dentre elas a contratação de funcionários adequados.

Ao analisar o relato do gestor “A”, o pesquisador concluiu que ele exprime com clareza sua sensação quanto à existência de certa desconfiança dos empregados em relação aos gestores da “Empresa CM”, gerando um clima desfavorável em todo ambiente de trabalho. Essa relação parece estar contemplada na “Empresa CM” e nesse gestor especificamente.

Acredita que os colaboradores possuem uma visão parcial quanto à implantação e implementação do planejamento estratégico, não se aprofundam em entender os objetivos, buscam executar sua gestão baseado na prática, com erros e acertos e pouco planejamento. Entende que o planejamento gera processos novos, os quais acredita que os colaboradores enxergam como burocráticos e não realístico em termos de prazos.

Sua gestão é centralizadora, trazendo para si uma enorme tensão diária, por desenvolver atividades que poderiam ser transferidas à sua equipe de profissionais. Sua estratégia envolve manter e contratar em sua equipe de profissionais com baixo grau de escolaridade, pouca visão empresarial e pouco conhecimento estratégico. Percebe-se que um dos grandes entraves em sua empresa é sua equipe. Mesmo investindo em treinamentos para sua equipe, informa que essa pouco evolui.

Entende que sua empresa tem muitas falhas, mas está atento para saná-las, mesmo que isso lhe tire o sono e gere um ônus não mensurável. Este pesquisador notou uma insegurança neste gestor, uma falta de confiança em sua equipe. Contudo, ele se mostra muito confiante em seu produto, em sua marca e na sua própria forma de gerir a empresa.

4.3.1. Entrevista com o sócio gestor “H”

O gestor “H”, também nascido no Líbano, está há aproximadamente 10 anos no Brasil, com idade de 45 anos. Formado em economia no Líbano, tem sob sua responsabilidade na “Empresa CM” as áreas: a) financeira; b) novos negócios; c) logística e estoque; d) compras.

Pergunta 1: Na Minha empresa a comunicação do planejamento estratégico é inadequada?

Em síntese, o gestor H relata que a aferição do questionário não expressa a verdade, afirma que a comunicação não é uma barreira para a implementação do planejamento estratégico e expressa: *“para mim a comunicação do planejamento estratégico é adequada. Ele afirmou que assim pensa, pois seu grupo está completo. Embora, alguns setores, como por exemplo, o financeiro e a contabilidade, precisem de ajustes, a maior parte está bem estruturada. Assim sendo, a comunicação do planejamento estratégico é adequada., quanto ao planejamento estratégico, inclusive, em outras circunstâncias na “Empresa CM”.*

Pergunta 2: Períodos de crise atrapalham na implantação de estratégias?

Em síntese, o gestor H relata que a aferição do questionário expressa a verdade, que os períodos de crise são barreiras para a implementação do planejamento estratégico na “Empresa CM”, expressando: *“Com certeza atrapalham. A crise atual, por conta da pandemia, atrapalha, pois, como o salário da população diminuiu em torno de 30%, o dinheiro está escasso. Como se trata de empresa do ramo de cosméticos, o entrevistado pensa que as pessoas cuidarão em primeiro lugar das contas atrasadas e, depois pensarão em adquirir esses produtos.”*

O entrevistado ressaltou que, neste momento de pandemia, não é tempo de novos projetos ou planejamentos; o importante é que a empresa se mantenha estável no mercado.

Pergunta 3: O período e implantação sempre demora mais do que o planejado?

Em síntese, o gestor H relata que a aferição do questionário expressa a verdade, que existe uma demora maior do que o tempo planejado na implementação do planejamento estratégico, expressando: *“com certeza, tenho planejamento, quero fazer este produto em três meses, nunca consegue....”* na “Empresa CM”, e *“sim, veja como exemplo, a produção de um cosmético. Aqui no Brasil, entre o planejamento e a conclusão do projeto, são necessários 6 meses, enquanto em outros países, como a China, tudo pode ser feito em apenas 30 dias.”*

Pergunta 4: Os empregados não são suficientemente capacitados?

Em síntese, o gestor H relata que a aferição do questionário expressa parcialmente a verdade, que seus empregados não estão suficientemente capacitados para a implementação do planejamento estratégico, expressando: Observa em sua empresa que o nível do empregado não é satisfatório. A empresa investe em RH, mas tem muita dificuldade em contratar funcionários qualificados. *“Temos muita dificuldade de se conseguir funcionários qualificados. Ele salientou que, na sua empresa, não há muitos funcionários assim.”*

Pergunta 5: Os empregados não entendem adequadamente os objetivos da “Empresa CM”?

Em síntese, o gestor H relata que *“Nós precisamos transmitir melhor nossos objetivos, os empregados pensam que somente temos um objetivo ganhar dinheiro, e temos que mostrar que temos outros objetivos, um deles é melhorar a condição de vida de nossos empregados, só assim eles ajudaram nossa empresa a crescer”*. Observa que devem aumentar o contato com sua equipe de trabalho, transmitindo informações sobre os objetivos da empresa.

Pergunta 6: A coordenação da Implantação da estratégia é efetiva?

Em síntese, o gestor H relata que a aferição do questionário expressa parcialmente a verdade, que a coordenação não é efetiva quanto à implantação e implementação do planejamento estratégico, expressando: *“Demora para acontecer, coordenador qualificado no Brasil é muito difícil”* na “Empresa CM”. E ainda: *“Essa coordenação dificilmente ajuda, pois há muita dificuldade de se conseguir funcionários qualificados. Ele salientou que, na sua empresa, não há muitos funcionários assim.”*

Pergunta 7: Sempre surgem problemas que não haviam sido previstos no planejamento estratégico?

Em síntese, o gestor H relata que a aferição do questionário expressa parcialmente a verdade, que sempre surgem problemas não previstos, mas que a razão disso são os profissionais envolvidos no planejamento estratégico, expressando: *“Na China para fabricar um produto novo demora trinta dias, aqui no Brasil demora seis meses, O problema maior é no profissional maior do que nas estratégias.....”* na “Empresa CM”.

O entrevistado dá como exemplo a produção de um cosmético. No Brasil, entre o planejamento e a conclusão do projeto, são necessários seis meses, enquanto em outros países, como a China, tudo pode ser feito em apenas 30 dias.

Pergunta 8: Fatores externos impactam na implantação do planejamento estratégico.

Em síntese, o gestor H relata que a aferição do questionário expressa a verdade, que sempre surgem problemas não previstos, mas que a razão disso são os profissionais envolvidos no planejamento estratégico, na “Empresa CM”.

O entrevistado, a princípio, não concorda; porém, ao ser esclarecido sobre o que são esses fatores externos, ele se retrata e concorda, isto é, os fatores impactam a execução do planejamento estratégico. Ele cita, por exemplo, o fato de estar tudo programado para a produção de seus produtos neste País, mas sua empresa não tem tido êxito, devido às dificuldades impostas pela burocracia brasileira. Ainda, demonstrou alguma dificuldade em compreender as perguntas, pelo fato de não ser brasileiro. Ainda, demonstrou insatisfação com a burocracia brasileira e a falta de qualificação dos funcionários.

Ao observar o que relata o gestor “H”, o pesquisador concluiu que ele entende que na “Empresa CM” a comunicação do planejamento estratégico é adequada, exceto em alguns departamentos que necessitam de ajustes, além de sua estrutura de profissionais não estar adequada as necessidades operacionais existentes.

Possui um certo temor quanto as atuais conjunturas econômicas e políticas existentes no Brasil, o que acarreta uma vulnerabilidade em seu fluxo de caixa e disponibilidade de investimentos.

Desconfia muito das pessoas que o cercam, tanto os terceiros como os internos, bem como, possuindo muita aversão a burocracia brasileira e toda legislação trabalhista existente, compara o Brasil a outros países exemplificando tal burocracia.

Entende que o profissional brasileiro está muito aquém quanto a seu preparo cultural e técnico profissional, inclusive quanto as necessidades técnicas de uma empresa, por mais que são preparados e se investem neles não se engajam no projeto e estratégia de sua empresa, aliás não se esforçam para entender os objetivo, metas e direcionamento dos gestores.

Tabela 2 – Resumo da triangulação das informações coletadas

Dificuldades à implantação do plano estratégico	Participante	Sócio	Observador
Na minha empresa, a comunicação do plano estratégico é inadequada	não é dificuldade	conflito de opinião entre os Sócios	não é dificuldade
Períodos de crise atrapalham na implantação de estratégias.	é dificuldade	é dificuldade	é dificuldade
O período de implantação sempre demora mais do que o planejado	é dificuldade	é dificuldade	é dificuldade
Os empregados não estão suficientemente capacitados.	não é dificuldade	é dificuldade	é dificuldade
Os empregados não entendem adequadamente os objetivos da empresa.	não é dificuldade	é dificuldade	é dificuldade
A coordenação da implantação da estratégia não é efetiva.	não é dificuldade	não é dificuldade	não é dificuldade
Sempre surgem problemas que não haviam sido previstos no plano.	é dificuldade	é dificuldade	é dificuldade
Fatores externos impactam na implantação do plano estratégico.	é dificuldade	é dificuldade	é dificuldade

Fonte: elaborado pelo autor

Quanto as dificuldades contempladas na Tabela 2, podemos mencionar as seguintes observações:

Na minha empresa, a comunicação do plano estratégico é inadequada: observamos um conflito de opiniões entre sócios, explicitando que esta comunicação não foi realizada adequadamente, trazendo a um dos sócios a certeza da não adequada comunicação do planejamento estratégico, portanto, devemos avaliar a forma da comunicação no planejamento estratégico, sendo clara, objetiva e transparente afim de tornar evidente suas etapas, seus objetivos, forma de atuação dos membros envolvidos e seus resultados, evitando assim, distorção e informações, portanto, ao implantar um planejamento estratégico a comunicação deve ser um dos itens a receber atenção, evitando que se torne uma barreira, Guerreiro e Souza (2015), também em encontraram este achado como barreira em sua pesquisa.

O observador entende que neste relato temos uma deficiência na gestão dos sócios perante a implantação e implementação do planejamento estratégico, tendo em vista sua gestão centralizadora, portanto, a implementação do planejamento estratégico aos olhos dos sócios trará uma descentralização da gestão da empresa, contrariando seus princípios e forma de gestão até este momento.

Períodos de crise atrapalham na implantação de estratégias: observamos que é consenso, na implantação da estratégias é importante observar o cenário no qual se dará essa ação, se vislumbrar um cenário incerto ou mesmo em crise exige que se pondere as iniciativas a serem tomadas no sentido de reduzir o risco de sua implantação, estas crises podem ser: i) econômica; ii) social; iii) política; mas podemos citar como exemplo uma pandemia “a COVID-19, no ano de 2020, que avassalou grande parte das estratégias existentes nas empresas, portanto, o entendimento das oportunidades e ameaças que serão encontradas pode auxiliar na sobreposição das barreiras encontradas, conforme Guerreiro e Souza (2015) quanto a maior disponibilidade de recursos para manter a implementação do plano, mesmo em período de crise.

O período de implantação sempre demora mais do que o planejado: é consenso, por várias razões a programação pré-definida pode se alterar: i) má estruturação do cronograma de trabalho; ii) desinteresse ou boicote dos participantes ou dos sócios; iii) falta de conhecimento e objeto de que conduz o planejamento estratégico; iv) falta de estrutura empresarial e cultura para o desenvolvimento do planejamento estratégico; sobretudo devemos observar que um bom planejamento do planejamento estratégico deve minimizar todas estas situações, prevendo e contemplando antecipadamente cada uma delas e outras que por ventura observarem especificamente na empresa em que for realizado desenvolvimento do planejamento estratégico, conforme Guerreiro e Souza (2015) apontou o tempo do processo como a segunda barreira mais importante para o sucesso da implementação do planejamento estratégico.

Os empregados não estão suficientemente capacitados: A capacitação dos empregados é essencial para o desenvolvimento de um planejamento estratégico, observamos que neste item temos um conflito de opiniões, os participantes naturalmente por trazer valores a seus atributos se julgam capacitados, mas os sócios que nesta situação julgam a capacidade dos participantes, entendem que eles não estão amplamente capacitados, portanto, deve-se verificar amplamente a capacidade dos participantes, na estruturação do planejamento estratégico, medindo seu conhecimento, realizando um treinamento eficaz, contemplando a capacitação dos empregados, conforme Lopes & Terra (2016), apontam que a baixa capacitação dos profissionais internos pode ser um fator crítico para o sucesso do planejamento estratégico.

Os empregados não entendem adequadamente os objetivos da empresa:

observamos um conflito de opiniões os sócios entendem que os empregados não entendem os objetivos da empresa, durante a implantação do plano estratégico faz-se necessário deixar claro a missão, visão e os valores da empresa, de forma clara, objetiva e sucinta alinhando as ações para que o planejamento estratégico possa ser estruturado com a adesão dos empregados, sendo que eles sejam esclarecidos dos possíveis benefícios desta planejamento estratégico, se a visão e direcionamento não estiver claro para todos, os empregados não terão uma visão adequada do objetivo da empresa e nem mesmo do plano a ser implementado, corroborando com as observações de O'Regan e Ghobadian (2002), quando afirmam que, na maior parte das empresas, há comunicação inadequada e falta clareza nos objetivos, sendo essas uma barreira à implementação do plano estratégico.

A coordenação da implantação da estratégia não é efetiva:

é consenso, a efetiva coordenação da implantação planejamento é fundamental para que se atinjam os objetivos traçados, ter atenção para este tópico, corrobora para a efetiva eficácia de sua implantação, portanto estar coordenando um planejamento estratégico determina acompanhamento, supervisão, planejamento e estratégia em sua execução por parte de seus coordenadores, conforme Guerreiro e Souza (2015), encontraram essa como a segunda barreira menos importante ao sucesso da implementação do planejamento estratégico.

Sempre surgem problemas que não haviam sido previstos no plano:

é consenso, o surgimento de imprevistos traz muita insegurança para todos os participantes, ao traçar as etapas do planejamento estratégico que não podem ser realizadas por imprevistos que surgem destoa completamente o cronograma de trabalho pré-definido, trazendo à baila incertezas e preocupações, sendo assim, devemos ao estruturar o planejamento estratégico minimizar todos e qualquer imprevisto possível de ser previsto, estudando cada uma das etapas de forma minuciosa, afim de evitar imprevistos no planejamento estratégico, conforme Guerreiro e Souza (2015), essa foi considerada pelos profissionais como a principal barreira à implementação do plano estratégico.

Fatores externos impactam na implantação do plano estratégico:

é consenso, o ambiente para implantação da estratégia encontra-se cada vez mais complexo e turbulento, esta complexidade exige do empresário uma aquisição constante de dados, bem como a sua análise, este conhecimento dos fatores externos, ou mesmo a falta desse conhecimento impactam diretamente na implantação do plano estratégico, pois exigirá uma adaptação rápida e intensa para cobrir a lacuna gerada por essa mudança, portanto, ao perceber a mudanças do cenário é necessário adota uma flexibilização das estratégias previamente definidas e se necessário, uma revisão e adaptação ao novo cenário, conforme Silva, Pastor, & Stábile (2015), explicam que, para que a implementação e a execução da estratégia ocorram, é necessário que a organização esteja atenta ao que está acontecendo, tanto no ambiente interno quanto externo, antecipando as mudanças e coletando informações para a tomada de decisão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi investigar o processo de implantação e implementação do planejamento estratégico em uma empresa de médio porte, do segmento de comércio de produtos de cosméticos, a fim de descrever as principais dificuldades na fase de implementação. Considera-se que o objetivo foi alcançado ao final do estudo. Como relatado no início deste trabalho, a oportunidade foi motivada por se tratar de uma empresa onde o autor desenvolveu trabalho de consultoria, para implantar e implementar o planejamento estratégico.

Embora tenha havido uma tentativa de implantação e implementação em duas fases, a segunda (implementação) acabou não ocorrendo e os principais executivos da “Empresa CM” decidiram por “congelada” a implementação por tempo indeterminado.

Os principais resultados encontrados são: houve uma tentativa de implementação do procedimento estratégico em duas fases; contudo, diante da quantidade de 89 ações necessárias, para os gestores da “Empresa CM” acabaram por “congelar” o processo de implementação do plano estratégico; o foco da empresa ante a pandemia passou a ser a manutenção da estabilidade, em detrimento de novos investimentos; e os gestores informam que há dificuldades adicionais na implantação devido à baixa qualificação de seus profissionais. A percepção dos empregados em geral era que as principais barreiras à implementação eram externas, mas na percepção dos sócios gestores a principal barreira era interna, ou seja, a capacitação dos empregados e dos coordenadores da “Empresa CM”.

Ficou evidente que na empresa investigada deve-se investir mais horas na qualificação, conscientização e comprometimento dos gestores chaves para que a fase de implementação seja bem sucedida. Alternativamente, seria possível trocar algumas posições para contribuir no processo de mudança cultural, mas, por outro lado, a troca pode ser custosa e não haveria garantia de que o resultado da implementação seria diferente. Os resultados encontrados nesta pesquisa são restritos ao contexto da “Empresa CM” e não podem ser generalizados e nem mesmo extrapolados para outras empresas do mesmo segmento, porte ou região.

Os resultados apresentados nesta pesquisa se mostram relevantes para os gestores, consultores e profissionais envolvidos com o planejamento estratégico das empresas, e para pesquisadores, ou mesmo pessoas que estejam interessadas em planejamento estratégico.

Apesar de serem resultados com caráter exclusivo de um segmento e uma única empresa, que abrem campo para novas pesquisas sobre a implementação do planejamento estratégico para abordar o problema em pauta, servem como importantes direcionadores para se obter sucesso na implementação do processo de planejamento estratégico em empresa de médio porte. A partir do que foi explicitado, é possível concluir que a implementação do planejamento estratégico deve ser mais bem planejada em todos os seus pontos e circunstâncias, sendo um dos fatores cruciais para garantir seu sucesso.

O sucesso na implementação do planejamento estratégico depende, principalmente, da conscientização dos gestores da empresa, assumindo a responsabilidade pela condução do processo, implementação das mudanças, provimento dos recursos e meios necessários.

Uma das limitações desta pesquisa é o tamanho reduzido da amostra, assim, seus resultados estão condicionados apenas ao cenário analisado. Sugestões de pesquisas futuras: a) pesquisar de forma detalhada cada uma das barreiras encontradas na implementação do planejamento estratégico; b) pesquisar o comportamento dos gestores mediante a descoberta da necessidade em implementar ações em sua empresa; c) pesquisar a visão dos participantes no planejamento estratégico quanto a futuras mudanças.

REFERÊNCIAS

- Akyel, N.; Korkusuzpolat, T.; & Arslankaya, S. (2012). Strategic Planning in institutions of higher education: a case study of Sakarya University. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, 66-72.
- Banco Nacional de Desenvolvimento. (2020). *Quem pode ser cliente?* Recuperado de <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>.
- Borges, A. A. Jr, & Luce, F. B. (2000). Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio Top de Marketing da ADVB. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 40(3), pp.36-44. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a05>.
- Bortoli, A., N°; Lopes, A. S.; & Moreira, A. L., Jr. (1998). *As dificuldades para a implementação de estratégias em uma empresa familiar de pequeno porte*. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-orgest-25.pdf>
- Brezolini, M. M. (2017). *Planejamento estratégico de uma organização pública: uma análise das deficiências ocasionadas pelo momento da implantação*. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) UFF/ICHS. Recuperado de <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/3371/1/Marcelo%20Masenclever%20Brezolini.pdf>.
- Cakmak, P. I., & Tas, E. (2012) Strategic planning practices of contractor firms in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 40-46.
- Cezarino, L. O.; & Sudo, B. T. (2011). O desafio da implantação de um plano estratégico em uma microempresa familiar do setor alimentício. *Revista Gestão e Desenvolvimento – Revista do Mestrado em Administração*, 8(1), 61-71. Recuperado de <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/983/1337>.
- Citó, F. E. C., & Oliveira, M. D. P. (2015). *Desafios na elaboração e implementação do planejamento estratégico no setor público*. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, Belo Horizonte, MG, 60(91), 131-144. Recuperado de <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/98366>.
- Coltro, A., & Pazzini, E. S. (2016). O papel do planejamento estratégico em uma organização. *Caderno Profissional de Administração – UNIMEP*, 6(2), pp.136-156. Recuperado de <http://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempa.combrojsindexphp/article/view/121>.
- Costa, C. C. (2009). *Estratégia de Negócios*. Atlas.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.
- Gil, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7a ed. – São Paulo: Atlas, 2019.
- Grant, R. M. (2003). Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal*, 24, 491-517.

- Guerreiro, R. (2015) Um estudo sobre as percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implantação do planejamento estratégico. *Revista Universo Contábil*, 11(1), 88-104. Recuperado de www.furb.br/universocontabil.
- Herrero, E., Fº. (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica*, Elsevier Editora.
- Implantar. *Dicionário Aurélio*. Consulta feita pelo autor em 05 de agosto de 2020. Recuperado de (<https://www.dicio.com.br/implantar/>
- Implementar. *Dicionário Aurélio*. Consulta feita pelo autor em 05 de agosto de 2020. Recuperado de <https://www.dicio.com.br/implementar/>
- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (2017). *Administração Estratégica*. Cengage Learning.
- Kalaki, R. B. (2018). *Implementação de planos estratégicos em associações de interesse privado do agronegócio: principais desafios e uma proposta de método*. Ribeirão Preto. Tese de doutorado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. 222p
- Keller, G. F., Souza, Â. R. L. D., Fernandes, A. M., & Velho, C. O. (2019). Relevância do planejamento estratégico no processo decisório das empresas prestadoras de serviços contábeis: uma análise com o auxílio da lógica Fuzzy. *Revista Ibero-Americana de Estratégia, São Paulo, SP*. 18(4), pp. 598-614.
- Kich, J. I. F., Pereira, M. F., Emmendoerfer, M. L., & Santos, A. M. (2008). A influência do líder na condução do processo de implementação do planejamento estratégico. *Revista de Ciências da Administração*, 10(21), pp. 122-146.
- Lopes, B. H. S., & Terra, L. A. A. (2016). *Intelig. Compet.*, ISSN: 2236-210X, São Paulo, 6(3), pp. 125-157.
- Luftman, J. N.; & Brier, T. (1999). Achieving and Sustaining Business-IT Alignment. *California Management Review*, California, 42(1), 109-122.
- Martins, G. de A. & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Macêdo, D. F., Ataíde, J. A. R., Queiroz, A. G. Al., Santos, D. G., & Costa, A. C. S. (2018). Potencialidades e Desafios do Processo de Planejamento Integrado: A Experiência de uma Secretaria Municipal de Saúde do Nordeste Brasileiro. *RIGS- Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 7(1), 183-195.
- Mckeown, M. (2013). *Estratégia do planejamento à execução*. HSM Editora.
- Mendes, J. (2019). Mercado de cosméticos cresce, apesar da crise. *Correio Braziliense Economia*. Recuperado de https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/06/06/internas_economia,760579/mercado-de-cosmeticos-cresce-apesar-da-crise.shtml.
- Oliveira, D. P. R. (2018). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática*. 34a ed. São Paulo: Atlas.
- O'Reagan, N., & Ghobadian, A. (2002). Planejamento estratégico formal: a chave para o gerenciamento eficaz de processos de negócios. *Business Process Management Journal*, 8(6), 416-429. Recuperado de

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design – Como Construir propostas de Valor Inovadoras*, HSM do Brasil.
- Perera, F. P. R., & Peiró, M. (2012). Strategic Planning in Healthcare Organizations. *Revista Española de Cardiología* (English Edition), 65(8), 749-754.
- Rasmussen, U. W. (1990). *Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico*. Edições Anuaneiras.
- Rondinelli, J. (2018). Crescimento no setor de cosméticos no Brasil revela demandas de consumo. *E-commerce Brasil*. Recuperado de <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/crescimento-beleza-brasil-consumo/>.
- Roseli Figaro (2014), *Revista Fronteiras – estudos midiáticos* 16(2): 124-131 maio/agosto 2014 by Unisinos – doi: 10.4013/fem.2014.162.06
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Secaf, V. M. S. (2019). Empresa de pequeno, médio e grande porte: entenda as diferenças. *Portal Setting Consultoria*. Recuperado de <https://www.setting.com.br/blog/gestao-empresarial/empresa-de-pequeno-medio-e-grande-porte>.
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2010). Mercado de Cosméticos. *SEBRAE* respostas. Recuperado de <https://respostas.sebrae.com.br/mercado-de-cosmeticos/>.
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*, SEBRAE-Dieese, Brasília – DF. Recuperado de www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf.
- Silva, L. A. M.; Pastor, C. S.; & Stábile, S. (2015). A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional: um estudo sobre as dificuldades de gestão. *Administração de Empresas em Revista*, 1(10). Recuperado de <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/1232/836>.
- Sousa, J. C., & Dias, P. H. R. C. (2017). Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. *Integration of Strategic Planning to Strategic Thinking*, 19(47), pp.29-44. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n47p29>.
- Stoner, J. A. F.; & Freeman, R. E. (1999). *Administração*. 5a ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Vizeu, F., & Gonçalves, S. A. (2010). *Pensamento Estratégico*: Atlas.
- Wilson, D., & Jarzabkowski, P. (2004). Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para análise estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, 44(4).
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso – Planejamento e Métodos*, 5a ed, Editora Bookman.

APÊNDICE A – Termo de solicitação para realização de pesquisa

À
“Empresa CM”
Rua xxxxxxxxxxxxxx, xxxx,
São Paulo -SP, Brasil

A/C:
Sr. Sócio Gestos ‘A’
Sr. Sócio Gestor”H”

Prezado Senhor,

Com satisfação, submetemos à aprovação de V.Sa., nossa solicitação para desenvolver pesquisa acadêmica de estudo de caso na “Empresa CM”, com o objetivo de compor o trabalho final de dissertação de nosso discente Marco Antonio Granado” devidamente matriculado no programa de mestrado profissional em controladoria e finanças, ministrado por nossa instituição Faculdade FIPECAFI.

O tema da pesquisa será “Dificuldades na Implementação do Plano Estratégico em Empresa de Médio Porte do segmento de Comercialização de Cosméticos - Estudo de Caso”, sob orientação do Prof. Dr. Rodrigo Paiva Souza.

A pesquisa consistirá na coleta de documentos, relatórios, arquivos e outras informações pertinentes, além de entrevistas com os diretores e profissionais da “Empresa CM”. Os trabalhos de campo estão planejados entre os meses de junho até agosto de 2020.

A identidade da “Empresa CM” e seus participantes serão omitidas no relatório final. Outrossim, toda a informação obtida (exceto as de domínio público) será mantida sob sigilo em arquivo do pesquisador. A minuta do relatório final e da transcrição das entrevistas (gravadas), serão submetidas previamente à aprovação dos entrevistados e representantes da “Empresa CM”.

Esperamos, com este trabalho, trazer uma significativa contribuição, tanto à “Empresa CM” como à comunidade acadêmica e empresarial, sobre a dinâmica de desenvolvimento e maturidade organizacional de uma entidade privada, que atua em ambiente de livre negociação, mas sob monitoramento de agência governamental.

Desde já agradecemos por esta inestimável oportunidade de desenvolver esta pesquisa de estudo de caso, e aguardamos pelo vosso “de acordo”.

Atenciosamente,

São Paulo, 01 de setembro de 2020

Sócio Gestor “A”

Sócio Gestor “H”

Marco Antonio Granado
Pesquisador