



UFSM

Dissertação de Mestrado

A visão de futuro como ferramenta de gestão

Élida Cristina Boeck

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

2005

A visão de futuro como ferramenta de gestão

por

Élida Cristina Boeck

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

2005

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a dissertação de
Mestrado

A visão de futuro como ferramenta de gestão

elaborada por

Élida Cristina Boeck

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Dr. Rolando Juan Soliz Estrada
(Presidente/Orientador)

Dr. Alberto Souza Schmidt

Dr^a. Leoni Pentiado Godoy

Santa Maria, 30 de maio de 2005

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que colaboraram para realização deste trabalho.

Ao meu marido Marcos e meu filho Artur pelo amor, carinho e pela motivação para realização deste trabalho.

Aos meus pais Helio e Lourdes pelo amor e contribuição cuidando do Artur nos momentos de minha ausência.

Ao professor Rolando Juan Soliz Estrada, pela orientação, pelo apoio e ensinamentos.

As colegas Adriana e Taís, pela amizade e coleguismo durante a caminhada do mestrado.

A Ana, ao Luciano, a Carolina e a Elena pela ajuda nas horas em que foi preciso.

Aos queridos colegas, Roger, Tagli, André, Ilário, Lucca, Gerso, Fladimir, Marina, Daniela e Iuri pela ajuda e companheirismo.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pelos ensinamentos.

Um agradecimento especial aos professores Janis, Alessandro e Denis pelo apoio apresentado.

A equipe de Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

SUMÁRIO

Lista de quadros	ix
Lista de figuras	xii
Lista de siglas	xiii
Lista de anexo	xiv
Resumo.....	xv
Abstract	xvi
1 Introdução	19
1.1 A Importância do Estudo	22
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo Geral.....	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
1.3 Estrutura do Trabalho.....	20
2 Fundamentação Teórica	22
2.1 Planejamento estratégico.....	22
2.1.1 Conceito de planejamento estratégico.....	22
2.1.2 Modelos de planejamento estratégico	26
2.1.2.1 Modelo de ALMEIDA (2001).....	27
2.1.2.2 Modelo de CERTO e PETER (1993).....	30
2.1.2.3 Modelo de DAVID (2003)	35
2.1.2.4 Modelo de DETTMER (2003)	39
2.1.2.5 Modelo de THOMPSON e STRICKLAND (2000)	42
2.1.2.6 Modelo de ESTRADA	48
2.1.3 Principais críticas ao planejamento estratégico	51
2.2 Visão de futuro.....	52
2.2.1 Aceitação da visão	55
2.2.2 Componentes da visão	58
2.2.3 O processo de visão de GROUARD e MESTON (2001)	63
2.2.4 Facilidades na concepção da visão.....	67
2.2.5 Dificuldades na concepção da visão	68

2.3 Mudança organizacional	70
2.3.1 O desenho da mudança	74
3 Metodologia	79
3.1 Planejamento da Pesquisa	80
3.2 Classificações e definição da pesquisa.....	81
3.3 Natureza da pesquisa.....	81
3.4 Objetivos da pesquisa.....	83
3.5 Técnica da pesquisa	83
3.6 Formulação do problema	85
3.7 Questões da pesquisa	86
3.8 Seleção dos casos	87
3.8.1 Empresa Alfa.....	87
3.8.1.1 Estrutura organizacional.....	88
3.8.1.2 Mercado de atuação.....	89
3.8.1.3 Processo produtivo	89
3.8.1.4 Planejamento estratégico	89
3.8.2 Empresa Beta.....	91
3.8.2.1 Estrutura organizacional.....	92
3.8.2.2 Mercado de atuação.....	93
3.8.2.3 Processo produtivo	93
3.8.2.4 Planejamento estratégico	94
3.8.3 Empresa Gama	95
3.8.3.1 Estrutura organizacional.....	96
3.8.3.2 Mercado de atuação.....	97
3.8.3.3 Processo produtivo	97
3.8.3.4 Planejamento estratégico	98
3.9 Coleta de dados	99
3.10 Procedimentos de análise e interpretação de dados	100
4 Análise e avaliação dos resultados empíricos	102
4.1 Participação no processo	102
4.1.1 Comparativo da participação no processo.....	102

4.2 Quem liderou o processo de desenvolvimento da visão de futuro.....	106
4.2.1 Comparativo da liderança no processo.....	106
4.3 A visão proporcionou alguma mudança organizacional.....	107
4.3.1 Mudanças percebidas com o desenvolvimento da visão.....	108
4.3.2 Comparativo das mudanças percebidas com o desenvolvi- mento da visão	109
4.4 Aceitação da visão	110
4.4.1 No processo da visão foram desenvolvidas as visões pesso- ais	110
4.4.1.1 Comparativo do desenvolvimento das visões pes- soais.....	114
4.4.2 A visão estimula a todos caminharem na mesma direção.....	114
4.4.2.1 Comparativo da visão proporcionando estímulo para que todos caminhem na mesma direção.....	114
4.4.3 A visão é um guia nas dec. relacionadas ao negócio	116
4.4.3.1 A visão é um guia eficaz nas decisões relacionadas ao negócio da empresa para os acionistas.....	116
4.4.3.2 A visão é um guia eficaz nas decisões relacionadas ao negócio da empresa para os clientes.	117
4.4.3.3 A visão é um guia eficaz nas decisões relacionadas ao negócio da empresa para os fornecedores.....	117
4.4.3.4 A visão é um guia eficaz nas decisões relacionadas ao negócio da empresa para os concorrentes.....	118
4.4.3.5 A visão é um guia eficaz nas decisões relacionadas ao negócio da empresa para os funcionários.....	118
4.4.4 Avaliação dos níveis de aceitação.....	119
4.4.4.1 Comparativo dos níveis de aceitação para os ge- rentes.....	120
4.4.4.2 Comparativo dos níveis de aceitação para os fun- cionários.....	121

4.4.5 As pessoas que trabalham na empresa sabem o enunciado da visão	121
4.5 Componentes da visão	124
4.5.1 Valores essenciais que são disseminados.....	125
4.5.1.1 Comparativo de como foram definidos valores.....	128
4.5.2 Principais pessoas ou grupos que tem grande influência.	128
4.5.3 Os valores continuarão verdadeiros com o passar dos anos.....	131
4.5.4 As pessoas da empresa cont. acreditar nos valores	133
4.5.5 Como o produto contribui para o sucesso dos clientes, fornecedores e sociedade	134
4.5.5.1 Comparativo para o sucesso da sociedade.....	134
4.5.5.2 Comparativo para o sucesso dos clientes.	135
4.5.5.3 Comparativo para o sucesso dos fornecedores.	135
4.5.6 Como é divulgada a finalidade básica.....	136
4.5.6.1 Comparativo das formas de divulgação da missão.....	136
4.5.7 A empresa possui super metas definidas.....	137
4.5.7.1 Comparativo da existência de super metas.....	137
4.6 Processo da visão	140
4.6.1 De que forma foi o processo inicial de definição da visão.....	140
4.6.2 Conhecimento de oportunidades e ameaças.....	142
4.6.3 Importância da sensibilização da visão	145
4.6.4 Visões alternativas.....	147
4.6.4.1 Comparativo de desenvolvimento de visões alternativas.	147
4.6.5 Qual o modelo utilizado no processo de implementação da visão	148
4.6.6 Avaliação da visão	148
4.6.6.1 Comparativo de avaliação da visão.	148
4.6.7 Facilidades e dificuldades encontradas no processo	149
5 Conclusão e Recomendações	151
5.1. Conclusão e recomendações para trabalhos futuros.....	151

Bibliografia	156
Anexos	163

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Analogia entre a ideologia central e a busca pelo progresso	61
Quadro 2 – Distribuição dos colaboradores	92
Quadro 3 – Estados de comercialização dos produtos da empresa.....	93
Quadro 4 – Quantidade de funcionários por seções (%).....	96
Quadro 5 – Comparativo de participação no processo (%).....	102
Quadro 6 – Comparativo de conhecimento sobre o planejamento estratégico (%).....	103
Quadro 7 – Comparativo de desenvolvimento da visão (%).....	103
Quadro 8 – Comparativo do período de abrangência da visão (%)	103
Quadro 9 – Liderança no processo (%).....	107
Quadro 10 – Comparativo das mudanças percebidas com o desenvolvimento da visão (%)	108
Quadro 11 – Comparativo das mudanças ocorridas, após o desenvolvimento da visão (%)	109
Quadro 12 – Foram desenvolvidas visões pessoais - Alfa (%).....	111
Quadro 13 – Foram desenvolvidas visões pessoais - Beta (%).....	112
Quadro 14 – Foram desenvolvidas visões pessoais - Gama (%)	113
Quadro 15 – As pessoas se sentiram a vontade de exporem suas idéias (%).....	114
Quadro 16 – Visão como estímulo para que todos caminhem na mesma direção.....	115
Quadro 17 – A visão da empresa é um guia eficaz nas decisões relacionadas ao negócio da empresa para os acionistas (%).....	116
Quadro 18 – A visão da empresa é um guia eficaz nas decisões relacionadas ao negócio da empresa para os clientes (%)	117
Quadro 19 – A visão da empresa é um guia eficaz nas decisões relacionadas ao negócio da empresa para os fornecedores (%).....	118
Quadro 20 – A visão da empresa é um guia eficaz nas decisões relacionadas ao negócio da empresa para os concorrentes (%).....	118

Quadro 21 – A visão da empresa é um guia eficaz nas decisões relacionadas ao negócio da empresa para os funcionários (%).....	119
Quadro 22 – Níveis de aceitação da visão para os gerentes (%).....	120
Quadro 23 – Níveis de aceitação da visão para os funcionários (%).....	121
Quadro 24 – As pessoas que trabalham na empresa sabem o enunciado da visão (%)	122
Quadro 25 – Citaram a visão corretamente (%).....	122
Quadro 26 – Conhecimento de valores (%).....	125
Quadro 27 – Conhecimento da coordenação dos valores (%)	128
Quadro 28 – Grupos de grande influência (%)	130
Quadro 29 – Daqui alguns anos os valores da empresa continuarão verdadeiros - Alfa (%).....	131
Quadro 30 – Daqui alguns anos os valores da empresa continuarão verdadeiros - Beta (%)	132
Quadro 31 – Daqui alguns anos os valores da empresa continuarão verdadeiros - Gama (%)	132
Quadro 32 – Comparativo as pessoas da empresa continuariam acreditar nos valores mesmo que a certa altura eles se tornassem uma desvantagem na hora de competir.....	133
Quadro 33 – Sucesso dos clientes	134
Quadro 34 – Sucesso dos fornecedores.....	135
Quadro 35 – Sucesso da sociedade	135
Quadro 36 – Formas de divulgação da missão.....	136
Quadro 37 – Existência de super metas	138
Quadro 38 – Oportunidades e Ameaças- Alfa	143
Quadro 39 – Oportunidades e Ameaças- Beta	144
Quadro 40 – Oportunidades e Ameaças- Gama.....	144
Quadro 41 – Foram realizados trabalhos de sensibilização da visão	145
Quadro 42 – Conhecimento de visões alternativas	147
Quadro 43 – Conhecimento do modelo utilizado na implementação da visão	148
Quadro 44 – Comparativo das formas de avaliação da visão	149

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de planejamento estratégico ALMEIDA.....	27
Figura 2 – Modelo de planejamento CERTO e PETER	30
Figura 3 – Modelo de DAVID	35
Figura 4 – Modelo de DETTMER	40
Figura 5 – As cinco tarefas da gerência estratégica	43
Figura 6 – Fatores que moldam a escolha da estratégia da empresa.....	46
Figura 7 – Modelo de ESTRADA.....	48
Figura 8 – Porque algumas organizações tem sucesso ou fracassam.....	50
Figura 9 – Processo de crescimento da visão.....	57
Figura 10 – Desenvolvimento da visão.....	59
Figura 11 – Processo de desenvolvimento da visão.....	65
Figura 12 – Modelo de Kurt Lewin	76
Figura 13 – Forças que atuam no processo de mudança.....	77
Figura 14 – Método do estudo de caso	85
Figura 15 – Organograma da empresa Alfa	88
Figura 16 – Organograma da empresa Beta.....	92
Figura 17 – Organograma da empresa Gama.....	97
Figura 18 – Quem sabe a visão - Alfa.....	123
Figura 19 – Quem sabe a visão - Beta.....	123
Figura 20 – Quem sabe a visão - Gama	124
Figura 21 – Quem estabelece as super metas - Alfa	138
Figura 22 – Quem estabelece as super metas - Beta	139
Figura 23 – Quem estabelece as super metas - Gama.....	139
Figura 24 – Por que a empresa iniciou o processo de desenvolvimento da visão-Alfa.....	140
Figura 25 – Por que a empresa iniciou o processo de desenvolvimento da visão-Beta.....	141
Figura 26 – Por que a empresa iniciou o processo de desenvolvimento da visão-Gama	142

LISTA DE SIGLAS

- ISO - Organização Internacional de Normalização
- PPR - Programa de participação nos resultados
- SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- VPL - Valor presente líquido

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1	163
Anexo 2	179

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

Visão de futuro como ferramenta de gestão Um estudo de multi-casos em três empresas na cidade de Santa Maria/RS

AUTORA: ELIDA CRISTINA BOECK
ORIENTADOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA
Santa Maria, 30 de maio de 2005.

O processo de adaptação das organizações em relação à realidade de seu ambiente é considerado um fator de sobrevivência para as empresas. Sendo assim, a visão estratégica ganha importância cada dia que passa, devido ao fato das organizações estarem mais competitivas e com modelos administrativos mais descentralizados. A visão deve ser um enunciado claro e direto que conduza à direção estabelecida pelos seus dirigentes.

Este trabalho descreve o processo de formação da visão de três empresas a partir da implementação do planejamento estratégico. A pesquisa bibliográfica, que analisa as questões que envolvem a aceitação da visão, processo, componentes, dificuldades e facilidades no processo e planejamento estratégico e seus modelos propostos por alguns autores, enfatizando as abordagens que apresentam soluções para o problema de pesquisa.

O trabalho tem como escopo estudar a visão organizacional das empresas e as implicações desta no desenvolvimento da organização. Busca, através da pesquisa teórica, desvendar tanto a importância quanto às relações entre visão e as posturas concretas da empresa em todas as frentes de atuação, explicando a influência desta nos diversos setores da empresa. O universo teórico deste trabalho delimita, portanto, a área dos conceitos de visão, buscando formas de identificá-los a partir de três empresas do município de Santa Maria/RS.

Quanto à metodologia, este trabalho refere-se a uma pesquisa de natureza qualitativa, classificada como descritiva, e que utilizou para o desenvolvimento do seu processo a técnica do Estudo de multi-casos.

Palavras-chave: visão, planejamento estratégico e mudança organizacional.

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

Visão de futuro como ferramenta de gestão Um estudo de multi-casos em três empresas na cidade de Santa Maria

AUTHOR: ÉLIDA CRISTINA BOECK
ADVISER: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA
Santa Maria, 30 de maio de 2005.

The process of adaptation of organizations to reality is considered a survival factor of the companies. Consequently the strategic vision is having more importance nowadays, due to the fact that organizations are more competitive with more decentralizing managerial models. The strategic vision must be a clear and immediate enunciation that leads to the direction established by their directors.

This study describes the process of strategic vision of three companies from the undertaking of strategic planning. The bibliographic research, which analyses the questions that involve the acceptance of the strategic vision, process, components, difficulties in the process and strategic planning and their models proposed by some authors, emphasizes the approach that present solutions to the problem of the research.

The purpose of this paper is the strategic vision of the companies and its implications in the development of the organizations. In the theoretical research, it reveals not only the importance but also the relationship between the vision and concrete positions of the companies in all fields of performance explaining its influence in the several departments of the company. The theoretical sphere of this study delimits the area of concepts of vision, searching for ways to identify them in three companies in city of Santa Maria/RS.

The methodology used was the qualitative research, classified as descriptive, and used for its development the technique of multi-case study.

KEYWORDS: Vision, strategic planning, organizational change.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Em virtude do ambiente empresarial competitivo, a constante evolução da economia mundial é causa de um conjunto de transformações econômicas e tecnológicas, com conseqüências inevitáveis para qualquer tipo de organização. Algumas transformações são aparentes, como mudanças tecnológicas, globalização, acirramento da concorrência e aumento das condições de incerteza que envolvem processo decisório.

Para superar os riscos de incerteza as empresas têm de ser flexíveis, inovadoras, responsivas e eficientes. Uma vez que poucas empresas dispõem das capacitações e dos recursos para demonstrar esse comportamento o tempo todo, cresce cada vez mais o número daquelas que buscam planejar e definir o rumo da organização, a fim de adquirir vantagem competitiva.

BARROS (2003), apresenta como vantagem competitiva uma visão estratégica pró-ativa, que vê adiante dos fatos, sendo capaz de identificar e liderar a mudança.

Para PORTER (1989) a vantagem competitiva da organização depende de cinco forças competitivas que determinam o potencial de rentabilidade da organização. A necessidade de estabelecer um rumo fica evidente quando o autor afirma que as empresas não podem parar

de buscar conhecimentos sobre o seu setor, com intuito de melhorar a posição de mercado.

As três organizações objetos da pesquisa operam em setores distintos, a farmácia de manipulação sofre a concorrência dos genéricos e de outras farmácias do ramo, a indústria metal-mecânica suporta a concorrência direta nas montadoras que são clientes e a indústria de refrigerantes enfrenta a concorrência de outras marcas, com preços baixos.

Em face do exposto, a visão da organização precisa estar ancorada no futuro para estabelecer como pretende trabalhar no presente. É necessário estabelecer um programa das oportunidades futuras de negócios, proporcionado à intenção de onde a organização deseja estar amanhã e qual orientação das ações a serem adotadas para atingir o foco desenvolvido (TAVARES, 2000).

Conforme ALLEN (1998), uma visão eficaz cria uma imagem identificável e coerente do futuro, sendo convincente de forma que proporcione o comprometimento com o desempenho.

Como fazer para desenvolver e implementar a visão de futuro? O atual contexto em que as organizações se encontram, é composto por muitos modelos de planejamento estratégico, mudança organizacional, indicadores de desempenho. Entretanto, muitos destes modelos simplificam a forma de desenvolver o processo e a direção que a empresa vai adotar, perdendo a consistência de adaptação do modelo para uma empresa em particular.

A proposta do estudo é identificar e analisar como se desenvolve o processo de visão e quais as facilidades e dificuldades encontra-

das no desenvolvimento, em três empresas na cidade de Santa Maria/RS.

1.1 A importância do estudo

A ausência de visão de futuro ocasiona a tomada de decisão de forma improvisada. De acordo com SCHWARTZ (2000), para superar as turbulências cada vez mais intensas e marcadas por mudanças imprevisíveis, é necessária uma mudança no comportamento, voltada para o uso de tecnologias, para a elaboração de grandes estratégias e para a reestrutura dos processos produtivos, ou seja, uma visão capaz de manter as organizações empresariais vivas por mais tempo.

Mas grande parte dos empresários ainda desconhece a necessidade da ferramenta do planejamento estratégico, estabelecendo uma visão de futuro adequada ao seu negócio.

Cabe salientar que a importância do estudo é que as empresas precisam definir o rumo para manterem-se competitivas no mercado de atuação. É preciso que os processos administrativos sejam bem desenvolvidos e implementados. Definir a direção, utilizar a ferramenta do planejamento não significa êxito nos negócios, mas representa a forma de organizar a empresa.

Desta forma, o estudo traz a descrição da visão de futuro, seu desenvolvimento e implementação, verificando os componentes e passos que foram utilizados na ferramenta. Ao verificar a maneira de desenvolvimento da visão, buscou-se pesquisar os modelos de planejamento estratégico utilizados nas empresas na implementação da visão de futuro.

Este estudo tem uma importância teórica e prática, porque possibilita apresentar recomendações que servirão de referência para as implementações dos processos de desenvolvimento da visão, contribuindo também para a literatura acadêmica, com relação ao tema proposto.

Apresenta-se a seguir os objetivos do trabalho.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever e analisar o processo de elaboração da visão de futuro de três empresas da cidade de Santa Maria/RS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar os modelos de planejamento estratégico;
- Descrever o processo de implementação do planejamento estratégico nas empresas pesquisadas;
- Analisar a visão como ferramenta de gestão a partir da visão de futuro de três empresas na cidade de Santa Maria.

1.3. Estrutura do trabalho

O texto está dividido em cinco capítulos.

O capítulo 1 apresenta a introdução que demonstra uma visão geral do trabalho, sua importância e objetivos.

O capítulo 2 trata os referenciais teóricos abordando os assuntos referentes ao planejamento estratégico, à visão de futuro e a mudança organizacional.

O capítulo 3 explica a metodologia utilizada, delineando o tipo de estudo e os meios empregados para coleta de dados.

O capítulo 4 mostra apresentação dos resultados, análise e avaliação dos resultados apresentados.

O capítulo 5 apresenta as conclusões do presente trabalho e sugestões para estudos futuros de visão.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo apresenta uma revisão da literatura, que serviu como base para a pesquisa. O objetivo da revisão é a produção do conhecimento teórico para o desenvolvimento do trabalho.

A revisão apresenta os conceitos de planejamento estratégico, visão de futuro e mudança organizacional.

2.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta amplamente utilizada nas organizações. Para OLIVEIRA (1991) o planejamento estratégico é um instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial, sendo a sustentação do desenvolvimento e da implementação das estratégias empresariais.

2.1.1 Conceito de Planejamento Estratégico

Na literatura existente sobre planejamento estratégico pode-se encontrar definições com terminologias diferentes sobre o termo: planejamento estratégico, planejamento estratégico de longo prazo, ges-

tão estratégica, administração estratégica, planejamento estratégico empresarial ou planejamento.

Segundo dicionário AURÉLIO (1980), planejar significa fazer um plano, projetar, traçar, fazer um planejamento, etc.

A concepção de planejamento, conforme podemos verificar nas obras de TAVARES (2000); ACKOFF, (1980); AAKER (2001); ANSOFF, (1981) que apresentam inicialmente o planejamento como um plano e uma direção. Porém, em sua implementação, alguns dirigentes trataram o planejamento como algo estático, direcionado à criação de estratégias, concentrado somente nos diretores da empresa, o que leva o planejamento ao descrédito e à inaplicabilidade.

Assim, ANSOFF, (1981); SAMPAIO, (2002); ALMEIDA, (2001) definem o planejamento estratégico como um processo sistemático para tomada de decisões, que não pretende adivinhar o futuro e sim garantir o sucesso da empresa em seu ambiente, evitando o máximo de surpresas.

O objetivo do planejamento estratégico relacionado ao ambiente é melhorar o desempenho organizacional tornando os altos administradores e os gerentes de divisões cientes das questões ambientais. Em geral há uma tarefa básica para ele, que é a de preparar previsões sobre o ambiente, para gerar hipóteses sobre o planejamento organizacional à medida que planos começam a se materializar. Portanto, a análise ambiental orientada para a função é melhorar o desempenho organizacional, ou, melhora o desempenho de uma função em especial, que pode ser ampla ou específica. Geralmente é integrada ao plane-

jamento normal para aquela função organizacional em particular (CERTO & PETER, 1993).

Desta forma, o planejamento estratégico demanda uma interação constante entre todos os níveis, dentro da organização, sendo que a flexibilidade deve estar presente no estabelecimento das estratégias, para que a organização possa ter uma adaptação rápida às mudanças ambientais. Com isso, o poder criativo merece ocupar espaço na formalização rígida, dando oportunidade para a geração de novas idéias, bem como o envolvimento de todos na criação e implantação, o que dará sustentabilidade ao planejamento estratégico (MINTZBERG, 1994).

O planejamento estratégico analisa as perspectivas da empresa, identificando-se as tendências, ameaças, oportunidades e algumas discontinuidades que possam alterar as tendências históricas.

Conforme KOTLER & ARMSTRONG (1993) e STONER e FREEMAN (1995), o planejamento pode propiciar muitos benefícios para organização:

- Encorajar a pensar sistematicamente no futuro e melhorar as interações entre executivos;
- Definir melhor seus objetivos e suas políticas;
- Obter e aplicar os recursos necessários ao alcance de seus objetivos;
- Fazer com que os membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;

- Proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar;
- Adotar ações corretivas caso o resultado de uma ação não seja satisfatório.

Segundo MINTZBERGER (1994) e ANSOFF (1993) as empresas que desejam gerenciar o futuro precisam compreender o passado, pois através do conhecimento dos padrões anteriores é que serão capazes de conhecer suas potencialidades. O planejamento estratégico envolve uma análise do passado, do presente e vislumbrar o futuro. Dentro deste contexto, não se espera que o futuro represente um progresso em relação ao passado, e tampouco se acredita que seja extrapolável. Portanto, como primeira medida é feita uma análise das perspectivas da empresa, e a segunda etapa análise de competitividade (ANSOFF 1993).

Para BARROS (2003) o processo de planejamento vai da visão estratégica até a implementação efetiva, passando pela capacidade de análise informacional e de resolver problemas, sendo possível conceber uma realidade futura e mentalmente subdividi-la em etapas, sem que para isso se conheça nenhuma metodologia. Mas segundo o autor, realizar o processo através de uma metodologia já testada revela-se de suma importância, tanto no uso formal em um processo de planejamento como na consolidação de estruturas inconscientes de pensar estrategicamente.

O processo de implementação parte de uma estrutura de planejamento, para focalizar as mudanças que deverão ocorrer na organiza-

ção. A seguir apresentam-se alguns modelos de implementação de planejamento estratégico.

2.1.2 Modelos de Planejamento Estratégico

A vasta literatura sobre planejamento estratégico apresenta diversos modelos com pontos em comum e algumas variações de autor para autor. A seguir serão apresentados alguns modelos de planejamento estratégico: ALMEIDA (2001), CERTO e PETER (1993), DAVID (2003), DETTMER (2003), THOMPSON e STRICKLAND (2000) e ESTRADA (2002).

Os modelos de planejamento estratégico foram adaptados e melhorados ao longo do tempo por pesquisadores que, inserindo novas abordagens, modificaram os modelos de planejamento aos ambientes cada vez mais turbulentos e imprevisíveis, buscando explicitar as relações do planejamento com a implementação e a avaliação.

Apesar de cada modelo apresentar características distintas, pode-se observar que todos apresentam macro-etapas bem deliberadas: análise do ambiente, formulação da estratégia, implementação e avaliação.

Os diferentes modelos podem variar a formulação das etapas, segundo cada autor, mas assemelham-se quanto aos passos a serem seguidos na elaboração das estratégias. A seguir apresentam-se as principais características dos modelos de planejamento estratégico.

2.1.2.1 Modelo de Almeida (2001)

ALMEIDA (2001) define planejamento estratégico como uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, criando uma visão do caminho a seguir. Após, são ordenadas ações para implementação de planejamento, para que a organização caminhe na direção pretendida.

Na implementação do planejamento é necessário dirigir esforços para ações que tragam resultados para a organização, tornando-as eficientes na forma de desenvolver suas obrigações eficazes, trazendo sucesso para a organização.

O processo desenvolvido por ALMEIDA (2001) possui cinco etapas para direcionar a realização da estratégia: orientação, diagnóstico, direção, viabilidade e operacional. O modelo de Almeida conforme figura 1.

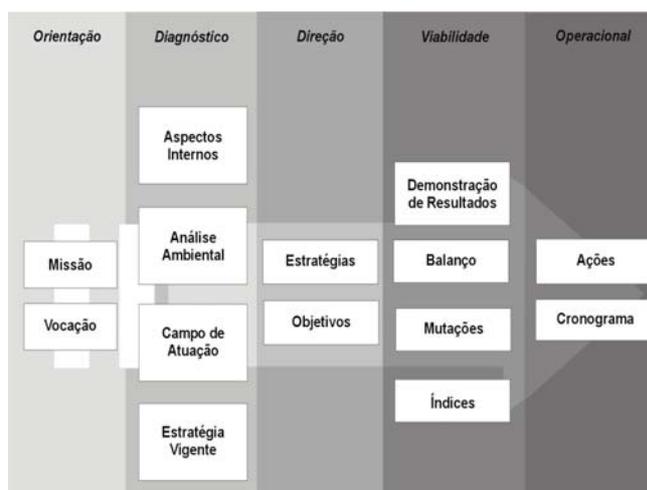


Figura 1: Modelo de planejamento estratégico de Almeida
Fonte: Almeida (2001)

Modelo de planejamento estratégico de ALMEIDA (2001)

Etapa 1. Orientação: entendimento da diretrizes que guiarão o processo de planejamento.

- Missão: Trata-se da razão de ser da organização, o motivo de sua existência.
- Vocação: Aquilo que a organização tem satisfação em realizar, estando vinculada às pessoas.
- Visão: Orienta a ação, é o entendimento de onde e como se quer chegar.

Etapa 2. Diagnóstico: realização de uma análise da organização; nesta fase é que são determinadas as estratégias.

- Análise dos aspectos internos: atividade que identifica os aspectos em que a empresa tem controle e estabelece os pontos fortes e fracos.
- Análise do ambiente: são analisados aspectos em que a organização não tem controle, como as oportunidades e ameaças. A análise do ambiente visualiza o futuro, adotando medidas de preparação para as mudanças ambientais. Para o sucesso, a organização deve aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.
- Campo de atuação: consiste em verificar a coerência entre o que a empresa propõe e o que está fazendo. A sinto-

nia entre a missão e a vocação contribui para o sucesso da empresa.

- Estratégia vigente: é preciso conhecer a estratégia que vem sendo seguida para não haver prejuízo, e falta de continuidade do que vinha sendo desenvolvido.

Etapa 3. Direção: esta é a fase que direciona a criação de objetivos a partir das estratégias.

- Estratégias: os caminhos da organização.
- Objetivos: precisam ser realizações concretas, com um valor e data de conclusão.

Etapa 4. Viabilidade: processo em que os objetivos devem ser traduzidos em valores monetários, para que os administradores visualizem a viabilidade econômico- financeira.

- Demonstrativo de resultado: reflete a rentabilidade da empresa.
- Balanço: projeta a fotografia da empresa no final do ano.
- Mutações: apresenta aos administradores as fontes e as origens de recursos.
- Índices: são indicadores comparativos que têm a sua validade no tempo e com empresas do mesmo ramo.

Etapa 5. Operacional: é a fase em que as operações acontecem, as decisões são mais quantitativas e têm conseqüências de curto prazo.

- Ações: visam transformar os objetivos em ações.
- Cronograma: processo em que cada ação é subdividida em atividades.

2.1.2.2 Modelo de CERTO e PETER (1993)

CERTO e PETER (1993) definem a administração estratégica como um processo contínuo e iterativo, que visa manter a organização como um conjunto integrado ao ambiente.

Para os autores, a administração estratégica consiste numa série de etapas contínuas e cíclicas, que são apresentadas na figura 2:

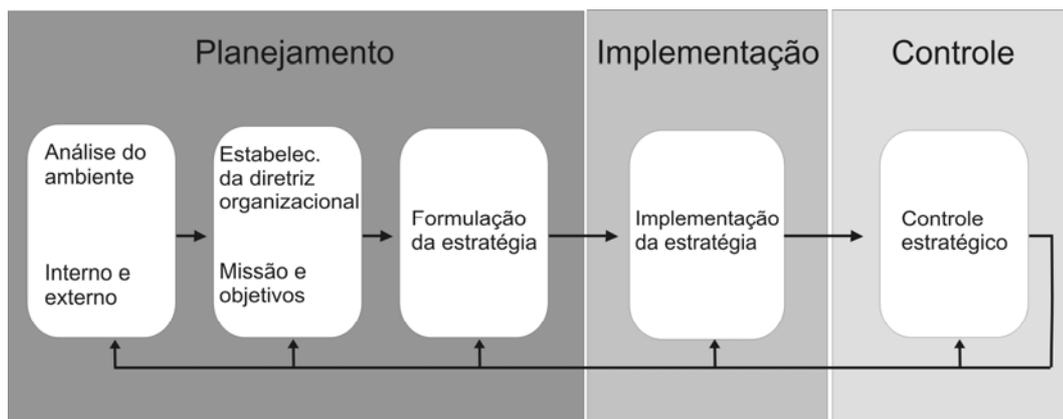


Figura 2: Modelo de planejamento Certo e Peter

Fonte: Certo e Peter (1993)

Etapas do modelo de CERTO e PETER (1993)

A primeira etapa do processo, **análise do ambiente**, monitora o ambiente organizacional, para identificar os riscos e oportunidades presentes ou futuros, que têm influência na capacidade da organização

para atingir suas metas. O propósito principal da análise do ambiente é a reação da empresa para aumentar o sucesso organizacional.

A análise ambiental aborda três níveis distintos do ambiente:

- Ambiente geral: consiste em um ambiente externo à organização e refere-se a componentes com amplo escopo, como o econômico, o social, o político, o teológico e o legal.
- Ambiente ocupacional ambiente externo que tem aplicações específicas e imediatas na administração da organização, como características e comportamentos de clientes, concorrência, disponibilidade de mão-de-obra, fornecedores e implicações internacionais.
- Ambiente interno: consiste no nível de ambiente que está dentro da organização e tem implicação imediata e específica na gestão, estão presentes neste nível os aspectos organizacionais, de pessoal, de marketing, de produção e financeiros.

A relevância de determinados aspectos para uma organização depende do negócio, porte, mercado, etc. No entanto, cabe ao administrador analisar os níveis ambientais que influenciam as operações das organizações e são determinantes do sucesso organizacional.

A segunda etapa, **estabelecendo a diretriz organizacional-missão e objetivos**, define o processo de estabelecimento das diretrizes organizacionais, consistindo de três sub-etapas:

- Reflexão sobre os resultados de uma análise do ambiente.

- Estabelecimento de uma missão organizacional.
- Estabelecimento de objetivos organizacionais.

A missão organizacional é a razão de ser da organização, estabelece a meta geral. Contém informações de tipos de produtos ou serviços, clientes e valores que considera importante.

O objetivo organizacional é a meta para o qual a organização direciona esforços, buscando atingi-la. Os objetivos podem ser de curto e de longo prazo, devendo abranger: posição de mercado, inovação, oportunidades, lucratividade, desempenho e desenvolvimento do administrador.

O estabelecimento dos objetivos organizacionais deve ser consistente com a missão da organização, pois os administradores podem utilizá-lo na tomada de decisões e como guia para aumentar a eficiência da organização.

A partir dessa constatação, o processo de estabelecimento dos objetivos organizacionais é realizado em quatro passos:

- Análise das tendências ambientais, uma vez que a missão e os objetivos devem refletir o ambiente no qual a instituição opera.
- Desenvolvimento de objetivos na organização como um todo.
- Criação de uma hierarquia de objetivos, com o propósito de garantir que cada segmento da organização saiba qual função executar, para a organização atingir os objetivos globais.

- Desenvolvimento de objetivos individuais, retratado em metas que pessoas específicas, dentro de uma organização, procurarão atingir. Busca contribuir para atingir os objetivos mais amplos do departamento.

Na terceira etapa, **formulação da estratégia**, o primeiro passo é a utilização de dados fornecidos pela análise do ambiente, para levantamento e estudo de questões críticas, pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças.

A análise das questões críticas fornece uma estrutura geral para estudar a situação atual da organização e formular estratégias adequadas. Para isso, os autores sugerem algumas questões: Quais os propósitos e objetivos da organização? Para onde a organização está indo agora? O que pode ser feito para alcançar os objetivos organizacionais, de forma mais efetiva no futuro?

A análise dos fatores externos e internos é uma ferramenta útil para entender a situação global da organização, que procura equilibrar os pontos fortes e fracos, internos da organização, com as oportunidades e riscos que o ambiente externo apresenta. Assim, as estratégias devem ser formuladas para atender à análise ambiental.

A etapa da formulação da estratégia abrange tarefas como: análise, planejamento e seleção de estratégias, que ampliem as chances dos objetivos serem alcançados. Nesta etapa são formuladas, de forma ordenada e sincronizada, as estratégias organizacionais de negócios.

A quarta etapa abrange a **implementação da estratégia**, sendo o êxito da estratégia de implementação. CERTO e PETER (1993) sugerem um modelo de cinco estágios para o procedimento de implementação da estratégia:

- Determinar quanto a organização terá que mudar, para implementar a estratégia selecionada.
- Analisar as estruturas formal e informal da organização, identificando se a estrutura formal existente promoverá ou impedirá o sucesso da implementação e como a estrutura informal pode facilitar o processo de implementação.
- Analisar a cultura da organização, que influencia o comportamento das pessoas e que, conseqüência, podem fazer surgir barreiras para alcançar os objetivos estabelecidos.
- Selecionar uma abordagem apropriada para implementar a estratégia.
- Implementar a estratégia e avaliar os resultados.

A quinta etapa, **controle estratégico**, consiste em fazer com que estratégias planejadas se desenvolvam conforme programado, a partir da mensuração do desempenho organizacional.

O controle estratégico é realizado em três passos: medição de desempenho organizacional, ou seja, constatação do que realmente está acontecendo na organização; comparação do resultado atual com os objetivos estabelecidos e tomada de atitudes corretivas necessárias, caso os resultados não estejam de acordo com os objetivos.

2.1.2.3 Modelo de DAVID (2003)

DAVID (2003) define administração estratégica como a arte e a ciência de formular, implementar e avaliar as decisões funcionais que permitem a organização alcançar seus objetivos.

A administração estratégica focaliza a integração das áreas de administração, marketing, finanças, produção, pesquisa/desenvolvimento e sistemas de informação, para obter sucesso organizacional. Tem como propósito explorar e criar novas oportunidades para o futuro.

No modelo de administração estratégica de DAVID (2003) o ponto de partida é determinar visão, missão e objetivos. A seguir, a compreensão do modelo:

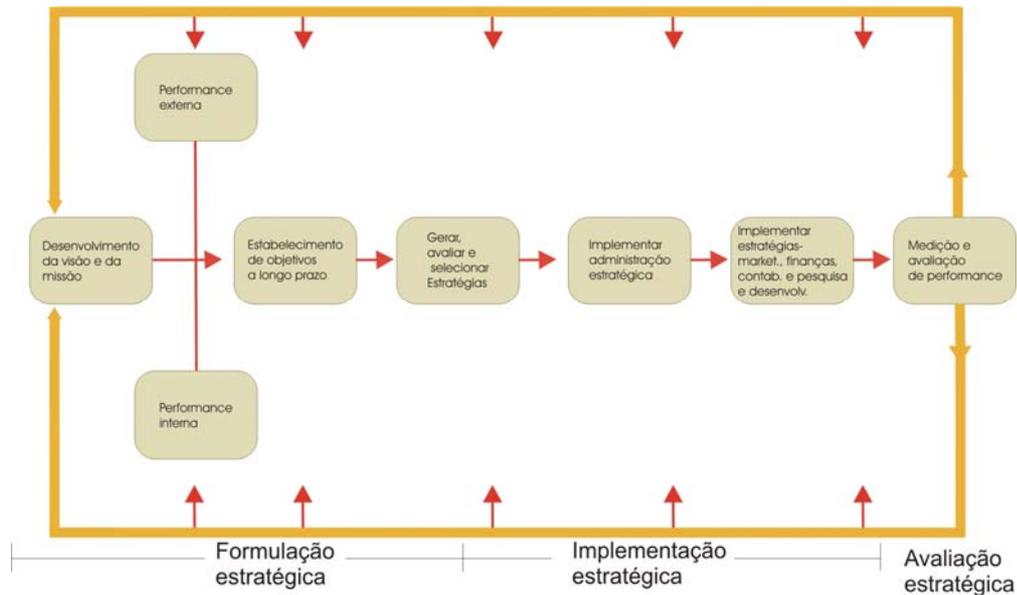


Figura 3: Modelo de David

Fonte: David (2003)

Fases da administração estratégica

O processo de administração estratégica consiste de três fases: formulação, implementação e avaliação.

Fase 1. *Formulação da estratégia* inclui desenvolver a missão e a visão, identificar as oportunidades externas da organização, forças e fraquezas internas e estabelecer objetivos de longo prazo. A formulação das estratégias abrange decisões sobre os negócios da empresa, o que deve ser abandonado e onde alocar recursos.

Fase 2. *Implementação estratégica* requer o estabelecimento dos objetivos anuais, políticas, e alocação de recursos da formulação estratégica. A implementação estratégica inclui a elaboração de uma estratégia encorajadora para o desenvolvimento de uma cultura encorajadora, criando uma estrutura efetiva para a organização, redirecionando esforços de marketing, preparando orçamentos, desenvolvendo e utilizando sistemas de informação, e unindo o desempenho organizacional à compensação dos empregados. Implementação estratégica é freqüentemente denominada como a fase da ação da administração estratégica, o que significa mobilização dos empregados e gerentes para colocar em prática as estratégias formuladas.

Fase 3. *Avaliação estratégica* é o estágio final da administração estratégica. Os gerentes precisam verificar quando as estratégias não estão sendo implementadas corretamente. As estratégias estão sujeitas a modificações futuras, devido a fatores externos e internos que permanecem em constante mudança.

Existem três atividades fundamentais de avaliação estratégica:
(1) revisar fatores externos e internos que são as bases para estratégias

atuais; (2) medir desempenho; e (3) fazer uma ação corretiva. A avaliação estratégica é importante porque o sucesso de hoje não garante o sucesso de amanhã.

As fases de formulação de estratégia, implementação e atividades de avaliação acontecem nos três níveis hierárquicos em uma grande organização: incorporado, divisional ou unidade estratégica empresarial, e funcional. Nutrindo a comunicação e interação junto aos gerentes e empregados, a administração estratégica ajuda a fortalecer o time competitivo.

Há oito condições chave para o processo de implementação da estratégia: os estrategistas, visão e declarações de missão, oportunidades e ameaças externas, forças e fraquezas internas, objetivos de longo prazo, estratégias, objetivos anuais e políticas.

- **Estrategistas** são os indivíduos responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma organização. Ajudam a organização a reunir, analisar e organizar as informações obtidas de análises ambientais, verificando as tendências competitivas, desenvolvendo e prevendo modelos e análises de cenários, avaliando o desempenho da organização, buscando oportunidades de mercado e desenvolvendo planos de ação.
- **Declaração da visão e missão** considerado o primeiro passo em planejamento estratégico, precedendo uma declaração da missão da organização. Muitas declarações de visão estão em uma única oração. Declaração de missão é a declaração duradoura, identificando a extensão das ope-

rações de uma empresa em produto e segmento de mercado. Envia a pergunta básica, o que é nosso negócio? Uma declaração de missão amplia o quadro da direção futura de uma organização. Uma declaração de visão clara descreve os valores e prioridades da organização.

- **Oportunidades e ameaças externas** referentes à economia, cultura, ambiente, demografia, política, governo, tecnologia e ameaças competitivas estes eventos podem significar benefícios para o futuro de uma organização. Oportunidades e ameaças são externas, a organização não pode controlar estes fatores.
- **Forças e fraquezas internas** atividades organizacionais que são controláveis, dependendo da maneira da organização. Surgem na administração, marketing, financeiro, produção/operações, pesquisa e desenvolvimento e administração dos sistemas de informações das atividades do negócio. Identificar e avaliar forças e fraquezas organizacionais, nas áreas funcionais de um negócio é uma atividade essencial de administração estratégica. Organizações se esforçam para procurar estratégias que capitalizam as forças e eliminam as fraquezas internas.
- **Objetivos de longo prazo** essenciais para as organizações de sucesso, definindo a direção, ajudando a avaliação, sinergia criativa, revelando prioridades, coordenando o foco, motivando e controlando as atividades. Os objeti-

vos devem ser desafiadores, mensuráveis, consistentes, razoáveis e claros.

- **Estratégias** os meios pelo quais são alcançados os objetivos de longo prazo. Incluem expansão geográfica, diversificação, aquisição, desenvolvimento de produto, penetração de mercado, economia e empreendimentos conjuntos.
- **Objetivos anuais** devem ser mensurados, quantificados, realistas, consistentes e priorizados. Importantes na formulação da estratégia, representando a base para alocação de recursos.
- **Políticas** os meios pelos quais os objetivos anuais são alcançados. Incluem diretrizes, regras e procedimentos que estabelecem apoio para alcançar objetivos declarados; são guias para tomada de decisão.

2.1.2.4 Modelo de DETTMER (2003)

Segundo DETTMER (2003) o termo planejamento estratégico sugere que a formulação de estratégias e o planejamento andam de mãos dadas. Estabelecendo quatro razões para planejar: coordenar atividades, pensar no futuro, ser racional e controlar.

O autor define o planejamento estratégico como um ponto de navegação estratégica. Onde o dono da embarcação estabelece o destino e o capitão do navio desenha o seu curso em um mapa. Sendo o planejamento o processo pelo qual a organização forma seus planos e

a estratégia o método imperativo para satisfazer as condições necessárias para atingir a meta de um sistema.

A estratégia deve atender as condições necessárias de rapidez, eficiência e eficácia. A criação de uma boa estratégia requer:

- Entendimento claro e inequívoco da meta geral do sistema;
- Determinação completa e apurada das condições estabelecidas;
- Selecionar uma metodologia e determinar os meios para atingir os fatores críticos de sucesso;
- Liderança efetiva e foco, autodisciplina e responsabilidade em todos os níveis da organização.

O modelo navegação estratégica, proposto por DETTMER (2003) é um exercício de análise e síntese, porque analisa algumas teorias e sintetiza um novo modelo. Este modelo denominado gestão das restrições, é composto de sete passos:

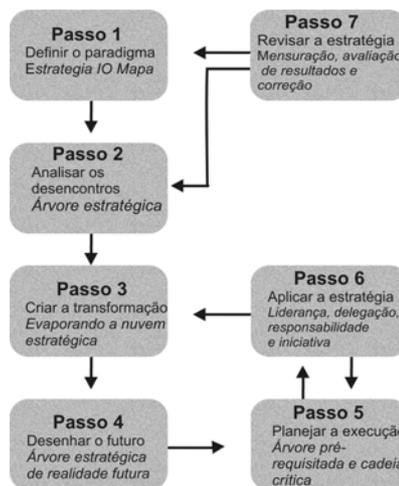


Figura 4: Modelo de Dettmer

Fonte: Dettmer (2003)

O modelo gestão de restrições possui sete passos básicos, os primeiros seis desenvolvem e aplicam as estratégias e o sétimo é um passo de ajuste e avaliação.

Passo 1: Definir o paradigma

Inicia com a deliberação dos limites do sistema e suas metas. A seguir identificam-se os fatores críticos de sucesso e as condições necessárias para atingir a meta, finalizando com a elaboração do mapa de objetivos estratégicos, onde é possível visualizar o plano.

Passo 2: Analisar os desencontros

Determinar a natureza e o escopo dos desvios, encontrando a lacuna entre a condição atual do sistema e aquela necessária para atingir a meta e os fatores críticos, no tempo determinado. Os desencontros são chamados de efeitos indesejados e sendo percebido como uma árvore estratégica da realidade atual é usada para mostrar toda a lógica de causa e efeito, entre os efeitos indesejados e suas causas primárias. O conceito da gestão de restrições pega seu nome da teoria que identifica e elimina restrições, melhorando o desempenho organizacional.

Passo 3: Criar a transformação

Designar a estratégia para preencher as lacunas. A ênfase deve estar em criar, sendo o passo em que se decide para onde a organização vai mudar.

Passo 4: Desenhar o futuro

Verificar se estratégias propostas vão realmente levar aos resultados desejados.

Com as "injeções" que são frutos de boas resoluções de conflitos, tem-se a entrada para a árvore estratégica de realidade futura. A satisfação de todas as condições futuras levará à realização das metas.

Passo 5: Planejar a execução

Uma vez que a estratégia esteja completamente desenvolvida, deve-se planejar sua execução. Formular as atividades técnicas necessárias para aplicar a estratégia e determina-se como a organização deve fazer a mudança acontecer.

Passo 6: Aplicar a estratégia

É a implementação do plano. A estratégia efetiva é um produto de liderança, delegação, responsabilidade, iniciativa e confiança.

Quando a realidade não acontece como nas previsões, precisamos ajustar nossos planos para acomodar as mudanças. Se quisermos atingir o sucesso, precisaremos fazer ajustes nas estratégias, operações e táticas, de acordo com a demanda.

Passo 7: Revisar a estratégia

O último passo é associado a ações de correção e avaliação. Inicialmente verifica-se aplicação se foi bem sucedida. Avalia-se a performance de todo o sistema e todos os elementos da nova estratégia.

Constatando que a organização não está progredindo satisfatoriamente para a meta, a estratégia deve ser reavaliada e ajustada para melhorar o progresso.

2.1.2.5 Modelo de THOMPSON e STRICKLAND (2000)

Para THOMPSON e STRICKLAND (2000) a elaboração da es-

estratégia compreende o desenvolvimento de uma visão e missão estratégicas, o estabelecimento de objetivos e o aprimoramento da estratégia para produzir os resultados esperados. “A estratégia consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa”.

Uma boa estratégia e uma correta implementação são sinais confiáveis de uma boa gerência. Entretanto, uma boa elaboração de estratégia não garante que a empresa evitará períodos de desempenho fraco.

A função dos planejadores estratégicos deve consistir principalmente na coleta de informações necessárias aos implementadores de estratégia, elaborando análises de situações circundantes, estabelecendo uma revisão da estratégia anual, através da qual os gerentes reavaliem os planos estratégicos e coordenem a revisão e aprovação dos planos estratégicos desenvolvidos para organização.

O processo de elaboração e implementação de estratégias é composto pelas seguintes tarefas:

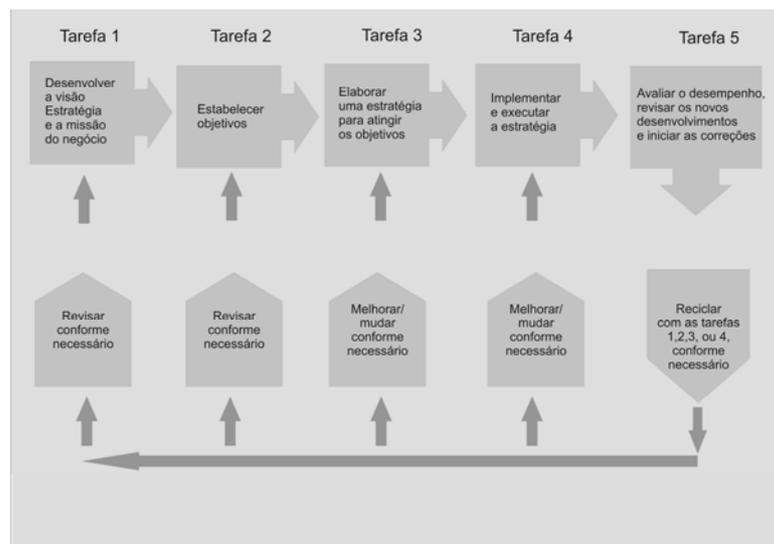


Figura 5: As cinco tarefas da gerência estratégica

Fonte: Thompson e Strickland (2000)

Na **tarefa 1 é desenvolvida a visão estratégica e a missão do negócio**. A visão estratégica da empresa fornece a perspectiva do que somos, o que fazemos e para onde estamos direcionados.

A concepção da visão adequada é pré-requisito para uma liderança estratégica eficaz. A finalidade de estabelecer missão/visão é constituir sua própria identidade, dando ênfase ao negócio e à trajetória de desenvolvimento.

A formação de uma visão estratégica tem três aspectos: compreensão do negócio da empresa, comunicação de visão e missão de modo claro e decisão quanto ao rumo estratégico.

O negócio da empresa é definido pela necessidade que está sendo atendida junto aos clientes e fornecedores.

A comunicação da visão deve ser simples e concisa, inspira entusiasmo e desafios pelo rumo estabelecido pela gerência. Deve representar desafio organizacional virtuoso, capaz de beneficiar os clientes.

O segundo passo do modelo se apresenta como a **tarefa 2**, onde se **converte a visão e a missão estratégica em objetivos da empresa**. Os objetivos representam o compromisso gerencial de produzir resultados específicos por determinado tempo, convertendo a missão do negócio e a direção da empresa em objetivos de desempenho específicos de curto e longo prazo.

Os objetivos de curto prazo ditam as melhorias imediatas e os resultados que a gerência deseja e os objetivos de longo prazo induzem os gerentes a considerar o que fazer hoje para colocar a empresa numa posição em que ela possa atingir bom desempenho num prazo maior.

Dois objetivos são importantes para a empresa: os *financeiros*, que mantêm a vitalidade da empresa e asseguram os recursos para o crescimento e os *estratégicos* que dizem respeito à competitividade da empresa e são essenciais para sustentar e melhorar a posição de mercado e a competitividade de longo prazo da empresa.

A **tarefa 3** trata da **elaboração de uma estratégia para atingir os objetivos**, que são os fins para a estratégia, que é o meio gerencial de atingi-los. A estratégia é necessária para a empresa como um todo, em cada negócio que a empresa está inserida e para cada parte funcional do negócio. Portanto, a tarefa de elaboração da estratégia começa com o diagnóstico da situação interna e externa da empresa.

A estratégia de uma empresa deve ser voltada para a ação, sendo tipicamente uma combinação de ações deliberadas e intencionadas e as reações adaptativas às circunstâncias em mutação. O estabelecimento de estratégias é uma atividade empreendedora voltada para o mercado. O desenvolvimento de missão, visão, objetivos e a decisão sobre uma estratégia são tarefas básicas de estabelecimento de um rumo que juntas constituem o plano estratégico.

Muitos fatores situacionais entram na elaboração de uma estratégia, sendo que o entrelaçamento destes e a influência de cada um, modifica de empresa para empresa. Deste modo, o ponto de partida para a elaboração da estratégia é o dimensionamento de todos os fatores situacionais, internos e externos.

Os principais fatores que influenciam a elaboração da estratégia estão relacionados a seguir:

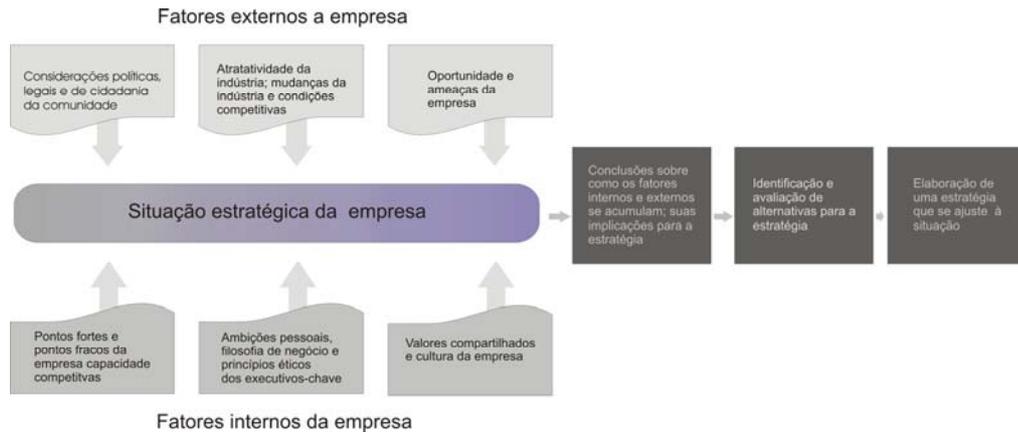


Figura 6 .Fatores que moldam a escolha da estratégia da empresa

Fonte: Thompson e Strickland (2003)

Detalhamento dos fatores que influenciam a estratégia:

Considerações sociais, políticas, legais e de cidadania: delimitam as ações estratégicas que uma empresa pode adotar. No processo de elaboração da estratégia é preciso uma análise dos valores e das prioridades sociais e avaliar os problemas comunitários.

Atratividade da indústria, mudanças e condições competitivas: abrange o macro-ambiente da empresa. A análise destes fatores consiste em verificar as características dominantes da organização, a intensidade das forças competitivas, a identificação da posição dos concorrentes e os fatores-chave de sucesso competitivo da organização.

Oportunidades e ameaças da empresa: a estratégia deve captar as melhores oportunidades de crescimento da organização e promover a defesa do desempenho contra ameaças externas.

Pontos fortes e pontos fracos da empresa: a estratégia de uma empresa deve ser baseada naquilo que ela faz bem e deve trabalhar as deficiências.

Ambições pessoais, filosofia de negócio e princípios éticos dos executivos: as percepções dos gerentes, os valores e cultura de uma empresa normalmente não transparecem nas estratégias, podendo dominar os tipos de mudanças estratégicas que ela considera ou rejeita.

Influência de valores compartilhados e da cultura da empresa na estratégia: as ações estratégicas refletem os valores da empresa, chegando a definir as mudanças estratégicas.

Já a **tarefa 4, implementar e executar a estratégia**, consiste em ver o que é necessário fazer para a estratégia funcionar e atingir o desempenho programado dentro do prazo estipulado. Desta forma, a implementação inclui: desenvolver uma organização capaz de executar a estratégia, desenvolver recursos para atividades internas críticas, estabelecer políticas de apoio, motivar pessoas para perseguir os objetivos, associar a estrutura de recompensas com a realização dos resultados, criar uma cultura corporativa e clima de trabalho, instalar sistemas internos de apoio, instruir as melhores práticas e programas para a melhoria contínua, exercer liderança interna necessária para a implementação e continuar melhorando a execução da estratégia.

Enfim, a **tarefa 5 deve avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e iniciar as correções**. Como as etapas anteriores, esta também sujeita a modificações, à medida que ocorrem mudanças nas condições ambientais e surgem necessidades de melhorias e ações corretivas. A busca por melhores maneiras de executar a estratégia é um processo contínuo. As revisões de mudanças na política, orçamento, reorganização, reformulação de atividades e processos de

trabalho, revisão das práticas de recompensa, são maneiras típicas de tentar fazer com que a estratégia funcione melhor.

Essas cinco tarefas gerenciais requerem avaliação constante e a tomada de decisão sobre as mudanças ambientais.

2.1.2.6 Modelo de Estrada

Segundo ESTRADA (2000) o planejamento estratégico é um processo que, a partir do estabelecimento da visão de futuro, consiste na análise sistemática das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos da organização, com intuito de estabelecer as questões chaves e o plano de ação respectivo, que contribuam para o cumprimento da visão de futuro.



Figura 7: Modelo de Estrada

Fonte: Estrada (2000)

O modelo de ESTRADA (2000) é composto das seguintes etapas: visão de futuro, análise externa (oportunidades e ameaças), análise

se interna (pontos fortes e fracos), questões chaves, plano de ação e avaliação.

A primeira etapa, que corresponde à **visão**, é um quadro inspirador de um futuro preferido. A visão não é limitada por tempo, representa propósitos globais permanentes e serve como base para o planejamento estratégico. Uma visão delinea um futuro ideal para a organização, tanto no que se refere à sua ação no ambiente externo quanto em relação às condições do ambiente interno.

A segunda etapa compreende **análise externa – oportunidades e ameaças**, identificando os aspectos do ambiente externo, oportunidades e ameaças. Oportunidades são situações externas à organização que, se aproveitadas, podem facilitar a execução da visão. Ameaças são situações que podem dificultar o desempenho da visão.

Na terceira etapa, **análise interna – pontos fortes e fracos**, analisa-se os aspectos em que a organização tem controle, pontos fortes e fracos. Pontos fortes são condições internas à empresa, que contribuem para o cumprimento da visão e facilitam a realização dos objetivos. Pontos fracos são condições que reduzem a probabilidade de realização da visão e dificultam a consecução de objetivos.

A quarta etapa, correspondente às **questões chaves de sucesso**, é o conjunto, de condições internas ou externas que, têm efeitos significativos no desempenho da organização ou nos interesses futuros.

Na quinta etapa é desenvolvido o **plano de ação**, que indica o rumo para poder resolver as questões chave. É uma resposta à questão chave.

A sexta etapa, a **avaliação**, é a verificação, se a aplicação foi bem sucedida, o que estabelece a performance de todo o planejamento.

Os modelos de planejamento estratégico buscam dividir em etapas o trabalho prévio de pensar estrategicamente, de analisar a informação e proceder a um ciclo de aprendizagem entre toda a equipe organizacional, para que todos da organização saibam como visualizar o futuro almejado.

Segundo CHIAVENATTO e MATOS (2002) o planejamento estratégico contribui para desvendar o caos organizacional, mudando a maneira e o estilo de operar da empresa. O autor apresenta, na figura abaixo, o porquê de algumas organizações terem sucesso ou fracassarem.

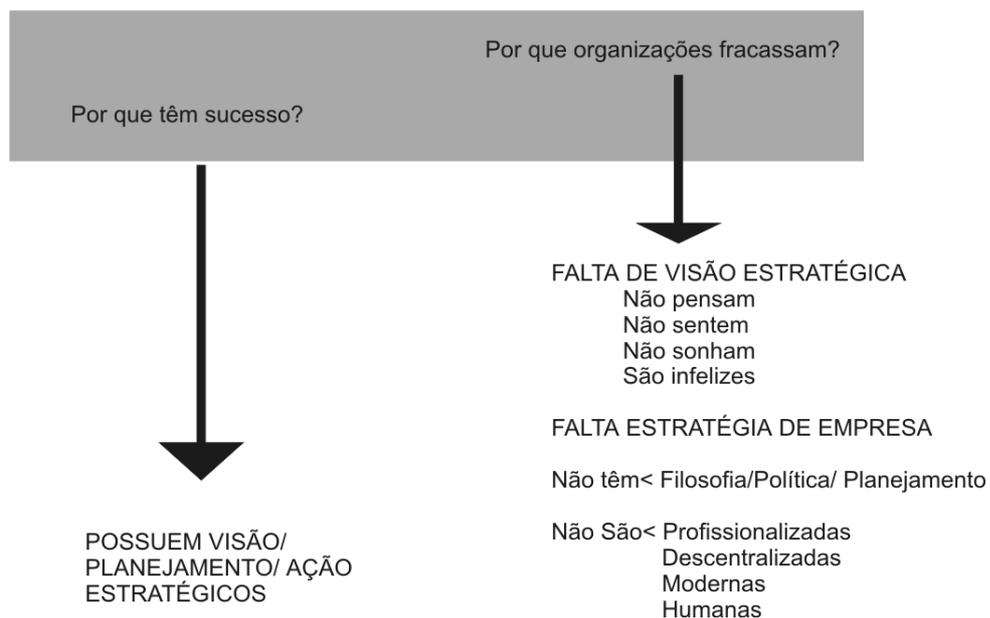


Figura 8: Porque algumas organizações tem sucesso ou fracassam

Fonte: Chiavenato e Matos (2002)

Cabe destacar que, em qualquer setor, toda a atividade de planejamento nas empresas deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, visando o aumento de competitividade. Dessa forma, os líderes devem planejar para: dar direcionamento para a organização, reduzir os impactos da mudança e fixar padrões para facilitar o controle.

2.1.3 Principais críticas ao planejamento estratégico

Existem críticas na literatura, quanto à utilização do planejamento estratégico. ANSOFF (1976), faz uma análise crítica sobre o planejamento estratégico, o planejamento não pode existir sem o apoio dos dirigentes da organização, ou seja, sem comprometimento. Como as estratégias são formuladas de forma clara e articulada, elas se internalizam tanto nos hábitos das pessoas quanto a organização, gerando mais resistência à mudança. MINTZBERG (2001) complementa com estudos que mostram que as pessoas são mais produtivas quando operam seus próprios planos e não os de outras pessoas; para tanto, quando se começa um planejamento estratégico ele deve incluir pessoas de todos os níveis da organização.

O planejamento se baseia em técnicas formais de previsão para examinar o futuro, e a evidência demonstra que nenhuma delas consegue prever mudanças descontínuas no ambiente. Por isso o planejamento, no sentido formal, não consegue fazer além de planejar as tendências conhecidas do presente (MINTZBERGER, 2001).

Para entendimento do processo de implementação a próxima seção apresenta o conceito de visão de futuro.

2.2 Visão de futuro

A palavra visão, segundo dicionário FERREIRA (1980), significa “ato ou efeito de ver, ponto de vista e aspecto”. Conforme dicionário de SANTOS (1999) “visão é a percepção pela vista, criação fantástica”.

Pode-se dizer que a visão reporta para pensamentos de valores, metas audaciosas e sonhos.

Os autores HAINES (2002) e TAVARES (2000) compartilham desta compreensão da visão ser formulada a partir de sonhos, pelos quais vale a pena acreditar e lutar, mas, no entanto, ao contrário do sonho, a visão diz respeito à realidade, que deve ser colocada em prática.

Na concepção de COLLINS e PORRAS (1995) a visão focaliza a direção “os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece o mesmo, elas têm visão”. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança de forma simultânea, esta capacidade de administrar a mudança encontra-se vinculada à capacidade de desenvolver uma visão. É a visão que indica os princípios básicos a serem preservados e para qual futuro a empresa deve progredir.

Dentro deste contexto de visão, focalizando a direção, ALDAG e JOSEP (2002) definem que as organizações com visão possuem ru-

mo e planejam o futuro de forma eficiente. Após desenvolver a visão é preciso transformá-la em realidade e, para que isto aconteça, a visão deve ser comunicada. Para comunicação da visão os líderes devem distribuir o enunciado e discutir com a equipe o significado e as implicações. Há a necessidade de fazer com que a visão faça parte da organização: os líderes precisam servir de modelo no processo de desenvolvimento da visão. Sem uma ação, a visão pode tornar-se abstrata, dificultando a integração da equipe organizacional.

É importante que as pessoas, dentro de uma organização, tenham consciência de sua função no contexto da visão, ou um objetivo que estabeleça uma direção, para que todos participem da criação do futuro estabelecido.

O despertar da consciência passa pela compreensão do processo. Segundo COVEY (2003), para iniciar o processo de desenvolvimento da visão é preciso existir um objetivo, que significa percorrer o caminho com a nítida compreensão do destino. É o saber para onde está indo, entendendo melhor o presente e projetando os passos que indiquem a direção correta, tornando-se fundamental a conceituação de visão para o entendimento de seu desenvolvimento.

A visão é a “descrição vívida das preferências quanto ao futuro de uma pessoa ou empresa. A visão pode ser simples ou complexa, concisa ou elaborada, mas é preciso que seja clara, engajada, instigante, sincera e ampla” (ALDAG e JOSEPH, 2002).

Desta forma, a visão é concreta, um destino específico e uma imagem do futuro desejado; é intrínseca e não relativa, sendo algo que

se deseja por seu valor intrínseco, não pela posição que ocupa em relação aos outros (SENGE, 1990).

Organizações que possuem visão conseguem antever o seu futuro, pensar de forma pró-ativa, atuar em ambientes competitivos e turbulentos. É preciso criar vantagem competitiva, a partir de novos produtos e processos gerenciais. Segundo HAMEL e PRAHALAD (1995), empresas competem para desenvolver a melhor previsão do setor: esta previsão do futuro informa a direção em que a corporação deve ir; o estrategema é ver o futuro antes que chegue.

Outra definição de visão, apresentada por CHIAVENATO e MATOS (2002), indica que “a visão estratégica é antecipatória e pró-ativa. Antever e não agir estrategicamente é realizar a profecia do caos”. Eles advertem que é necessário desenvolver a visão, como primeiro passo da transformação e isto implica na capacidade de observação crítica da organização. Para mudar o rumo das coisas é preciso educar a visão, fazendo com que as pessoas da organização percebam e internalizem o estabelecido para o futuro.

A educação da visão provoca esta transformação nas pessoas, desenvolvendo a percepção para solucionar problemas e gerar oportunidades, observando as mudanças ambientais, para que a visão não se torne estreita, perdendo seu foco de ação.

AAKER (2001) define que a visão pode exercer diferentes funções por muitas décadas. Primeiro, a visão pode guiar uma estratégia, sugerindo caminhos estratégicos para o negócio. Segundo, pode preservar o cerne do negócio assegurando a preservação das competên-

cias centrais da organização. Terceiro, deve inspirar as pessoas da organização, proporcionando a aplicação da visão.

Para finalizar, BARROS (2003) afirma que a construção da visão estratégica é um ciclo evolutivo de aprendizagem. As ações devem estar alinhadas com as mudanças ambientais e com a cultura da organização. É preciso delinear no horizonte uma visão pró-ativa, capaz de liderar a mudança e proporcionar um diferencial competitivo.

2.2.1 Aceitação da visão

É preciso criar uma visão coerente e convincente para gerar comprometimento nas pessoas que fazem parte da organização: e é preciso haver coerência entre as visões pessoais e a visão da organização.

SENGE (1990) aborda a dificuldade em estabelecer a visão o que pode torná-la irreal. O processo de desenvolvimento da visão pode enfraquecer a partir da diversidade de visões que perdem o foco e geram conflitos igerenciáveis. O distanciamento entre a visão definida e a implementação cria um hiato que é denominado de tensão criativa. A tensão criativa é a força que entra em ação no momento em que reconhecemos uma visão que diverge da realidade atual.

Para evitar a tensão criativa é preciso formar, nas organizações, uma visão compartilhada, uma força inspiradora no coração das pessoas, que surgirá a partir das visões compartilhadas.

A criação da visão compartilhada não deve vir somente da idéia de seus diretores, mas de todas as pessoas que fazem parte da organização. Para difundir a visão é necessário participação, comprometi-

mento e aceitação. A propagação da visão depende do comprometimento de todas as pessoas, da participação efetiva e da aceitação da visão por parte das pessoas. Segundo o autor, existem vários níveis de aceitação:

- Genuína: identifica os benefícios da visão. Faz tudo o que se espera e mais. Segue o que foi determinado, e jamais desobedece a norma.
- Formal: identifica os benefícios da visão, fazendo somente o que se espera e nada mais. Desempenha o seu papel no processo, mas a organização perde no empenho em buscar inovação no processo.
- Hostil: identifica os benefícios da visão. Faz o que se espera porque tem que fazer, mas deixa bem claro que não está realmente a bordo. Realiza sua função, mas não possui empenho algum no processo e quando conveniente desobedece às normas.
- Apatia: este tipo de aceitação não é contra e nem a favor da visão. Não se interessa em saber como será desenvolvido o processo.
- Não-aceitação: rejeita os benefícios da visão e não faz o esperado. Força contrária ao processo cria resistência à mudança e deixa clara a resistência ao processo.

Existem diferenças entre os estados de aceitação, mas existem muitas diferenças entre aceitação e comprometimento. Conforme SENGE (1990), “o comprometimento confere energia e paixão; a pessoa comprometida não se limita a obedecer às regras”. O comprome-

timento e a participação fazem com que as pessoas aspirem realmente à visão. As pessoas comprometidas compartilham do desenvolvimento do processo, buscam a transformação da organização tornando-as competitivas.

Para disseminar a visão é imperativo um processo de crescimento da clareza, do entusiasmo, da comunicação e do comprometimento, conforme processo demonstrado no diagrama:

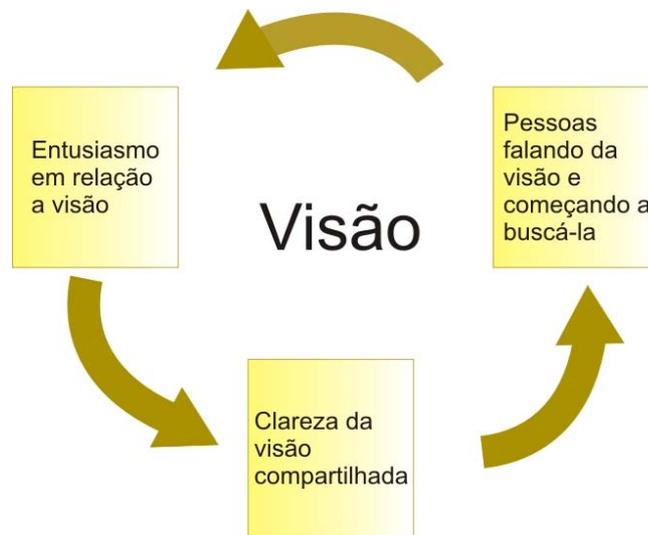


Figura 9: Processo de crescimento da visão

Fonte: Senge (1990)

A visão compartilhada é um processo contínuo de crescimento da clareza e do esforço comum em busca da visão entre um número maior de pessoas. A visão se difunde em uma espiral de ajuda e comunicação, proporcionando o entusiasmo que reforça a busca do sucesso da visão. Ao longo do tempo, habilita os participantes a desenvolverem uma perspectiva comum que proporcione o entendimento do ambiente circundante do processo.

De acordo com ALDAG e JOSEPH (2002), é preciso usar a participação para criar a visão, fazer com que as pessoas da equipe criem o futuro almejado da organização e esta participação fará surgir motivação. Uma visão não implementada não agrega valor. É preciso envolver os executivos, gerentes, membros da diretoria, grupos de trabalho de base e clientes. Este processo de desenvolvimento da visão em equipe orienta as metas operacionais. A integração e o desenvolvimento do trabalho em equipe devem seguir um processo de elaboração da visão, conforme a próxima seção.

2.2.2 Componentes da visão

Partindo do pressuposto que o sucesso da empresa está baseado em sua capacidade de criar uma visão de forma mais eficaz que seus concorrentes, entender os componentes que fazem parte do desenvolvimento da visão é fator fundamental para um resultado positivo.

Conforme COLLINS e PORRAS (1995), existem empresas que compreendem a diferença entre o que é imutável e o que deve ser aberto a mudanças, essa capacidade de administrar continuidade e mudança está vinculada à capacidade de desenvolver uma visão. Esta visão indica os princípios básicos que devem ser preservados e para qual futuro se deve prosseguir, ou seja, o elemento essencial para o funcionamento de uma empresa visionária é sua ideologia central.

Assim, é preciso desenvolver uma orientação prática para articular uma visão coerente dentro da organização. A visão, concebida de forma correta, compreende dois componentes principais: ideologia

central e visualização do futuro. A ideologia central, o yin de seu esquema, define o porquê da existência da organização, considerando o que a empresa é; representa o que interessa dentro do contexto de desenvolvimento da visão. O yin é imutável e complementa o yang, o futuro visualizado.

Conforme figura, a seguir desenvolvida por COLLINS e PORRAS (1995):



Figura 10: Desenvolvimento da visão

Fonte: Collins e Porras (1995)

A ideologia essencial define o caráter permanente de uma organização, uma identidade lógica que transcende ciclos de vida de produtos ou de mercado, revoluções tecnológicas, modismos gerenciais ou lideranças individuais. Enfim, o lugar para onde você está indo muda à medida que muda o mundo em que vivemos. Líderes morrem, produtos tornam-se obsoletos, mercados mudam, novas tecnologias surgem, modismos gerenciais vêm e vão, mas a ideologia central de uma grande empresa prossegue como fonte de orientação e inspiração.

De acordo com COLLINS e PORRAS (1995) a ideologia central é que conserva unida a organização quando ela cresce, descentraliza-se, diversifica-se e tem expansão internacional. Segundo pesquisas realizadas pelos autores, a autenticidade e a coerência da ideologia

central tornam-se mais importantes que seu conteúdo. É preciso que a ideologia central inspire e oriente as pessoas que fazem parte da organização, e dentro da ideologia da organização, existe um elemento interno que é o fator motivador para o desenvolvimento da visão.

O conceito de visão agrupa a ideologia central da organização, que compõe-se de duas partes: valores centrais e propósito essencial.

- Valores centrais: normas fundamentais e permanentes de uma organização. Formam um pequeno conjunto de princípios de orientação perenes. Não requerem justificativa externa, têm valor e importância intrínsecos e são importantes para aqueles que fazem parte da organização. Os valores não devem ser baseados em detrimento de ganhos financeiros.
- Propósito essencial: é a razão de ser da empresa, deve ser autêntica e tem por função direcionar e inspirar a organização. Esta finalidade deve refletir as motivações das pessoas para executar trabalho na empresa e buscar o comprometimento de toda equipe organizacional. Não é uma simples descrição da produção ou dos clientes-alvo, é muito maior a razão de sua existência, para que foi criada e qual o contexto de manutenção.

Na ideologia central deve haver liberdade de mudança, conforme as necessidades de alterações ambientais, sendo que a ideologia central é o ponto de partida, mas é preciso determinar o progresso a ser estimulado. Conforme o quadro da analogia dinâmica entre a ideologia central e a busca pelo progresso.

Quadro 1: Analogia entre a ideologia central e a busca pelo progresso

Ideologia central	Busca pelo progresso
Dá continuidade e estabilidade	Requer a mudança contínua (novas direções, novos métodos, novas estratégias, etc.)
Finca uma estaca relativamente fixa no chão	Induz ao movimento constante (em busca de metas, melhorias, uma forma imaginada, etc.)
Limita as possibilidades e direções da empresa (para aqueles que são coerentes com o conteúdo da ideologia)	Expande a quantidade e variedade de possibilidades que a empresa pode levar em conta
Tem um conteúdo claro (A ideologia central da organização não deve ser violada)	Não precisa se prender a um conteúdo (Qualquer tipo de progresso é bom, desde que seja coerente com a ideologia da organização)
A implementação de uma ideologia central é um ato conservador.	Expressar o ímpeto da busca pelo progresso pode levar a mudanças drásticas, radicais e revolucionárias.

Fonte: Collins e Porras (1995)

Existe uma necessidade de empresas visionárias buscarem a relação da ideologia que permite o progresso, e a busca do progresso que permite a existência da ideologia central, pois é através da mudança contínua que a empresa se mantém competitiva no mercado. É preciso que a empresa compreenda a profundidade da mudança e desenvolva habilidades de implementação da mudança.

O segundo componente, a visualização do futuro, é composto de duas partes, metas audaciosas e descrição vibrante. Este futuro é suas aspirações, é o que se espera alcançar e criar, tudo que requer mudanças significativas e progresso para ser atingido.

- Metas grandiosas, arriscadas e audaciosas: a verdadeira meta grandiosa é ostensiva e arrebatadora, serve de ponto

focal unificador dos esforços. Deve possuir um fim claro e conciso, de forma que todas as pessoas da organização saibam onde estão inseridas nesta meta. Todas as empresas possuem metas, mas o grande objetivo de possuir metas audaciosas é estimular o desafio competitivo.

- **Descrição vibrante:** é um relato caloroso, envolvente e específico das formas de realizar as metas audaciosas. A descrição vibrante transforma palavras em imagens, criando um cenário em que as pessoas da organização consigam internalizar as metas audaciosas. Internalizadas, as metas, deixam de ser exigências e fazem parte da estrutura do processo.

De acordo com COLLINS e PORRAS (1995), a criação e o alinhamento do processo é o trabalho mais importante, mas o primeiro passo é a definição de futuro para a construção de uma empresa visionária. Para a eficácia da visão é preciso uma meta audaciosa clara e estimulante, que serve de foco para integrar o espírito de equipe. Esta meta audaciosa envolve pessoas que precisam ser donas da visão para que esta possa ser implementada.

Os componentes da visão SULL (2002), apresentam a importância da visão a longo prazo, em que a empresa gira em torno de sentimentos partilhados de objetivos, que estimulam as pessoas a concretizarem as metas traçadas. Conforme o autor, existem alguns passos para determinar a visão:

- **Especificar o âmbito do setor:** a visão deve definir o campo de atuação da empresa. Esta definição permitirá

que os gestores e empregados selecionem as melhores oportunidades de atuação no negócio

- Especificar o âmbito geográfico: estipular o mercado de atuação da empresa, ou seja, o seu âmbito geográfico de negócios.
- Especificar as aspirações: consiste em estipular as ambições da empresa.

Diante disto, a visão deve mostrar onde a empresa está e aonde quer chegar; uma visão clara é igualmente importante tanto para a organização quanto para as pessoas que fazem parte dela. Na visão a longo prazo existe a preocupação, por parte dos gestores, em não estreitar a visão, criando assim uma visão imprecisa que prejudicará o andamento do processo. É preciso que os gestores fiquem atentos e definam as prioridades para colocar em prática a visão estabelecida.

2.2.3 O processo de visão de GROUARD e MESTON (2001)

Segundo GROUARD e MESTON (2001) “é a visão inicial que estimula e justifica a mudança”. A visão que direciona a mudança é desenvolvida a partir de um intenso conhecimento da empresa e a análise do ambiente em que a mesma encontra-se inserida. A visão será empregada no processo de mudança, como direcionador do caminho a seguir, indicando a forma e até que ponto alguns componentes precisam ser transformados.

Dentro do processo de desenvolvimento da visão, GROUARD e MESTON (2001) definem a visão através de:

- Papel da visão: “a visão é responsável pela propulsão e direção da mudança”, determinando o que precisa ser alterado, estabelecendo as características da transformação. É necessário afirmar que todos adotem a mesma direção; ao mesmo tempo, o comprometimento é fator fundamental para se atingir o foco estabelecido. Pessoas comprometidas tornam-se conscientes da necessidade de mudança, reduzindo as resistências ao processo. Outro papel determinante da visão é justificar e especificar a profundidade da mudança.
- Natureza da visão: a natureza da mudança depende da situação enfrentada pela organização. As modificações na organização podem ser de pequenas adaptações até uma completa mudança na empresa. A forma como a mudança vai ocorrer depende da capacidade de criar da organização. A visão indica claramente os domínios gerais da atividade e a cronologia prevista da mudança, estimulando a participação de todos os envolvidos no processo para que contribuam de na implementação.
- O conteúdo da visão: uma visão “descreve a proposta de mudança adotada para solucionar um problema”. Este problema pode não ser negativo, podendo expressar um desejo de fortalecer a posição da empresa. A visão é formada de três elementos básicos: a origem da mudança, ou seja, o problema; a ação, que são os meios para solução do problema e o objetivo final da mudança. O objetivo é

o centro e a fonte que determina a visão, oferecendo a solução para o problema apresentado, deve ser inspirador, realista e fixo durante todo processo de mudança.

- Desenvolvendo a visão: tarefa desempenhada por uma equipe, que deverá analisar e pesquisar as necessidades dos administradores para tomarem decisões e fazerem escolhas. No desenvolvimento da visão os autores citam um processo de cinco etapas:

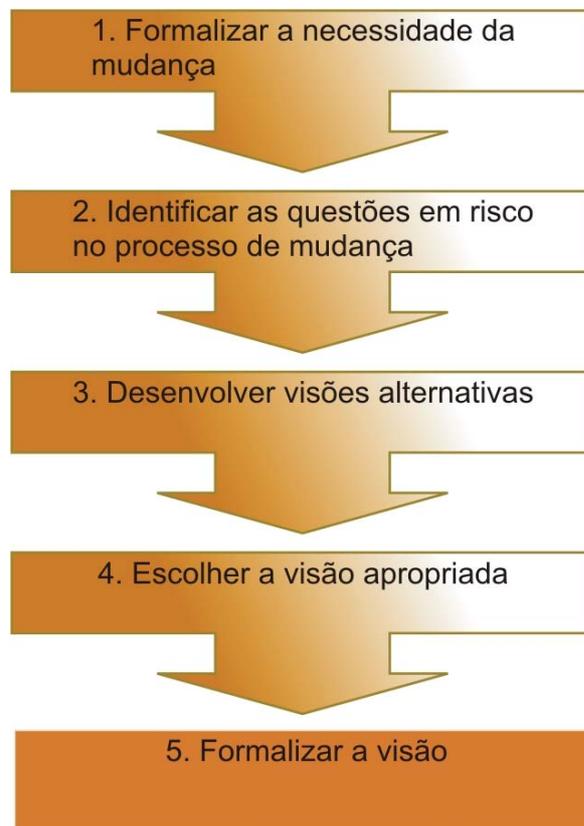


Figura 11: Processo de desenvolvimento da visão

Fonte: Ground e Meston

A primeira etapa, **formalizar a necessidade de mudança** do processo, apresenta o entendimento do por quê da mudança, torna os

administradores conscientes das razões da realização da mudança. No início deve ser realizado um procedimento de análise e pesquisa obtendo informações sobre a competitividade da empresa.

Na segunda etapa, **identificar as questões em risco no processo de mudança**, é preciso formar uma idéia elaborada das potenciais conseqüências para a empresa e para as principais partes envolvidas, implicando na conscientização das necessidades e expectativas das pessoas. Nesta etapa é necessário que os administradores trabalhem em conjunto, uma vez que os problemas podem ser reais e resultantes de barreiras departamentais.

A terceira etapa trata de **desenvolver visões alternativas**: desenvolve diversas visões alternativas que devem ser elaboradas em função do desenvolvimento do ambiente externo (econômico, tecnológico e competitivo) e das diferentes perspectivas que os administradores adotaram nas etapas anteriores.

Na quarta etapa, **escolher a visão apropriada**, os administradores estão prontos para propor a visão adequada. A visão adotada raramente é igual à outra opção proposta. Em grande parte dos casos é um resultado de elementos combinados, pois a análise comparativa leva à urgência de novas idéias. Na prática, nem todos os envolvidos estarão de acordo com a visão proposta. Nesta fase, apresentam-se as resistências à mudança.

A quinta etapa, **formalizar a visão**, tem como finalidade dedicar a ênfase necessária para estimular a visão, apoiar e orientar o processo. Esta fase consiste de: elaboração da visão, destaque dos elementos necessários para a solução do problema e os meios de imple-

mentação, preparação de uma lista de perguntas e respostas relativas à visão e manutenção da visão atualizada, conforme o processo avança.

Conforme os autores, a definição da visão não é o fim, mas o início do processo de mudança. A visão é a forma mais poderosa de motivar e estimular a mudança. É preciso desenvolver uma visão global, que envolva todos da organização.

Durante o processo de desenvolvimento da visão serão encontradas facilidades e dificuldades, conforme a seção a seguir.

2.2.4 Facilidades na concepção da visão

A ação prospectiva é um treinamento de possibilidades futuras, que para o desenvolvimento depende das pessoas que fazem parte do processo. Conforme ALDAG e JOSEPH (2002) a visão, desenvolvida em equipe, orienta as metas e incentiva a participação de toda a equipe, criando um propósito de direcionar uma visão clara por um período de tempo.

Segundo os mesmos autores, é preciso tornar a visão pública e verificar se todos entenderam sua função no processo para facilitar o desenvolvimento da visão de futuro.

Neste sentido, KOTTER & COHEN (2002) destacam o que funciona no desenvolvimento da visão:

- Tentar ver literalmente, futuros possíveis.
- Desenvolver visões tão claras que possam ser expressas verbalmente em um minuto e por escrito em uma página.

- Criar visões comoventes, como compromisso de servir às pessoas.
- Desenvolver estratégias audazes para converter em realidade visões ousadas.
- Prestar atenção à questão estratégica de como promover a mudança com rapidez.

A criação de uma visão indica onde a empresa está, aonde ela que chegar e quais os meios necessários para atingir este objetivo. A visão define um rumo para que as pessoas participem do processo e planejem o futuro de forma eficiente.

2.2.5 Dificuldade na concepção da visão

A visão é um exercício de possibilidades futuras, que considera os atores do processo, suas estratégias, inovação e desenvolvimento. Assim, é preciso que sua direção seja clara, pois visões distorcidas não se transformam em ações. HAMEL e PRAHALAD (1995) citam a visão míope do negócio, onde empresas não conseguem visualizar o seu futuro pelo fato de gerentes terem uma perspectiva muito estreita de seu negócio. É preciso ampliar o campo de visão e descobrir um novo espaço competitivo.

Assim, KOTTER & COHEN (2002) citam que uma das falhas na elaboração da visão é torná-la muito estreita, não abrangendo toda a organização e deixando de lado muitos relacionamentos relevantes.

Os executivos devem assegurar que a visão seja clara e perceptível para a organização. KOTTER & COHEN (2002) apresentam o que não funciona no desenvolvimento da visão:

- Presumir que planos e orçamentos lineares e lógicos são suficientes para orientar o comportamento na tentativa de dar o salto para o futuro.
- Criar visões analíticas, baseadas em dados financeiros.
- Cuidar da perspectiva de cortar custos, o que pode gerar ansiedade.
- Elaborar 54 razões lógicas para desenvolver estratégias mais ousadas do que qualquer outra do passado.

Embora a visão apresente muitos benefícios, é preciso estar atento aos riscos de uma visão estreita. SULL (2002) denomina a visão estreita como visão afunilada.

Risco 1: Distração no presente- A concentração dos gestores e empregados num futuro distante pode distrair a atenção de oportunidades e ameaças emergentes. A elaboração de objetivos voltados para longo prazo, que podem engessar a organização para possíveis alterações no desenvolvimento da visão.

Risco 2: Apostar em excesso e demasiado cedo- Uma visão distorcida pode levar os gestores a apostarem em excesso no processo e cedo na implementação da sua visão. Arriscar em uma perspectiva de futuro, sem bases que comprovem que esta vai se confirmar.

Risco 3: Adormecer ao ritmo de um falso sentido de segurança- Acreditar que desenvolver uma visão de futuro vai resultar em proposições corretas, é preciso estar atento as alterações do ambiente.

No ambiente de constante mutação as mudanças não devem ser encaradas como um problema, mas como uma forma de engajar as pessoas para suportar os riscos da implementação da visão. A visão precede de uma estratégia de ação, pois a visão precisa ser revolucionária em sua elaboração, mas deve ser evolucionária em sua ação.

Sintetizando, a estratégia focaliza a tomada de decisão de uma organização, de acordo com o ambiente competitivo em que a mesma se encontra. Desta forma, o que os tomadores de decisão querem fazer precisa ser incorporado através de um processo de elaboração da estratégia e implementação, BARROS (2003) afirma que o planejamento estratégico divide a unidade estratégica em atividades que se complementam e que ao serem efetivadas, recuperam a unidade sob a forma de estratégia implementada.

Todo o processo passa por um grau de dificuldade; para tanto, é preciso avaliar o modelo implementado para constatar os entraves do procedimento, criando indicadores que avaliem o próprio processo para alcançar a visão estratégica e a sua mudança organizacional. O processo de visão leva a um futuro idealizado, a uma mudança de situação, onde a organização se prepara para as transformações ambientais. A seguir, apresentam-se teorias sobre a mudança organizacional.

2.3 Mudança Organizacional

O filósofo Heráclito 500 A.C. observou que o universo se encontra em constante transformação, incorporando tanto características de permanência, quanto de mudança.

Segundo o dicionário Aurélio mudança significa:

- Ato ou efeito de mudar-se.
- Mudar é dar outra direção, alterar, modificar, transformar etc...

Nas organizações, a mudança pode ser definida como desenvolvimento de melhorias das formas de conduta, onde o sucesso da organização depende de duas características:

- Da sua capacidade de antecipar mudanças e aproveitar novas oportunidades através de ações rápidas.
- Da sua capacidade de reagir com flexibilidade evitando as ameaças e pressões ambientais.

Na área de Gestão Empresarial são diversos os entendimentos sobre o que seja mudança e, mais especificamente a mudança organizacional. Assim, alguns autores definem mudança:

- KOTTER (1997) – mudança é um esforço das organizações para se adaptarem às condições de transformação, diante da realidade circundante entre relações empresa e ambiente, aprimorando sua forma de interação com clientes, concorrência e a preparação para um futuro desejado.
- GROUARD & MESTON (2001) – “mudança é movimento. Movimento ocorre sempre de algum lugar para outro lugar.” É necessário compreender o contexto atual da organização e o salto de competitividade que precisa ser dado, que é a idéia principal da mudança.

- Equipe da Price Waterhouse (1997) – mudança é programa intensivo de ação, que cria oportunidades, sendo que organizações de alto desempenho estão mudando rapidamente, redimensionando seus limites, revendo seus processos e fazendo parcerias com seus clientes e fornecedores.
- STORNER & FREEMANN (1985) – mudanças organizacionais são: as pressões externas, advindas do ambiente no qual a organização está inserida e as forças internas, que podem ter origem na própria organização.

Os autores abordam que a mudança é constante e dinâmica sendo que organizações são surpreendidas por novas transformações de mercado, clientes, concorrentes, etc.

No contexto da mudança nas organizações, para JUNIOR e VIVACQUA (1999) isto acontece na situação conjuntural e estrutural. No contexto conjuntural, a mudança acontece através de situações, como exemplo as crises que impõem necessidades de novas tecnologias voltadas para inovação. Já no contexto estrutural, responde à marcha de um processo histórico que provoca alterações na sociedade e em seus agentes.

No âmbito da mudança, conjuntural e estrutural, GROUARD & MESTON (2001) salientam que a mudança acontece de modo voluntário ou involuntário. Para os autores, as empresas não conseguem evitar a necessidade de mudança. Quando esta acontece de forma voluntária, é mais confortável; provavelmente a mudança é iniciada quando a empresa apresenta um bom desempenho e não

existe uma necessidade aparente de reorganização. Na mudança involuntária, que normalmente é tomada tardiamente, há maiores resistências na implantação e acaba sendo pré-requisito para a sobrevivência da organização.

Conforme ANSOFF e MCDONNELL (1993) existem alguns tipos de mudanças descontínuas dentro das empresas: a mudança coercitiva, que impõe rapidamente a mudança à empresa e deve ser empregada quando há grande urgência e é essencial uma resposta imediata; e a mudança adaptativa, que distribui a mudança no tempo e deve ser operada de acordo com a seqüência motivadora. Este método minimiza a resistência e em conseqüência, o poder exigido; e a administração de crises, que visa combater o ressurgimento prematuro da resistência, que geralmente acompanha os primeiros sinais de recuperação.

Desta forma, é preciso um processo para que a mudança seja implementada. A implementação da mudança dispensa uma regra básica para todas as organizações. Entretanto, segundo Equipe de Change Integration da Price Waterhouse (1997) o principal exercício empresarial de nossa época é compreender e implementar mudanças em ampla escala, que originem níveis de melhorias do desempenho. Uma das finalidades desse exercício é a descoberta de oportunidades de mudança que favoreçam o desempenho não somente em áreas esperadas da organização, mas em outras áreas de atividades.

Portanto, identificar e compreender as forças de pressão para a mudança, constitui o primeiro passo importante para ficar apto a gerir o processo. Para efetivação da mudança é necessário um conjunto de

atividades que devem ser planejadas e gerenciadas buscando uma nova realidade da organização.

Segundo ANSOFF e McDONNELL (1993) as conseqüências da aceleração da mudança foram de três ordens:

1. Uma dificuldade crescente de antecipação suficiente da mudança para planejar com antecedência uma resposta oportuna.
2. A necessidade de velocidade maior na implantação da resposta.
3. A necessidade de flexibilidade e resposta oportuna a surpresas que não podiam ser antecipadas.

Neste processo entre a necessidade da mudança e sua efetivação, KANTER (1983) afirma que a mudança acontece parte no planejamento e parte no gerenciamento. Todos os objetivos da implementação da mudança podem ser retificados.

2.3.1 O desenho da Mudança

As organizações mudam através de processos conscientes ou inconscientes, dirigidos e assumidos. Portanto, para haver mudança, tem de haver uma força impulsionadora que enfrente e supere a inércia organizacional. Vários autores desenvolveram modelos de mudança organizacional. Os modelos de mudança estão sendo adaptados e melhorados por estudiosos da área, que buscam adequar seus modelos às necessidades das organizações, levando-se em conta a complexibilidade do ambiente organizacional.

Neste ambiente complexo do qual as organizações são compostas: pessoas, novas tecnologias, novos concorrentes, é que se estabelecem os paradigmas de mudança.

Em sua teoria de mudança, LEWIN (1951) oferece um modo de entender a interação dinâmica entre os indivíduos e os sistemas sociais.

Para Lewin, ao invés de mudança não planejada ou acidental, a mudança deve ser planejada, resultando num esforço direto e consciente do indivíduo que trabalha para provocar a mudança. Em seu modelo, Lewin orienta que é preciso analisar o processo de mudança e ajudar a identificar as forças criadoras de barreiras de modificação de um estado para outro. Isto indica que não basta definir o objetivo de uma mudança planejada, esta depende do desempenho do grupo em alcançar o objetivo estabelecido.

O autor ofereceu uma explicação profunda do comportamento humano, criando assim uma teoria com três passos para descrever o processo de mudança. Conforme mostra a figura 12.

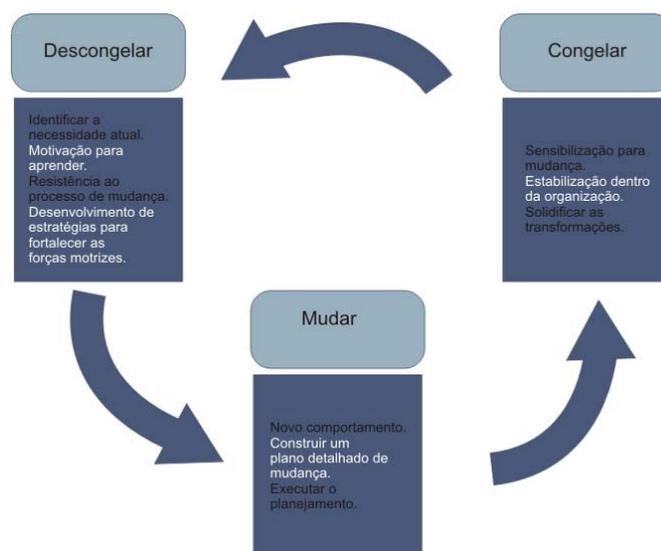


Figura 12: Modelo de Kurt Lewin

Fonte: Adaptado Kurt Lewin (1951)

O primeiro passo do processo de LEWIN (1951) **descongelamento**, abrange a identificação da necessidade atual ou seu problema. Nesta fase pode haver sentimentos de desconforto e apreensão, é a fase em que as resistências começam a se manifestar. São desenvolvidas estratégias para fortalecer as forças motrizes e reduzir as forças de resistência. É durante esta fase que as pessoas da organização começam a perceber que a mudança é necessária e valiosa para o sucesso da organização.

O segundo passo do processo envolve diretamente a **mudança** do que foi constatado na fase do descongelamento. É preciso construir um plano detalhado de implementação da mudança e executar o que foi planejado dentro da organização.

No passo final do processo, **congelando** a mudança, ocorre o início da fase de estabilização dentro da organização, que inclui o chamado de atenção para o sucesso da mudança, buscando meios para recompensar as pessoas envolvidas na implementação.

Segundo LEWIN (1951), a mudança em seu local de trabalho pode trazer insegurança aos indivíduos da organização, a perda de seu *status-quo*, e isto pode gerar barreiras que preservem as pessoas da organização de uma situação incerta. Em seu estudo, o autor declarou que a atmosfera psicológica é de fundamental importância para facilitar o processo de mudança. É importante estar atento à coalizão dominante e aos tomadores de decisão, para que se consiga navegar nos processos de descongelar – mudar – congelar. O fluxo da mudança administra o processo de aprendizagem, diagnosticando que as pesso-

as da organização são continuamente intervenientes dentro do processo de transformação.

CHIAVENATO e MATOS (2002) salientam que o sucesso da mudança depende de um jogo entre forças positivas e forças negativas. Conforme figura 13:

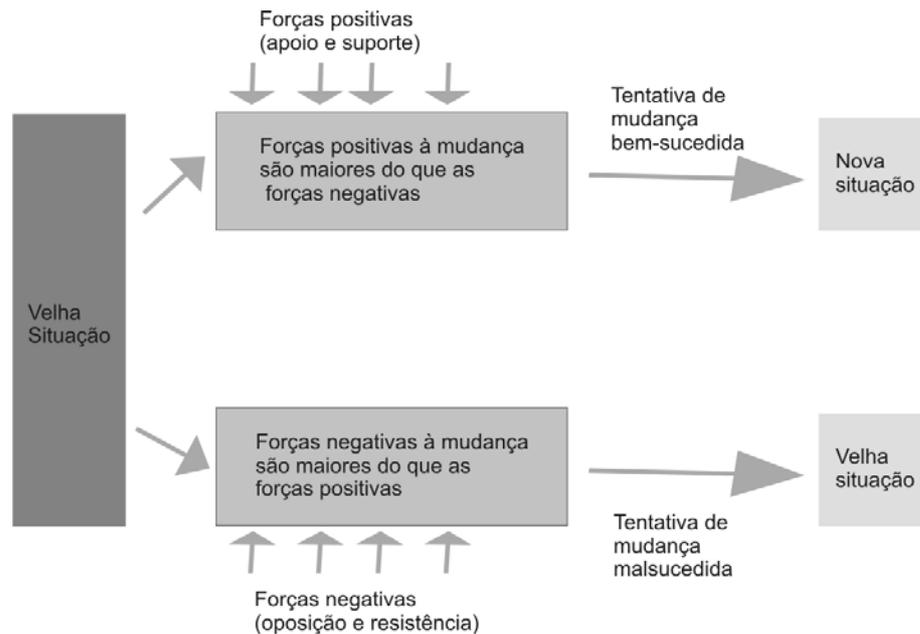


Figura 13: Forças que atuam no processo de mudança.

Fonte: Chiavenato e Matos (2002)

Para os autores, a mudança funciona dentro de um momento de forças, sendo necessário que o líder saiba como neutralizar as forças negativas e incrementar as forças positivas, para poder ocorrer a mudança na organização.

CHIAVENATO e MATOS (2002) complementam que existem quatro tipos de mudança organizacional:

- Mudanças na estrutura organizacional
- Mudanças na tecnologia

- Mudanças nos produtos e serviços
- Mudanças nas pessoas ou na cultura da organização.

A mudança pode acontecer em um dos níveis ou até mesmo em todos, mas o fundamental é o processo de implementação da mudança, fazendo com que as pessoas se conscientizem que fazem parte do processo.

Conforme DUCK (1999) a chave do esforço da mudança não é cuidar de cada parte de maneira isolada; é interligar e equilibrar todos os componentes. A tarefa crítica da gestão da mudança é a compreensão de como as partes se equilibram entre si, com a alteração de um elemento afeta o estado de repouso e como o conjunto e o ritmo impactam toda a estrutura.

O próximo capítulo apresenta a metodologia de pesquisa, evidenciando o planejamento da pesquisa, coleta, análise e interpretação de dados.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

O objetivo do capítulo é apresentar a visão geral da metodologia que orientou a investigação e a descrição das empresas selecionadas para o trabalho empírico.

A metodologia tem como função apresentar a elaboração e o desenvolvimento de um projeto de pesquisa: engloba a classificação e a definição da pesquisa quanto à natureza, forma e abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos, questões e variáveis, técnicas e coletas de dados e análises destes.

A pesquisa, segundo GIL (1999), é o “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, cujo objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. ANDRADE (2003) complementa que a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através da colocação de processos científicos.

MINAYO (1993) define pesquisa como “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

Assim, descreve-se a metodologia aplicada no desenvolvimento do trabalho, evidenciando-se o tipo de pesquisa, a população (universo da pesquisa), a amostragem, os instrumentos de coleta de dados e a forma como se pretende tabular e analisar os dados.

A descrição das empresas onde a pesquisa foi aplicada, consta de uma explicitação de suas atividades, incluindo ramo de atuação, forma de organização, processo produtivo e relato histórico.

3.1 Planejamento da pesquisa

A pesquisa é a construção do conhecimento original de acordo com exigências científicas. Para o estudo ser considerado científico é preciso obedecer aos critérios de coerência, consistência, originalidade e objetivação.

Segundo GOLDEMBERG (1999) há a necessidade da pesquisa científica preencher os seguintes requisitos:

- Existência de uma pergunta a ser respondida;
- Elaboração de um conjunto de passos que permitam chegar à resposta;
- Indicação do grau de confiabilidade da resposta obtida.

O planejamento de uma pesquisa dependerá de três fases:

- Fase decisória: a escolha do tema;
- Fase construtiva: a execução da pesquisa;
- Fase redacional: análise de dados e informações obtidas na fase construtiva.

3.2 Classificação e definição da pesquisa

Existem várias formas de classificar a pesquisa. Para ANDRADE (2003) as técnicas da pesquisa estão relacionadas à coleta de dados, que estabelece a parte prática da pesquisa.

Conforme TRIVIÑOS (1987) a pesquisa pode ser classificada quanto à sua natureza, quanto aos seus objetivos e quanto à sua técnica.

Analisou-se a empresa quanto ao processo de desenvolvimento da visão e implementação do planejamento estratégico e buscou-se verificar a forma de aceitação e etapas do processo de desenvolvimento da visão.

3.3 Natureza da pesquisa

Referente à natureza, a pesquisa pode ser definida como:

- a. Básica, objetiva gerar conhecimentos novos e úteis para o progresso da ciência sem a aplicação prática prevista;
- b. Aplicada, objetiva gerar conhecimento que será aplicado na prática, para solução de problemas.

A pesquisa desenvolvida para realização da dissertação caracteriza-se como aplicada por gerar conhecimentos, a partir de uma aplicação prática que já estava implementada.

Do ponto de vista da abordagem do problema, o caráter da pesquisa é qualitativo. Segundo RICHARDSON (1999), a pesquisa qualitativa busca a compreensão detalhada dos significados e característi-

cas situacionais apresentados pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Para TRIVIÑOS apud BOGDAN (1995) as características da pesquisa qualitativa são:

- Consideração da relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, tendo o ambiente natural como fonte direta de dados. Deste modo, desenvolve-se a pesquisa com contato direto entre o pesquisador e o ambiente das três empresas pesquisadas.
- A pesquisa qualitativa é descritiva. Na descrição e interpretação das entrevistas realizadas junto às pessoas que trabalham nas organizações, buscou-se analisar e descrever a realidade dos fatos constatados para avaliação da implementação da visão.
- Os pesquisadores qualitativos têm preocupação com o processo e não apenas com os resultados e o produto. Salienta-se que para o êxito da pesquisa é importante a interação do pesquisador nos processos da empresa, para perceber os pontos importantes a observar na avaliação da implementação da visão.
- Os pesquisadores tendem a analisar seus dados de forma indutiva. Assim, analisou-se o caso de cada empresa de maneira individual, para obter uma análise comparativa entre a forma de implementação em cada organização.
- O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa. Para o embasamento adequado, a pesquisa

seguiu passos da teoria estabelecida para avaliação do processo, onde se verificou a aceitação, os componentes e o processo da implementação da visão.

Além de classificar a natureza da pesquisa, é preciso considerar a pesquisa quanto aos seus objetivos, pois, cada pesquisa tem um objetivo específico.

3.4 Objetivos da pesquisa

Segundo GIL (1991), no tocante aos seus objetivos, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa.

Apresenta-se uma pesquisa descritiva, pois o estudo tem como objetivo primordial a descrição das características da implementação da visão de três empresas distintas em seus setores, analisando os resultados obtidos em relação aos objetivos pré-determinados e a relação com as etapas da visão, desenvolvidas no referencial teórico.

Conforme RUDIO (2003) para que a pesquisa descritiva tenha validade científica há a necessidade da delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias para orientar a coleta e interpretação dos dados.

Portanto, há a necessidade de definir a técnica de pesquisa a ser utilizada na aplicação da avaliação da visão.

3.5 Técnica da pesquisa

Do ponto de vista técnico, GIL (1991) classifica a pesquisa como: bibliográfica, documental, experimental, levantamentos, estudo de caso e pesquisa *expost facto*.

No procedimento técnico, a pesquisa classifica-se como um estudo de multi-casos. YIN (1989) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

O autor menciona que para um estudo de caso existem quatro tipos de projetos de pesquisa: projetos de caso único (holísticos), projetos de caso único (incorporados), projetos de caso múltiplos (holístico) e projetos de caso múltiplos (incorporados).

Para YIN (1989) as provas resultantes nos estudos de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, ao mesmo tempo, o fundamento lógico de um caso único não pode ser satisfeito por casos múltiplos.

O estudo abordou três empresas: uma empresa do setor metal-mecânico, uma farmácia de manipulação e uma indústria de refrigerantes. A delimitação do estudo justifica-se por dois fatores:

- A realização do estudo em três empresas proporcionou uma comparação das análises, características e particularidades de cada empresa;
- Aplicação das entrevistas em empresas distintas em que os estágios do processo estavam em níveis diferentes.

Quanto ao procedimento, a pesquisa foi orientada conforme a figura, a seguir:

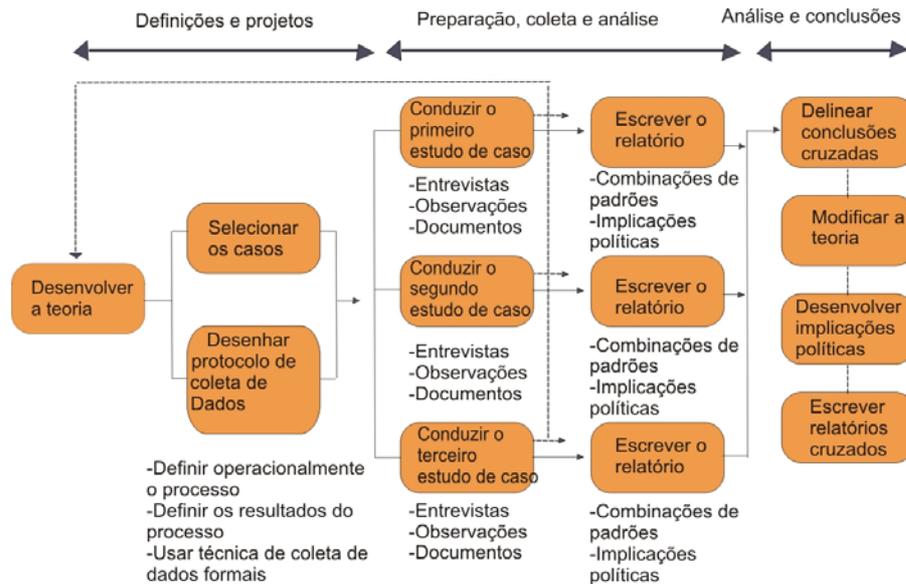


Figura 14: Método do estudo de caso

Após definir a técnica de pesquisa, faz-se necessário apresentar e discutir o problema de pesquisa.

3.6 Formulação do problema

Nesta etapa é que se reflete o problema o qual se pretende resolver na pesquisa. De acordo com MALHOTRA (2001), o problema versa sobre a construção de um enunciado amplo do problema geral de pesquisa e a identificação dos componentes específicos ou aspectos-chave. A definição inadequada pode determinar o fracasso da pesquisa, gasto de investimento econômico e de tempo.

A pesquisa científica depende da formulação apropriada do problema, porque busca a solução deste.

O problema da pesquisa é uma questão que mostra uma situação que necessita de discussão, investigação e decisão de uma solução (KERLINGER, 1978).

Assim, o problema proposto para a presente pesquisa pode ser descrito como: identificar e analisar como se desenvolve o processo de visão e quais as facilidades e dificuldades encontradas no desenvolvimento, em três empresas na cidade de Santa Maria/RS.

A seguir apresentam-se as questões de pesquisa que orientaram o trabalho.

3.7 Questões da pesquisa

As questões servem para nortear e orientar o pesquisador. Elas representam o que o pesquisador pretende esclarecer.

As empresas estão passando por transformações e o ambiente tem se mostrado demasiado competitivo. Para as mudanças transcorrerem de forma eficiente, as organizações utilizam ferramentas que direcionam o caminho a seguir.

A direção pode ser definida a partir do estabelecimento da visão de futuro. As questões que nortearam o presente trabalho foram:

- A visão focaliza uma direção?
- Como avaliar a implementação da visão de futuro?
- Como verificar a aceitação da visão?
- Qual o processo adequado de implementação da visão?
- Quais as facilidades e dificuldades encontradas no processo?

Após a definição das questões de pesquisa, determinou-se o procedimento de seleção dos casos.

3.8 Seleção dos casos

As empresas participantes da pesquisa são identificadas como empresa Alfa, Beta e Gama, seguindo-se esta ordem para a descrição, o histórico, a apresentação e a análise dos dados. Dentre a classificação das empresas, a empresa Alfa é uma farmácia de manipulação e fábrica de cosméticos, a empresa Beta é uma empresa do setor metal-mecânica e a empresa Gama é uma fábrica de refrigerantes. A distinção dos setores escolhidos para cada empresa é devido à técnica utilizada na implementação do planejamento estratégico e ao fato de ser o mesmo modelo aplicado para as três empresas.

A descrição das empresas selecionadas foi realizada com base nos dados coletados na entrevista baseada no roteiro.

3.8.1 EMPRESA ALFA

A empresa Alfa atua no ramo de farmácias de manipulação e produção de cosméticos. A comercialização dos produtos acontece através de farmácias próprias e franqueadas e venda direta ao consumidor.

Os produtos fabricados são medicamentos manipulados, fórmulas dermatológicas, fitoterápicos, florais, filtros solares, óleos bronzeadores, esfoliantes, cremes hidratantes, sabonetes, xampus, condicionadores, sais de banho, desodorantes, batons, chás e perfumes. Os produtos são feitos sob encomenda e produção em série para o abastecimento dos postos de venda.

A empresa foi constituída por duas sócias, na cidade de Santa Maria. O crescimento como farmácia de manipulação, proporcionou a criação de produtos de beleza, gerando a necessidade de uma organização dos processos e serviços.

Buscando resolver a necessidade de organização a empresa ingressou no programa de qualidade e desenvolveu o planejamento estratégico.

3.8.1.1 Estrutura organizacional

A empresa em estudo é composta de: loja matriz, quatro lojas distribuídas pela cidade de Santa Maria e quatro unidades franqueadas nas cidades de Frederico Westphalen, Ijuí, Tupanciretã e Caxias do Sul.

O estudo ocorreu na farmácia matriz e nas quatro lojas distribuídas na cidade de Santa Maria, que empregam cerca de 80 funcionários.

O organograma da empresa é estruturado conforme figura a seguir:

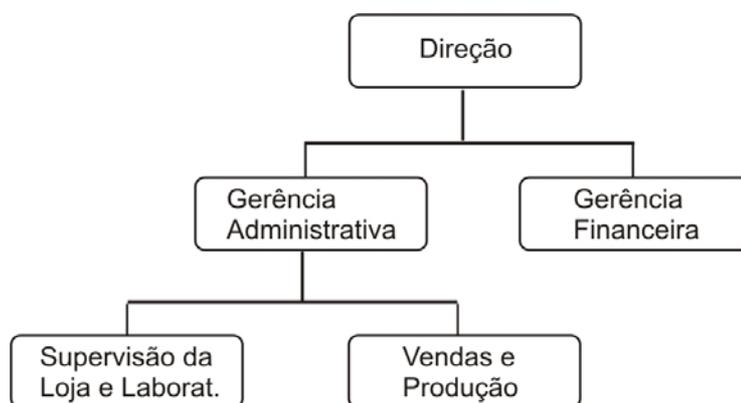


Figura 15: Organograma da empresa Alfa

3.8.1.2 Mercado de atuação

A venda dos produtos é efetuada através de atendentes das lojas próprias. Outra forma de comercialização é o sistema de lojas franquadas.

Com uma nova linha de cosméticos, desenvolvida com um diferencial de produto valorizando os produtos da Amazônia, a empresa está comercializando os produtos em dois *Shopping* na cidade de Porto Alegre, em que as ilhas demonstram o produto de forma diferenciada e com *marketing* para atuação direta junto ao cliente.

Entre as formas de comercialização existe um projeto de exportação.

3.8.1.3 Processo produtivo

O processo produtivo parte da fabricação dos pedidos das farmácias de manipulação e da indústria de cosméticos.

A produção é basicamente manual, com alguns equipamentos mais avançados de manipulação de medicamentos. Entre os projetos da empresa está a ampliação do setor, automatizando a produção.

A empresa tem intensificado sua pesquisa na busca de novas matérias-primas para produção de cosméticos com diferencial.

3.8.1.4 Planejamento Estratégico

O processo de desenvolvimento da visão na empresa Alfa originou-se da ferramenta do planejamento estratégico implementado com o auxílio de assessoria externa.

O desenvolvimento do planejamento estratégico partiu da necessidade da empresa organizar as atividades e estabelecer um rumo para a organização. A organização estava passando por uma reestruturação de mercado e produto, ampliando a gama de produtos de farmácia de manipulação e a produção de cosméticos.

O planejamento estratégico da empresa Alfa foi desenvolvido no ano 2002 com a participação da diretora, gerentes, supervisores e alguns colaboradores.

Missão

“Promover saúde e beleza, visando o desenvolvimento da autoestima e a preservação e melhoria da saúde”.

Visão

“Ser referência em farmácia de manipulação até 2010, segundo critérios do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP)”.

Negócio

Farmácia de manipulação

Valores

- Respeito ao consumidor
- Atualização
- Criatividade
- Comprometimento
- Determinação
- Responsabilidade social

Objetivos da qualidade

- Satisfazer as necessidades individuais dos clientes, através da excelência nos serviços prestados;
- Promover a valorização dos colaboradores através da capacitação e desenvolvimento de suas competências;
- Desenvolver ações comunitárias e ambientais com responsabilidade social;
- Estabelecer sólidas parcerias com os fornecedores;
- Garantir a rentabilidade do empreendimento através da otimização dos recursos.

3.8.2 EMPRESA BETA

A empresa Beta é uma indústria do setor metal-mecânico fornecedora de peças para veículos e máquinas agrícolas.

Os produtos são silenciadores e escapamentos para automóveis e máquinas agrícolas. A empresa é definida como tradicional no setor de escapamentos, devido ao tipo de equipamento, à tecnologia e organização do trabalho e, ainda, por atuar há vinte e oito anos no ramo.

Como ponto forte da empresa os diretores consideram a equipe de trabalho qualificada e participativa no desenvolvimento da empresa. Outro ponto forte a ser considerado é a inovação de produtos e os processos produtivos.

3.8.2.1 Estrutura organizacional

A empresa metal-mecânica possui oitenta colaboradores, com setenta alocados em cargos administrativos e operacionais; os diretores ocupam os cargos de gerente comercial e gerente de qualidade. Os empregados estão distribuídos na empresa:

Quadro 2: Distribuição dos colaboradores:

Área	Quantidade de colaboradores
Gerentes	2
Líderes	7
Administrativo	5
Financeiro	1
Qualidade	2
Produção	63
Total	80

Fonte: Dados da pesquisa

No organograma da empresa Beta, um dos sócios desempenha a função de diretor e o outro sócio ocupa o cargo de gerente da qualidade, conforme apresentado na figura a seguir.

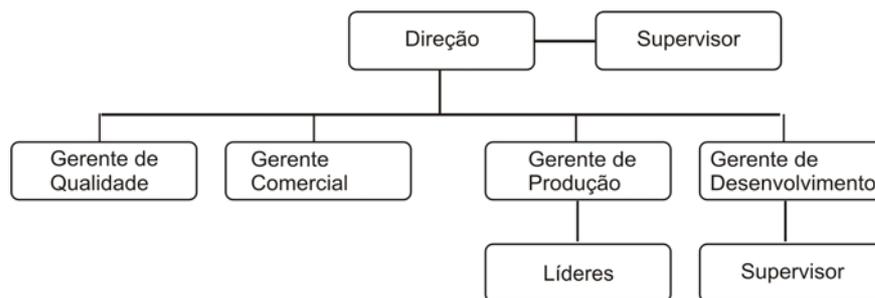


Figura 16: Organograma da empresa Beta

3.8.2.2 Mercado de atuação

O mercado de atuação da empresa é dividido em dois segmentos, linha automotiva que representa 76% do faturamento, e linha agrícola, que representa 24% do faturamento.

Na linha automotiva, a logística de distribuição dos produtos é realizada através de revendas de autopeças e postos de trocas de pequeno porte, que adquirem os produtos através de representantes.

Na linha agrícola, o mercado alvo é clientes fabricantes de máquinas e equipamentos agrícolas, onde a empresa busca o sistema de parceria, adequando o seu produto e processo de acordo com as necessidades da montadora.

A venda de seus produtos concentra-se no mercado interno, nos estados:

Quadro 3: Estados de comercialização dos produtos da empresa

Estado	%
Rio Grande do Sul	79
Santa Catarina	7
Paraná	3
Mato Grosso do Sul	1,5
São Paulo	1,5
Outros	8

Fonte: Dados da pesquisa

3.8.2.3 Processo produtivo

A indústria está estruturada com uma equipe técnica capacitada para dar sustentação às metas da empresa.

Alguns equipamentos foram elaborados na própria empresa, o que proporciona maior domínio na manutenção e redução do tempo parado, obtendo a diminuição de custos.

Hoje a empresa produz cerca de catorze mil peças/mês, mantendo um nível de estoque de peças produzidas.

Os produtos são produzidos por encomenda e especificamente para cada projeto e cliente. O nível de estoque da empresa é baixo, para atender às programações das montadoras. Para os produtos acabados a empresa mantém um estoque intermediário.

O principal fornecedor de aço é a Companhia Zamprogna, com a qual a empresa mantém uma parceria com programações e prazos diferenciados de pagamento.

A linha automotiva é produzida com chapas galvanizadas.

Dentro das estratégias do planejamento, a empresa pretende ampliar o espaço físico e automatizar o sistema de produção, que hoje atua com muitos equipamentos mecânicos.

3.8.2.4 Planejamento estratégico

No ano de 2000 a empresa inicia o processo de implantação e divulgação do planejamento estratégico, definindo o rumo da empresa para os próximos cinco anos.

O planejamento estratégico desenvolvido baseou-se no modelo de ESTRADA (2002). Do processo de elaboração do planejamento participaram os diretores, gerentes, líderes e alguns colaboradores da empresa. No processo foram definidos: missão, visão, análise externa e interna, oportunidades e ameaças e questões estratégicas.

Em maio de 2001 há uma renovação do planejamento estratégico, envolvendo 90% dos colaboradores.

No ano de 2004 há uma avaliação da visão de futuro, com a participação dos diretores e gerentes.

Missão

“Fabricar auto peças, atendendo às necessidades dos clientes, proporcionando a satisfação dos acionistas e colaboradores”.

Visão

“Ser uma empresa competitiva, buscando a liderança no mercado de escapamentos do Rio Grande do Sul, gerando lucros, desenvolvimento dos colaboradores, satisfação dos clientes, acionistas e comunidade”.

3.8.3 EMPRESA GAMA

A empresa Gama é uma indústria de refrigerantes, com destaque na região de Santa Maria.

A empresa desenvolveu junto aos colaboradores um trabalho de compromisso com marca, procurando identificar problemas e situações que possam impactar negativamente com a qualidade ou imagem do produto.

Possui política de treinamento e desenvolvimento de pessoal, políticas de meio ambiente e segurança no trabalho.

Foi considerada uma das melhores empresas de Santa Maria na gestão de pessoas, desenvolvendo o termômetro de satisfação interna, sistemas de benefícios e sistemas de remuneração PPR.

3.8.3.1 Estrutura organizacional

A empresa Gama possui 298 funcionários, distribuídos:

Quadro 4 : Quantidade de funcionários por seções

Setor	Quantidade
Produção	60
Manutenção	14
Mecânica	3
Controle de qualidade	27
Segurança	2
Remessa	37
Post Mix	6
Suprimentos	4
Comercial	81
Marketing	7
Desenvolvimento de Pessoal	2
Serviços	5
Departamento de pessoal	3
Almoxarifado	3
Controladoria	9
Financeiro	18
Sistemas	5
Controles	4
Gerentes	8
Total	298

O organograma da empresa Gama é formado pelo presidente, diretores e gerentes. Conforme figura a seguir:

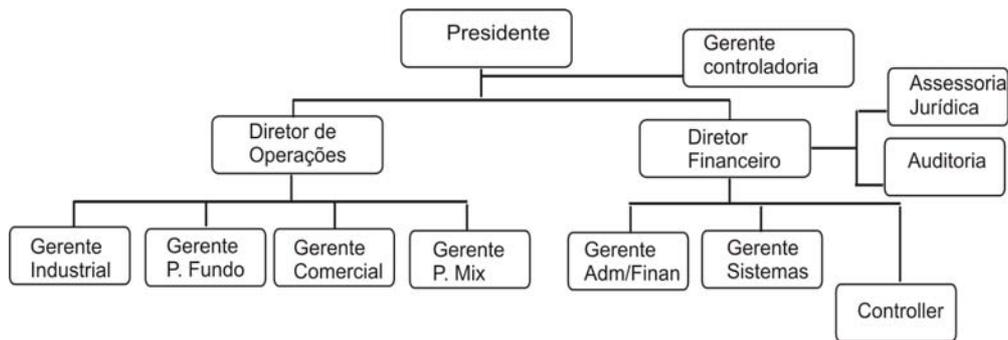


Figura 17: Organograma da empresa Gama

3.8.3.2 Mercado de atuação

A empresa Gama atua nos postos de vendas, e em estabelecimentos comerciais em que as pessoas podem chegar e adquirir os produtos:

- Supermercados e mercearias;
- Bares e restaurantes;
- Lojas de conveniência e *fast-food*;
- Escolas e cursos;
- Academias de ginástica e locadoras de vídeo;
- Hotéis.

Processo de distribuição tem quatro passos básicos: vendas, entrega, *merchandising* e gerenciamento do PDV.

3.8.3.3 Processo produtivo

O processo produtivo envolve quatro etapas básicas:

- O tratamento da água e do açúcar;
- A produção do xarope a partir do concentrado;

- A combinação da água tratada com o xarope;
- O envase do produto acabado.

Os ingredientes do produto são: água, açúcar, gás carbônico e concentrado. Os fornecedores de matéria-prima têm seus procedimentos de produção cuidadosamente analisados.

Inicialmente é efetuada a produção do xarope depois de concentrado formando a base do refrigerante; depois são misturados na xaroparia o açúcar e a água tratada.

Tratamento da água é tratamento para atingir as rígidas especificações de qualidade antes de ser misturado. O processo de purificação da água inclui tratamento com floculação e cloração, filtrando-se a água em filtros de areia e carvão ativado e finalmente passando por um filtro polidor.

Após misturar o xarope, a água e o gás carbônico o próximo estágio é encher as embalagens. Carregar os caminhões e enviar para os postos de venda.

3.8.3.4 Planejamento estratégico

Visão

A visão da empresa Gama “seremos reconhecidos como melhor opção de bebidas, em qualquer lugar, a qualquer hora, na área de atuação. Valorizando a simplicidade, disseminando a transparência e estimulando o compromisso com a inovação, criatividade e liderança de resultados, duplicaremos o VPL até 2010”.

Valores

- Simplicidade e transparência;
- Integridade e profissionalismo;
- Perseverança e comprometimento;
- Liderança com resultados.

O que a empresa deseja incrementar:

- Inovação e criatividade.

Finalidade básica

Ser a melhor opção de bebidas, em qualquer lugar, a qualquer hora, na área de atuação.

3.9 Coleta de dados

Nesta etapa há o desenvolvimento da pesquisa de campo. Para MATTAR (2002), a coleta de dados “é a fase em que são efetuados os contatos com respondentes, aplicados os instrumentos, registrados os dados, efetuada a primeira verificação do preenchimento dos instrumentos e processados”.

A coleta de dados necessita de planejamento para existir qualidade nos resultados. KERLINGER (1978) afirma que é preciso cuidado com as relações a serem estudadas, para não haver interferência nas variáveis.

O processo de coleta de dados da presente pesquisa foi realizado por meio de entrevistas semi-estruturadas e observação livre.

A entrevista semi-estruturada baseia-se em um roteiro pré-definido, dividido em três partes. Na primeira parte verifica-se a acei-

tação da visão; na segunda parte os componentes da visão e na terceira parte o processo de desenvolvimento da visão.

Conforme TRIVIÑOS (1987), a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios para realizar a coleta de dados. Distingue-se através de questionamentos básicos, apoiados em teorias que interessam à pesquisa, oferecendo um amplo campo de interrogativas provenientes de novas questões que surgem à medida que se recebem as respostas do informante.

A coleta de dados nas empresas foi efetuada através de observação livre e na aplicação de questionários, onde foram registradas e anotadas observações sobre a implementação da visão. As entrevistas ocorreram individualmente com os atores do processo (diretores, gerentes, supervisores e funcionários).

Nesta fase do trabalho verificou-se informações sobre a empresa, a forma de desenvolvimento da visão e os passos seguidos.

Concluindo a fase da coleta de dados, deve-se realizar os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.10 Procedimentos de análise e interpretação dos dados

De acordo com GIL (1991), a análise tem como finalidade organizar e resumir os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto na investigação. A interpretação tem como objetivo a busca do sentido mais amplo nas respostas, que é feito mediante sua união a outros conhecimentos obtidos.

Segundo MARTINS (2002), o desafio é escolher a técnica de análise que será usada na pesquisa. A escolha inadequada da análise pode fazer a pesquisa perder a qualidade, precisão e confiabilidade.

O desenvolvimento da pesquisa partiu do estabelecimento do problema de pesquisa, em que primeiramente elaborou-se a revisão bibliográfica. Após, desenvolveu-se o roteiro das entrevistas e, na sequência, procedeu-se à coleta de dados.

Os dados foram coletados através de pesquisa semi-estruturada, junto às três empresas; na empresa Alfa foram realizadas 24 entrevistas, na empresa Beta foram realizadas 26 entrevistas e na empresa Gama foram realizadas 52 entrevistas.

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois a análise de dados foi feita a partir da interpretação dos dados coletados no trabalho de campo e do confronto destes com os conceitos verificados na revisão bibliográfica.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS EMPÍRICOS

Este capítulo tem por finalidade analisar os dados empíricos, coletados na aplicação do roteiro nas empresas estudadas e o objetivo principal é descrever o processo da visão de futuro.

4.1 Participação no processo

A participação das pessoas no desenvolvimento do processo proporciona o entusiasmo para implementar as decisões. A participação na criação do futuro pretendido para a empresa faz surgir a motivação e ajuda a colocar o que foi planejado em prática.

4.1.1 Participação no processo

Quadro 5: Comparativo de participação no processo %

Participação no processo	Sim Planej.	Sim Planej./Visão e metas	Não	Não responderam	Total
Empresa Alfa	-	29%	-	71%	100%
Empresa Beta	-	88%	-	12%	100%
Empresa Gama	-	65%	-	35%	100%

Empresa Alfa

O nível de participação no procedimento representa um aspecto importante no engajamento do processo. Na empresa Alfa, constatou-se algumas dificuldades de implementar as ações estratégicas. Entre os fatores mais citados, da dificuldade de implementar as ações, está o pouco conhecimento do planejamento estratégico e a dificuldade em saber como os colaboradores estão inseridos no processo de implementação da visão. No quadro 5 verificou-se o percentual de 29% de participação no processo de planejamento estratégico e visão de futuro, ou seja, 71% dos colaboradores não participaram dos encontros de desenvolvimento da visão de futuro.

Em relação ao período de abrangência da visão, 58% dos entrevistados responderam corretamente: 10 anos (conforme quadro 8).

Os entrevistados têm conhecimento da existência do planejamento na percepção de 67% dos entrevistados, conforme quadro 6. Mas o início do processo não teve um marco histórico claro, conforme quadro 7, pois 54% dos entrevistados não souberam responder e 19% responderam incorretamente, o que demonstra a falta de clareza da maioria dos entrevistados para o início do processo de planejamento e visão de futuro.

Empresa Beta

Na empresa Beta, conforme o quadro 5, 88% dos colaboradores participaram dos encontros para o desenvolvimento do planejamento estratégico e visão de futuro.

Durante a aplicação verificou-se alto nível de participação, as pessoas fazem parte do processo, o que proporciona motivação na implementação do que foi estabelecido.

Quanto ao conhecimento do planejamento estratégico e visão de futuro 81% responderam que sim, como pode ser visto no quadro 6, confirmando o índice apresentado na questão de participação.

Em relação ao período de abrangência da visão, 73% dos entrevistados responderam corretamente: 3 anos (conforme quadro 8).

O desenvolvimento do planejamento estratégico foi efetuado com a metodologia de assessoria externa que utilizou modelo de Estrada. O processo de visão foi desenvolvido através de reuniões, com diretores gerentes, líderes e pessoal do operacional.

Quanto ao período de desenvolvimento da visão, 45% das pessoas responderam de três a cinco anos e 31% de um a dois anos; esta dúvida quanto ao período exato de início do processo decorre que, no ano de 2004, aconteceu a revisão de visão e o estabelecimento de novas ações estratégicas, segundo quadro 7.

Empresa Gama

A participação no processo, na empresa, representa 65% dos colaboradores que participaram dos encontros para desenvolvimento do planejamento e visão de futuro. Como pode ser visto no quadro 5, o planejamento da empresa Gama inicialmente foi realizada com os acionistas, diretores e gerentes; a etapa seguinte teve a participação de grande parte das pessoas que trabalham no operacional.

Quanto ao conhecimento do processo, 84% das pessoas responderam que têm conhecimento, conforme quadro 6. Isto significa que grande parte das pessoas que trabalham na empresa têm conhecimento do planejamento estratégico; este percentual é demonstrado no conhecimento do período de abrangência da visão onde 75% dos entrevistados responderam corretamente, segundo quadro 8.

A metodologia utilizada no desenvolvimento da visão foi o modelo de Estrada: a noção do período de definição da visão apresenta que 38% das pessoas sabem o período em que a visão foi desenvolvida, conforme quadro 7. Mas este número não representa o desconhecimento do período, devido à forma em que o planejamento foi implementado, pois em alguns setores o processo foi desenvolvido numa segunda etapa.

Quadro 6: Comparativo de conhecimento sobre o planejamento estratégico %

Conhecimento do planejamento estratégico	Sim	Não	Não responderam	Total
Empresa Alfa	67%	33%	-	100%
Empresa Beta	81%	19%	-	100%
Empresa Gama	84%	12%	4%	100%

Quadro 7: Comparativo da definição da visão %

Tempo de definição da visão	Menos de 1 ano	1 a 2 anos	3 a 5 anos	5 a 10 anos	Mais de 10 anos	Não responderam	Total
Empresa Alfa	19%	27%	-	-	-	54%	100%
Empresa Beta	4%	31%	45%	12%	-	8%	100%
Empresa Gama	-	19%	38%	10%	4%	29%	100%

Quadro 8: Comparativo período de abrangência da visão %

Período da visão	1 ano	2 anos	3 anos	5 anos	10 anos	Não responderam	Total
Empresa Alfa	25%	-	-	-	58%	17%	100%
Empresa Beta	8%	-	73%	-	-	19%	100%
Empresa Gama	-	-	-	-	75%	25%	100%

4.2 Quem liderou o processo de desenvolvimento da visão

No processo de liderança é importante que o líder forme a base para um relacionamento de confiança com seus seguidores. Uma das características do líder é acomodar os interesses competitivos e superar os reveses do processo.

A liderança é muito importante para o êxito do processo; é preciso que o líder consiga conectar as visões pessoais de todos os indivíduos da organização, com a visão dos acionistas e diretores.

O sucesso do processo depende da visão articulada pelo executivo principal ou o líder instituído. As visões mais efetivas são as que inspiram, por isso a visão deve ser comunicada, unindo as idéias das pessoas que fazem parte da empresa.

4.2.1 Comparativo da liderança no processo de desenvolvimento da visão

Empresa Alfa

Na verificação dos dados de quem liderou o processo de desenvolvimento da visão, 46% dos entrevistados responderam corretamente: os diretores; 33% apresentaram outras respostas variadas e 21% não souberam responder.

Na percepção de 46% dos entrevistados a forma de gestão da diretora, centraliza a tomada de decisão.

Empresa Beta

O processo de desenvolvimento da visão foi liderado pelos diretores; 65% dos entrevistados perceberam esta liderança e 35% apresentaram respostas variadas.

Empresa Gama

A liderança dos diretores foi percebida por 17% dos entrevistados, 30% não responderam e 53% dos entrevistados tiveram respostas variadas. A liderança do processo não ficou bem clara, devido ao processo ser desenvolvido em etapas diferentes de sensibilização. Inicialmente a definição da visão foi efetuada pelos diretores e gerentes e posteriormente, foi desenvolvida com o pessoal do operacional.

Quadro 9: Liderança no processo (%)

Setor	Número de entrevistados	Acionistas	Diretores	Acionistas/Diret. E Gerentes	Diretores e Assessoria	Acionistas e Gerentes	Diretores e gerentes	Assessoria externa	Gerentes	Todos	Não responderam	Total
Alfa	24	-	46%	-	-	-	8%	8%	17%	-	21%	100%
Beta	26	-	65%	-	-	-	-	8%	8%	19%	-	100%
Gama	52	6%	17%	4%	4%	6%	-	8%	10%	15%	30%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 A visão proporcionou alguma mudança

A mudança parte de processos de crescimento e ruptura das estruturas e, por isso torna-se importante a participação das pessoas de forma solidária nas transformações organizacionais.

Para que a mudança aconteça é preciso vencer as barreiras de resistência ao processo; isso é possível com a participação e comprometimento de todos.

4.3.1 Mudanças percebidas com o desenvolvimento da visão

Quadro 10: Comparativo das mudanças percebidas com o desenvolvimento da visão %

Mudanças percebidas com o desenvolvimento da visão	Sim	Não	Não responderam	Total
Empresa Alfa	50%	17%	33%	100%
Empresa Beta	100%	-	-	100%
Empresa Gama	73%	8%	19%	100%

Empresa Alfa

Na empresa Alfa foram percebidas mudanças após o desenvolvimento da visão. Como pôde ser visto no quadro 10, 50% dos entrevistados perceberam mudanças, 17% não perceberam e 33% não responderam. Porém, quando questionados sobre quais as mudanças percebidas, os entrevistados não sabiam responder; a única mudança verificada foi o estabelecimento de metas.

Empresa Beta

Na empresa Beta, as mudanças foram percebidas por todos que participaram da entrevista, conforme quadro 10. O índice de percepção das mudanças foi 100%. A mudança é percebida claramente na empresa Beta, os índices de conhecimento da visão são percebidos claramente entre as mudanças mais citadas no quadro 11.

Empresa Gama

Na empresa Gama foram percebidas mudanças, após a implementação da visão. O índice de percepção é de 73%, sendo que 8% não perceberam mudanças e 19% não souberam responder, perfazendo um quadro de 27% de desconhecimento das mudanças.

Na empresa Gama, entre as mudanças mais citadas, a visão proporcionou a formalização de um rumo, onde todos da empresa sabem onde a direção deseja chegar. As mudanças são amplamente percebidas: na parte estrutural, modernização de equipamentos, como pode ser visto no quadro 11.

4.3.2 Comparativo das mudanças percebidas com o desenvolvimento da visão

O quadro 11 apresenta as principais mudanças citadas durante a entrevista.

Quadro 11: Comparativo das mudanças ocorridas.

	Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama
Mudanças	Estabelecimento de metas	Proporcionou um rumo para empresa.	Adequação a toda estrutura tanto gerencial, como estrutural.
		Crescimento físico, econômico e financeiro.	Visão indicou o rumo a seguir.
		Melhorias na qualidade, tanto de produto como de processo.	Modernização dos equipamentos.
		Fluência na comunicação.	Treinamento e estabelecimento de metas.

4.4 Aceitação da visão

A aceitação da visão é o processo inicial para que a visão deixe de ser abstrata; é preciso ter uma ação aparente para conduzir os processos e à tomada de decisões.

É necessário incorporar a visão, para que ela perpassasse por todos os setores da empresa, assim todos saberão onde estão inseridos no processo, e qual sua parcela de participação.

Portanto, é preciso avaliar o grau de aceitação das empresas pesquisadas. No questionário serão avaliados os níveis de aceitação, as formas de participação e o conhecimento do processo.

4.4.1 No processo de desenvolvimento da visão foram desenvolvidas as visões pessoais

São as pessoas que fazem a diferença nas decisões organizacionais. Para alcançar os objetivos da empresa é preciso abrir espaço, de forma que as pessoas alcancem seus objetivos individuais. Portanto, uma das questões era avaliar a abertura para desenvolvimento das visões pessoais em conjunto com a visão da empresa.

Empresa Alfa

Na empresa Alfa, 69% dos colaboradores responderam que não foram desenvolvidas visões pessoais, segundo quadro 12. Este número é resultado da baixa participação no processo. No quadro geral, 8% dos entrevistados responderam que foram desenvolvidas visões pesso-

ais, 67% responderam que não e 25% não responderam, o que representa dificuldade na fase de implementação, onde as pessoas não sabem de que forma estão inseridas no processo.

Quadro 12: Desenvolvimento das visões pessoais - Alfa (%)

Setor	Número de entrevistados	Sim	Não	Não responderam	Total
Direção	1	100%	-	-	100%
Gerência	2	100%	-	-	100%
Colaboradores	21	6%	69%	25%	100%
Todos os Setores	24	8%	67%	25%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Porém, as pessoas da empresa se sentem à vontade de exporem suas idéias. Como pode ser visto no quadro 15, a seguir, onde 58% das respostas afirmam que se sentiram à vontade de exporem suas idéias durante a elaboração da visão, o que demonstra abertura para participação, com idéias dos colaboradores no desenvolvimento da visão.

Nas respostas referentes ao por quê, é importante conhecer as aspirações pessoais, as respostas mais citadas foram:

- Para que todos saibam como seguir o mesmo caminho;
- Para ampliar a visão da empresa, com novas idéias.

Empresa Beta

O desenvolvimento das visões pessoais na empresa Beta representou 95% das respostas positivas dos colaboradores, significando alto índice de participação, proporcionando um conhecimento da visão de futuro e engajamento na implementação do planejamento estratégico.

No quadro geral, 96% dos entrevistados responderam que sim foram desenvolvidas as visões pessoais, 4% responderam que não foram desenvolvidas visões pessoais. Como pode ser visto no quadro 13.

Quadro 13: Desenvolvimento das visões pessoais - Beta(%)

Setor	Número de entrevistados	Sim	Não	Não responderam	Total
Direção	2	100%	-	-	100%
Gerência	4	100%	-	-	100%
Colaboradores	20	95%	5%	-	100%
Todos os Setores	26	96%	4%	-	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando foi questionado se as pessoas se sentiram à vontade de exporem suas idéias, as respostas foram 100% positivas. Durante a pesquisa os colaboradores expressaram o quanto se sentem felizes com a forma de abertura da empresa, observando que podem ser discutidos até problemas pessoais com a direção. Conforme quadro15.

Nas repostas do porque é importante saber as aspirações das pessoas que fazem parte da empresa, a principal resposta foi: para saber se as expectativas da empresa estavam de acordo com as aspirações das pessoas que fazem parte dela, confirmando o índice de 96% de desenvolvimento das visões pessoais; significando que as pessoas participam ativamente do processo de implementação da visão.

Empresa Gama

Na empresa Gama o desenvolvimento das visões pessoais representou 44% das respostas positivas dos colaboradores, mas muitos entrevistados ficaram em dúvida quanto à sua participação e exposição das idéias. No total das respostas do desenvolvimento das visões pes-

soais o índice foi de 48% de respostas positivas, 10% responderam que não foram desenvolvidas visões pessoais e 42% não souberam responder. Este dado reflete a forma de desenvolvimento da visão na empresa, que foi desenvolvida em etapas no operacional esta parte do processo não ficou bem clara para 56% dos entrevistados (quadro 14).

Quadro 14: Desenvolvimento das visões pessoais - Gama(%)

Setor	Número de entrevistados	Sim	Não	Não responderam	Total
Direção	2	100%	-	-	100%
Gerência	2	100%	-	-	100%
Colaboradores	48	44%	11%	45%	100%
Todos os Setores	52	48%	10%	42%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às pessoas sentirem-se à vontade para exporem suas idéias, 65% responderam que sim, sentem-se à vontade, conforme quadro 15. A empresa procura respeitar a individualidade de cada um, interagindo com a visão da empresa.

Quando questionados sobre a importância de conhecer as aspirações das pessoas que fazem parte da empresa, as respostas mais citadas:

- Desenvolver o trabalho em grupo;
- Ser transparente em todos momentos;
- Colocar as pessoas no local certo, no momento certo.

4.4.1.1 Comparativo do desenvolvimento das visões pessoais.

Quadro 15: As pessoas se sentiram à vontade de exporem suas idéias

Desenvolvimento de visões pessoais	Sim	Não	Não responderam	Total
Empresa Alfa	58%	17%	25%	100%
Empresa Beta	100%	-	-	100%
Empresa Gama	65%	12%	23%	100%

4.4.2 A visão estimula todos a caminharem na mesma direção

A visão proporciona a imagem do futuro da organização. Então questionou-se a visão em relação ao estímulo, verificando-se todos percebem a direção estabelecida.

4.4.2.1 Comparativo da visão proporcionando estímulo para que todos caminhem na mesma direção

A visão como estímulo para que todos caminhem na mesma direção apresentou os seguintes resultados:

Na empresa Alfa, 53% dos entrevistados afirmaram que a visão estimula todos a caminharem na mesma direção e 47% que a visão não cria estímulo, conforme quadro 16. Durante a entrevista foi citada a necessidade de maior sensibilização da visão. Porém quando questionada porque a visão estimula a todos caminharem na mesma direção, a maioria não respondeu, a resposta mais citada: é preciso revisar a visão, pois é considerada muito ampla.

Na empresa Beta o estímulo que a visão proporciona respresentou 100% das respostas como pode ser visto no quadro 16, que significa grande conhecimento do processo e participação das pessoas que fazem parte da empresa. As respostas mais citadas do porque a visão estimular todos a caminharem na mesma direção:

- Todos possuem a mesma meta e os mesmos objetivos a atingir;
- Motiva a se empenhar mais no trabalho;
- A visão é para o crescimento da empresa;
- Porque todos sabem onde a empresa quer chegar.

Na empresa Gama 80% dos entrevistados citaram que a visão estimula a todos caminharem na mesma direção e 20% responderam que a visão não estimula, segundo quadro 16. Quando questionado o porque da visão estimular, as principais respostas foram:

- Proporciona estímulo;
- Cada pessoa sabe o seu papel dentro do processo;
- Instrumento que nivela as expectativas;
- Apresenta as diretrizes.

Quadro 16: Visão como estímulo para que todos caminhem na mesma direção

Visão como estímulo	Sim	Não	Total
Empresa Alfa	53%	47%	100%
Empresa Beta	100%	-	100%
Empresa Gama	80%	20%	100%

4.4.3 A visão da empresa é um guia eficaz nas decisões relacionadas ao negócio

A determinação da visão proporciona uma direção, um rumo. Após o processo de determinar a visão, é preciso comunicar, portanto o enunciado da visão deve ser eficaz para todos os setores envolvidos nos procedimentos da empresa, como: acionistas, clientes, fornecedores, concorrentes e funcionários.

4.4.3.1 A visão é um guia eficaz nas decisões relacionadas ao negócio da empresa para os acionistas

Como pode ser visto no quadro 17, para empresa a Alfa o percentual mais citado representa 50% como a visão sendo um guia mais ou menos; na empresa Beta a visão é considerada muito eficaz por 85% dos entrevistados e a empresa Gama as pessoas consideram a visão um guia muito eficaz nas decisões relacionadas ao negócio, em 75% dos entrevistados.

Quadro 17: A visão da empresa é um guia para os acionistas (%)

Setor	Número de entrevistados	Muito eficaz	Mais ou menos eficaz	Pouco eficaz	Não responderam	Total
Alfa	24	25%	50%	8%	17%	100%
Beta	26	85%	15%	-	-	100%
Gama	52	75%	13%	12%	-	100%

Fonte: Dados da pesquisa

4.4.3.2 A visão da empresa é um guia eficaz nas decisões relacionadas ao negócio da empresa para os clientes

A visão como guia de negócios para os clientes apresenta os seguintes resultados: na empresa Alfa, o número mais representativo é 67% como a visão sendo mais ou menos eficaz. Na empresa Beta 73% dos entrevistados consideram a visão muito eficaz e na empresa Gama 51% dos entrevistados consideram a visão muito eficaz.

Quadro 18: A visão da empresa é um guia os clientes (%)

Setor	Número de entrevistados	Muito eficaz	Mais ou menos eficaz	Pouco eficaz	Não responderam	Total
Alfa	24	33%	67%	-	-	100%
Beta	26	73%	27%	-	-	100%
Gama	52	51%	35%	4%	10%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

4.4.3.3 A visão da empresa é um guia eficaz nas decisões relacionadas ao negócio da empresa para os fornecedores

Nas três empresas o maior percentual situa-se como muito eficaz quanto à visão como um guia de negócios para os fornecedores: Alfa 50%, Beta 58% e Gama 67%.

Durante a entrevista, na empresa Beta, 38% dos entrevistados justificaram o percentual apresentado como mais ou menos eficaz, sendo que a relação com o principal fornecedor de tubos apresenta-se difícil, por esta matéria-prima estar em falta no mercado interno.

Quadro 19: A visão da empresa é um guia eficaz os fornecedores (%)

Setor	Número de entrevistados	Muito eficaz	Mais ou menos eficaz	Pouco eficaz	Não responderam	Total
Alfa	24	50%	17%	8%	25%	100%
Beta	26	58%	38%	4%	-	100%
Gama	52	67%	33%	-	-	100%

Fonte: Dados da pesquisa

4.4.3.4 A visão da empresa é um guia eficaz nas decisões relacionadas ao negócio da empresa para os concorrentes

A visão como guia de negócios para os concorrentes é muito eficaz nas empresas Alfa, Beta e Gama. Na empresa Alfa representou 67% dos entrevistados; na empresa Beta 77% dos entrevistados e na empresa Gama 69% dos entrevistados.

Quadro 20: A visão da empresa é um guia eficaz os concorrentes (%)

Setor	Número de Entrevistados	Muito eficaz	Mais ou menos eficaz	Pouco eficaz	Não responderam	Total
Alfa	24	67%	33%	-	-	100%
Beta	26	77%	23%	-	-	100%
Gama	52	69%	21%	-	10%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

4.4.3.5 A visão da empresa é um guia eficaz nas decisões relacionadas ao negócio da empresa para os funcionários

A visão como guia de negócios para os funcionários: na empresa Alfa é considerada pouco eficaz por 58% dos entrevistados; este dado reflete o nível de participação onde no quadro 5, onde 54% dos entrevistados não participaram do processo de desenvolvimento da visão.

Na empresa Beta, 92% consideram muito eficaz, sendo que no quadro 5 88% dos entrevistados participaram do processo de desenvolvimento da visão e planejamento estratégico.

Na empresa Gama 55% dos entrevistados considera muito eficaz, conforme quadro 5, na elaboração da visão 65% dos entrevistados participaram do desenvolvimento da visão.

Quadro 21: A visão da empresa é um guia eficaz os funcionários (%)

Setor	Número de entrevistados	Muito eficaz	Mais ou menos eficaz	Pouco eficaz	Não responderam	Total
Alfa	24	25%	17%	58%	-	100%
Beta	26	92%	8%	-	-	100%
Gama	52	55%	35%	-	10%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

4.4.4 Avaliação dos níveis de aceitação da visão

Para que a visão permeie toda organização, sendo compartilhada por todos os setores da organização é preciso vencer as resistências. A incorporação da visão vai depender da participação e comprometimento, portanto é preciso verificar os níveis de aceitação da visão, segundo o quadro .

4.4.4.1 Comparativo dos níveis de aceitação da visão para gerentes

Quanto à avaliação do nível de aceitação da visão para os gerentes, na empresa Alfa o maior percentual, 83% da pesquisa, são os gerentes que fazem somente o que se espera, caracterizando nível de aceitação como formal: os gerentes desempenham seu papel, mas perdem na busca pela inovação.

Na empresa Beta, 81% dos entrevistados consideram que os gerentes jamais se desviam das diretrizes, distinguindo como genuína a forma de aceitação.

Na empresa Gama, 77% dos entrevistados responderam que os gerentes jamais se desviam das diretrizes, fazendo mais do que se espera, caracterizando a aceitação como genuína.

Tanto na empresa Beta e Gama a visão genuína representa o total engajamento dos gerentes, em que as pessoas da organização percebem sua interação no processo de desenvolvimento da visão.

Quadro 22: Níveis de aceitação da visão para os gerentes(%)

Setor	Número de entrevistados	Jamais se desviam das diretrizes	Fazem somente o que se espera e nada mais	Fazem o que se espera, mas deixam claro que não estão engaj.	Nem se interessam em saber como será implem. a visão	Não responderam	Total
Alfa	24	17%	83%	-	-	-	100%
Beta	26	81%	19%	-	-	-	100%
Gama	52	77%	2%	-	-	21%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

4.4.4.2 Comparativo dos níveis de aceitação da visão para funcionários

A aceitação da visão dos funcionários para as empresas Alfa, Beta e Gama caracteriza-se como genuína. Onde os funcionários dedicam-se fazendo mais do que se espera. Conforme quadro 23, Alfa apresentou 70%, Beta 77% e Gama 54% das respostas sendo que jamais se desviam das diretrizes.

Quadro 23: Níveis de aceitação da visão para os funcionários (%)

Setor	Número de entrevistados	Jamais se desviam das diretrizes	Fazem somente o que se espera e nada mais	Fazem o que se espera, mas deixam claro que não estão engaj.	Nem se interessam em saber como será implem. a visão	Não responderam	Total
Alfa	24	70%	17%	-	13%	-	100%
Beta	26	77%	23%	-	-	-	100%
Gama	52	54%	29%	-	4%	13%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

4.4.5 As pessoas que trabalham na empresa sabem o enunciado de visão

As pessoas comprometidas com a visão compartilham da implementação do processo, disseminando o seu enunciado e, para que isto aconteça é preciso entender o seu enunciado, conforme verificado no quadro 24.

Quadro 24: As pessoas que trabalham na empresa sabem o enunciado da visão (%)

Setor	Número de entrevistados	Todos	A maioria	Poucos	Quase ninguém	Não responderam	Total
Alfa	24	-	4%	38%	58%	-	100%
Beta	26	8%	46%	46%	-	-	100%
Gama	52	13%	47%	23%	4%	13%	100%

Quadro 25: Citaram a visão corretamente (%)

Visão de futuro	Citaram corretamente	Incompleto	Citaram errado	Não responderam	Total
Alfa	10%	9%	27%	54%	100%
Beta	38%	39%	-	23%	100%
Gama	19%	34%	22%	25%	100%

Empresa Alfa

O processo de comunicação da empresa mostrou-se deficiente, conforme pôde ser verificado no quadro 24: 58% dos entrevistados responderam que quase ninguém sabe o enunciado da visão. Confirmando este dado, quando foi solicitado para citar a visão de futuro segundo, quadro 25, 10% citaram a visão corretamente e 54% não souberam citar a visão.

Para verificar o conhecimento da visão, foi questionado quem sabe a visão. Na empresa Alfa, 50% das respostas acham que somente os diretores, 17% os diretores e gerentes e 17% os gerentes. Desta forma, percebe-se que a visão concentra-se na direção e gerentes e que a maioria dos colaboradores tem dificuldade de compreender e enunciar a visão, o que confirma a análise do quadro 16, que é preciso revi-

sar a visão, considerada muito ampla. Portanto, a visão da empresa Alfa não estimula todos a caminharem na mesma direção.

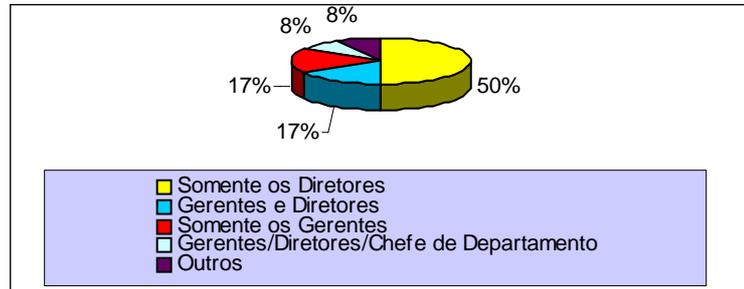


Figura 18: Quem sabe a visão- Alfa

Empresa Beta

Na empresa Beta, o processo de comunicação da visão, como pode ser visto no quadro 24, é percebido em 46% das respostas que conhecem o enunciado da visão, e 46% afirmam que poucos conhecem. Quando foram solicitados para citar o enunciado da visão, conforme quadro 25, 38% dos entrevistados citaram corretamente e 39% citaram incompletas, demonstrando o conhecimento da visão de 77% das pessoas que fazem parte da empresa.

Mas quando foi questionado quem realmente sabe a visão, a figura 19 apresenta que 46% respondeu que somente os diretores, 19% os gerentes e diretores e 15% considerou que todos da empresa sabem a visão, demonstrando a necessidade de mais trabalhos de sensibilização, para compreensão da visão.

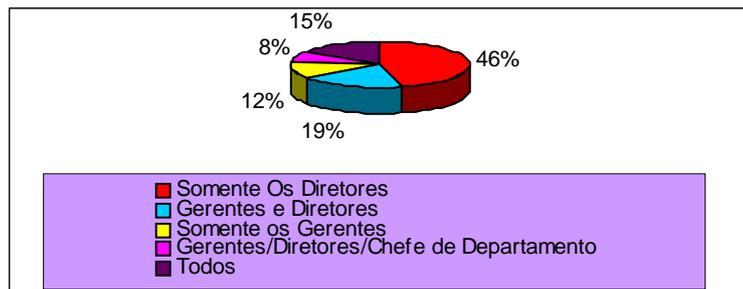


Figura 19: Quem sabe a visão- Beta

Empresa Gama

Na empresa Gama, 47% dos entrevistados consideram que a maioria sabe o enunciado da visão, conforme quadro 24. Quando foi solicitado o enunciado da visão, 19% dos entrevistados responderam corretamente e 34% o citaram incompleta, sendo que alguns entrevistados citaram que não entendem completamente a visão, por não saber como duplicar o VPL.

Confirmando estes dados, quando questionado quem realmente sabe a visão, 55% dos entrevistados acham que somente os gerentes sabem a visão.

Estes dados demonstram que a visão da empresa é significativa para os diretores e gerentes, mas apresenta-se complexa para os colaboradores, necessitando de mais trabalhos de sensibilização e esclarecimento do rumo que a empresa quer seguir.

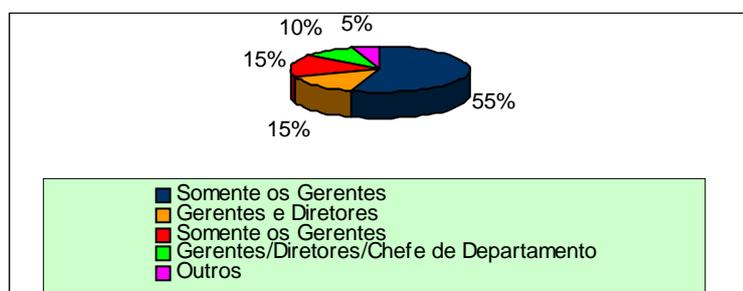


Figura 20: Quem sabe a visão- Gama

4.5 Componentes da visão

Os componentes são as partes que precisam ser desenvolvidas para articular uma visão coerente. São os valores, missão e metas da organização.

4.5.1 Que valores são disseminados na empresa

São os princípios fundamentais que permeiam por toda a organização, não precisam ser declarados, mas devem ser percebidos. Os valores definem o modo fundamental como a empresa opera.

O quadro 26 apresenta o percentual de entrevistados que conheciam os valores da empresa.

Quadro 26: Conhecimento dos valores(%)

Setor	Número de Entrevistados	Citaram valores	Citaram incompleto	Citaram incorretos	Não respondeu	Total
Alfa	24	10%	18%	27%	45%	100%
Beta	26	24%	34%	-	42%	100%
Gama	52	11%	25%	42%	22%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, apresentam-se os valores percebidos durante as entrevistas em cada uma das empresas.

Empresa Alfa

Segundo o quadro 26, verificou-se que os valores disseminados na empresa Alfa coincidem em apenas 10% dos entrevistados; 18% dos entrevistados citaram incompletos, 27% os citaram incorretos e 45% não souberam citar valores. Os valores mais citados foram:

- Qualidade;
- Criatividade;
- Inovação.

O valor mais citado, que é fortemente percebido, é a qualidade, só que a qualidade não faz parte dos valores da empresa. O mesmo acontece com a inovação que é muitas vezes citada como um valor que é percebido na empresa, mas não faz parte dos valores da empresa. Portanto, faz-se necessário um trabalho de revisão dos valores, para constatar quais os valores que permeiam a organização.

Os valores, na empresa Alfa, estão relacionados com o programa de qualidade. Quando questionados porque são disseminados os valores da empresa 35% responderam por ser a realidade do trabalho de cada um.

Empresa Beta

Na empresa Beta, 58% dos entrevistados citaram valores, sendo que 24% citaram todos os valores e 34% citaram alguns. Os principais valores difundidos na empresa:

- Honestidade;
- Comprometimento;
- Dedicção;
- Ética.

Os dois valores mais citados nas respostas da entrevista. Percebe-se que na empresa Beta o comprometimento é muito forte, as pessoas são comprometidas com a empresa, admiram a direção e se sentem parte do processo de implementação da visão e a honestidade é percebida como um dever da empresa tanto na forma de produção e como na comercialização dos produtos e, como na forma de tratamento dos colaboradores.

Na empresa Beta 45% dos entrevistados sabem o porque são disseminados os valores, percebe-se que os colaboradores têm conhecimento do que são valores, citando que fazem parte da essência da empresa, mas é importante um trabalho de sensibilização para que todos valores sejam percebidos na empresa.

Empresa Gama

Na empresa Gama 36% citaram valores e 42% os citaram incorretamente. Os mais citados na empresa são:

- Transparência;
- Inovação;
- Comprometimento;
- Simplicidade.

O valor transparência é o mais percebido pelos colaboradores. As pessoas afirmam que tanto a política da empresa, como dos diretores é a transparência é notada.

Quando questionados por que são disseminados os valores 85% das pessoas responderam: por ser importante para o relacionamento entre colaboradores e empresa e por fazer parte da organização.

Nas três empresas entrevistadas os valores devem ser melhor trabalhados e definidos claramente.

4.5.1.1 Comparativo de como foram definidos valores e quem coordenou o processo de definição de valores

Na verificação dos dados de quem liderou o processo de definição de valores: nas empresas Alfa 92% e Beta 84%, ficou clara a coordenação da definição dos valores como sendo dos diretores, na empresa Gama o processo aconteceu em etapas o que deixa dúvidas de quem exatamente coordenou o processo, 41% afirmam ser os diretores e 40% um processo conjunto de todos, segundo quadro 27.

Quadro 27: Conhecimento da coordenação dos valores (%)

Setor	Número de entrevistados	Diretores	Diretores e gerentes	Todos	Não respondeu	Total
Alfa	24	92%	8%	-	-	100%
Beta	26	84%	-	12%	4%	100%
Gama	52	41%	-	40%	19%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à forma de definição dos valores na empresa Alfa, 75% dos entrevistados não souberam opinar. Na empresa Beta, 61% não lembravam qual a forma e os 39% restantes responderam através de reuniões. Na empresa Gama, 75% não sabiam, devido ao processo de definição de valores ter somente a participação dos diretores e geren-

tes e 21% responderam que através de reuniões, conforme figura do anexo questão 15.

4.5.2 Principais pessoas ou grupos que tem grande influência na empresa

Toda empresa é criada para atender às necessidades e aspirações dos clientes; estes clientes podem ser internos e externos. É importante para as pessoas terem conhecimento dos grupos que exercem influência na organização, para saber suas aspirações e a forma mais adequada de atender suas expectativas. Desta forma uma das questões da entrevista era verificar os grupos de grande influência no quadro comparativo apresentado no quadro 28.

Na empresa Alfa, 100% dos entrevistados responderam quem são as pessoas ou grupos de maior influência; verificou-se que, em primeiro lugar, com 75%, está a diretora da empresa; em segundo lugar 17% os clientes e em terceiro lugar 8% os gerentes. Apesar de muitos colaboradores perceberem que é grande influência a da diretora, devido às decisões estarem centralizadas sob seu comando, percebe-se a falta de uma implementação de planejamento amplamente participativo.

Conforme dados da empresa Beta, 65% dos entrevistados responderam quem são as pessoas ou grupos de maior influência e 35% não sabiam responder. As respostas mais citadas de maior influência sobre a empresa é exercida por parte dos clientes com 47% das respostas; em segundo lugar os diretores 41% e em terceiro lugar 12% recur-

so humanos. As influências dos clientes e dos diretores ficaram muito próximas, representando o trabalho que esta sendo desenvolvido para conquistar mais clientes proporcionando um crescimento. O que não ficou bem claro a forma de coalizão dominante dos recursos humanos, quando questionado o porque recursos humanos exercia grande influência, as respostas foram relacionadas à gerência e as formas de remuneração.

Na empresa Gama 71% dos entrevistados responderam quem são as pessoas ou grupos de maior influência e 29% não sabiam responder. Apresentados os resultados de principal influência 37% das respostas foram para os clientes, os próximos percentuais foram para o presidente e diretores com uma variação pequena de 1% e o quarto lugar ficou para o franqueador com 10%, que delimita as normas de ação da empresa. O franqueador foi citado em quarto lugar, mas foi citado que a empresa sofre grande influência deste, sendo que, muitas vezes a empresa fica engessada nas formas de comercialização pelas diretrizes do franqueador.

Quadro 28: Grupos de influência

Grupos de influência	Ordem de importância	Empresa Alfa %		Empresa Beta %		Empresa Gama %	
	1.	Diretores	75%	Clientes	47%	Clientes	37%
	2.	Gerentes	17%	Diretores	41%	Presidente	27%
	3.	Clientes	8%	Recursos Humanos	12%	Diretor	26%
	4.	-	-	-	-	Franqueador	10%
	Total	-	100%	-	100%	-	100%

4.5.3 Os valores da empresa continuarão verdadeiros com o passar dos anos

Os valores são fundamentais para o sucesso da empresa, como princípios norteadores, sendo desenvolvidos como imutáveis. Para avaliar os valores apresenta-se o quadro 29.

Empresa Alfa

Quadro 29: Daqui alguns anos os valores da empresa continuarão verdadeiros- Alfa

Setor	Número de entrevistados	Sim	Não	Não opinaram	Total
Direção	1	-	-	100%	100%
Gerência	2	50%	-	50%	100%
Colaboradores	21	53%	-	47%	100%
Todos os Setores	24	50%	-	50%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Para as pessoas que fazem parte da empresa Alfa, 50% acham que os valores continuaram verdadeiros e 50% não sabiam responder. O porquê dos valores continuarem verdadeiros, demonstra dúvida conforme os dados do quadro 26, que demonstra a necessidade de uma revisão de valores.

A diretora da empresa também apresentou dúvidas quanto aos valores, observando que é preciso fazer uma revisão na visão da empresa.

A gerente que participou do processo respondeu que sim. Entre colaboradores 53% acham que sim, mas o que foi constatado é que os valores são ligados ao programa de qualidade, conforme quadro 29.

Empresa Beta

Quadro 30: Daqui alguns anos os valores da empresa continuarão verdadeiros- Beta

Setor	Número de Entrevistados	Sim	Não	Não opinaram	Total
Direção	2	50%	50%	-	-
Gerência	4	95%	5%	-	-
Colaboradores	20	40%	10%	50%	100%
Todos os Setores	26	47%	15%	38%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Na empresa Beta os diretores ficaram em dúvida se os valores continuarão verdadeiros com o passar dos anos, o que foi citado é que as mudanças ambientais podem interferir nos valores.

Para os gerentes, 95% dos entrevistados consideram os valores imutáveis.

Os colaboradores ficaram em dúvida quanto a alguns valores permanecerem imutáveis: 40% responderam que são imutáveis, 10% acham que não e 50% não opinaram, conforme quadro 30. Demonstrando uma necessidade de sensibilização para com os valores da empresa.

Empresa Gama

Quadro 31: Daqui alguns anos os valores da empresa continuarão verdadeiros- Beta

Setor	Número de Entrevistados	Sim	Não	Não opinaram	Total
Direção	2	50%	50%	-	100%
Gerência	2	50%	50%	-	100%
Colaboradores	48	56%	44%	-	100%
Todos os Setores	52	56%	44%	-	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Na empresa Gama os entrevistados também apresentaram dúvidas quanto aos valores serem imutáveis: os diretores e gerentes ficaram divididos em relação aos valores daqui alguns anos e 56% dos colaboradores entrevistados responderam que continuaram verdadeiros com o passar dos anos e 44% disseram que não, que poderão sofrer algumas modificações, conforme quadro 31. O que significa que haverá uma necessidade de sensibilização dos valores.

4.5.4 As pessoas da empresa continuariam a acreditar nos valores mesmo que a certa altura eles se tornassem uma desvantagem na hora de competir

Os princípios não devem ser avaliados como elementos que criem uma desvantagem. É um princípio que norteia as ações.

Quadro 32: Comparativo - As pessoas da empresa continuariam acreditar nos valores mesmo que a certa altura eles se tornassem uma desvantagem na hora de competir

Setor	Número de entrevistados	Sim	Não	Ficaram em dúvida	Não opinaram	Total
Alfa	24	59%	8%	-	33%	100%
Gerência	26	39%	15%	3%	43%	100%
Colaboradores	52	60%	7%	-	33%	100%

Na empresa Alfa, 59% dos entrevistados responderam que sim, mas quando questionados porque continuariam a acreditar nestes valores não souberam responder.

Na empresa Beta, 42% dos entrevistados não responderam e 39% respondeu que sim, continuariam a acreditar na visão mesmo que se tornasse uma desvantagem na hora de competir. Apresentaram mui-

tas dúvidas para considerar os valores, não percebendo que princípios não se tornam desvantagem.

Na empresa Gama, percebe-se que os valores estão inseridos no contexto da empresa, 60% dos entrevistados responderam que sim, 7% responderam que não e 33% não opinaram.

4.5.5 Como o produto contribui para o sucesso dos clientes, fornecedores e sociedade

É importante a percepção da forma pela qual o produto satisfaz o desejo do consumidor, proporciona benefícios aos fornecedores e contribui para o desenvolvimento da sociedade.

4.5.5.1 Comparativo para o sucesso dos clientes

Para o sucesso dos clientes, as três empresas citaram em primeiro lugar a qualidade de seus produtos, como segundo tópico o item em que cada uma se diferencia: empresa Alfa pela inovação de seus produtos; empresa Beta, procurando sempre desenvolver produtos com qualidade e preço baixo e empresa Gama procurando gerar lucro para os acionistas através de seu produto.

Quadro 33: Sucesso dos clientes

Sucesso dos clientes	Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama
	Qualidade	Qualidade	Qualidade
	Inovação	Baixo custo	Gerar lucro
	Bem estar	-	Marca reconhecida

4.5.5.2 Comparativo para o sucesso dos fornecedores

As três empresas percebem que o sucesso para os fornecedores, em primeiro lugar é o consumo de matéria-prima.

Quadro 34: Sucesso dos fornecedores

Sucesso dos Fornecedores	Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama
	Consumo de matéria-prima	Consumo de matéria-prima	Consumo de matéria-prima
		Exigências de qualidade no fornecimento da matéria-prima	Exigências de qualidade no fornecimento dos componentes

4.5.5.3 Comparativo para o sucesso da sociedade

Conforme quadro abaixo, o sucesso da sociedade foi citado nas três empresas como a geração de empregos.

Quadro 35: Sucesso da sociedade

Sucesso da Sociedade	Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama
	Geração de empregos	Geração de empregos	Geração de empregos
	Preços competitivos	Arrecadação de impostos	Incentivos a comunidade
		Diminuição de ruídos	Arrecadação de impostos

4.5.6 Como é divulgada a missão/finalidade básica

A missão é a razão de ser da empresa, em que convergem todas as ações. Para muitos líderes a missão é um elemento vital na forma de motivar os colaboradores, criando um senso de prioridade. Deve ser difundida entre todas as pessoas da empresa, para que haja o comprometimento pessoal em relação ao alcance da missão. Os meios de comunicação utilizados também são fundamentais neste processo, e precisam ser eficazes. Desta forma, foi verificada a forma de divulgação da missão.

4.5.6.1 Comparativo das formas de divulgação da missão

Realizou-se um levantamento sobre quantos meios de comunicação que as empresas possuem, segundo a percepção dos colaboradores entrevistados. Na aplicação da pesquisa nas empresas Alfa e Gama os entrevistados tinham dúvidas quanto à forma de divulgação da missão; na empresa Beta a forma de divulgação é amplamente utilizada. As formas mais citadas no próximo quadro:

Quadro 36: Formas de divulgação da missão

Formas de divulgação da missão	Empresa Alfa		Empresa Beta		Empresa Gama	
	Reuniões	87%	Reuniões	66%	Reuniões	47%
Cartazes	13%	Cartazes	33%	Murais	43%	
-	-	-	-	Intranet	10%	
-	100%	-	100%	-	100%	

Quando foi questionada por que é importante saber a missão da empresa, a maioria das respostas foi:

- Alfa: 70% dos entrevistados não responderam porque é divulgada a missão.

Entre os 30% que responderam, as respostas mais citadas: para saber como se guiar e para saber o que a empresa espera do colaborador.

- Beta: 65% dos entrevistados responderam por que é divulgada missão.

Entre as respostas mais citadas: desta forma sabemos porque estamos trabalhando; para que todos da empresa saibam para que estão trabalhando; para ajudar no crescimento da empresa.

- Gama: 71% dos entrevistados da empresa não sabiam por que é divulgada a missão.

A principal resposta dos 29% que responderam: buscar um objetivo, ter conhecimento do foco que se deseja atingir.

4.5.7 A empresa possui super metas definidas

Meta é um alvo que a empresa deseja atingir, objetivando o alcance da visão.

4.5.7.1 Comparativo da existência de super metas

Segundo os percentuais apresentados no quadro as três empresas possuem metas definidas, mas nas empresas Beta e Gama os per-

centuais são mais representativos.

Quadro 37: Existência de super metas

Super metas	Sim	Não	Total
Empresa Alfa	67%	33%	100%
Empresa Beta	85%	15%	100%
Empresa Gama	82%	18%	100%

Na metodologia do desenvolvimento das super metas, a forma de definição das metas estabelecidas pode ser efetuada por um grupo ou pela liderança no processo. O êxito das super metas está em atingir o que foi estipulado, portanto é preciso que as pessoas da empresa compreendam o que foi estabelecido e participem do processo.

Empresa Alfa

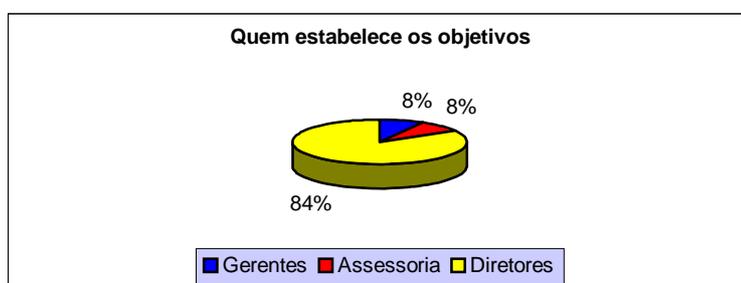


Figura 21: Quem estabelece as super metas- Alfa

Constatou-se que na empresa Alfa, quem estabelece as metas é a diretora em 84% das respostas. São determinadas metas mensais e metas globais de crescimento. Durante as entrevistas, alguns atendentes comentaram da vontade de participar do estabelecimento das metas, para torná-las mais de acordo com as realidades das farmácias.

Empresa Beta



Figura 22: Quem estabelece as super metas_ Beta

Na empresa Beta as metas são definidas por todos em 65% das respostas. Durante os encontros as metas são colocadas em votação e, assim que escolhida a meta, a empresa parte para o processo de sensibilização.

Com a participação de todos a empresa ganha no engajamento, onde cada sabe onde está inserido para realizar o que foi estipulado.

Empresa Gama

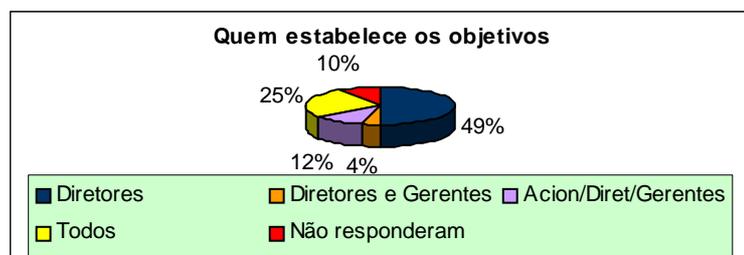


Figura 23: Quem estabelece as super metas_ Gama

Na empresa Gama, 49% dos entrevistados responderam que o estabelecimento das metas é desempenhado pelos diretores. Após, cada setor realiza reuniões para definir metas mensais e anuais do setor, com a participação de todos.

4.6 Processo da visão

Visão é a imagem que a organização tem de seu futuro, procura estabelecer uma identidade comum quanto ao futuro da empresa. O processo indica a forma em que os componentes precisam ser transformados.

4.6.1 De que forma foi o processo inicial de definição da visão

Empresa Alfa

Os dados da figura apresentam o motivo inicial para desenvolvimento da visão: 58% das respostas foi por iniciativa dos diretores e para ampliar mercado.

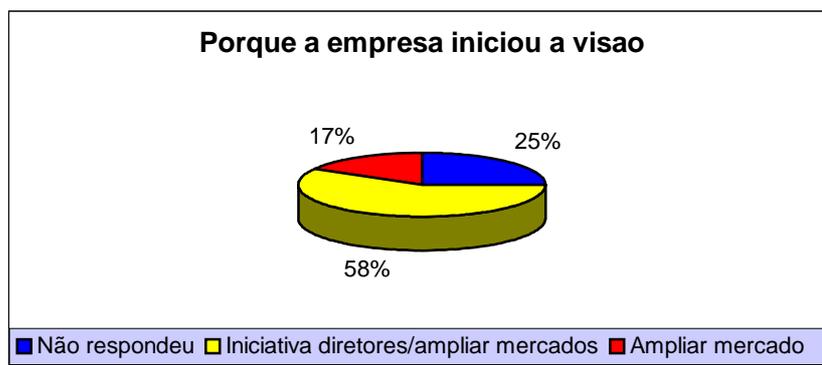


Figura 24: Porque a empresa iniciou o processo de desenvolvimento da visão-Alpha

Empresa Beta

A partir dos dados da figura 25, identificou-se que 42% dos entrevistados consideram o motivo inicial de desenvolvimento da visão uma iniciativa dos diretores e para ampliar mercado.



Figura 25 : Porque a empresa iniciou o processo de desenvolvimento da visão- Beta

Cabe destacar que 46% dos entrevistados responderam quais eram as expectativas anteriores ao desenvolvimento da visão e, entre os motivos mais citados: evolução de mercado; expectativa de mudança e proporcionar metas.

Empresa Gama

Conforme percepção dos entrevistados, constatou-se, com base nos dados apresentados na figura 26, que 34% dos entrevistados afirmam que a empresa iniciou o processo de desenvolvimento da visão por iniciativa dos acionista e diretores, e com 33% por iniciativa dos acionistas e diretores e para ampliar mercado.



Figura 26 : Porque a empresa iniciou o processo de desenvolvimento da visão- Gama

Nas expectativas citadas anteriores ao desenvolvimento da visão, 90% dos entrevistados não responderam.

4.6.2 Conhecimento de oportunidades e ameaças

As oportunidades e ameaças são potenciais futuros externos da empresa. Para analisar o contexto global da mudança é preciso avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente que a empresa enfrentará. Identificando as ameaças e oportunidades que poderão impactar nas ações estabelecidas para empresa e na avaliação para criação da visão adequada.

A partir do levantamento de oportunidades e ameaças, é possível desenvolver cenários para que se possa desenvolver visão alternativa, a fim de escolher a mais adequada e eficaz.

Empresa Alfa

A análise dos dados aconteceu, conforme quadro:

Quadro 38: Oportunidades e ameaças- Alfa

Sim	Não responderam	Oportunidades		Ameaças	
		42%	58%	Ampliar mercado	50%
		Exportação	50%	Crise econômica	15%

Através dos dados apresentados, verificou-se que, na percepção de 58% dos colaboradores estes não sabem identificar as oportunidades e ameaças. Verificou-se que as mesmas devem ser retrabalhadas para montagem de cenários, que resultarão na visão, proporcionando uma avaliação melhor da mudança.

Entre as oportunidades destaca-se ampliação de mercado, e as ameaças à concorrência.

Empresa Beta

As oportunidades e ameaças devem ser analisadas e exploradas. Por esse motivo, buscou-se identificar junto aos colaboradores, os dados para análise, conforme quadro 39.

Quadro 39: Oportunidades e ameaças- Beta

Sim	Não responderam	Oportunidades		Ameaças	
		80%	20%	Ampliação do mercado de atuação	72%
		Exportação	14%	Redução do número de fornecedores	26%
		Qualidade dos produtos	14%	Redução do mercado agrícola	11%

Na análise de oportunidades e ameaças 80% dos entrevistados citaram as mudanças que irão acontecer nos próximos cinco anos.

Como oportunidade destacou-se a ampliação de mercado com 72% das respostas e nas ameaças a concorrência representou 63% das respostas.

Empresa Gama

A análise dos dados aconteceu, conforme quadro:

Quadro 40: Oportunidades e ameaças- Gama

Sim	Não responderam	Oportunidades		Ameaças	
		73%	27%	Buscar novos mercados	54%
		Novos produtos	30%	Exigência do franqueador	12%
		Ampliação da empresa	16%	Impostos	12%

Através dos dados apresentados, verificou-se que, na percepção de 73% dos colaboradores, estes percebem as mudanças do ambiente.

Verificou-se a percepção dos entrevistados quanto às ameaças que a empresa poderá enfrentar nos próximos cinco anos, cujo desta-

que se faz aos aspectos ligados à concorrência, que são apresentados segundo a percepção de 76% do total dos entrevistados.

Na análise das oportunidades, para identificar os pontos de crescimento, na entrevista verificou-se que a busca de novos mercados representa 54% da opinião dos entrevistados.

4.6.3 Importância da sensibilização da visão

O processo de sensibilização envolve a utilização da comunicação da visão. Os meios ou formas de comunicação, são fundamentais neste processo e precisam ser eficazes.

A forma de sensibilização vai ser aplicada conforme a realidade de cada empresa, utilizando uma técnica específica que sensibilize as pessoas para implementação da visão de futuro.

Quadro 41: Foram realizados trabalhos de sensibilização da visão(%)

Sensibilização da visão	Sim	Não	Não responderam	Total
Alfa	17%	25%	58%	100%
Beta	57%	12%	31%	100%
Gama	58%	-	42%	100%

Empresa Alfa

Para verificar a sensibilização, foi questionado se houve trabalhos de sensibilização.

Na empresa Alfa, o trabalho ficou deficiente como pode ser visto no quadro 41, 58% dos entrevistados não sabiam responder. Confirmando este dado sobre o desconhecimento da sensibilização, quan-

do foi perguntado na questão 59 da entrevista, sobre a importância da sensibilização 75% dos entrevistados não responderam.

Conforme pode ser verificado, a empresa Alfa não desenvolveu trabalho de sensibilização; durante a entrevista a diretora respondeu que este processo está em fase inicial de desenvolvimento.

Empresa Beta

Na empresa Beta, conforme quadro 41, 57% dos entrevistados responderam que sim, foram efetuados trabalhos de sensibilização através de encontros aos sábados e reuniões de setores. No questionamento sobre por que a sensibilização foi importante, 54% dos entrevistados não sabiam responder, o que demonstra a necessidade de mais trabalhos de sensibilização e encontros para reforçar a visão de futuro e promover sua implementação.

Empresa Gama

Na empresa, 58% dos entrevistados responderam que sim, a empresa tem efetuado vários trabalhos de sensibilização, com toda equipe, alguns trabalhos realizados por setores.

Quando questionados se a sensibilização foi importante, 57% dos entrevistados responderam que sim e 43% não souberam responder.

4.6.4 Visões alternativas

No processo de desenvolvimento da visão podem surgir visões alternativas, no momento de escolher a melhor opção de visão de futuro.

4.6.4.1 Comparativo do desenvolvimento de visões alternativas

Como pode ser visto no quadro a seguir, quando questionados sobre as visões alternativas, os entrevistados das três empresas apresentaram maiores índices de desconhecimento das visões. Segundo os entrevistados, na empresa Alfa 16% dos entrevistados afirmaram que desenvolveram visões alternativas, mas os 76% que responderam não saber se foram ou não desenvolvidas visões alternativas o que representa um índice bem maior.

Na empresa Beta, 34% dos entrevistados responderam que não foram desenvolvidas visões alternativas, sendo que o percentual mais representativo foi o desconhecimento.

Na empresa Gama, 14% responderam que não foram desenvolvidas visões alternativas, sendo de 76% de desconhecimento do desenvolvimento das visões alternativas.

Quadro 42: Conhecimento das visões alternativas

Visões alternativas	Sim	Não	Não responderam	Total
Empresa Alfa	16%	8%	76%	100%
Empresa Beta	8%	34%	58%	100%
Empresa Gama	10%	14%	76%	100%

4.6.5 Qual modelo utilizado no processo de implementação da visão

Quando foram questionados sobre o modelo ou processo de implementação da visão, os entrevistados das três empresas não sabiam responder, como pode ser visto no quadro 43.

Quadro 43: Conhecimento do modelo utilizado na implementação da visão

Modelo de implementação da visão	Sim	Não	Total
Empresa Alfa	21%	79%	100%
Empresa Beta	27%	73%	100%
Empresa Gama	10%	90%	100%

4.6.6 Avaliação da visão

Para verificar a implementação das ações definidas no planejamento estratégico, de acordo com a visão, são necessários indicadores que demonstram a forma correta de implantação.

4.6.6.1 Comparativo das formas de avaliação da visão

Conforme os dados apresentados no quadro a seguir as três empresas apresentaram percentuais que demonstram não ter formas de avaliação da visão. Por outro lado, os entrevistados que responderam sim, não sabiam citar as formas de avaliação da visão.

Quadro 44: Comparativo das formas de avaliação da visão

Avaliação da visão	Sim	Não	Não responderam	Total
Empresa Alfa	25%	59%	16%	100%
Empresa Beta	35%	46%	19%	100%
Empresa Gama	46%	54%	-	100%

4.6.7 Facilidades e Dificuldades encontradas no processo

Empresa Alfa

Facilidades encontradas para definição de valores

- Porque são os valores que permeiam na organização.

Dificuldades encontradas para definição de valores

- Pessoas envolvidas com divergência de valores.

Facilidades encontradas para definição da missão

- Esta visão sempre existiu, o que foi feito é sua formalização.

Facilidades encontradas na implementação da visão

- Visão já estava clara.

Empresa Beta

Facilidades encontradas para definição de valores

- A metodologia do processo facilitou o estabelecimento dos valores;
- Forma aberta, que permitiu a participação de todos.
- Convergência de idéias.

Facilidades encontradas para definição da missão

- A metodologia do processo facilitou o estabelecimento da missão.

Dificuldades encontradas para definição da missão

- Implementação.

Empresa Gama

Facilidades encontradas para definição de valores

- Conseguir fazer a leitura da realidade;
- Os valores foram facilmente identificados.

Dificuldades encontradas para definição de valores

- Aceitação da realidade enquadrada na técnica;
- Resistência ao processo;
- Deixar de ter uma visão do processo para ter uma visão sistêmica.

Facilidades encontradas para definição da missão

- Empresa trabalhar bastante tempo com orçamento;
- Cultura da empresa.

Dificuldades encontradas para definição da missão

- Desapegar-se da visão processual e ter uma visão macro do negócio;
- Como fazer entender o que é VPL.

Facilidades encontradas na implementação da visão

- Competência do processo;
- Cultura retratada pela participação dos acionistas.

Dificuldades encontradas na implementação da visão

- Buscar sintetizar;
- Logística do espaço.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

Neste capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações do estudo de casos múltiplos, que envolveu três organizações: uma farmácia de manipulação, uma indústria metal-mecânica e uma fábrica de refrigerantes. O estudo empírico permitiu a análise da visão de futuro como ferramenta de gestão. Desse modo, as conclusões apresentadas neste trabalho refletem as evidências observadas na análise individual e comparativa dos casos pesquisados.

O processo de desenvolvimento da visão de futuro é uma ferramenta de gestão, que possibilita reflexões e análises sobre os acontecimentos futuros, de forma a propiciar um conhecimento maior sobre o ambiente de atuação da empresa, preparando-se para as mudanças organizacionais.

A mudança organizacional chama atenção para o novo contexto global em que as empresas não poderão apenas gerenciar variáveis econômicas, mas deverão gerenciar a redução de riscos, procurando reduzir as ameaças que trazem conseqüências negativas para o crescimento da organização. Por isso, a utilização de uma ferramenta de gestão busca preparar as organizações para enfrentar as dificuldades apresentadas pelo ambiente, possibilitando a sua sustentabilidade e seu crescimento, tornando-a competitiva.

O processo de desenvolvimento da visão de futuro torna as empresas competitivas, mas não basta planejar a melhor estratégia, é preciso colocá-la em prática, implementando ações de mudança. O suces-

so da técnica está na forma de lidar com as pessoas, buscando potencializar o melhor de cada um.

Especificamente, objetivou-se aqui um estudo sobre a forma de desenvolvimento da visão de futuro como ferramenta de gestão em três empresas, a partir da implementação do seu planejamento estratégico. Embora o processo formal de planejamento estratégico dificulte a agilidade e flexibilidade necessária para o procedimento de gestão, a visão internamente compartilhada propicia as melhores oportunidades no futuro. É preciso entender as competências e características de cada organização.

Assim, a partir dos dados e análises realizados neste trabalho, pode-se concluir que:

- A implementação da visão de futuro proporciona uma direção para a organização, que possibilita a definição de novas oportunidades de negócios, ampliação do mercado de atuação e criação de novos produtos.
- O início do processo de elaboração da visão deve ser desenvolvido de forma clara e com a participação das pessoas que fazem parte da empresa, pois corre-se o risco de que a visão de futuro possa ser confundida com outras ferramentas ou programas, tais como o programa de qualidade, ou o plano de marketing entre outros.
- Quanto à redação da visão, ela deve ser simples e clara, para sua correta compreensão por todos os interessados (*stakeholders*).

- A difusão da visão de futuro deve ser o mais ampla possível e sua divulgação deve ser contínua, buscando a integração de todos os colaboradores na busca de objetivos comuns.
- As lideranças da organização são responsáveis por patrocinar e efetivar a divulgação da visão de futuro.
- O perfeito conhecimento e compreensão da visão servem para conseguir a real participação e engajamento dos colaboradores na implementação da visão de futuro, pois uma motivação efetiva permeia todos os níveis da organização, dos diretores ao pessoal operacional.
- A participação das principais lideranças da organização é indispensável, pois é nelas que inicia o desenvolvimento da visão, e, em consequência, o comprometimento com sua realização, determinando assim os rumos que a organização deverá seguir, orientando a tomada de decisão das pessoas que trabalham na empresa.
- As lideranças são responsáveis por buscar o engajamento e comprometimento da organização na realização da visão de futuro, através do incentivo à participação dos colaboradores durante a fase de desenvolvimento da visão de futuro.
- Na definição dos valores é necessária a participação de todos, pois os valores precisam demonstrar a essência da empresa.

- Os valores que são os princípios fundamentais da organização, além de declarados devem ser percebidos, pois os valores que não permeiam por toda empresa não são valores.
- Os valores devem estar internalizados na empresa, ou seja, através de trabalhos, treinamentos e principalmente exemplos pessoais da equipe de liderança.
- É preciso sensibilizar as pessoas na busca do comprometimento para definição da finalidade básica.
- A forma de divulgação da finalidade básica deve ser de forma clara e de fácil compreensão motivando os colaboradores para sua realização.
- A finalidade básica deve fazer convergir ações da empresa com as idéias das pessoas que fazem parte da mesma.
- A supermeta deve estar de acordo com a realidade da empresa, ou seja, ser realizável.
- A supermeta deve ser clara e estimulante, criando motivação para que as pessoas da empresa busquem alcançar o alvo estabelecido.
- A utilização de diversas formas de divulgação da supermeta é importante, para que a supermeta não seja confundida com as metas de cada setor da empresa.

Ao finalizar esta pesquisa, cabe ainda fazer algumas recomendações sobre temas que serviram para o aprofundamento da dissertação aqui tratada e que poderão auxiliar outros pesquisadores no desenvolvimento de seus trabalhos:

- Estudar a influência do líder na implementação da visão de futuro;
- Analisar a importância da comunicação da visão de futuro para efetivação dos objetivos;
- Estudar as melhores formas de comunicação da visão de futuro;
- Levantar as principais motivações dos colaboradores para seu efetivo engajamento na consecução dos objetivos da organização

BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ACKOFF, R.L. **Planejamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1980.

ANSOFF, H.I.; MCDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

ANSOFF, H.I. *et al.* **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ALDAG, R.J. e JOSEPH, B. **Liderança e visão**. São Paulo: Publifolha, 2002.

ALLEN, R. Artigo internet HSM Management 1998

ALMEIDA, M.I.R. **Manual do planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDRADE, M.M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. São Paulo: Atlas, 2003.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1976.

BARROS, J.P.D. **Visão estratégica**. Rio de Janeiro: Senac, 2003.

CERTO, S.C.; PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I.; MATOS, F.G. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COLLINS, J.C.; PORRAS, J.I., **Feitas para durar – práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COVEY, S.R. **Visão – defina sua vida e seu destino**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DUCK, J.D. **Gerenciando a mudança: arte do equilíbrio**. São Paulo: Campus, 1999.

DAVID, F.R. **Strategic management – concepts & cases**. New Jersey: Copyright, 2003.

DETTMER, H.W. **Strategic navigation a systems approach to business strategy**. Milwaukee: ASQ Quality press, 2003.

EQUIPE DE CHANGE INTEGRATION DA PRICE

WATERHOUSE. **Mudando para melhor**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

ESTRADA, R.J.S. Planejamento Estratégico em Universidades: o caso da Universidade Federal de Santa Maria 2000. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

FERREIRA, A.B.H. **Dicionário de língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1980.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1991.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisas**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GROUARD, B.; MESTON, F. **Empresa em movimento – conheça os fundamentos e técnicas da gestão de mudança**. São Paulo: Negócio Editora, 2001

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

HANDY, C.B. **Understanding organizations**. England: Penguin Books, 1977.

JUNIOR, A.S.; VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

KANTER, R.M. **The change marters**. New York: A Thouchstone Book Published by Simon & Schuster, 1983.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EDUSP, 1978.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Editora Prentice Hall, 1993.

KOTTER, J.P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, J.P.; COHEN, D. **O coração da mudança**: Rio de Janeiro: Campus, 2002

LEWIN, K. **Field theory in social science**. USA: Copyright, 1951.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, G.A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2002.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec/abrasco, 1993.

MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planing**. Harvard Bussiness Review, 1994.

MINTZBERG, H. ; QUINN, J.B. **O Processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentado um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

READING, C. **Strategic business planning – a dynamic system**. London. UK: Business Knowledge Transfer Ltd, 2002.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** Petrópolis: Vozes, 2003.

SAMPAIO, C.H. **Planejamento estratégico.** Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SANTOS, V. **Dicionário essencial da língua portuguesa.** Porto Alegre: Rígel, 1999.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão a longo prazo.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SULL, D. Atenção à armadilha da visão afunilada. *Diário econômico*, 2002. Disponível em: <<http://visão%20de%20longo.htm>>, acesso: janeiro/2005.

STONER, J.A.F.; FREEMANN, R.E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

TAVARES, M.C. **Planejamento estratégico, a opção entre o fracasso e o sucesso empresarial.** São Paulo: Harbra, 2000.

THONPSON A.A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico: elaboração, implantação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

TRIVIÑOS, A.N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIVIÑOS, A.N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, R. **Estudo de caso planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 1989.

WAGNER III, J.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

ANEXO 1

QUESTÕES PARA O ESTUDO DE CASO

Roteiro das entrevistas semi-estruturas para verificação do desenvolvimento da visão.

Nome (Opcional):

Cargo/função:

	Acionista
	Diretor
	Gerente
	Chefe/comprador
	Outro _____

Visão de futuro

Parte I - Aceitação da visão

1. A quanto tempo trabalha na empresa:

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

2. Você participou da elaboração do que:

- Planejamento
- Visão de futuro
- Metas
- Nenhum

3. Tem conhecimento do planejamento estratégico e da visão de futuro?

Sim Não

4. Há quanto tempo à empresa definiu visão de futuro e implementou o planejamento estratégico?

Menos de 1 ano

1 a 2 anos

3 a 5 anos

5 a 10 anos

Mais de 10 anos

5. De quem partiu a idéia do desenvolvimento de visão da empresa?

Acionistas Diretores

Gerentes Funcionários

Assessoria externa Todos

6. Quem liderou o processo de desenvolvimento da visão da empresa?

Acionistas Diretores

Gerentes Assessoria externa

Todos

7. A visão proporcionou alguma mudança na empresa?

Sim Não

Se a resposta for positiva, quais mudanças?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

8. No processo de desenvolvimento da visão foram desenvolvidas as visões pessoais?

Sim Não

Se a resposta for afirmativa, de quem?

Acionistas Diretores

Gerentes Chefes de departamento

Outros _____

9. Por quê é importante conhecer as aspirações das pessoas que fazem parte da empresa?

_____ .

10. As pessoas da empresa se sentiram à vontade para exporem suas idéias, durante a elaboração da visão?

Sim Não

Como? _____

_____ .

11. Existem sugestões (relativas ao processo de elaboração da visão) que foram passadas por seus funcionários e que foram colocadas em prática? Cite algumas?

12. Você acha que a visão estimula a todos caminharem na mesma direção?
Por que?

1. _____

2. _____

3. _____ .

13. A visão da empresa é um guia eficaz nas decisões relacionadas ao negócio da empresa?

Para os Acionistas

Muito eficaz Mais ou menos eficaz Pouco eficaz

Para os clientes

Muito eficaz Mais ou menos eficaz Pouco eficaz

Para os fornecedores

Muito eficaz Mais ou menos eficaz Pouco eficaz

Para os concorrentes

Muito eficaz Mais ou menos eficaz Pouco eficaz

Para os Funcionários

Muito eficaz Mais ou menos eficaz Pouco eficaz

14. Como você avaliaria os níveis de aceitação na implementação da visão dos gerentes:

Jamais se desviam das diretrizes estabelecidas pela visão, fazendo o que foi determinado ou mais do que se espera.

Todos

Alguns

Nenhum

Fazem somente o que se espera e nada mais.

Todos

Alguns

Nenhum

Fazem o que se espera, deixando claro que não estão engajados na implementação da visão.

Todos

Alguns

Nenhum

Nem se interessam em saber como será implementada a visão.

Todos

Alguns

Nenhum

Não fazem o que se espera, sendo uma força contrária a implementação da visão.

Todos

Alguns

Nenhum

Como você avaliaria os níveis de aceitação na implementação da visão dos funcionários:

Jamais se desviam das diretrizes estabelecidas pela visão, fazendo o que foi determinado e mais do que se espera.

Todos

Alguns

Nenhum

Fazem somente o que se espera e nada mais.

Todos

Alguns

Nenhum

Fazem o que se espera, deixando claro que não estão engajados na implementação da visão.

Todos

Alguns

Nenhum

Nem se interessam em saber como será implementada a visão.

Parte II - Componentes da visão

18. Que valores essenciais são disseminados na empresa?

19. Por quê são disseminados os valores da empresa?

20. Quando foram definidos os valores da empresa?

21. Quantos encontros foram necessários para estabelecer os valores?

22. Como foram definidos estes valores?

23. Quais foram as facilidades encontradas no processo de definição de valores?

1. _____
2. _____

3. _____ .

24. Quais foram as dificuldades encontradas no processo de definição de valores?

1. _____

2. _____

3. _____ .

25. Quem coordenou o processo de definição dos valores?

Acionistas Diretores

Gerentes Assessoria externa

Todos

26. Quem participou do processo de definição de valores?

Acionistas Diretores

Gerentes Funcionários

Assessoria externa Todos

27. Descreva em ordem de importância as principais pessoas ou grupos que tem grande influência na empresa (internos e externos):

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

28. Como são divulgados os valores da empresa?

_____ .

29. Você acha que daqui alguns anos estes valores continuarão verdadeiros?
Por que?

30. Você continuaria acreditar nos valores mesmo que a certa altura se tornassem uma desvantagem na hora de competir? Por que?

31. Qual é a razão (missão/finalidade básica) de ser da empresa?

32. Qual o produto que a empresa fabrica, ou serviço prestado que a empresa desenvolve?

33. Como este produto ou serviço contribui para o sucesso dos clientes?

34. Como este produto ou serviço contribui para o sucesso dos fornecedores?

35. Como este produto ou serviço contribui para o sucesso da sociedade?

36. Por que é importante saber a razão (missão/finalidade básica) de ser da empresa?

37. Como é divulgada a razão (missão/finalidade básica) de ser da empresa?

38. Quais foram as facilidades encontradas no processo de definição da razão (missão/ finalidade básica) de ser da empresa?

1. _____
2. _____
3. _____ .

39. Quais foram as dificuldades encontradas no processo de definição da razão (missão/ finalidade básica) de ser da empresa?

1. _____
2. _____

3. _____

40. A empresa possui grandes objetivos (super metas) definidas?

_____ .

41. Quem estabelece os grandes objetivos (super metas) da empresa?

- Acionistas Diretores
 Gerentes Funcionários
 Assessoria externa Todos

42. Quem conhece os grandes objetivos?

- Acionistas Diretores
 Gerentes Chefes de departamento
 Outros _____

43. Os grandes objetivos (super metas) são estimulantes, para o desenvolvimento de sua função?

- Muito estimulantes Estimulantes
 Pouco estimulantes Não são estimulantes

Por quê _____
_____ .

44. Os grandes objetivos (super metas) são claros?

- Muito claras Claras
 Pouco claras Não são claras

45. Como estes grandes objetivos (super metas) são divulgados na organização?

- Jornal da empresa Reuniões

Intranet

Outros

46. São definidos prazos e prioridades para os grandes objetivos (super metas)?

47. Quais as facilidades encontradas na determinação dos grandes objetivos (super metas)?

48. Quais as dificuldades encontradas na determinação dos grandes objetivos (super metas)?

Parte III - Processo da visão

49. A empresa iniciou a definição da visão.

Por iniciativa dos acionistas

diretores

Para ampliar mercado

Para se defender os concorrentes

Para enfrentar uma situação econômica ou financeira deficiente

Forçada pelos fornecedores

50. Citar três ameaças importantes que a empresa enfrentará nos próximos cinco anos?

1. _____
2. _____
3. _____ .

51. Citar três oportunidades importantes que poderão surgir nos próximos cinco anos?

1. _____
2. _____
3. _____ .

52. Quais eram as expectativas anteriores ao desenvolvimento da visão.

53. Quantos encontros foram necessários para estabelecer as oportunidades e ameaças da empresa?

54. Quem participou dos encontros de definição de oportunidades e ameaças?

- Acionistas Diretores
 Gerentes Funcionários
 Assessoria externa Todos

55. Ao elaborar visão (valores, razão de ser e grandes objetivos) são identificadas as questões que podem trazer riscos para:

- Acionistas Clientes Funcionários
 Fornecedores Concorrentes Produtos

Mercados

56. Como é feita a avaliação destes riscos:

Acionistas _____

Clientes _____

Funcionários _____

Fornecedores _____

Concorrentes _____

Produtos _____

Mercados _____

57. Foram efetuados trabalhos de sensibilização sobre a importância da visão?

_____.

58. A sensibilização foi importante? Quando?

_____.

59. Por que é importante sensibilizar para implementar a visão?

_____.

60. Foram desenvolvidas visões alternativas?

Sim Não

Quantas? _____

_____.

61. Por quê foi necessário (ou não) desenvolver visões alternativas?

62. Como foram desenvolvidas visões alternativas?

63. Como foi feita a escolha da visão adequada?

64. Qual o modelo utilizado nos encontros para implementar a visão?

65. Quem conduziu o processo de implementação da visão?

66. Quais foram as facilidades encontradas na implementação da visão?

67. Quais foram as dificuldades encontradas na implementação da visão?

68. A empresa está trabalhando com equipes de avaliação da visão?

Sim Não

Se a resposta for afirmativa, qual o tipo de avaliação?

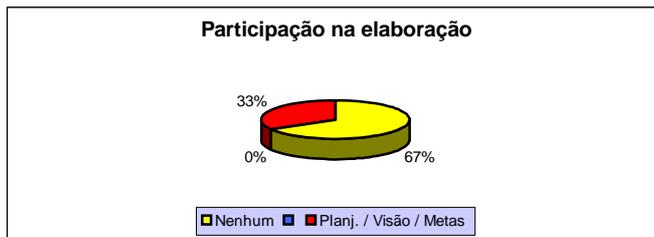
69. Qual período que a visão abrange?

1 ano 5 anos
 10 anos outros _____

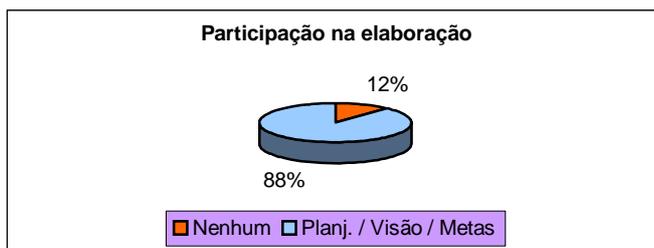
ANEXO 2

1) Participação no processo

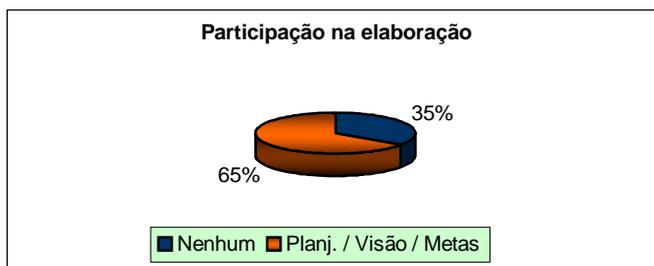
a. Participação na empresa Alfa



b. Participação na empresa Beta



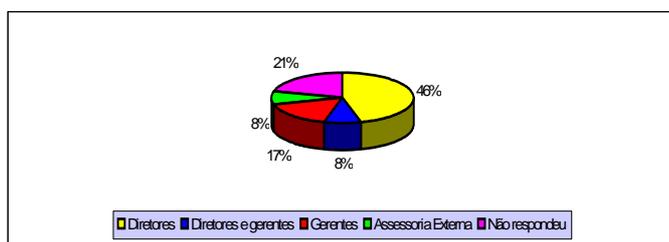
c. Participação na empresa Gama



2) Quem liderou o processo de desenvolvimento da visão

Quadro : Liderança do processo-Alfa(%)

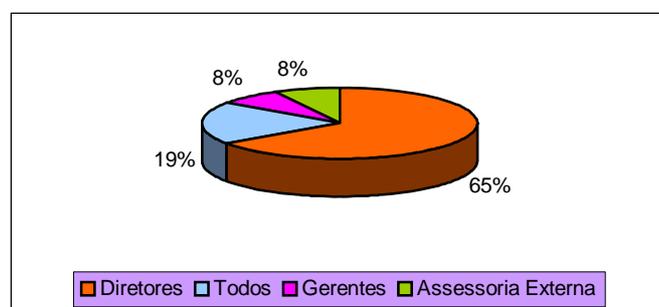
Sector	Número de entrevistados	Acionistas	Diretores	Gerentes	Diretores e gerentes	Assessoria externa	Todos	Não respondeu	Total
Direção	1		100%						100%
Gerência	2		100%						100%
Colaboradores	21		38%	19%	10%	10%		23%	100%
Todos os Setores	24		46%	17%	8%	8%		21%	100%



Liderança do processo- Alfa

Quadro : Liderança do processo-Beta (%)

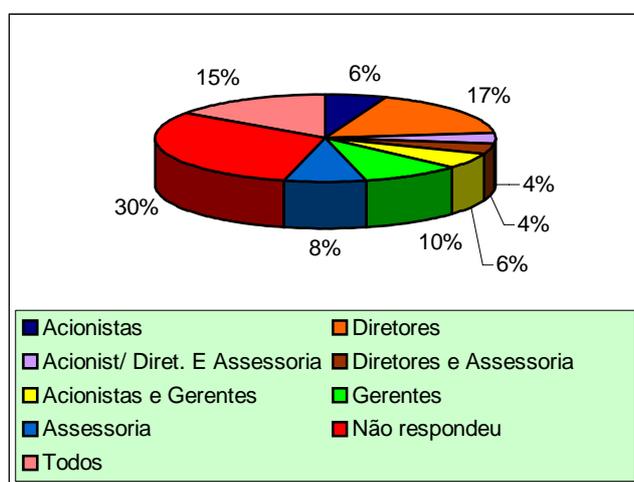
Sector	Número de entrevistados	Acionistas	Diretores	Gerentes	Funcionários	Assessoria externa	Todos	Total
Direção	2		50%				50%	100%
Gerência	4		75%				25%	100%
Colaboradores	20		65%	10%		10%	15%	100%
Todos os Setores	26		65%	8%		8%	19%	100%



Liderança do processo- Beta

Quadro: Liderança do processo-Gama (%)

Setor	Número de entrevistados	Acionistas	Diretores	Acionistas/ Diret. E assessoria	Diretores e Assessoria ext	Acionistas e Gerent.	Gerentes	Assessoria externa	Não respondeu	Todos	Total
Direção	2	50%		50%							100%
Gerência	2									100%	100%
Colaboradores	48	4%	19%	2%	4%	6%	11%	8%	33%	13%	100%
Todos os Setores	52	6%	17%	4%	4%	6%	10%	8%	30%	15%	100%



Liderança no processo- Gama

3) A visão proporcionou alguma mudança

Quadro: A visão proporcionou alguma mudança (%)

Setor	Número de entrevistados	Sim	Não	Não responderam	Total
Direção	1	100%			100%
Gerência	2	50%		50%	100%
Colaboradores	21	48%	19%	33%	100%
Todos os Setores	24	50%	17%	33%	100%

Quadro: A visão proporcionou alguma mudança (%)

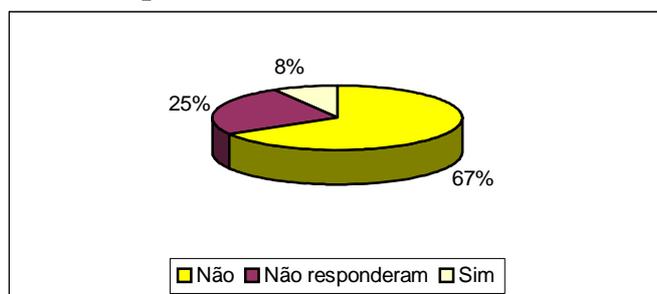
Setor	Número de entrevistados	Sim	Não	Total
Direção	2	100%		100%
Gerência	4	100%		100%
Colaboradores	20	100%		100%
Todos os Setores	26	100%		100%

Quadro : A visão proporcionou alguma mudança- Gama (%)

Setor	Número de entrevistados	Sim	Não	Não responderam	Total
Direção	2	100%			100%
Gerência	2	100%			100%
Colaboradores	48	71%	8%	21%	100%
Todos os Setores	52	50%	17%	33%	100%

4) Foram desenvolvidas as visões pessoais

Empresa Alfa



Empresa Beta



Empresa Gama



5) As pessoas da empresa apresentaram suas idéias durante a elaboração da visão

As pessoas da empresa apresentaram suas idéias durante a elaboração da visão- Alfa (%)

Setor	Número de entrevistados	Sim	Não	Não responderam	Total
Direção	1			100%	100%
Gerência	2	50%		50%	100%
Colaboradores	21	62%	16%	22%	100%
Todos os Setores	24	59%	16%	25%	100%

As pessoas da empresa apresentaram suas idéias durante a elaboração da visão- Beta(%)

Setor	Número de entrevistados	Sim	Não	Não responderam	Total
Direção	2	100%			100%
Gerência	4	100%			100%
Colaboradores	20	100%			100%
Todos os Setores	26	100%			100%

As pessoas da empresa apresentaram suas idéias durante a elaboração da visão- Alfa (%)

Setor	Número de entrevistados	Sim	Não	Não responderam	Total
Direção	2	100%			100%
Gerência	2	100%			100%
Colaboradores	48	77%	2%	9%	100%
Todos os Setores	52	79%	4%	17%	100%

6) A visão estimula todos a caminharem na mesma direção

A visão estimula todos a caminharem na mesma direção- Alfa (%)

Setor	Número de entrevistados	Sim	Não	Não responderam	Total
Direção	1			100%	100%
Gerência	2	50%		50%	100%
Colaboradores	21	25%	60%	15%	100%
Todos os Setores	24	53%	40%	7%	100%

A visão estimula todos a caminharem na mesma direção- Beta (%)

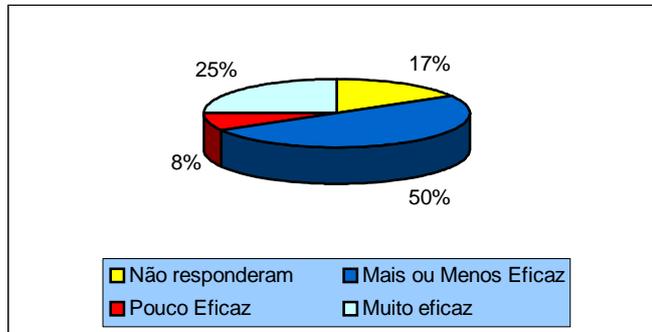
Setor	Número de entrevistados	Sim	Não	Não responderam	Total
Direção	2	100%			100%
Gerência	4	100%			100%
Colaboradores	20	100%			100%
Todos os Setores	26	100%			100%

A visão estimula todos a caminharem na mesma direção- Gama(%)

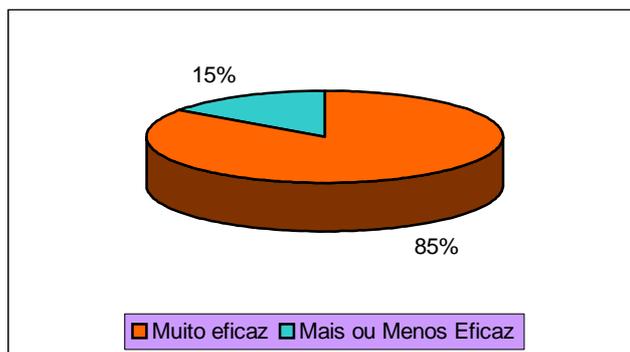
Setor	Número de entrevistados	Sim	Não	Não responderam	Total
Direção	2	100%			100%
Gerência	2	100%			100%
Colaboradores	48	77%	4%	19%	100%
Todos os Setores	52	80%	3%	17%	100%

7) Visão da empresa como um guia nas decisões relacionadas ao negócio para os acionistas

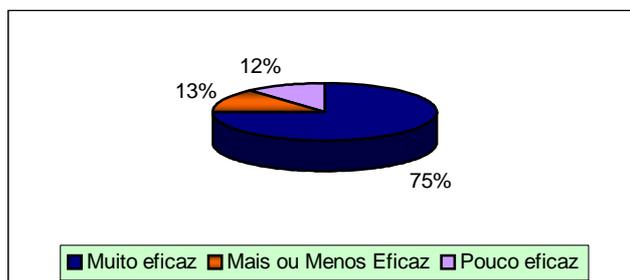
Empresa Alfa



Empresa Beta

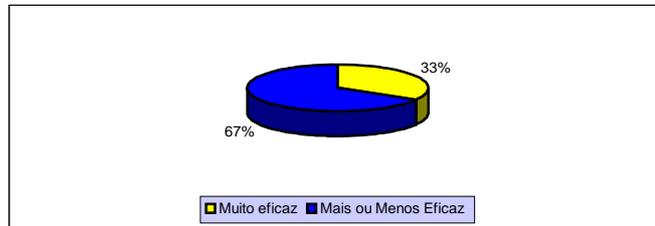


Empresa Gama

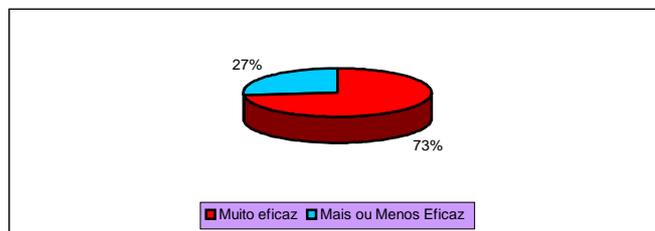


8) Visão da empresa como um guia nas decisões relacionadas ao negócio para os clientes

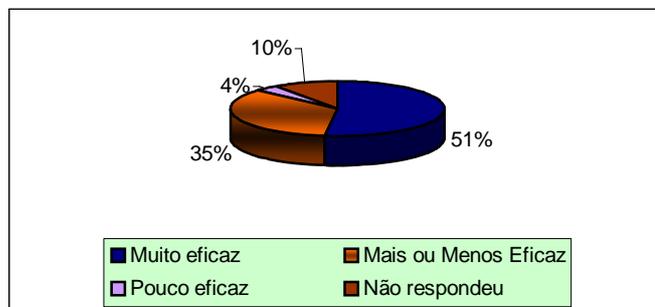
Empresa Alfa



Empresa Beta

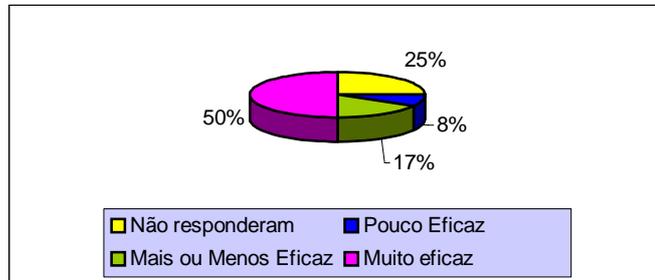


Empresa Gama

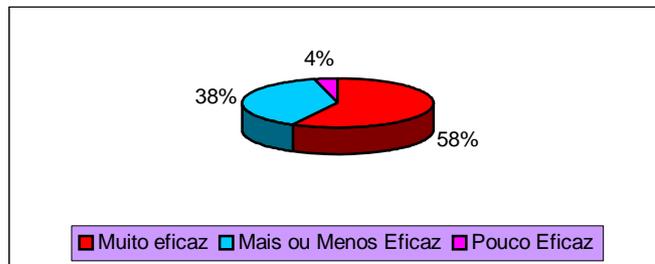


9) Visão da empresa como um guia nas decisões relacionadas ao negócio para os fornecedores

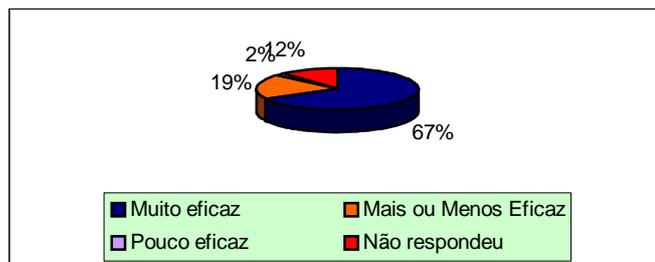
Empresa Alfa



Empresa Beta

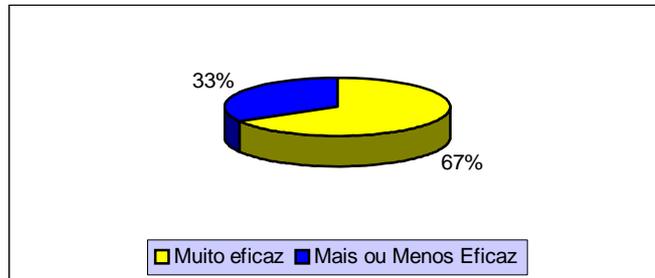


Empresa Gama

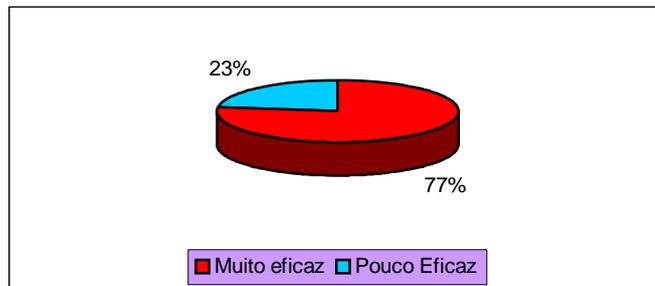


10) Visão da empresa como um guia nas decisões relacionadas ao negócio para os concorrentes

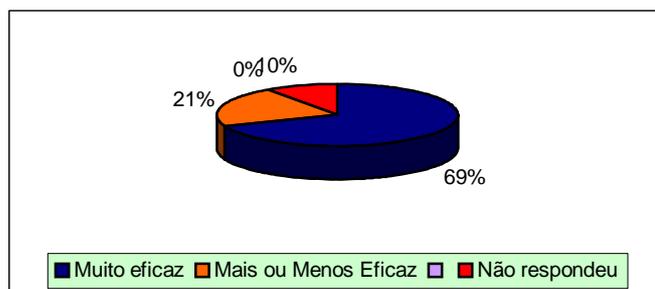
Empresa Alfa



Empresa Beta

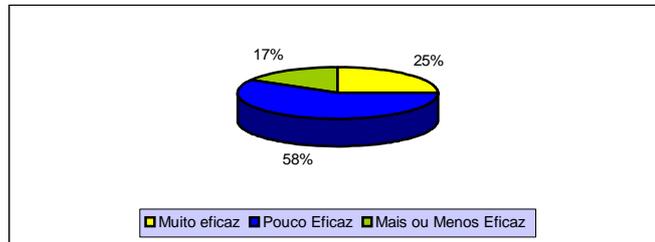


Empresa Gama

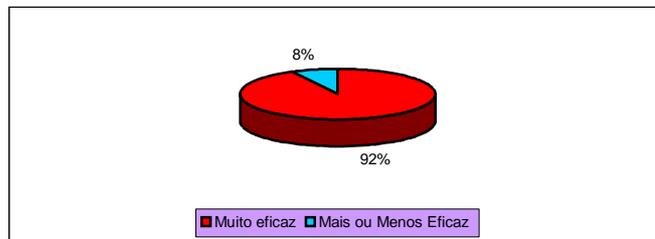


11) Visão da empresa como um guia nas decisões relacionadas ao negócio para os funcionários

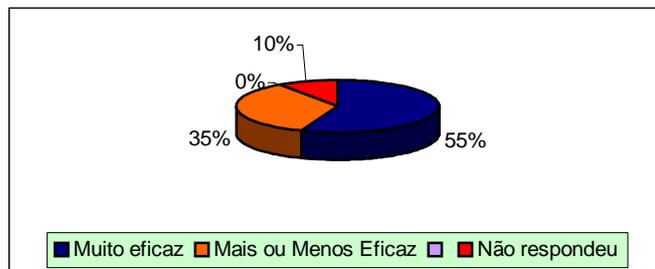
Empresa Alfa



Empresa Beta



Empresa Gama

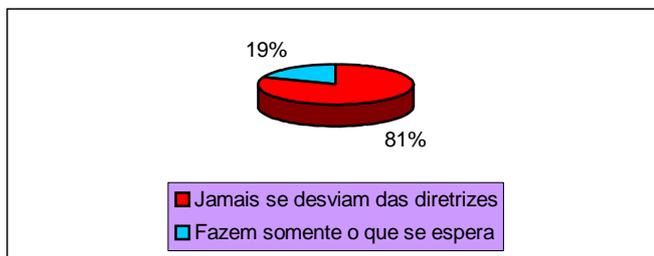


12) Níveis de aceitação da visão para os gerentes

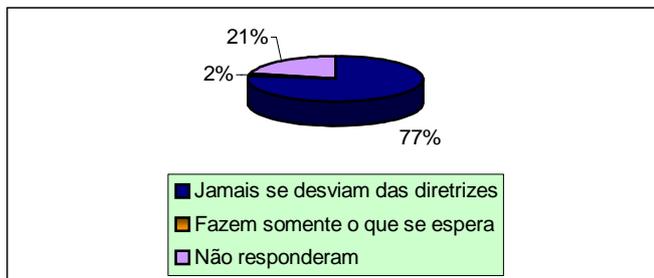
Empresa Alfa



Empresa Beta



Empresa Gama

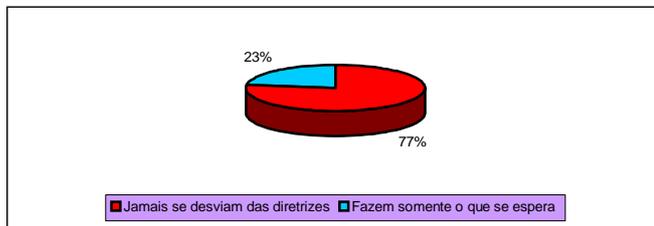


13) Níveis de aceitação da visão para os funcionários

Empresa Alfa



Empresa Beta



Empresa Gama



14) Valores essenciais que são disseminados

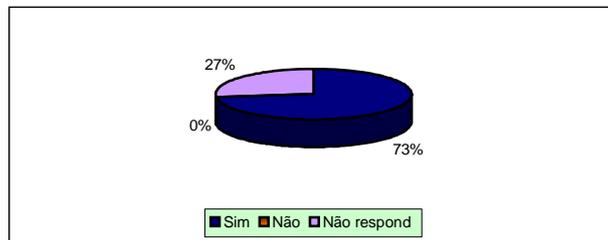
Empresa Alfa



Empresa Beta



Empresa Gama

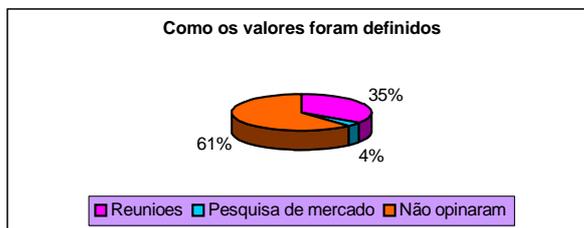


15) Como foram definidos valores

Empresa Alfa



Empresa Beta



Empresa Gama

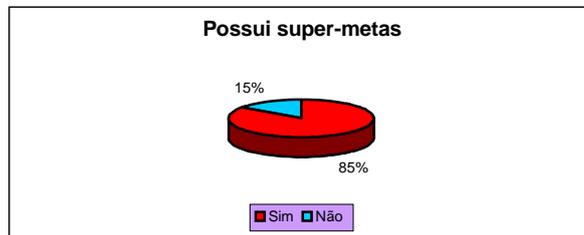


16) A empresa possui super metas

Empresa Alfa



Empresa Beta



Empresa Gama

