



**UFSM**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM  
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA  
DE REFEIÇÕES COLETIVAS**

**Dissertação de Mestrado**

**Marina Rejane Prevedello**

**PPGEP**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2006**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM  
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA  
DE REFEIÇÕES COLETIVAS**

---

**Por**

**Marina Rejane Prevedello**

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

**Orientador: Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada**

**Santa Maria, RS, BRASIL**

**2006**

**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

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESA PRESTADORA DE  
SERVIÇO: UM ESTUDO DE CASO EM  
UMA EMPRESA DE REFEIÇÕES COLETIVAS**

elaborada por

**Marina Rejane Prevedello**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada - UFSM**  
(Presidente/Orientador)

---

**Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt - UFSM**

---

**Prof. Dr. Elpídio Oscar Benitez Nara - UNISC**

Santa Maria, 06 de junho de 2006.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por permitir alcançar meus objetivos superando as dificuldades em busca dos meus ideais.

Aos meus pais Olivo e Oliva, pela confiança e pela oração, que apesar da distância estão sempre presentes.

Aos meus irmãos: Carmem, Vânia, Márcia, Marcos; ao Valdemir, meu cunhado e meus aos meus sobrinhos: Gabriela, Guilherme e Bibiana; que mesmo em pequenos momentos foram meus motivadores.

Às minhas amigas: Marizete, Núbia e Tati que foram incansáveis em me encorajar e motivar para não somente essa pesquisa, mas todos os fatores envolvidos nessa jornada, fossem belos e delicados como elas.

A minha amiga, colega de profissão e de morada Carla pela compreensão nos momentos difíceis.

À minha colega de trabalho Otilia e equipe que respeitaram o tempo necessário exigido pelo mestrado.

Aos meus colegas e amigos adquiridos nessa minha jornada no programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que na condição de esquecer algum nome, referencio a todos que tive a oportunidade de compartilhar momentos de conhecimento e de carinho.

Ao meu orientador, Professor Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, pela compreensão e motivação proporcionadas durante a realização do curso.

Aos meus professores, deste curso, pela dedicação, amizade e incentivo dado ao meu aprendizado.

À empresa objeto de estudo deste trabalho, que permitiu a pesquisa, sem restringir informações importantes e de valia para o mesmo. Em especial à diretora, meu agradecimento sincero por me conceder esta oportunidade. A gerente de micro-região, às Nutricionistas do restaurante a à cada Profissional entrevistado meu agradecimento pela colaboração e desprendimento em apresentar as informações solicitadas.

Obrigada à todos por fizeram parte dessa jornada e, cada um da sua forma, ter permitido que essa meta fosse cumprida.

## **RESUMO**

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

### **ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE REFEIÇÕES COLETIVAS: UM ESTUDO DE CASO EM PORTO ALEGRE-RS**

Autor: Marina Rejane Prevedello  
Orientador: Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada  
Santa Maria, 06 de junho de 2006.

Este trabalho apresenta uma análise do processo de planejamento estratégico, desenvolvido em uma empresa prestadora de refeições coletivas de Porto Alegre/RS, com o objetivo geral de analisar o planejamento estratégico da empresa. Para atingir este objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (1) estudar os modelos de planejamento estratégico; (2) Descrever e analisar o modelo e a implementação do Planejamento Estratégico usado pela empresa estudada; (3) apresentar recomendações que otimizem a eficácia do planejamento estratégico. Devido a empresa ser descentralizada, o estudo foi realizado em uma de suas unidades, que é piloto nessa ferramenta de gestão, dentro do Pólo Petroquímico de Triunfo/RS. O trabalho está estruturado em cinco capítulos: introdução, revisão bibliográfica, metodologia, análise e descrição do modelo de planejamento estratégico usado pela empresa e conclusões e considerações finais. A pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa de corrente positivista; quanto à natureza é qualitativa; quanto a técnica é exploratória, documental e descritiva, de um estudo de caso. O modelo de planejamento estratégico, utilizado na unidade, foi identificado como sendo um modelo sem alinhamento com processos de mudanças organizacionais, existindo similaridade na revisão bibliográfica; mas implementado com falhas. O planejamento estratégico não teve um marco inicial e é comumente confundido com o mapa estratégico. Os objetivos do mapa não possuem metas claras. Alguns fatores importantes foram constatados como as principais dificuldades identificadas para a implementação do planejamento: dificuldade de compreensão da visão da empresa e grave dificuldade de comunicação, tanto da visão de futuro da organização na unidade como entre os setores da mesma.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico, prestadora de serviços, visão de futuro.

## **ABSTRACT**

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

### **ANALYSIS OF THE STRATEGICAL PLANNING OF ONE RENDERING COMPANY OF COLLECTIVE MEALS: A STUDY OF CASE IN PORT ALEGRE-RS**

Author: Marina Rejane Prevedello  
Orientador: Rolando Juan Soliz Estrada  
Santa Maria, 06 de junho de 2006.

This work presents an analysis of the process of strategical planning, developed in a rendering company of collective meals of Porto Alegre/ RS, with the general objective to analyze the strategical planning of the company. To reach this objective, the following specific objectives had been established: (1) to study the models of strategical planning; (2) to describe and to analyze the model and the implementation of the used Strategical Planning for the studied company; (3) to present recommendations that optimize the effectiveness of the strategical planning. Had the company to be decentralized, the study it was carried through in one of its units, that he is pilot in this tool of management, inside of the Petrochemical Polar region of Triunfo/ RS. The work is structuralized in five chapters: introduction, bibliographical revision, methodology, analysis and final description of the model of used strategical planning for the company and conclusions and last commentaries. The research is characterized as a positive chain research; how much to the nature she is qualitative; how much the technique is exploration, documentary and descriptive, of a case study. The model of strategical planning, used in the unit, it was identified as being a model without alignment with processes in the organization changes, existing similarity in the bibliographical revision; but implemented with imperfections. The strategical planning did not have an initial landmark and comumente is confused with the strategical map. The objectives of the map do not possess clear goals. Some important factors had been evidenced as the main difficulties identified for the implementation of the planning: difficulty of understanding of the vision of the company and serious difficulty of communication: of the vision of future of the organization in the unit and it enters the sectors of the same one.

**Words key:** Strategical planning, Supplying of service, future vision.

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| QUADRO 1 – Natureza das Oportunidades e Ameaças Natureza das Oportunidades e Ameaças .....                             | 53  |
| QUADRO 2- Objetivos, estratégias e planos da perspectiva Pessoas e Aprendizado do mapa estratégico do restaurante..... | 146 |
| QUADRO 3 – Objetivos, estratégias e planos da perspectiva Processos do mapa estratégico do restaurante .....           | 147 |
| QUADRO 4 – Objetivos, estratégias e planos da perspectiva Clientes e Mercado do mapa estratégico do restaurante.....   | 148 |
| QUADRO 5 – Objetivos, estratégias e planos da perspectiva Financeira do mapa estratégico do restaurante .....          | 149 |
| QUADRO 6 – Objetivos, estratégias e planos da perspectiva Partes Interessadas do mapa estratégico do restaurante ..... | 150 |

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| FIGURA 1 – Níveis e Tipos de Planejamento (adaptada de Oliveira, 2002; e Almeida, 2001).....             | 30  |
| FIGURA 2 – Ciclo Básico dos três tipos de Planejamento (adaptada de Oliveira, 2002) .....                | 31  |
| FIGURA 3 – Variantes da Estratégia (adaptada de Mintzberg, 2004).....                                    | 34  |
| FIGURA 4 – Hierarquias de Objetivos e Desafios (adaptada de Oliveira, 2002) .....                        | 51  |
| FIGURA 5 – Ambiente Administrativo da Empresa (adaptado de Oliveira, 2002) .....                         | 54  |
| FIGURA 6 – Análise das Forças Competitivas de Porter (1986) .....  | 61  |
| FIGURA 7 – Modelo de PE de Oliveira (2002) .....   | 72  |
| FIGURA 8 – Modelo de PE de Hitt .....  | 77  |
| FIGURA 9 – Modelo de PE de Certo e Peter (1993) .....  | 80  |
| FIGURA 10 – Passos para Implementação do PE (adaptado de Certo e Peter,1993).....                        | 81  |
| FIGURA 11 – Modelo de PE de Fishman e Almeida (1993) .....   | 84  |
| FIGURA 12 – Modelo de PE de Estrada (2002) .....   | 86  |
| FIGURA 13 – Relação de Causa e Efeito da Estratégia (adaptado de Kaplan e Norton, 2004) .....            | 89  |
| FIGURA 14 – Princípios da Organização Focalizada na Estratégia (adaptado de Kaplan e Norton, 2000) ..... | 91  |
| FIGURA 15 – Tradução da Missão dos resultados (adaptado de Kaplan e Norton, 2004) .....                  | 92  |
| FIGURA 16 – Bases do processo de PE na empresa.....  | 117 |
| FIGURA 17 – Mapa Estratégico 2005/ 2010 do restaurante piloto.....                                       | 144 |



## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| TABELA 1 – Milhões de Refeições Coletivas por dia .....   | 22  |
| TABELA 2 – Faturamento anual em bilhões de reais .....  | 23  |
| TABELA 3 – Principais diferenças entre Planejamento Estratégico e Planejamento Tradicional (adaptado de Meyer <i>apud</i> Rojo, 2001) ..... | 39  |
| TABELA 4 - Oportunidades para o crescimento da empresa, nos próximos cinco anos citadas pelo entrevistado(%) .....                          | 113 |
| TABELA 5 – Grau de escolaridades dos integrantes da equipe .....  | 120 |
| TABELA 6 - Tempo de admissão na Unidade (%).....  | 121 |
| TABELA 7 – Início do PE na unidade (%) .....  | 123 |
| TABELA 8 – Idealizadores do PE na unidade (%).....  | 125 |
| TABELA 9 – Principais motivos que levaram à implementação do PE (%).....  | 127 |
| TABELA 10 - Pessoas ou grupos de maior influência no restaurante (%).....   | 128 |
| TABELA 11 – Grupos influentes estão de acordo com o PE da unidade (%).....  | 130 |
| TABELA 12 – Enunciado da visão é claro e é capaz de pronunciá-la (%).....   | 132 |
| TABELA 13 - Possui conhecimento do horizonte da Visão (%).....  | 133 |
| TABELA 14 – Possui conhecimento do horizonte da PE da unidade (%).....  | 135 |
| TABELA 15 - Na sua opinião quem conhece a Visão (%) .....   | 137 |
| TABELA 16 – O enunciado da missão é claro e compreensível (%).....  | 138 |
| TABELA 17 - Na sua opinião quem conhece a Missão (%).....   | 139 |
| TABELA 18 - Quais valores são disseminados na organização (%).....  | 141 |
| TABELA 19 – Estabeleceu Super-metas (%).....  | 151 |
| TABELA 20 - As super-metas são claras e direcionadas para a Visão de Futuro (%).....  | 152 |
| TABELA 21 - Na sua opinião quem conhece as Super-metas (%).....   | 153 |
| TABELA 22 – Visão usada como um guia eficaz para a tomada de  |     |

|   |     |
|---|-----|
| decisões (%).....   | 154 |
| TABELA 23 - Você acredita ser necessário que o restaurante tenha uma visão de futuro (%) .....                        | 155 |
| TABELA 24 – Você acredita que o mercado irá mudar nos próximos cinco anos (%).....                                    | 156 |
| TABELA 25 – Ameaças importantes que o restaurante enfrentará nos próximos cinco anos (%) .....                        | 159 |
| TABELA 26 – Na sua opinião qual(is) oportunidade(s) poderá surgir para o restaurante no(s) próximo(s) 5 anos (%)..... | 161 |
| TABELA 27 - Meios de comunicação internos existentes na unidade (%) .....   | 164 |
| TABELA 28 - Meios de comunicação internos usados para divulgar a Visão de Futuro (%) .....                            | 165 |
| TABELA 29 – O restaurante possui equipe de implementação do PE (%) .....  | 167 |
| TABELA 30 – Que ações são desempenhadas pela equipe ou pessoas que implementaram do PE (%).....                       | 168 |
| TABELA 31 – Existem outras equipes de discussão no restaurante(%) devem aprender (%) .....                            | 170 |
| TABELA 32 – Meios usados para motivar e mobilizar as pessoas (%) recursos humano (%) .....                            | 172 |
| TABELA 33 - Meios que na sua opinião poderiam ser usados para motivar e mobilizar ainda mais as pessoas (%).....      | 174 |
| TABELA 34 – O restaurante estabeleceu indicadores de desempenho (%).....  | 177 |
| TABELA 35 - Qual o foco dos indicadores estabelecidos (%).....  | 178 |
| TABELA 36 - Ação na unidade se as metas mensais não são atingidas (%).....  | 179 |
| TABELA 37 – As metas do restaurante estão vinculados à premiações (%).....  | 180 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |     |
|--|-----|
| GRÁFICO 1 - Resultado do conhecimento sobre o início do PE na unidade %)                 | 124 |
| GRÁFICO 2 – Análise do conhecimento sobre a equipe de implementação do PE na unidade (%) | 125 |
| GRÁFICO 3 - Número de grupos influentes citados por cada entrevistado (%)                | 129 |
| GRÁFICO 4 - Distribuição dos dados quanto ao envolvimento com o PE (%)                   | 131 |

## LISTA DE REDUÇÕES

PE – Planejamento Estratégico

ABERC- Associação Brasileira de Empresas de Refeições Coletivas

BSC- *Balanced Scorecard*

PGQP - Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

UFSC – Universidade Federal de Santa Maria

MTE- Ministério do Trabalho e Emprego

PAT- Programa de Alimentação do Trabalhador

BVQI- Bureau Veritas Qualidade Internacional

## LISTA DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| <b>ANEXO A</b> – Roteiro para a entrevista ..... | 194 |
|--|-----|

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| AGRADECIMENTOS .....                                     | 4         |
| RESUMO.....  | 5         |
| <i>ABSTRACT</i> .....                                    | 6         |
| LISTA DE QUADROS .....                                   | 7         |
| LISTA DE FIGURAS .....                                   | 8         |
| LISTA DE TABELAS .....                                   | 9         |
| LISTA DE GRÁFICOS.....                                   | 12        |
| LISTA DE REDUÇÕES .....                                  | 13        |
| LISTA DE ANEXOS .....                                    | 14        |
| 1 INTRODUÇÃO .....                                       | 18        |
| 1.1 Importância do Estudo.....                           | 22        |
| 1. 2 Objetivos .....                                     | 26        |
| 1.2.1 Objetivo Geral .....                               | 26        |
| 1.2. 2. Objetivos Específicos .....                      | 26        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>                      | <b>28</b> |
| 2.1 Planejamento .....                                   | 11        |
| 2.2 Estratégia e suas Variantes .....                    | 14        |
| 2.3 Planejamento Estratégico: origem e conceitos.....    | 20        |
| 2.3.1 Porque planejar estrategicamente? .....            | 23        |
| 2.4 Análise dos Modelos de Planejamento Estratégico..... | 26        |
| 2.4.1 Mudança Organizacional.....                        | 28        |
| 2.4.2 Missão, Propósitos e Objetivos.....                | 29        |
| 2.4.3 Análise do Ambiente .....                          | 36        |
| 2.4.3.1 Análise Externa.....                             | 38        |
| 2.4.3.2 Ambiente Interno.....                            | 44        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 2.4.4    | Elaboração da Estratégia.....   | 50         |
| 2.4.5    | Elaboração do Plano de Ação .....   | 61         |
| 2.4.6    | Implementação da Estratégia .....   | 62         |
| 2.4.7    | Verificação e Controle da Estratégia .....  | 66         |
| 2.5      | Considerações sobre o Modelo de Oliveira (2002) .....   | 69         |
| 2.6      | Considerações sobre o Modelo de Hitt (2002) .....   | 75         |
| 2.7      | Considerações sobre o Modelo de Certo & Peter (1991) .....  | 79         |
| 2.8      | Considerações sobre o Modelo de Fischman & Almeida<br>(1991) .....  | 83         |
| 2.9      | Considerações sobre o Modelo de Estrada (2002) .....  | 85         |
| 2.10     | <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....   | 87         |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA.....</b>   | <b>92</b>  |
| 3.1      | Planejamento da pesquisa .....  | 95         |
| 3.1.1    | Classificação da pesquisa .....   | 96         |
| 3.1.2    | Classificação quanto à Natureza da Pesquisa .....   | 97         |
| 3.1.3    | Classificação quanto aos Objetivos da Pesquisa .....  | 99         |
| 3.1.4    | Classificação quanto às Técnicas da Pesquisa.....   | 100        |
| 3.2      | Delineamento da pesquisa.....   | 102        |
| 3.2.1    | Formulação do problema.....   | 102        |
| 3.2.2    | Delimitação do estudo.....  | 104        |
| 3.2.3    | Amostra.....  | 103        |
| 3.2.4    | Procedimentos de coleta e análise de dados.....   | 103        |
| <b>4</b> | <b>ANÁLISE E DESCRIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO<br/>DA EMPRESA PRETADORA DE REFEIÇÕES<br/>COLETIVAS.....</b> | <b>105</b> |
| 4.1      | Contexto do início do PE na empresa .....   | 105        |
| 4.2      | A Organização.....  | 106        |
| 4.2.1    | Estrutura Organizacional .....  | 106        |
| 4.2.2    | Processo Produtivo.....   | 108        |
| 4.2.3    | Negócio da Empresa.....   | 109        |
| 4.3      | Início do PE na unidade.....  | 110        |
| 4.4      | Componentes da Coalizão .....   | 121        |
| 4.5      | Formulação do Plano Estratégico.....  | 125        |
| 4.6      | Implementação do Plano Estratégico.....   | 156        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.7 Equipe de Implementação do PE na unidade..... | 159        |
| 4.8 Mobilização e Capacitação .....               | 162        |
| 4.9 Desempenho da Unidade.....                    | 169        |
| <b>5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>    | <b>175</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>            | <b>179</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                                | <b>182</b> |



# 1 INTRODUÇÃO

---

Com a crescente concorrência, intensificada pela economia e tecnologia globalizada, as empresas passaram a atuar em mercados com uma economia complexa, altamente incerta e imprevisível. Os ambientes e cenários se tornaram hiperecompetitivos.

As empresas de elevada competitividade e em constantes mudanças conseguiram desenvolver, sustentar e manter uma vantagem competitiva por estarem estruturadas para realização de inovações.

A rápida evolução tecnológica tem contribuído para que as mudanças sejam implacáveis, com velocidades cada vez maiores e em períodos mais curtos. Estabelecer os limites está sendo um desafio.

Através da abertura política com a queda das superpotências o ambiente empresarial passou a ficar ainda mais dinâmico e tornando-se solo fértil para que a concorrência ficasse ainda mais acirrada e que novas técnicas de gestão fossem criadas e testadas para acompanhar a evolução das mudanças nas organizações.

A necessidade de planejamento empresarial não surgiu em tempos recentes, apesar das mudanças de âmbito nacional e internacional estarem tão vorazes nos tempos atuais, tanto na economia quanto na política; a necessidade de programar o futuro da empresa pela formalização do pensamento estratégico data de tempos mais remotos.

Já na metade do século passado, a realidade industrial instigava a uma necessidade de desenvolver novas técnicas e novos métodos de gestão organizacional, a fim de atingir a qualidade, competitividade e produtividade. Até nos dias atuais essas três grandes áreas, tripés da gestão empresarial, interagem diretamente com os aspectos estratégicos da empresa.

Foi com o desenvolvimento da economia mundial, que em meados dos anos 50 surgiu o Planejamento Estratégico (PE) consistindo em um processo para a formulação de estratégias. Dirigentes e empresários perceberam que empresas que formalizavam o planejamento considerando o ambiente e o futuro da organização passava a obter resultados positivos.

Já na década de 70 se percebeu a necessidade de introdução dos aspectos internos da empresa no Planejamento Estratégico, e assim, a “capacitação” passou a ter importância no processo.

Logo a seguir, nos anos 80 a 90, com o avanço da tecnologia, a cultura organizacional e análise da concorrência passaram a ter relevância no estudo estratégico. Em especial, com o declínio de superpotências mundiais um novo cenário mundial foi constituído disseminado com a rapidez da informação. Apesar de parecer uma ameaça foi um período em que se pode pensar em redirecionamento e revitalização (ROSSETTI, 1993).

No Brasil, as primeiras experiências do Planejamento estratégico eram baseadas em previsões e projeções, transmutando o passado como referência para o futuro. Não havia consideração a respeito da análise do ambiente externo.

Os envolvidos no Planejamento Estratégico geralmente eram ligados à presidência e não acompanhavam as experiências e dificuldades dos executivos de linha. O planejamento acabava por se tornar anseios da direção sem considerar a realidade de mercado (GRACIOSO, 1987).

Cada vez mais, o Planejamento Estratégico é amplamente usado nas gestões organizacionais. Ele se propaga em todas as direções, pois serve para que se possa “controlar” a organização, desde a alta administração como também aqueles inferiores na hierarquia. Também serve para controlar o futuro; entretanto, meio a tantos mercados não confiáveis, para muitas organizações o planejamento serve para minimizar ou se livrar das influências de mercado.

Segundo Mintzberg (2004), o planejamento beneficia as organizações, pois elas devem se planejar para:

- Coordenar suas atividades;
- Assegurar que o futuro seja levado em consideração;

- Para serem “racionais”, e não dirigida pela espontaneidade;
- Para poder controlar, dominando para poder moldar.

A incerteza se torna cada vez mais acentuada à medida que o mercado evolui. A busca pelo sucesso administrativo sempre foi uma busca constante; contudo, os comportamentos mudaram e o mercado teve que moldar a evolução da sociedade (GALBRAITH, 1998).

Para o PE, as organizações são como um sistema aberto que interage constantemente com o ambiente e é influenciado por ele internamente (HITT, 2002).

Esse ambiente altamente competitivo, que compõe os cenários do século XXI são consequência de uma economia e tecnologia globalizada e mudanças tecnológicas rápidas. Uma vez que a competitividade de um país é medida pelo rumo da competitividade estratégica de cada empresa no mercado globalizado percebe-se que as organizações precisam conhecer além do seu próprio mercado, pois na economia globalizada os bens, idéias e serviços transitam livremente sem barreiras geográficas e com enorme rapidez.

Agregado a necessidade de planejamento, para se obter sucesso no cenário competitivo do século XXI, se tornou necessário desenvolver capacidades específicas e habilidades para (HITT, 2002):

- Saber usar recursos escassos para manter os custos;
- Antecipar as freqüentes mudanças preferenciais dos clientes;
- Adaptação nova a novas tecnologias;
- Preparo para reestruturar constantemente as operações para que os objetivos possam ser alcançados com maior eficiência.

Como consequência transcorreu uma Revolução Tecnológica que instigou a destinar maior importância para a inovação de produtos e a introdução de novos bens e serviços. Com isso os desafios tem sido de maior magnitude do que vem sendo historicamente. Em especial o comércio eletrônico modificou os negócios baseados na tecnologia e influenciam negócios tradicionais na forma como gerenciam seus fornecedores, cliente e operações internas.

Frente ao exposto, é possível verificar com quais habilidades as gestões empresariais precisam contar, principalmente nos seus talentos humanos, para estar sempre à frente e com tamanho poder de adaptação e conhecimento de mercado.

Essas adaptações precisam acompanhar as novas mudanças ambientais; entretanto, a velocidade com que as ações das organizações precisavam ser tomadas deve ser rápida, e dependendo do setor, precisam ser cada vez mais agressivas. A globalização e a tecnologia se agregaram de forma avassaladora na realidade das organizações.

Esse novo ambiente conseqüente da tecnologia favorece empresas de alto desempenho e força as de baixo desempenho a reestruturarem-se para poder competir no mercado. Contudo, esse ambiente complexo gera muitas oportunidades e vem mudando a forma pela qual muitas empresas gerenciam seus negócios; para tanto, exige-se cada vez mais que as organizações desenvolvam e utilizem suas capacidades.

Como resultado desses fatores, os bens, serviços e conhecimentos movimentam-se livremente e rapidamente superando as barreiras geográficas. Com isso os clientes, de todas as classes, possuem maior acesso à informação e se tornam mais exigentes. Assim sendo, as organizações em todo os seus setores são exigidas a criar e a inovar com incrível rapidez para conseguir atender às expectativas dos seus clientes.

O setor da alimentação no Brasil, em meados de 1993, também sofreu reflexo do mercado internacional.

A mudança no contexto internacional, juntamente com o advento da globalização e tecnologia, permitiu com que o setor da alimentação se adequasse aos novos hábitos da população brasileira.

Com as dificuldades trazidas pela crescente urbanização, dificuldade de transporte, assim como a distância entre os locais de trabalho e residências; pois as empresas passaram a ficar cada vez mais centralizados em zonas industriais; fez com que aumentasse a necessidade de instalações dos restaurantes dentro das empresas.

Esse crescimento da participação das empresas tanto quanto a evolução dos hábitos e expectativas dos clientes usuários passaram a ser tendências rápidas e concomitantes.

Isso é evidenciado pelos registros do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) que no ano de 1976, assim que regulamentado apresentou 1.297 adesões. Esse programa foi instituído pela lei nº 6.321/76 e regulamentada pelo decreto lei nº 78.676, permitindo a dedução no imposto de renda sobre o lucro tributável das empresas participantes do programa de alimentação (TEIXEIRA, 2004).

Ao comparar os dados do PAT de março de 2006 com os dados do mesmo período do ano de 2005, o programa apresentou uma diferença a mais de 11.025 adesões totalizando 97.793 empresas participantes. Com isso 8.671.700 milhões de funcionários passaram a ser beneficiados com o programa (MTE, 2006).

Também pode ser verificado um aumento no número de prestadoras de refeições coletivas, pois em março de 2005 o Brasil possuía 92 prestadoras e em março de 2006 passaram a ser 113 prestadoras.

Os restaurantes industriais, ou seja, as prestadoras de refeições com suas Unidades Estratégicas de Negócios (UENs), adquiriram parcela significativa no setor da alimentação e precisaram evoluir junto com as tendências do mercado para poder atender às novas expectativas de clientes cada vez mais exigentes.

## **1.1 Importância do Estudo**

O setor de refeições coletivas movimenta várias partes da economia do país além de ter grande interatividade com diversos setores, uma vez que as unidades fornecedoras de refeições (restaurantes) são instaladas dentro das indústrias, fábricas, hospitais, exércitos, etc.

Entende-se como refeições coletivas o envolvimento com atividades relacionadas à alimentação e nutrição para grupos de indivíduos.

O setor foi legalizado em 1976, mas teve significativo crescimento em 1993.

O setor apresenta características diversificadas, pois existem algumas modalidades para que os produtos e serviços podem ser ofertados: Prestadoras de Serviço (restaurante terceirizado), Autogestões (restaurante próprio) e Refeições Convênio (Cesta básica e vale refeição).

Com isso as empresas prestadoras de refeições ou concessionárias estão distribuídas em todo o território nacional tendo que se adaptar a culturas e ter grande senso de adaptação para poder obter sucesso em uma gama tão vasta e diferente de hábitos das coletividades.

O crescimento do setor tem se mantido constante nos últimos oito anos e demonstra que as empresas terceirizadas são responsáveis por mais de 50% do setor.

Além disso, as prestadoras de serviços ampliaram em mais de 100% sua atuação no mercado atendendo a 175 mil empregos diretos e consumo de 3 toneladas de insumos por dia. Somado a isso, é preciso considerar que também há uma movimentação de equipamentos bem como manutenção.

Com as informações obtidas da Tabela 1, é possível visualizar a parcela relevante de refeições proporcionada pelas empresas fornecedoras de refeições coletivas.

**Tabela 1- Milhões de Refeições Coletivas/ dia**

|  | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Refeições Coletivas (prestadoras de serviços)                      | 3.0  | 3.5  | 3.7  | 4.0  | 4.4  | 4.7  | 5.2  | 5.8  | 6.5  |
| Autogestão (administrada pela própria empresa)                     | 0.9  | 10.7 | 0.6  | 0.57 | 0.5  | 0.4  | 0.3  | 0.3  | 0.3  |
| Refeições Convênio (tíquetes, cupons para restaurantes comerciais) | 3.2  | 3.3  | 3.2  | 3.4  | 3.6  | 3.8  | 3.5  | 3.5  | 4,0  |

Fonte: Associação Brasileira de Empresas de Refeições Coletivas (ABERC, 2006).

O que tem mantido esse setor como um negócio potencial foram as terceirizações e novos nichos de mercado.

As prestadoras de serviço foram o segmento que tiveram crescimento significativo (Tabela 1) não havendo queda em nenhum período fiscal. Isso demonstra que as empresas estão atendendo a demanda e ainda tomando fatias do mercado inexploradas.

Devido às exigências governamentais, que regem o fornecimento de refeições, e à crescente exigência referentes à alimentação muitas empresas desistiram da autogestão para serem fornecidas com empresa que garantiriam a: qualidade, inovação e o cumprimento das normas técnicas e administrativas do negócio.

Através da Tabela 2 é possível observar o faturamento nos anos fiscais de 1998 a 2005 em bilhões de reais. Os dados permitem verificar que as prestadoras de serviços são responsáveis por 50% do faturamento, bem como com o número de refeições do setor (Tabela 1).

As prestadoras aumentaram o faturamento em mais de 200% em sete anos comprovando que o setor está em desenvolvimento na sociedade gerando concorrência e tendo que se desenvolver em um ambiente turbulento e incerto como o atual. Também remetem anualmente à sociedade cerca de 1 bilhão de reais em impostos e contribuições.

**Tabela 2- Faturamento anual em bilhões de reais**

|  | 1998    | 1999    | 2000    | 2001    | 2002    | 2003    | 2004    | 2005    |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Refeições Coletivas (prestadoras de serviços)                      | R\$ 2.8 | R\$ 2.9 | R\$ 3.4 | R\$ 3.9 | R\$ 4.2 | R\$ 5.0 | R\$ 6.0 | R\$ 6.9 |
| Autogestão (administrada pela própria empresa)                     | R\$ 0.7 | R\$ 0.7 | R\$ 0.7 | R\$ 0.5 | R\$ 0.5 | R\$ 0.4 | R\$ 0.5 | R\$ 0.6 |
| Refeições Convênio (tíquetes, cupons para restaurantes comerciais) | R\$ 3.5 | R\$ 3.2 | R\$ 3.5 | R\$ 3.7 | R\$ 4.3 | R\$ 4.5 | R\$ 5.0 | R\$ 5.8 |

Fonte: ABERC, 2006.

Estima-se que o crescimento desse mercado potencial de refeições está focado em 23 milhões/ dia para empregados de empresas e em 17 milhões nas escolas, hospitais e Forças Armadas.

Com base nos dados analisados pode-se comprovar a magnitude do mercado de refeições coletivas, enquanto organização promotora de empregos e geradora de renda.

Frente à relevância desse setor na economia e por ser um negócio de âmbito nacional exposto em um ambiente com negócios globalizados e de mudanças bastante bruscas optou-se por realizar essa pesquisa com uma empresa de refeições coletivas que possui 36,2% do mercado gaúcho (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2006).

Partindo do pressuposto de que o maior problema das empresas, segundo Hayes (1996), não é definir o que é PE, nem a existência de um planejamento formal, mas a forma de como ele é implementado, este estudo se propõe a analisar o processo de implementação do PE em uma empresa Prestadora de Refeições Coletivas de Porto Alegre- RS, analisando-o e fundamentando-o com a literatura existente sobre PE.

Baseado nisso, se optou por analisar o modelo do Planejamento Estratégico de uma empresa de refeições coletivas.

A empresa, objeto desse estudo, é a segunda maior no mercado nacional e a única, nesse nível, genuinamente brasileira. Junto a isso, a escassez de pesquisa científica desse caráter nesse setor, e que possui tantas peculiaridades, ressalva a importância dessa pesquisa, uma vez que retrata como o planejamento estratégico está sendo aplicado nesse setor importante da economia.

Frente às mudanças organizacionais que o planejamento estratégico causa nas organizações em busca de maior competitividade para chegar em um futuro almejado esse estudo pretende pesquisar o seguinte problema:

O Planejamento Estratégico que a empresa prestadora de refeições coletivas implementa serve para a realização da Visão de Futuro?



## **1.1 Objetivos**

Para que a pesquisa fosse realizada adequadamente foram delimitados os seguintes objetivos.

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar o Planejamento Estratégico de uma empresa Prestadora de Refeições Coletivas em Porto Alegre- RS.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Analisar modelos de Planejamento Estratégico usando como base para o estudo o Modelo da UFSM (Estrada, 2002) focado na mudança organizacional;
- Descrever e analisar o modelo e a implementação do Planejamento Estratégico usado pela empresa estudada;
- Apresentar recomendações que otimizem a eficácia do Planejamento Estratégico;

## **1.3 Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho está composto de cinco capítulos.

O primeiro capítulo é a introdução onde consta a apresentação geral do tema estudado e onde estão citados os objetivos e justificativa da importância do estudo.

No segundo capítulo está o referencial bibliográfico, que serviu como fundamentação para a pesquisa. Nesta parte foi realizada uma análise introdutória dos termos do estudo para uma maior compreensão da pesquisa e também constam os modelos analisados.

A metodologia compõe o terceiro capítulo dessa dissertação, no qual consta todo o planejamento da pesquisa. No quarto capítulo está a descrição e análise do PE usado pela empresa, no qual também consta a verificação da eficiência e eficácia do Modelo da organização e se esse vai ao encontro da visão de futuro, e por fim, o quinto capítulo onde estão as conclusões e considerações finais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

---

Este capítulo aborda definições sobre planejamento, estratégias, planejamento estratégico e análise de Modelos de Planejamento Estratégico que serão importantes para a compreensão e interpretação dos resultados. Também serão abordados: as filosofias e escolas de pensamento do planejamento, origem e precursores da gestão estratégia e do *Balanced Scorecard* (BSC).

Não obstante passar-se-á a elucidar semanticamente os termos além de agregar valiosas contribuições de autores especialistas em planejamento estratégico somados aos autores dos modelos analisados.

### 2.1 Planejamento

Segundo Aurélio (2004), *planejamento* significa ato ou efeito de planejar, trabalho de preparação para qualquer empreendimento segundo roteiro e métodos determinados, elaboração por etapas com bases técnicas de planos e programas com objetivo definido.

Também é considerado como o desenvolvimento de técnicas e processos, que proporcionam a capacidade de se visualizar o futuro pelas ações tomadas no momento de acordo com os objetivos empresariais. Com isso é possível auxiliar na tomada de decisões, reduzindo a incerteza e tornando o planejamento mais rápido, coerente, eficaz e eficiente (OLIVEIRA, 2004).

Já de acordo com Betlhen (1998), planejamento consiste em um processo de decisão que é a forma de se solucionar os problemas livrando-se de uma ameaça ou superando uma crise que é genérica a toda atividade humana. Tem sido estudado por diversas ciências sendo que cada qual utiliza a visão particular de cada área. Em se tratando da área administrativa, planejamento compreende o desenvolvimento de

um plano e conseqüentemente da organização das pessoas, comissões, etc; para que o processo atinja seus objetivos.

Na compreensão de Mintzberg (2004), muitos autores traduzem o planejamento de forma limitada como, por exemplo, dar ao planejamento o significado de “pensar no futuro” ou “uma forma de como controlar o futuro”, mas o que contribuiria realmente seria identificar como fazê-lo. Para tanto, o autor define o planejamento como um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões; onde a formalização pode ser compreendida por: decomposição, articulação e racionalização.

A forma como o planejamento acontece está inserido inconscientemente no comportamento e postura. Não estão formalizados ou possuem procedimentos discriminados, mas toda a organização tem conhecimento.

A forma como o executivo se posiciona frente à organização demonstra para o todo “a forma como as coisas são feitas por aqui”. Para tanto, é adequado que o executivo tenha conhecimento da filosofia que irá seguir no processo do planejamento. Através dessa escolha junto a consciência da situação real da organização será possível construir uma base de onde partirá e prosseguirá a postura do executivo durante o processo do planejamento.

Segundo Ackoff (1983), existem três filosofias do planejamento. Apesar de os três tipos também se apresentarem combinadas pode ocorrer à predominância de uma em especial e que geralmente se deve aos objetivos traçados pela empresa.

A *Filosofia da Satisfação* preconiza que a satisfação alcançada precisa ser no mínimo a almejada, mas não quer dizer que seja a melhor possível.

Nessa filosofia os objetivos traçados são factíveis e devem partir de um consenso de vários departamentos da empresa. Esses objetivos precisam ser poucos devido a dificuldade de controle e das divergências entre objetivos. Podem ser quantitativos ou qualitativos.

O aspecto financeiro é o que há de mais importante nessa filosofia tendo grande relevância o orçamento e suas projeções e pouca atenção para equipamentos, recursos humanos, etc. Subentende-se que atingindo as metas financeiras o restante será solucionado.

Essa filosofia é utilizada principalmente em empresas que buscam sobreviver e é pequeno o ganho com aprendizado, pois sem analisar as variáveis a fundo se torna difícil adquirir o conhecimento no processo de planejamento. É bastante útil em empresas que estejam iniciando o aprendizado do planejar, pois pode ser feito em pouco tempo, com baixo custo e sem significativa capacitação técnica.

Para a *Filosofia da Otimização* os objetivos e resultados devem ser maximizados, através de técnicas elaboradas, modelos de simulação e pesquisa operacional. Os objetivos são quantitativos, pois são reduzidos a uma escala comum.

A informática e a tecnologia de informação muito contribuíram, pois o planejador otimizador tende a descartar variáveis que ele não pode modelar; mas atualmente os modelos são mais amplos e complexos permitindo que recursos humanos e estrutura organizacional façam parte do escopo das variáveis.

Deve-se ter cuidado, pois por melhor que seja o modelo só funcionará com um sistema integrado de pessoas e se essas não estiverem comprometidas podem impedir a obtenção dos resultados.

Por sua vez, a *Filosofia da Adaptação*, às vezes denominada planejamento inovativo ou *Homeostase*, procura o equilíbrio entre o meio interno e externo, após as mudanças, para impedir a redução da eficiência.

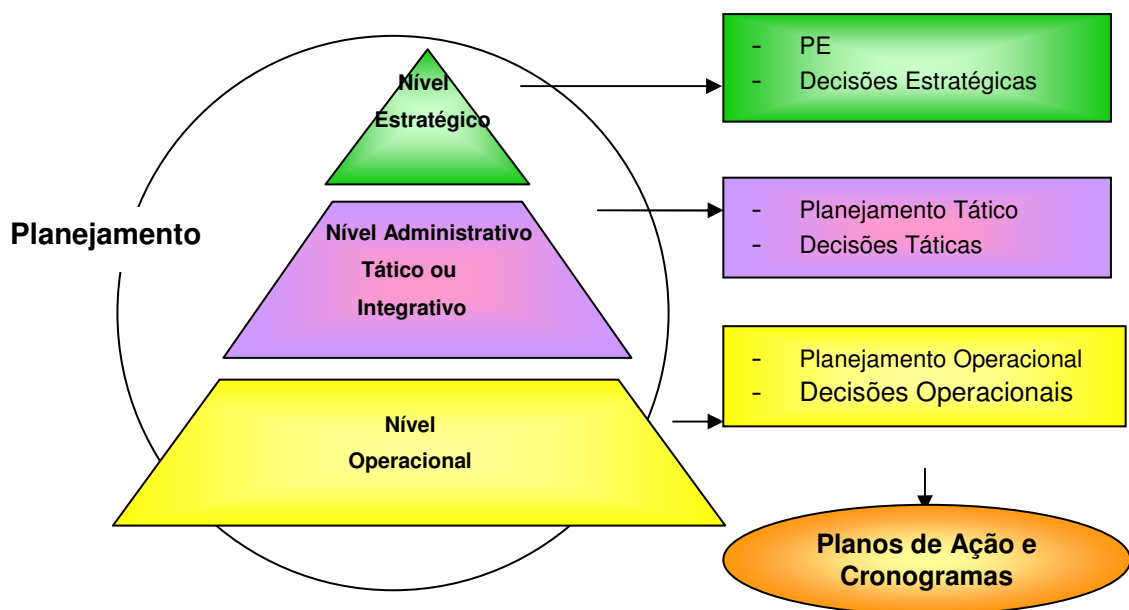
Baseia-se que o importante está no processo de se proporem planos e não neles especificamente. Também ressalva que o fator humano é o responsável pelas falhas que o planejamento tenta eliminar, pois falta eficácia administrativa e controles nas empresas.

A empresa pode reagir de diversas formas em respostas aos estímulos externos. Pode ser passiva adotando soluções comuns como maior economia de materiais, dispensa de pessoas, etc. ainda pode ser antecipatória ou adaptativa, na qual a empresa busca prever a mudança ou adequar-se quando há eminência de ocorrerem mudança. Por fim, a empresa pode ser auto-estimulada, onde a empresa parte sempre em busca de novas oportunidades para o crescimento.

A escolha da filosofia deve ser propagada por toda a organização para que a postura seja a mesma em todos os três tipos e níveis hierárquicos de planejamento (Oliveira, 2004; Almeida, 2001; Thompson, 2003).

Através da Figura 1 é possível verificar a pirâmide como forma didática de apresentação não considerando ordem de importância, mas sim de organização.

O Planejamento Estratégico (PE) está relacionado com os objetivos a longo prazo e as decisões tomadas nesse nível afetam toda a organização e lidam com os maiores riscos. Suas decisões são de maior amplitude, uma vez que envolve toda a organização possuindo menor flexibilidade quando comparado ao nível Tático (Almeida, 2001).



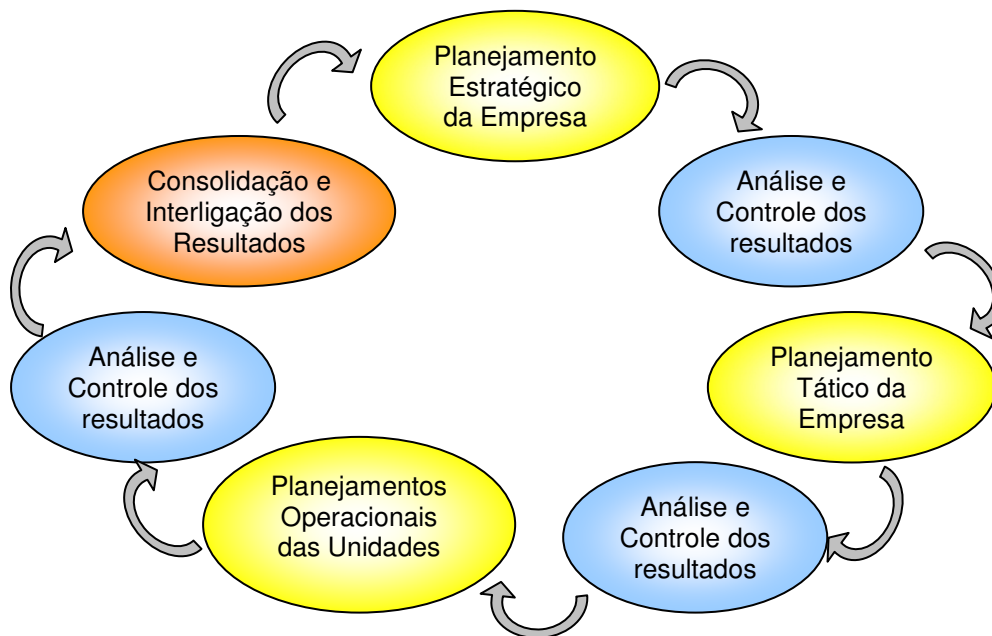
**Figura 1- Níveis e Tipos de Planejamento,**  
(Adaptada de Oliveira, 2004, p.45 e Almeida, 2001, p.39).

Já o Planejamento Tático está direcionado aos objetivos de médio prazo, quando comparado com o estratégico, e de longo prazo quando comparado com o operacional. Suas decisões afetam parte da organização como: financeiro, RH, mercadológico, etc. Aperfeiçoa determinada área e possui maior flexibilidade (Oliveira, 2004).

O Planejamento Operacional, por sua vez, é o de mais curto prazo e lida com pequenos riscos e amplitudes, pois é aplicado a um processo ou atividade em particular. É nesse nível que as ações ocorrem e, portanto devem conter todos os

detalhes: recursos, procedimentos, resultados esperados, prazos, responsáveis pela execução e implantação (cronogramas).

É imprescindível que se tenha à integração de todos os três níveis através de um ciclo (Figura 2) para que se tenha uma reflexão das ações, ou seja, as decisões do nível estratégico precisam da compreensão clara e planejamento coeso dos níveis táticos e operacionais. As ações do nível operacional consistem no seu planejamento (Almeida, 2001). É nesse nível que os colaboradores compreendem o que precisa ser feito e é onde as ações acontecem. Muitas vezes esse nível determina o sucesso do planejamento da organização.



**Figura 2- Ciclo Básico dos três tipos de Planejamento, (Oliveira, 2004, p.47).**

O ciclo deve iniciar pelo Estratégico, que através de suas decisões fazem com que o ciclo comece a rodar e repasse para os outros níveis as diretrizes em que os planejamentos tático e operacional, respectivamente, devem se calcar a fim de gerarem os resultados e promoverem as avaliações (Oliveira, 2004).

## 2.2 Estratégias e suas Variantes

A origem histórica da *estratégia* surge na arte militar, onde possuía o sentido de “a ciência e a arte do emprego de forças numa guerra” (ANSOFF, 1981).

A palavra *estratégica* significa a arte militar de: planejar e executar movimentos e operações de tropas, visando alcançar ou manter posições; escolher onde, quando e com quem travar um combate ou uma batalha; uso dos meios disponíveis com vista à executar objetivos específicos (AURÉLIO, 2004). Derivada do grego, a palavra *estratégia* (*strategos*) significa “chefe do exército” e é termo usado em planejamento de guerra (FISCHMAN e ALMEIDA, 1991).

Já o seu significado na administração, conforme definição de Volberda (2004), estratégia é um processo de planejamento deliberado (formal), iniciado pela alta direção (hierárquico), baseado em análise industrial elaborada (racional) e focado no desenvolvimento de uma estratégia corporativa coesa e ambiciosa (consistente)

Para Thompson (2003) estratégia é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação do cliente e atingir os resultados.

Já o conceito de estratégia, segundo Oliveira (2004), é entendido como o caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar os objetivos, de preferência de modo diferenciado para que a empresa fique em uma posição satisfatória em relação ao ambiente. A estratégia diz “o que” vai ser realizado e o projeto explica como avaliar operacionalizar para realizar a decisão estratégica. É no projeto que o executivo vai aplicar os recursos necessários.

A estratégia visa o uso de recursos físicos, financeiros e humanos buscando minimizar os problemas e maximizar as oportunidades. Deve ser inteligente, econômica e viável, pois otimizando seus recursos tornar-se-á mais competitiva.

Além da interação da empresa com o ambiente há a estratégia que influencia os fatores internos, pois determina as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificação, valores e estilo administrativo.



Não há dúvida que somente uma estratégia bem sucedida será responsável pelo sucesso da empresa, mas se bem formulada e implantada somada ao talento da alta cúpula trará excelentes retornos a empresa.

O executivo precisa de estratégias que atendam as necessidades dos vários grupos relacionados à empresa, os *Stakeholders* (acionistas, funcionários, sociedades, consumidores) e que fazem com que a empresa prospere. Essas estratégias precisam estar integradas.

Muitas empresas não reconhecem as estratégias que lhe trouxeram o sucesso e fracassa por não as manterem. Da mesma forma ocorre com diversificações e ramificações nos quais as empresas não cuidam dos fatores que as fizeram se solidificar e, com nova gama de negócios, perdem a prioridade.

Essas estratégias são definidas de forma completa conforme Mintzberg (2004):

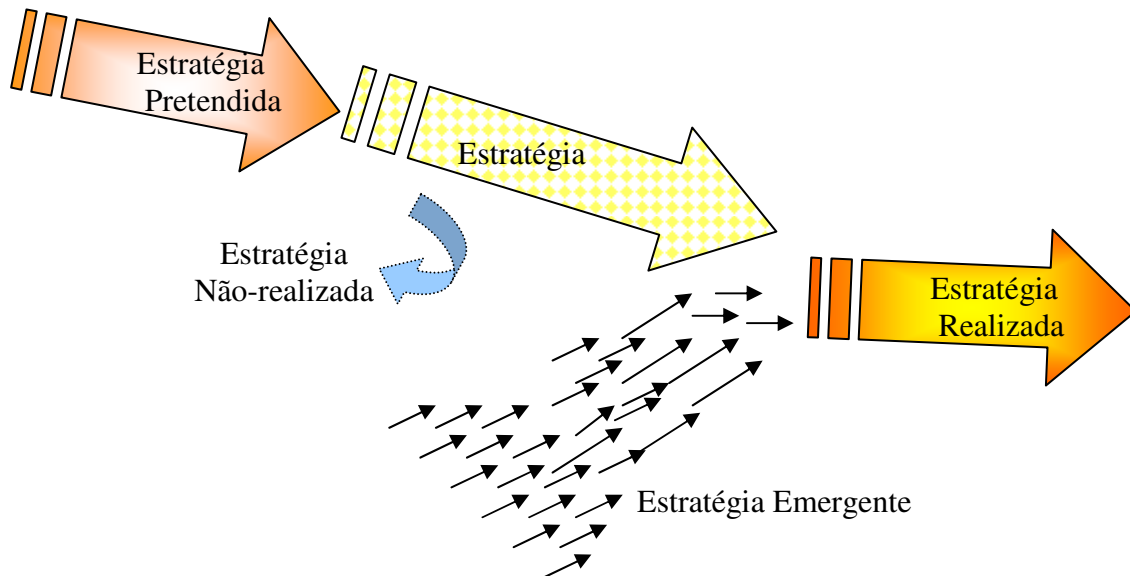
*“A definição de estratégia engloba os 5 Ps. O primeiro p se refere ao plano, pois é preciso que as organizações tracem planos para o futuro; o outro é que deve seguir um padrão, visto que precisa olhar para o que ocorreu e então projetar o futuro; posição que vem a ser o posicionamento de determinado produto em um mercado em especial. O significado do quarto p (perspectiva) é base para os valores principais que uma organização necessita para proceder no mercado e por fim o truque (prolley) que é a manobra para confundir a concorrência (MINTZBERG, 2004, p.18).”*

As estratégias variam conforme a sua natureza ou origem.

Há a estratégia pretendida e a realizada sendo que, para ser realizada, necessariamente precisa ter sido pretendida. A estratégia pretendida, quando atuante, chama-se de estratégia deliberada e para aquelas não realizadas chama-se de não-realizadas. Até aqui não houve grande acréscimo, entretanto, a maior contribuição do autor surge quando ele cita as estratégias emergentes (Figura 3) que são aquelas que não estavam explícitas na estratégia pretendida.

As estratégias emergentes surgem através de ações realizadas que com o passar do tempo foram se direcionando e passam a ter forma consistente vindo a adquirir um padrão que começa a ser incorporado a estratégia deliberada. Nenhuma estratégia pode ser inteiramente uma ou outra, pois se uma estratégia for considerada somente deliberada será confirmada a falta de aprendizado e por outro

ângulo se uma estratégia for considerada totalmente emergente estar-se-á indicando que não existe controle (MINTZBERG, 2004).



**Figura 3- Variação da estratégia (Adaptado de Mintzberg, 2004).**

No transcorrer da estratégia, devem ser feitas avaliações constantemente. A direção da estratégia pode não ser a que foi almejada e, da mesma forma, outras mais apropriadas podem surgir promovendo variações nas estratégias.

Mediante o conhecimento conceitual de planejamento e estratégia passar-se-á a conceituar o planejamento estratégico, bem como seu modelo.

### **2.3 Planejamento Estratégico: origens e conceitos**

Por volta de 1962, com a publicação do artigo “Anatomia do Planejamento Corporativo” de Gilmore e Brandenburg, na Harvard Business Review, vários modelos começaram a surgir e pelos quais a estratégia poderia ser feita formalmente. A maioria se baseou no modelo pioneiro (SWOT) e que com aprimoramento passaram a diferir na complexidade de detalhes, mas não na sua fundamentação. Diversos modelos foram apresentados pela literatura do planejamento, entretanto a maioria constituiu-se na estruturação básica que compõe

o modelo SWOT. Esse modelo sugere que cada uma das divisões elabore uma lista de verificação, defina os objetivos e estabeleça orçamentos e planeje sua operacionalização (MINTZBERG, 2004).

O modelo SWOT também conhecido como modelo da escola de *Design* é bastante difundido e suas premissas foram apresentadas anteriormente.

A escola do *Design* teve força total com a publicação do livro básico do grupo de Administração Geral da Harvard Business School; o “*Business Policy: Text and Cases*”, em 1965 por Larnes, Christensen, Andrews e Guth.

Através da avaliação externa para identificar as oportunidades e ameaças; será possível identificar os fatores chave de sucesso com a perspectiva da responsabilidade social. Através da identificação das características internas (pontos fracos e fortes) é possível avaliar as competências distintivas considerando aqui os valores gerenciais. Depois de realizada essa avaliação do ambiente. Há a escolha da estratégia com seus conseqüentes planos e implementações.

Os elaboradores desse modelo não ambicionavam que essa escola fosse considerada um modelo, mas sim uma base; pois havia certo desacordo de idéias e argumentos com a escola do planejamento.

A escolha de uma estratégia é o fim do processo de formulação. Além disso, a estratégia só deve ser explícita após sua criação e então poderá ser articulada. Precisam ser simples e únicas para que possam ser questionadas. Se prosperarem é porque eram criativas e se caso forem reconsideradas será uma nova estratégia que estará sendo formulada.

O Modelo de Ansoff, formulado em 1965, foi um marco na literatura e o precursor da escola do Planejamento, que iniciou pouco depois ao surgimento da escola do *Design*. As ideias do autor trouxeram crescimento e desenvolvimento para o planejamento estratégico. Ele não tratou de generalidades e focou na questão restrita de expansão e diversificação corporativa, inserido por ele na estratégia produto-mercado (MINTZBERG, 2004).

O autor usa o modelo básico da escola do *Design*, no qual a principal diferença é a caracterização de objetivos formais, ao invés, de valores gerenciais.

A característica mais nítida da escola do Planejamento é a convergência dos esforços em formalizar o processo, ao contrário do *Design*, que apenas tratava da necessidade de um planejamento, mas não trazia como deveria evoluir na organização ou mesmo no “cérebro” dessa organização.

A formalização passou a ser realizada com extrema seriedade e em etapas, através de técnicas. Os construtores do *Design* chegaram a esclarecer que o *Design* não fornecia checklists detalhados como os Planejadores.

Com a formalização dos planejadores foi possível promover estratégias mais genéricas que únicas.

Algumas premissas da escola do Planejamento relatam que a estratégia deve ser um processo controlado e consciente, formalizado em etapas com checklists e técnicas.

Nela o executivo principal é o responsável pelo andamento, mas a execução do planejamento deve ser da equipe. As estratégias devem ser explícitas considerando objetivos, orçamentos, programas, etc., e então, serem implantadas.

O próprio autor caracterizou seu modelo como uma “cascata de decisões” iniciando das mais gerais para as mais específicas.

Com a evolução do ambiente e aprimoramento das ferramentas gerenciais foram realizados inúmeras adequações e novos modelos de PE foram elaborados enriquecendo a literatura sobre o assunto, entretanto, é difícil a tarefa de destinar apenas uma definição para planejamento estratégico frente à vasta gama de definições já traçadas por renomados autores e bastante respeitáveis, mas que não possuem um único consenso.

Seguindo a premissa que o resultado de todo o planejamento empresarial somado a construção formal de estratégias compõe o planejamento estratégico, centro desse presente estudo.

O planejamento estratégico (PE) é a utilização eficaz das partes independentes do processo tendo como resultado a escolha do rumo que a empresa adotará e os recursos para alcançar os resultados desejados em termos de competitividade estratégica (HITT, 2002). Visa orientar os esforços da organização na direção correta (FISCHMAN e ALMEIDA, 1991).

Ansoff contribui com a literatura conceituando o PE como um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial, pois posiciona e relaciona a empresa a seu ambiente de uma forma que obtenha sucesso e a poupe de surpresas (1981).

“O PE é o processo administrativo que propõe uma metodologia sustentável para melhor direcionar a empresa, visando maximizar o grau de sua interatividade com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2004, p.86)”.

Em vista dessa nova forma que surgiu para realizar a gestão das organizações o PE desbravou várias barreiras, se solidificou no mercado demonstrando tratar da realidade de forma mais complexa que o planejamento tradicional. Ao fazer uso do PE as organizações estarão mais aptas a enfrentar as mudanças eminentes e necessárias dos novos tempos.

### **2.3.1 Porque planejar estrategicamente?**

Apesar da evolução e das descobertas constantes trazidas pelo século XXI ainda há a necessidade de se equiparar a forma de planejamento tradicional com a forma estratégica de se administrar às organizações. Através da Tabela 3, na qual estão às perspectivas de um estudo realizado por Rojo (2001) são apresentadas algumas características distintas de cada tipo de planejamento, que conseqüentemente refletem suas vantagens e desvantagens.

As organizações que são geridas por um PE são consideradas abertas, pois interagem com o meio externo e não somente com o meio interno à empresa como ocorre com o planejamento tradicional (PT). A Ênfase do PE se concentra em um trabalho eficaz, pois estipula metas para que o planejamento seja mensurado e não apenas considerado se foi bem feita, mas é preciso “fazer certo” para ser eficaz e não somente “fazer a coisa certa” (eficiência).

O PE é uma ferramenta de gestão administrativa no planejamento da organização para que a mesma atinja seus objetivos. Para tanto é necessário

estipular critérios para que seja compreensível a todos “o que a empresa busca”. Através disso será possível verificar a eficiência e eficácia do PE na organização. Em análise, é possível ser eficiente e não ser eficaz. Não basta ser produtivo e atingir indicadores excelentes, para o produto ou serviço, se esses não refletirem os critérios de quem os consome. Para tanto é preciso haver equilíbrio entre a organização e seu consumidor, pois também de nada adiantaria obter alto grau de satisfação do usuário, mas isso causar dispêndios que inviabilizem a rentabilidade do negócio (NETO, 2005).

Segundo Oliveira (2004), a eficiência e eficácia devem servir como integrante dos princípios gerais do PE para que o mesmo possa propor uma maximização dos resultados e minimizar as deficiências. Assim caracteriza eficiência:

- Fazer as coisas de maneira adequada;
- Resolver problemas;
- Salvar recursos aplicados;
- Cumprir seu dever;
- Reduzir custos.

Para diferenciar os dois termos também se torna necessário a caracterização da eficácia:

- Fazer as coisas certas;
- Produzir alternativas criativas
- Maximizar a utilização de recursos;
- Obter resultados;
- Aumentar o lucro.

De acordo com as características de cada uma pode-se considerar que a eficiência está relacionada às funções, enquanto que a eficácia está relacionada ao resultado das mesmas.

Não basta realizar um excelente trabalho e centralizar toda sua capacidade para a realização do mesmo se esses esforços não forem direcionados para obter resultados. Isso por si só é ser eficiente; entretanto, se tornará eficaz se alcançar bons resultados que é o que se busca com a ferramenta de gestão planejamento estratégico (ALMEIDA, 2001; OLIVEIRA, 2004).

O PE considera o ambiente total (aberto) da organização ao contrário do PT que considera apenas as limitações internas da empresa (fechado). Com isso o PE possui a capacidade de adaptação, pois está atento aos movimentos externos e da concorrência que estão cada vez mais acirrados.

A visão de longo prazo do planejamento tradicional possui menor amplitude que a do PE. Isso se deve porque o PE está atento ao presente e mais apto a enfrentar as mudanças e identificar as futuras tendências, assim o PE coloca a organização em uma situação favorável no que diz respeito à tomada de decisões que necessitam ser tomadas repentinamente.

**Tabela 3- Principais diferenças entre Planejamento Tradicional e Planejamento Estratégico**

| CARACTERÍSTICA             | PLANEJAMENTO TRADICIONAL | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO     |
|----------------------------|--------------------------|------------------------------|
| <b>Sistema</b>             | Fechado                  | Aberto                       |
| <b>Ênfase</b>              | Eficiência               | Eficácia                     |
| <b>Ambiente</b>            | Interno                  | Interno e externo            |
| <b>Processo</b>            | Dedutivo                 | Indutivo                     |
| <b>Amplitude</b>           | Longo prazo              | Curto e médio prazo          |
| <b>Análise</b>             | Retrospectiva            | Prospectivas                 |
| <b>Estrutura</b>           | Centralizada             | Descentralizada e Integrada  |
| <b>Dados de informação</b> | Quantitativos            | Quantitativos e qualitativos |
| <b>Finalidade</b>          | Determinística           | evolutiva                    |
| <b>Produto</b>             | Plano                    | Decisões Críticas            |
| <b>Função</b>              | Órgão de planejamento    | dirigentes                   |
| <b>Processo Decisório</b>  | Ciência exata            | Arte complexa(interativa)    |
| <b>Participação</b>        | Centralizado             | Integrado, participativo     |

Fonte: Adaptado de ROJO (2001, p.31).

Além disso, o planejamento tradicional está alicerçado em transpor o passado para planejar o futuro sendo que hoje se sabe que as previsões passadas não se repetem mais com as mesmas características, uma vez que a ambiente muda rapidamente e inesperadamente. Quanto a isso o PE faz uso das informações e ocorrências passadas, mas com a visão do futuro através da criação de cenários.

Cada nível de planejamento deve fazer a sua parte e tratar as decisões do nível estratégico de forma integrativa para que as ações aplicadas a nível operacional ocorram e faça com que o PE seja eficaz. A estrutura centralizada do planejamento tradicional dificulta a interação da organização como um todo e dificulta o aprendizado.

O PE trabalha com variáveis mensuráveis e não mensuráveis para poder interagir como um sistema aberto e evoluir usufruindo as informações externas e internas. Apesar do PE ser de grande valia ele não é tudo, pois são as pessoas que o manipulam e são as mesmas que tomam as decisões, que por suas vez, geralmente agem intuitivamente.

Também se apóia nas decisões críticas, ou seja, os desafios que a empresa precisa enfrentar para se firmar e prosperar no mercado. Ao invés de planos, como trata o planejamento tradicional, o PE envolve todos os níveis bem como seus dirigentes na tomada de decisões. Certamente os gerentes de linha e das unidades funcionais conhecem tão bem o processo a fim de avançarem nas decisões estratégicas promovendo a integração, valorização e o aprendizado da entidade.

Em vista das características que diferenciam o planejamento tradicional do estratégico é possível verificar que, em um ambiente dinâmico como o atual é preciso que as organizações sejam tratadas como sistemas nos quais todas as suas partes são importantes e funcionam de forma integrada.

Assim consiste a razão pela qual as organizações acertam em realizar o PE, pois através da empresa precisa conhecer a si e ao meio para se tornar mais competitiva, uma vez que consegue atuar em ambiente dinâmico e estar flexível para os movimentos futuros.

## **2. 4 Análise dos Modelos de Planejamento Estratégico**

Com o passar do tempo os autores criaram e inovaram diversas formas de elaborar e implementar o processo da estratégia buscando adequar os modelos às novas exigências do mundo empresarial.

Oliveira (2002) ressalva que não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, pois as empresas diferem em tamanho, operação, etc,



diferindo as necessidades individuais. A metodologia deve ser adaptada à realidade de cada empresa.

Para isso, a organização deve escolher o modelo que possua a metodologia mais próxima das suas necessidades.

Existem diversos modelos de PE como os propostos por: Ansoff (1965); Andrews (1980); Fischmann & Almeida (1991); Cunha (1996); Certo & Peter (1993); Estrada (2002); Bethlen (2001); Oliveira (2004); Hitt (2002); entre outros.

Na análise dos modelos é possível perceber que cada um apresenta suas peculiaridades; entretanto, é possível definir etapas comuns entre as diversas metodologias propostas.

Em estudo realizado com planejadores norte-americanos, indica que há uma concordância sobre as seqüências das etapas que envolvem a metodologia de desenvolvimento do processo estratégico (MINTZBERG, 2004).

As etapas que fazem parte do planejamento estratégico e que são similares entre os modelos podem ser organizadas como: visão, análise do ambiente externo e interno, formulação, implantação e avaliação (ESTRADA, 2002; MINTZBERG, 2004).

Genericamente, cada etapa engloba fases essenciais para que seja implantado o planejamento estratégico.

Para fins desse estudo optou-se por analisar alguns modelos de Planejamento Estratégicos considerados importantes para a literatura pela pesquisa e contribuição da(s) experiência(s) de seu(s) autor (es).

Os modelos dos autores especialmente referenciados são: Fischmann & Almeida (1991); Certo & Peter (1993); Oliveira (2004), Hitt (2002) e Estrada (2002).

A seguir serão realizadas definições das macro-etapas comuns nos modelos e análise das suas contribuições relevantes (OLIVEIRA, 2004). Parece melhor considerá-los como estágios, uma vez que cada uma é composta de várias etapas (MINTZBERG, 2004)

#### **2.4.1 Mudança Organizacional**

De acordo com 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.

As mudanças advindas da administração estratégica implicam em mudanças de atitude das pessoas envolvidas e precisa ser formada de três elementos (FISCHMAN, 1991):

- Cognitivo: atenção, compreensão e conhecimento para perceber;
- Afetivo: é o que vai decidir se o indivíduo vai gostar ou não;
- Comportamental.

Assim Silveira Júnior & Vivacqua (1999), enfatizam que o principal produto de um planejamento estratégico desenvolvido com a utilização de uma metodologia participativa não é o plano estratégico, mas a mudança organizacional proporcionada pelo processo. A organização passa de um patamar de resistência a mudanças para um estágio de ansiosa e aberta às mudanças que estão por vir com a implementação do plano. Essa é a grande mudança promovida pelo planejamento estratégico.

A mudança envolve várias fases que, em conjunto, precisam de bastante tempo de dedicação e a eliminação de alguma etapa cria a ilusão de velocidade, mas não produzirá resultados satisfatórios. Além disso, os erros cometidos em qualquer uma das fases, às vezes, exercem um impacto devastador podendo anular ganhos anteriores. Para tanto são propostas oito etapas da produção de mudanças de qualquer magnitude nas organizações, conforme descritas a seguir (KOTTER, 1997):

- 1- Estabelecimento de um sentido de urgência;
- 2- Formação de uma coalizão poderosa para liderar o processo;
- 3- Criar uma visão;
- 4- Comunicar a visão;
- 5- Delegar poderes para agirem na direção da visão;
- 6- Planejar e criar ganhos de curto prazo;
- 7- Consolidar as melhorias e produzir mais mudanças;
- 8- Institucionalizar novas abordagens.

Dessa forma, a mudança organizacional planejada é um dos grandes objetivos do PE. Devido a esse fato, o PE passa a ser um instrumento de mudança, quando da sua elaboração e implementação, pois a empresa decide por implementar um PE quando almeja mudança (Silveira Jr. & Vivacqua, 1999).

A mudança deve ocorrer em busca da visão de futuro, que deve ser clara e planejada a fim de atingir a eficácia em todo o processo de PE.

#### **2.4.2 Visão, Missão, Valores, Super- metas e Objetivos**

A Visão de Futuro: visão, missão, valores e super-metas; precisa estar alinhada aos anseios da organização, e vice-versa, para que ocorra a mudança organizacional.

A visão de futuro de uma organização é a responsável por direcionar todos os esforços da organização. Através dos componentes da visão de futuro, que envolve toda a organização em todos os setores e níveis, todos os processos e ações convergem para a solidificação da visão tornando a organização sólida, direcionada, mas flexível e atenta ao ambiente interno e externo (ESTRADA, 2002).

Em se tratando da visão, de acordo com Kotter (1997), ela precisa ser eficaz para que a criação de estratégia não seja uma atividade controversa e para os orçamentos não sejam formulados com números impensados. Pior ainda é que erroneamente formulada, ela não promove a transformação, pois a visão não produzirá inspiração para a realização das ações. Assim sendo, a visão eficaz deve ter as seguintes características: imaginável, desejável, viável, concentrada, flexível, comunicável.

A visão de futuro de uma organização é a responsável por direcionar todos os esforços da organização. Através dos componentes da visão de futuro, que envolve toda a organização em todos os setores e níveis, todos os processos e ações convergem para a solidificação da visão tornando a organização sólida, direcionada, mas flexível e atenta ao ambiente interno e externo (ESTRADA, 2002).

Segundo Oliveira (2004), a **visão** constitui os limites que a alta administração da empresa pode ter na forma mais abrangente possível. Dessa forma ela possibilita

perceber o grande delineamento do planejamento estratégico. É como a empresa quer ser.

O autor usa a contribuição de Quigley (1993), sobre dicas de como descrever a visão:

- Colocá-la de forma clara e facilmente compreensível;
- Respeitar e estabelecer o relacionamento com os indivíduos;
- Identificar se a visão está convergindo para os cernes básicos que são os fornecedores, consumidores e colaboradores;
- Inovar a participação no mercado através da percepção dos consumidores em relação aos concorrentes;

Desenvolver um pensamento coletivo voltado para o resultado.

É preciso, antes de tudo, identificar o que a organização será no futuro. A seguir deve ser desejável pelos *stakeholders* e viáveis para que todos se interessem e se identifiquem. Precisam ser claras para motivar e flexíveis para que seja possível tomar a ação. Também precisam ser facilmente comunicáveis, pois assim é possível explicar rapidamente com palavras compreensíveis e de forma direta.

A **missão** discrimina os valores e crenças da empresa, é a base de tudo, pois leva em consideração a sua filosofia e a sua história (Oliveira, 2002).

O enunciado da missão parte da razão da existência da empresa, a natureza do negócio e os tipos de atividades e esforços que ela estará focada no futuro. Com isso a alta direção terá quais as prioridades nas quais os recursos serão distribuídos e a afirmação consensual de que investindo nos esforços determinados os recursos estarão sendo bem empregados e sanará as expectativas investidas.

Missão é a razão de ser da organização, estabelece a meta geral (Certo & Peter, 1993; Oliveira, 2004). Ela discrimina para onde a organização quer ir. Nela deve constar o campo de atuação o que facilita o plano estratégico (Fischmann & Almeida, 1991).

Estabelecer a missão é uma etapa crítica para estabelecer a diretriz, pois deve refletir o resultado da análise do ambiente (OLIVEIRA, 2004). Nela se inclui o tipo de produto, quem são os clientes e que valores possuem. É uma questão ampla da diretriz (CERTO & PETER, 1993).

De acordo com Oliveira (2004) é preciso considerar que a sua formulação deve ser considerada a longo prazo mesmo porque uma mudança na missão pode trazer grandes impactos, sejam eles positivos ou negativos, em toda a organização.

Devido às alterações de mercado ou do consumidor a empresa precisa desviar o curso conforme as necessidades identificadas, mas nada muda com a missão, pois a ela cabe definir o campo de ação. É através dela que partirão as macro-estratégias da empresa e que essas devem ser claras e facilmente entendidas, para isso é adequado avaliar a missão segundo os critérios a seguir:

- Seja empreendedora para causar impacto;
- Mais focada na satisfação do cliente do que no produto;
- Traduz principais habilidades da empresa;
- Fácil entendimento;
- Real;
- Flexível e motivadora.

Para que seja possível elaborar uma missão existem dois tipos de estruturá-la. Pode ser a missão aberta, onde leva em conta o ambiente sem levar em conta os produtos e serviços; e a forma fechada que descreve os produtos e serviços em que a empresa atua. Nesse último caso não há necessidade dos propósitos, pois já estão especificados na missão.

Para missão de um grupo de empresas é preciso agrupar os negócios por áreas afins, criar uma missão para cada uma e manter uma intersecção entre as missões, uma espécie de elo.

Para Hitt (2002) a Intenção Estratégica e Missão devem caminhar juntas. Nessa etapa deve ser dada atenção aos: recursos, capacidades e competências essenciais da organização; em busca das metas no ambiente competitivo, tendo enfoque interno.

Para tanto é preciso que todos integrantes da empresa acreditem no negócio ou setor e acreditem que vale a pena investir todos seus esforços e empregar suas expectativas em acreditar que sua empresa é melhor que o concorrente.

Mas a melhor maneira de estruturar a intenção estratégica e conhecer a intenção estratégica dos concorrentes, fornecedores e clientes. Dessa forma será possível obter uma forte intenção estratégica, pois se tem o conhecimento da realidade na qual a empresa interage.

A missão parte da intenção estratégica e é o enfoque externo da declaração do propósito particulares da empresa, dos *stakeholders* e das aspirações da empresa em relação de produto e de mercado. Deve ser estimulante, inspiradora e compreendendo a todos integrantes da empresa.

Os *stakeholders* são entidades capazes de afetar a empresa e que podem receber influencia das decisões estratégicas da mesma, assim como tem poder de ação no desempenho da empresa (MINTZBERG, 2004). São qualquer grupo, pessoa ou entidade que tenham interesses e expectativas sobre a organização e devem ser considerados nos processos de tomada de decisões.

Os *stakeholders* podem ser classificados em três grupos (HITT, 2002):

1- Do mercado de capital, como acionistas e bancos. Tanto acionistas quanto investidores esperam que a empresa preserve ou aumente suas riquezas. Investidores insatisfeitos podem dificultar empréstimos e venda de ações;

2- De mercado de produto (fornecedores, clientes primários, comunidades, sindicatos). Os componentes desse grupo têm foco em comum e um fator benéfico a todos é a empresa ser competitiva. Todos os integrantes desse grupo são importantes, entretanto dá-se uma ênfase maior aos clientes;

3- Setor organizacional no quais os colaboradores esperam um ambiente motivacional e dinâmico. Seus integrantes são bastante estimulados com o desenvolvimento de suas habilidades principalmente as que servirão para aprimorá-los e o fizerem prosperar na organização.

Para a organização é adequado que sejam monitorados possíveis conflitos entre os *stakeholders*, pois é importante priorizar cada um dos grupos de interesses, ou seguir a urgência em atender cada um, na impossibilidade de atender os interesses simultaneamente.

A intenção e a missão estratégicas, que devem considerar aspectos internos e externos (*stakeholders*), juntas são à base para formulação e implementação das estratégias. Através delas os executivos passam a seguir uma orientação estratégica para a tomada de decisões.

Conforme Hamery (2005) a literatura não possui uma definição unânime sobre os *stakeholders*. Alguns consideram apenas as partes que influenciam a organização e também são influenciadas diretamente. Outros autores sinalizam que partes recebem apenas as conseqüências indiretas também devem fazer parte do universo dos *stakeholders* da organização. Entretanto, o importante é garantir que ambos sejam contemplados pela visão da organização.

Já de acordo com Certo & Peter (1993) ressaltam que a missão e os objetivos são duas considerações básicas e que devem ser consideradas para direcionar a organização.

Para Oliveira (2004) a missão da empresa demarca um horizonte no qual a empresa vai atuar e os negócios que vai seguir. Descreve as habilidades essenciais da empresa e que se foram considerados adequados à empresa, passarão a ser os seus propósitos.

Os **valores ou propósitos** expõem as áreas em que a empresa pretende se engajar, podendo ser as atuais ou potenciais. Trata o que a empresa quer cuidar, com o que ela se preocupa.

Isso é ratificado por Certo & Peter (1993), pois ajuda a concentrar esforços para uma direção comum para que não se baseie em propósitos conflitantes. Tem que se ter base lógica para alocar recursos da organização (humanos, monetários, matéria-prima, etc.). Os propósitos estabelecem áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da organização, atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Os tipos de informações variam. São tratadas na declaração da missão ou no documento que ela acompanha. Os tópicos incluem: produtos e serviços da empresa, mercado, tecnologia, objetivos, filosofia, auto-conhecimento (avaliando pontos fortes e fracos), imagem pública (o que ela quer passar, o importante é a que o público formula realmente).

Baseada na Visão, Missão e Valores a organização poderá estabelecer **Super-metas** para alcançar seus desafios. No momento que se está alicerçada em diretrizes comuns as ações irão convergir para o cumprimento da Visão de Futuro.

As Super-metas devem ser audaciosas e englobar objetivos de longo, médio e de curto prazo. Devem envolver toda a organização para que cada um faça parte do sistema que é a organização. Apesar de traçar Super-metas o PE não pode ser estático, pelo contrário, é necessário flexibilidade e acompanhamento, pois se tratada de todos os esforços da organização canalizadas para um determinado foco e esse, por sua vez, deve ser justificável.

Já os **objetivos** organizacionais são metas para a qual a organização direciona seus esforços. Oliveira (2004) utiliza o termo meta como sinônimo de objetivos da organização.

Sem objetivos e sua comunicação efetiva o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção (OLIVEIRA, 2004). Eles servem para demonstrar o que se espera da organização (CERTO & PETER, 1993).

Os administradores devem usar os objetivos para: diretrizes na tomada de decisões (é mais fácil tomar decisões que atinjam os objetivos da organização); como guia para aumentar a eficiência organizacional (desperdiça poucos recursos organizacionais para atingir os objetivos) e como guia para avaliar desempenho (os administradores devem avaliar e recompensar seus trabalhadores por sua contribuição ou aquele que o desempenho não contribui deve ser desencorajado e até mesmo punido).

Há dois tipos de objetivos: a curto e em longo prazo. Os de curto prazo são mais específicos e se refletem a o que, quem, quando e onde.

Os objetivos devem ser vários, e não um só, para atingir todas as áreas importantes ao funcionamento. Existem oito áreas-chave: posição no mercado (que se está tentando alcançar); inovação (quais metas querem atingir); produtividade, níveis de recursos (quantidade de ativos que devem ser mantidos), lucratividade, desempenho e desenvolvimento do administrador, desempenho e atitude do empregado e responsabilidade social (retorno para a sociedade).



As Diretrizes são estabelecidas mediante a combinação entre missão e objetivos através da reflexão sobre: análise do ambiente, missão e objetivos apropriados.

Administradores devem desenvolver objetivos organizacionais específicos considerando os seguintes aspectos:

- Estabelecer objetivos organizacionais flexíveis: saber que podem ser modificadas à medida que o ambiente mudar;
- Objetivos mensuráveis: chamado de objetivo organizacional e que deve ser declarado;
- Consistentes a longo prazo: apoiar uns nos outros e coesos com a missão. Os objetivos de curto prazo (1 a 2 anos) consistentes com os de longo prazo (3 a 5 anos), e que devem ser originados dos de longo prazo.

Os objetivos para cada pessoa são metas que pessoas específicas dentro da organização estão tentando atingir e servem para auxiliar os trabalhadores, individualmente, a saberem o que se espera deles. A hierarquia dos objetivos se faz necessária para que cada segmento saiba o que executar a curto e a longo prazo.

Para tanto é importante que a empresa distinga padrões de comportamento, pois são os desempenhos de cada indivíduo que fará com que os objetivos quantitativos e qualitativos sejam atingidos. É importante que os funcionários tenham os objetivos da empresa como os seus próprios e uma forma de isso ocorrer é (OLIVEIRA, 2004):

- Tratar objetivos com valores culturais de interesse para os funcionários;
- Objetivo do grupo de trabalho deve interessá-los individualmente.

É importante estabelecer os objetivos, pois são os componentes da empresa que vão auxiliar a manter o foco de suas funções a um fim comum e que todos os esforços se somem na busca do resultado de um objetivo previamente projetado.

Para ser mais efetivo é interessante que os objetivos e desafios tenham as seguintes características:

- Hierarquia;
- Quantitativos;

- Realistas;
- Consistentes:
  - Claros, entendidos e escritos,
  - Comunicados,
  - Desmembrados em objetivos funcionais,
  - Motivadores,
  - Utilitários,
  - Decisórios,
  - Operacionais.

Sugere-se a hierarquização dos objetivos e desafios em 4 níveis.

No primeiro nível (Figura 4) se considera a missão da empresa; no segundo nível se faz a análise da disponibilidade dos recursos e atribuições de cada área envolvida sem se preocupar com a quantificação e prazos.



**Figura 4- Hierarquias de Objetivos e Desafios (Oliveira, 2004,p.164).**

Já no terceiro nível estão os departamentos ou divisões e podem fazer parte dos planejamentos táticos da empresa que é o segundo nível hierárquico no

planejamento empresarial. No quarto nível deve-se quantificar os desafios bem como o prazo para se obter o retorno esperado.

Após, o executivo pode formatar os desafios que seriam a quantificação com prazos de acordo com os objetivos. É uma alteração do *status quo*, entretanto, pode-se optar por aglutinar os desafios já nos objetivos. Desta forma, o objetivo será quantificado e com prazo definido.

Os objetivos podem ser alcançados com estabelecimento de metas que é a quantificação dos objetivos ou etapas para se chegar ao fim projetado.

Os responsáveis pelos objetivos da empresa, são seus dirigentes, com isso, é possível identificar que os objetivos empresariais refletem a motivação dos seus dirigentes.

Cada indivíduo possui aspirações e necessidades internas que se dirigem para um objetivo ou incentivo fora dele. Por isso os dirigentes devem trabalhar com a motivação mantendo as energias direcionadas para resultados específicos.

### **2.4.3 Análise do Ambiente**

A análise do ambiente, que é outra etapa do processo de PE, é usada para identificar problemas atuais que a empresa esteja enfrentando e também identificar possíveis oportunidades ou ameaças que ainda não são claras, mas que possuem potencial para ocorrer.

Certamente é preciso a análise simultânea e em conjunto dos fatores internos e externos da empresa, pois é exatamente isso que caracteriza uma abordagem estratégica. Esses fatores se relacionam entre si, entretanto é importante inicialmente analisa-los separadamente.

De acordo com Certo & Peter (1993) a análise do ambiente consiste no processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar riscos e oportunidades presentes ou futuros que possam influenciar a organização a atingir suas metas. É o conjunto de fatores, tanto internos como externos.

Os administradores devem se basear na teoria geral dos sistemas que consiste na premissa de que as organizações modernas são sistemas abertos, ou seja, são influenciadas pelo ambiente e estão interagindo constantemente com eles.

O propósito principal da análise do ambiente é reagir e aumentar o sucesso organizacional.

Existem três funções da análise do ambiente nas organizações.

A função da análise do ambiente ser orientada para a política dá o propósito de melhorar o desempenho organizacional mantendo a alta administração informada sobre as tendências emergentes no ambiente. Quem a executa enfoca a organização como um todo. Geralmente o relacionamento entre o processo de análise do ambiente e o planejamento organizacional formal é indireto e informal. É a mais ampla e a menos formal.

Já a função do ambiente relacionado ao papel do planejamento estratégico integrado tem por objetivo 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. Por fim, a análise ambiental orientada para a função é melhorar o desempenho organizacional como uma função especial que pode ser ampla ou específica. Geralmente é integrado ao planejamento normal para àquela função organizacional em particular.

A função da análise do ambiente deve atender as necessidades da organização. Qualquer uma, ou combinação delas, pode se tornar uma barreira se não forem pelas necessidades.

#### 2.4.3.1 Análise Externa do Ambiente Organizacional

Sua finalidade é estudar a relação entre a empresa e seu ambiente analisando oportunidades e ameaças. Junto a isso é necessário identificar a situação atual do seu produto-mercado e a situação que se quer chegar.

De acordo com Oliveira (2004) na análise do ambiente externo estão as variáveis não controláveis (Quadro 1), ou seja, estão além da vontade da empresa para que ocorram ou não ocorram.

Também é nessa etapa que se identificam às oportunidades que podem ser favoráveis à empresa, desde que se esteja disposto a aproveitá-las; e as ameaças que podem prejudicar as investidas da empresa.

Junto a essa análise se identificam os pontos fortes e os pontos fracos para se estabelecer às questões críticas, independentemente das suas dificuldades. Assim será possível realizar o diagnóstico estratégico, onde o alto executivo deve ter conhecimento além das quatro forças, pois também é preciso estar munido de uma série de informações internas e externas da empresa. Cabe ao executivo selecionar as informações gerenciais necessárias para a eficácia daquilo para o que a empresa se propõe a existir.

Essas informações podem ser adquiridas pelo executivo através de fontes primárias realizadas por pesquisas feitas diretamente no ambiente, ou secundária através de órgãos e instituições públicas ou privadas.

| OPORTUNIDADES | AMEAÇAS        |
|---------------|----------------|
| - Naturais    | - Naturais     |
| - de Evolução | - Aceitáveis   |
| - Sinérgicas  | - Inaceitáveis |
| - de Inovação |                |

**Quadro 1- Natureza das Oportunidades e Ameaças (Oliveira, 2002, p. 45).**

De posse das informações, as oportunidades *naturais* podem ser incorporadas à empresa. À medida que ocorrem à empresa a reconhece e a inclui ao seu processo mesmo sem prévia elaboração. As de *evolução* são aquelas oportunidades em que a empresa aproveita a evolução e incorporação gradativa de circunstâncias que seguem uma tendência podendo vir a ser uma vantagem competitiva. Essas oportunidades serão identificadas se houver sensibilidade para

analisar os sinais. São oportunidades sutis e que para percebê-la é necessário que se esteja acompanhando as tendências de mercado.

Já nas oportunidades *sinérgicas* se integram as estruturas organizacionais. São agregadas ao processo e podem ocorrer, por exemplo, durante a verificação de um processo de verificação da empresa.

As oportunidades *inovadoras* requerem grandes dispêndios e esforços. Pode ter como resultado a criação de um novo produto e até de uma nova indústria.

No que se refere às classificações das ameaças (Quadro 1) essa podem ser naturais, que são incorporadas de forma *natural* à empresa, em *aceitáveis* onde os riscos podem ser tolerados pela empresa desde que não causem graves problemas a organização e também se classificam em *inaceitáveis*, nas quais não pode ser tolerado devido à dificuldade de se ter sucesso durante o transcorrer desse risco.

Esse ambiente externo empresarial pode ser dividido em direto e indireto.

O direto ou operacional são os fatores que a empresa tem condições de identificar e medir, além de avaliar os impactos proporcionados.

É importante que o coordenador do planejamento enfatize a situação desejada no futuro para não tornar o trabalho frustrante tratando apenas da análise crítica desconsiderando as expectativas da equipe para o futuro.

O ambiente é formado por fatores (Figura 5) que devem ser considerados, pois estão dentro dos limites da empresa e atuam influenciando a mesma em algum aspecto.

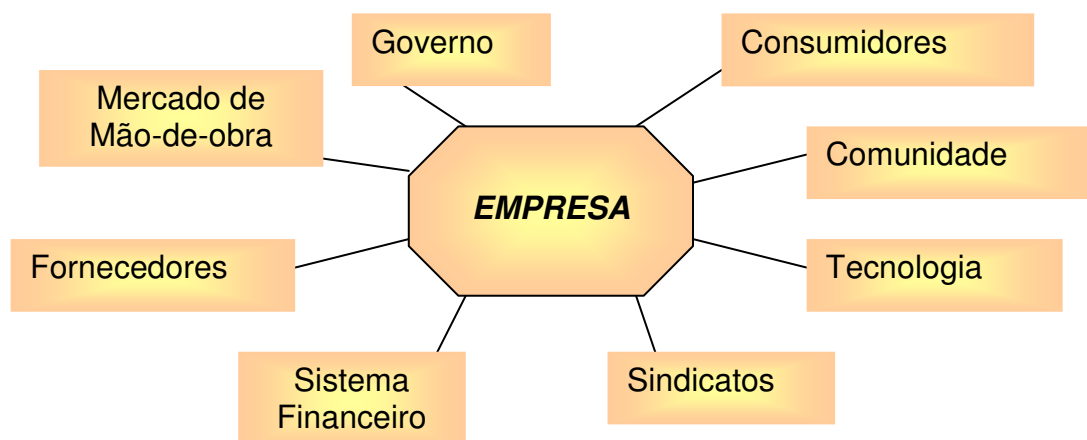


Figura 5- Ambiente da Empresa (Oliveira, 2004,p.55).

Já o ambiente empresarial indireto, macroambiente ou conceitual são as condições que a empresa identificou, mas que não consegue analisar ou medir, como exemplo, fatores culturais ou sociais.

Esse ambiente empresarial não é um conjunto estável, muito pelo contrário, é dinâmico, pois nele agem diversas forças em graus, direções e intensidades diferentes e que mudam a todo instante. Dependendo das respostas da empresa à essas forças vai haver uma influência positiva ou negativa no processo. Com isso a empresa passa a identificar e se adaptar a essa multiplicidade de forças buscando se manter e ter crescimento no mercado.

Conforme Kotter (1997), as oportunidades podem ser consideradas como empresariais ou ambientais.

Uma oportunidade empresarial é aquela em que a empresa tem condições de usufruir, caso contrário pode tornar-se uma ameaça. E toda oportunidade ambiental tem alguma razão para se ter sucesso com ela, e partindo do princípio que toda empresa tem alguma característica especial e que a realiza muito bem, uma empresa usufruirá uma oportunidade ambiental se forem adequadas às suas características e se ela se sobressair ao seu concorrente ao aproveitá-la.

As oportunidades serão escolhidas se o foco estiver na intensificação de oportunidades e não na redução das ameaças. Todas devem ser analisadas simultaneamente para identificar o grau de importância. Também é preciso identificar quais se alinham com a atividade básica da empresa e se essas estão em equilíbrio com as já identificadas para empresa e que são de longo prazo.

Conforme Hitt (2002) a empresa precisa reconhecer que está em um ambiente globalizado e é necessário reconhecer que está disputando uma competição mundial na qual os padrões de qualidade, serviço, segurança e questões ambientais seguem padrões globais.

As diversidades de clientes, provenientes de vários países, exigem cada vez mais da indústria e estão influenciando o trabalho no setor. Com a globalização isso acaba atingindo o setor do produto onde quer que esteja sendo produzido.

Para analisar o ambiente externo Hitt (2002) dimensiona o ambiente em: ambiente geral, do setor e da concorrência; a partir do reconhecimento das oportunidades e ameaças pertinentes à determinada empresa.

Já de acordo com Certo (1993) propõe-se analisar o ambiente em três: geral, operacional e interno, sendo que o Ambiente do Setor (Hitt, 2002) e o Ambiente Operacional (Certo, 1993) possuem análises equivalentes.

O Ambiente Geral é composto pelos fatores mais abrangentes da sociedade e que influem no setor. São considerados seis segmentos: econômico, demográfico, sócio-cultural, político-legal, tecnológico, global (HITT, 2002; CERTO,1993).

Consiste em um ambiente externo à organização, composto por componentes com amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização (CERTO,1993). Identifica oportunidades e ameaças e é necessário para enfrentar um mercado competitivo com mudanças rápidas e informações imprecisas (HITT, 2002).

As empresas não os controlam diretamente, mas colhe informações e dados necessários para suas estratégias se tornarem adequadas e então implementá-las com sucesso.

A análise do Ambiente Geral é um fator crítico para os negócios da empresa por visualizar o mercado em geral, analisando mudanças e tendências, inclusive de outros setores que podem influenciar o seu próprio proporcionando condições de maximizar as oportunidades e driblar as ameaças.

Atualmente, tão importante quanto analisar concorrentes diretos é identificar e analisar concorrentes alternativos, mas que estejam suprindo as expectativas do cliente.

O componente econômico do ambiente geral indica como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente (PNB, lucros, inflação, lucratividade, etc.). O componente social diz as características da sociedade onde está a organização (densidade, costumes, etc.) as mudanças são lentas, mas ocorrem. O político está relacionado às obrigações governamentais (ex: atitudes do governo frente a várias indústrias). Já o componente legal consiste na legislação aprovada. E, por fim, o tecnológico consiste em novos procedimentos e equipamentos.



Já o ambiente operacional ou do Setor é o ambiente externo que tem implicações específicas e imediatas na administração da organização. Os principais componentes são os clientes, concorrência, mão-de-obra, fornecedores e questões internacionais. O componente cliente do ambiente operacional retrata detalhes de quem compra. A análise do comportamento, daqueles que compram produtos e serviços da organização, é muito usada comercialmente.

A componente mão-de-obra trata da disponibilidade do perfil necessário. O componente fornecedor trata as variáveis sobre os que fornecem os recursos (credibilidade, forma e venda, etc.). E o componente internacional relacionado com quem usa (leis, cultura, etc.).

A concorrência descreve quem se deve “combater” e analisá-los é um desafio, pois são fatores-chave para o desenvolvimento estratégico. Demonstra pontos fortes e fracos e capacidade dos concorrentes existentes e potenciais bem como prever suas estratégias.

Através das oportunidades a empresa identifica fatores no ambiente que podem auxiliá-la a obter uma estratégia competitiva. Exemplo disso é o acesso a Internet se disseminado voluptuosamente podendo ser um serviço auxiliar em vários produtos ou serviços e que é uma oportunidade do ambiente que pode influenciar a competitividade da empresa.

No momento em que o ambiente passa a fornecer condições que prejudiquem a competitividade da empresa ele estará colocando uma ameaça que é externa a organização. A ameaça se traduz em limitações a estratégia empresarial.

Para realizar a análise externa é adequado averiguar alguns fatores que permitem fazer uma análise externa crítica:

- Investigação Minuciosa: Identificação antecipada de sinais e tendências do ambiente através do estudo dos segmentos;
- Monitoramento: Acompanhamento sistemático das mudanças e tendências agregando valor as estratégias;
- Previsão: Projeções com base nas mudanças e tendências;
- Avaliação: Identificação da influência das mudanças e tendências na empresa. É de interesse inestimável para a empresa avaliar, pois pode estar

identificando implicações que aumentarão a competitividade se usada adequadamente.

O Modelo de Michael Porter (1980), analisa as cinco forças competitivas que agem diretamente sobre a empresa, suas ações e reações competitivas. É o instrumento sugerido por Hitt (2002) e Certo (1993) para a análise da concorrência.

De acordo com Hitt (2002), é preciso analisar cada concorrente direto de acordo com os seguintes critérios:

- Objetivos futuros, sendo aquilo que proporciona o concorrente;
- Estratégias atuais traduzindo o que ele está fazendo;
- Suposições à respeito do que ele pensa de si e da concorrência;
- Qual a capacidade que o concorrente demonstra, pois assim a empresa poderá elaborar um perfil do concorrente permitindo se antecipar nas respostas do mesmo.

Com dados e informações úteis para formar a inteligência do concorrente são fatores críticos para a análise da concorrência.

É adequado que a empresa escolha procedimentos éticos para obter as informações de inteligência sobre os seus concorrentes.

Segundo os autores, em torno de 10 à 15% das organizações realizam análise da concorrência formalmente; entretanto não e se o fazem não analisam os objetivos futuros de seus concorrentes. Assim a empresa obterá *insights* incompletos sobre seus concorrentes e prováveis ameaças.

#### *2.4.3.2 Ambiente Interno da Organização*

Sua finalidade é colocar em evidência os pontos fortes e fracos da empresa conforme sua atual situação produto-mercado. Deve-se analisar empresas do seu setor mesmo que não sejam concorrentes potenciais, mas que possam vir a se tornar uma ameaça futura (OLIVEIRA, 2004; HITT, 2002; CERTO, 1993, FISCHMAN, 1991).

Os pontos fortes e fracos são analisados pela empresa para se identificar a situação da empresa em relação ao seu ambiente e que seja uma variável controlável pela empresa. Os pontos fracos indicam situações não favoráveis em relação ao ambiente da empresa, visto que são variáveis controláveis pela empresa, pois são características internas a ela.

De acordo com Hitt (2002), os fatores que representam fonte de vantagem competitiva já não são tão importantes no século XXI. As vantagens como: custos de mão-de-obra, acesso a recursos financeiros e matérias-primas, mercados protegidos ou controlados, estão ultrapassados por estratégias internacionais e fluxo livre de recursos à economia globalizada.

Através da análise do ambiente externo a empresa percebe o que pode escolher por fazer, já na análise do ambiente interno a empresa identifica o que pode fazer.

Neste ambiente competitivo e dinâmico do século XXI, as empresas têm grande dificuldade em criar estratégias eficazes, entretanto, precisam ter grande mobilidade. Para que isso não cause caos organizacional é preciso que se promova a experimentação e o aprendizado.

Para que a organização saiba como se controlar é preciso que seus administradores adquiram nova mentalidade para o aprendizado em especial e, pois cada vez mais esses administradores têm seu potencial avaliado pela capacidade de extrair as capacidades essenciais de sua empresa.

Identificando e usufruindo as capacidades essenciais da empresa será possível chegar ao elevado padrão da concorrência globalizada, criando valor ao cliente.

Os valores são os atributos e características que é oferecido ao cliente, por meios de bens ou serviços, através desses valores é que a empresa tem como obter retornos até mesmo superior à média.

Cabe ao estrategista eficiente administrar os indivíduos para que eles se sintam investido de poder e utilizar as competências essenciais para buscar vantagem competitiva junto às competências essenciais, os recursos e capacidade que são a base para obter vantagem competitiva.

O mais difícil nas decisões gerenciais em reação a recursos, capacidade e competências essenciais é:

- a incerteza em relação ao ambiente em geral e do setor, concorrência e preferências do cliente;
- A complexidade das causas inter-relacionadas do ambiente empresarial;
- Conflito intra-organizacional: entre os que tomam as decisões e os subordinados ou relacionados à decisão.

Nem sempre se torna possível identificar claramente, durante uma análise interna, determinada situação estabelecida como uma força ou fraqueza e isso geralmente ocorre por falta de informações e nesses casos é adequado segregá-la para que posteriormente com maiores informações possa se identificar à classificação da situação analisada e então tratá-la adequadamente. A essa situação chamamos de ponto neutro.

Essas variáveis são internas e controláveis, mas que momentaneamente não há condições de identificar se são favoráveis ou desfavoráveis, pois não foi possível classificá-la como oportunidade ou ameaça. É preciso cautela para a avaliação, pois uma decisão inadequada pode levar a se perder todo o processo da estratégia.

É importante identificar o quanto se conhece sobre o(s) concorrente(s), de preferência sobre os principais. É aconselhável elaborar uma análise detalhada do plano estratégico com informações à respeito de situações passadas e presentes dos concorrentes através de simulações e projeções para então se identificar o comportamento futuro. Quanto maior o conhecimento a respeito dos concorrentes, se for mais de um, menor será o risco estratégico diante das estratégias do concorrente.

Deve-se considerar a vantagem competitiva da empresa e propôr a do concorrente, pois é através da vantagem competitiva que é identificado o diferencial da empresa no mercado. É necessário levar em conta a realidade do produto ou serviço sustentada pelo ponto forte, pois se manterá por determinado período.

O ambiente interno, para Certo (1993) é o nível dentro da organização com implicações imediatas.

As relevâncias das questões estratégicas podem ser internas ou externas. Existem empresas que possuem graus de sensibilidade diferente às mesmas questões estratégicas. Uma forma de avaliar é agrupar informações de retorno de empregados-chave.

O processo de análise do ambiente deve estar ligado ao planejamento operacional atual, ser responsável pela necessidade de informações da alta administração, apoiado por administradores-chaves e realizado por pessoas que sabe a diferença entre analista e estrategista (OLIVEIRA, 2004).

Fischman & Almeida (1993) afirmam que é importante avaliar as aspirações dos proprietários e empregados. Assim será possível identificar os reais desejos e não aquilo que se projeta como imagem.

Para análise do ambiente, conforme Hitt (2002) definido como *Ambiente do Setor* e que também foi citado por Certo & Peter (1993) como *ambiente operacional* deve-se utilizar o instrumento proposto na Figura 6.

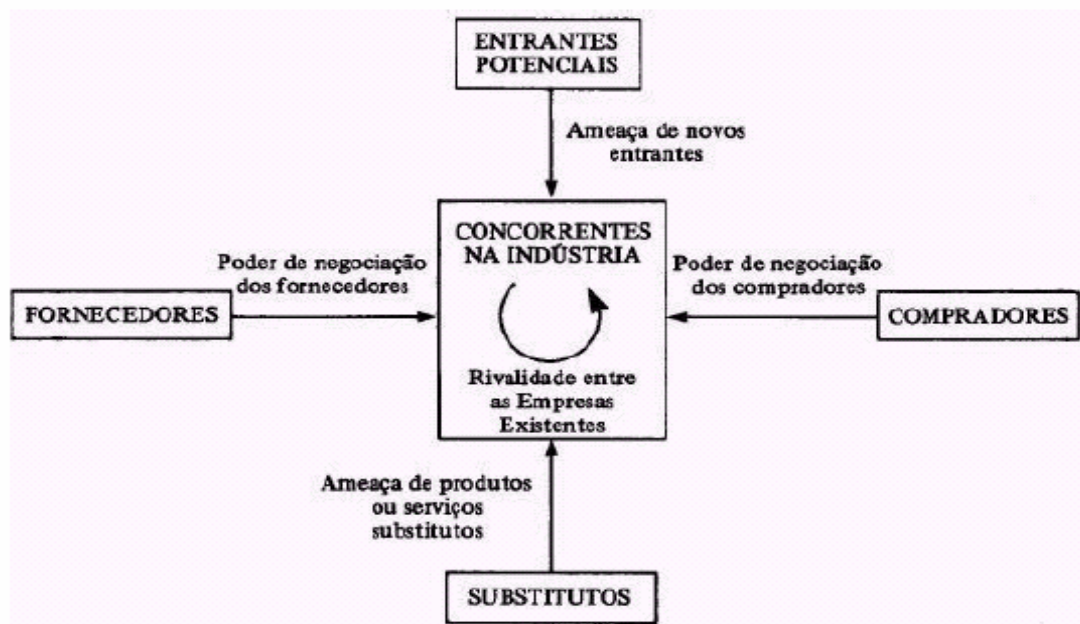


Figura 6- Análise das Forças Competitivas (Porter, 1986, p.23).

Essa metodologia é composta por cinco forças. O objetivo é que a organização consiga identificar os pontos necessários do seu negócio para obter maior vantagem competitiva.

A força **Entrantes Potenciais** analisa os *Novos Entrantes*, pois essa ameaça é um fator importante para a indústria, e que geralmente, são tão difíceis de serem identificados.

Isso se deve principalmente que os novos entrantes possuem capacidade adicional, grande investimento em recursos e buscando fatia de mercado substancial.

Entretanto, também servem de incentivo para as empresas do setor se tornar mais eficientes e eficazes.

A entrada de uma nova concorrente se depara com dois fatores: Barreira de entrada e Reavaliação.

Barreiras baixas instigam operações lucrativas aos novos entrantes. Ao entrarem em determinado setor já se faz a previsão da reação das empresas do setor. Se identificadas reações possivelmente rápidas, desestimula a entrada no setor.

Já a força dos **Fornecedores** trata sobre o *Poder de Barganha dos Fornecedores*, que possuem meios de demonstrar seu poder através da alta de preços ou queda de qualidade, caso não consiga superar o aumento dos preços terá seus lucros reduzidos.

Seu poder é identificado quando sua concentração é superior à indústria a qual fornece, não há substitutos ou se há não exigem às exigências do cliente, os clientes não são imprescindíveis, seus artigos são indispensáveis aos clientes, os produtores geraram mudanças significativas do comprador no mercado, ameaçam se integrar para frente no setor.

A força dos **Compradores** avalia o *Poder de Barganha dos Compradores*, assim considerado se adquirir grande parte da produção, se o produto adquirido representar grande parcela dos custos do comprador, se poder mudar para outro fornecedor com custo reduzido, se o produto não é diferenciado e o comprador apresentar ameaça de integrar para traz no setor.

Os **Substitutos** constituem uma das forças e considera a *Ameaça de Produtos Substitutos*, pois produto de outro setor com função igual ou semelhante são uma fonte ameaça, mas a diferenciação do produto preconizando o que, o cliente valoriza e reduz a concorrência com o substituto (preço, qualidade, pós-venda e localização).

A quinta força, que são do **Concorrentes**, tratam sobre a *Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes*, uma vez que empresas do mesmo setor acabam por se influenciar mutuamente, gerando retaliação.

Há vários setores em que há uma grande busca pela competitividade e de retornos acima da média. A rivalidade é maior quando uma empresa é desafiada por ações da concorrência ou identifica uma oportunidade de melhorar a posição no mercado. As dimensões envolvidas na rivalidade incluem: preço, qualidade e inovação.

Visto o que foi apresentado é possível analisar que baixa barreira de entrada ocorre em mercados não atraentes e com fortes fornecedores e compradores; intensa ameaça competitiva dos substitutos e a alta rivalidade entre a concorrência. Tudo isso dificulta a competitividade estratégica e retornos acima da média.

Já um setor promissor apresenta altas barreiras de entrada, fornecedores e compradores com baixo poder de negociação, baixa ameaça dos substitutos e rivalidade moderada.

#### **2.4.4 Elaboração da Estratégia**

“A formação de estratégias é um processo de planejamento, idealizado ou apoiado por planejadores, para planejar a fim de produzirem planos... Planejamento Estratégico não é sinônimo de formulação de estratégia” (MINTZBERG, 2004).

Conforme Hitt (2002) para realizar a *Formulação da Estratégia* a empresa precisa identificar o que deve atingir: delimitando o segmento de mercado, agrupando pessoas com necessidades semelhantes e identificá-las.

Com isso será possível identificar a necessidade do público-alvo e o que ele quer. Empresas que se antecipam em atender as expectativas dos clientes com seus produtos e serviços obtêm uma vantagem competitiva adicional podendo promover para empresa uma vantagem competitiva por antecipação.

Por fim, antes da determinação da estratégia é adequado verificar como identificar as competências essenciais para ganhar a satisfação dos clientes.

Como exemplo pode-se citar a IBM que tinha como slogan “fornecer soluções”, que eram basicamente a respeito da assistência de equipamentos. Entretanto, a expansão de marca ocorreu quando focaram no serviço se tornando uma alavanca para o desenvolvimento da empresa (HITT, 2002).

Através da identificação das necessidades do cliente será possível satisfazê-los.

#### **2.4.5 Elaboração do Plano de Ação**

Através dos projetos são constituídos os planos que os recursos são alocados tendo como parâmetro o orçamento que é desenvolvido pelo plano quantitativo. O projeto é a integração entre eles.

Como planos entende-se por um trabalho objetivo a ser desenvolvido com prazo, data, responsável, resultados esperados, e os recursos que devem ter disponíveis para que seja desenvolvido.

Os projetos devem ter duas fases. Na primeira fase é a sua estruturação quanto à: identificação do problema, equipe, recursos, etc. Já na segunda fase é o acompanhamento e verificação durante a sua execução através de relatórios, registrando as evidências.



Ao final de um determinado período a organização terá a Carteira de Projetos que são aqueles desenvolvidos no tempo que se esperou para verificar os resultados.

A interligação entre plano e projeto é um aspecto importante na interação do planejamento estratégico e tático com o operacional.

Isso ocorre porque os projetos estão focados com a estratégia e alocação de recursos para obter resultados e os planos estão concentrados nas especializações, como por ex: RH, Marketing, Logística, etc., identificadas em cada projeto.

#### **2.4.6 Implementação da Estratégia**

De acordo com Certo & Peter (1993), a relação entre formulação e implementação deve ser bem feita para as melhores vantagens que a estratégia possa vir a ter sucesso.

De acordo com Brodwin *apud* Oliveira (2002) existem tipos de abordagens de implementação diferentes que são as seguintes:

- Primeiro a Abordagem de Comandante onde o administrador formula uma estratégia e instrui os subordinados a implementação.
- A outra é a Abordagem da Mudança Organizacional na qual o administrador assume que a estratégia é boa e se responsabiliza por ela.
- A Abordagem Colaborativa na qual uma equipe administrativa é convidada a participar tanto na formulação quanto na implementação.
- A Abordagem Cultural inclui-se na Colaborativa, aqui o administrador guia comunicando a visão global. Dá as diretrizes gerais.
- A Abordagem Crescente na qual os subordinados são incentivados a implementar estratégias de sua própria criação.

É possível perceber que neste estágio o administrador saberá o que facilitará ou impedirá a implementação.

É indispensável à empatia, alocar recursos, monitorar progressos em relação às metas e organizar novas redes informais. Administradores experientes são

capazes de supervisionar e aplicar ações corretivas quando necessário (CERTO, 1993).

Conforme Steiner (*apud* Mintzberg, 2002) para que a implementação das estratégias tenha sucesso elas devem ser segmentadas em subestratégias e consideradas em três níveis: corporativas, de negócios e funcionais.

No que se refere às estratégias Corporativas, essas devem considerar a carteira de negócios analisando sua posição frente a cada indústria. Essa estratégia é característica de organizações diversificadas e considera todos os negócios (THOMPSON, 2001). As estratégias de Negócios servem para identificar as posições de produto-mercado fortificando sua posição em um negócio individualmente. Já as estratégias a nível Funcional serve para definirem os métodos de comercialização, fabricação, pesquisa, etc.

A elaboração de estratégias corporativas, de responsabilidade dos executivos corporativos, busca como melhorar o desempenho do grupo de negócios que a empresa se diversificou. O plano geral para gerenciar um grupo de negócios diversificados que envolvem estratégia de crescimento rápido é manter os negócios menos interessantes saudáveis eliminando aqueles que não se ajustam aos planos de longo prazo.

A elaboração de estratégia ao nível de negócios é o plano geral para organizações com único negócio. Os gerentes de negócios são os principais responsáveis pela elaboração das estratégias de negócios que tem o principal objetivo de reforçar a posição competitiva a longo prazo no mercado através:

- 1- Formular respostas às novas necessidades e preferências dos consumidores e as mudanças ambientais (indústria, economia, regulamento, políticas, etc);
- 2- Elaborar mudanças competitivas que conduza a entidade para uma vantagem competitiva sustentável;
- 3- Unificar iniciativas estratégicas dos departamentos funcionais;
- 4- Comunicar problemas estratégicos que afetam o negócio da empresa.

Já a estratégia funcional terá seu plano voltado para um departamento ou de uma unidade funcional chave. Uma empresa precisa de uma estratégia funcional para cada grande unidade departamental e aspecto de negócio. Essa estratégia fornece apoio para a estratégia geral e para a competitividade da empresa. Também tem por objetivo estabelecer como vai atingir os objetivos estabelecidos e sua missão. Os chefes dos setores ou cargos-chave são os responsáveis pela sua elaboração.

As estratégias operacionais estão relacionadas com o gerenciamento de unidades operacionais chaves (fábricas, centro de distribuição) e para trabalhos operacionais diários que tenham significado estratégico (campanhas de propaganda, controle de estoques, manutenção, expedição, etc.).

A responsabilidade pela sua elaboração é dos gerentes de linha, mas seus chefes são quem as aprovam. O PE deve ser apresentado à todos da organização, entretanto os detalhes devem apenas deve ficar ao cuidados do responsável de cada área (FISCHMAN, 1991)

Essa estratégia é de suma importância, apesar de estarem no nível de planejamento base da pirâmide, pois qualquer falha ou dificuldade em suas metas pode atrapalhar toda a estratégia organizacional.

Assim, um corte transversal na hierarquia dessas estratégias produz outra hierarquia de objetivos, sendo que as metas são compostas em subjetivos que geram as sub-estratégias (MINTZBERG, 2004).

De acordo com Fischman & Almeida (1991) é preciso avaliar e controlar a implementação para que transcorra da forma que foi estabelecida e se caso não ocorrer conforme o planejado é necessário alterar a estratégia.

Conforme Oliveira (2004) deve ser feito o controle constantemente. Essa fase caracteriza-se pela verificação de como a empresa está se desenvolvendo de acordo com o planejado, seguindo a missão da empresa dentro da realização interna e externa na qual a empresa está inserida.

### 2.4.7 Verificação e Controle da estratégia

Controle estratégico é fazer com que algo aconteça conforme foi programado. Para isso o administrador deve entender claramente os resultados de uma ação em particular (CERTO, 1993).

O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que está funcionando apropriadamente. O controle e a avaliação servem para acompanhar o desempenho da empresa comparando o que está sendo alcançado com o que foi previsto (CERTO, 1993).

Desta forma, através do controle, é possível corrigir ou reforçar o desempenho interferindo no processo afim de que os resultados correspondam aos objetivos estabelecidos.

Como resultado desse controle obtém-se a informação. As informações servem para retroalimentar o processo do planejamento.

É importante identificar se os dados das informações estão sendo suficientes e se estão sendo comunicados e compreendidos pelos interessados.

Há grande dificuldade em se verificar se houve melhora após a adoção do PE; entretanto, é adequado sempre elucidar que o PE é um instrumento administrativo e não a solução em si.

Para estar claro é indicado que o Controle e Avaliação ocorram em fases, como segue a seguir:

- Estabelecimento de padrões de medidas e avaliação que servirão de base para comparação dos resultados esperados;
- Medir os desempenhos apresentados selecionando o que medir de acordo com qualidade, quantidade e tempo. Esses devem ser consensuais, pois se analisa a empresa como um todo;
- Comparação do realizado com o esperado que possam ser de interesse de vários usuários interessados na empresa;

- Ação corretiva para identificar desvios significativos e adequá-los ou reforçar os aspectos positivos apresentados.

Durante essas fases o executivo deve ter sempre consigo foco, rigidez, viabilidade, agilidade e objetividade.

Antes de o planejamento estratégico ser implementado é preciso verificar sua consistência tanto em relação ao externo quanto ao interno da empresa. Para isso deve ser considerada:

- Consistência interna (Capacitação da Empresa, recursos, Escala de valores e cultura organizacional);
- Consistência externa relacionando sua interação com consumidor, legislação, concorrência, distribuidor, conjuntura econômica;
- Riscos envolvidos financeiros políticos sócio-econômico;
- Impacto a longo curto e médio prazo;
- Viabilidade do planejamento estratégico;

Certamente é uma atividade difícil de realizar diante de tantas variáveis que muitas vezes são incertas e para isso a visão do executivo é muito importante.

São imprescindíveis as revisões, sejam ocasionais ou periódicas, sendo essa última mais eficaz, para que as ações sejam tomadas em tempo hábil.

Há que se ratificar que ao sinal de insatisfação dos resultados obtidos o executivo deve ser flexível e realista para mudar o rumo das ações evitando surpresas e erros.

A finalidade é auxiliar a alta administração a atingir metas através da monitoração e avaliação do processo da administração estratégica.

Como já mencionado o PE resulta numa avaliação do ambiente organizacional (análise do ambiente), no estabelecimento da missão e metas organizacionais (estabelecimento das diretrizes organizacionais), desenvolvimento de formas de se lidar com a concorrência para atingir essas metas e cumprir a missão (formulação de estratégia) é um plano para traduzir a estratégia organizacional em ações (implementação da estratégia) (CERTO e PETER, 1993).

No processo de controle estratégico existem três etapas distintas:

Etapa 1- Medição do desempenho organizacional. Geralmente se usa auditoria estratégica para determinar o que realmente está ocorrendo.

Etapa 2- Comparação do desempenho organizacional com os objetivos e padrões. Após a etapa 1 devem ser comparadas com duas marcas de desempenho estabelecidas (objetivos e padrões organizacionais).

Os padrões são desenvolvidos para refletir os objetivos organizacionais, são “marcos”. Cada empresa estabelece os padrões específicos.

Etapa 3- Tomar atitude corretiva necessária. Se os eventos estiverem em sintonia com os objetivos estabelecidos dentro do processo de administração estratégica não haverá ação corretiva.

A alta administração tem importante papel na garantia do sucesso do controle estratégico. Administração de alto escalão deve projetar e implementar o processo para que: o comportamento adequado do controle seja encorajado por incentivos organizacionais, a estratégia organizacional seja consistente com os objetivos de controle estratégico e que as informações necessárias para apoiar o controle estratégico estejam disponíveis.

## **2.5 Considerações sobre o Modelo de Oliveira (2004)**

Segundo o autor todas as empresas possuem alguma forma de planejamento e que esse segue alguma forma de processo mesmo que formal e nas empresas que existe planejamento estratégico, esse é realizado com diferentes metodologias.

Basicamente esse modelo é composto por quatro fases:

*Fase I - Diagnóstico estratégico*

*Fase II - Missão da empresa*

*Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos*

*Fase IV - Controle e avaliação*

O **Diagnóstico estratégico** (Figura 7), também chamado de “auditoria de posição” serve para avaliar, ou analisar, como a empresa está e qual a situação atual. Deve-se identificar o que a empresa tem de positivo ou negativo em seu processo administrativo.

A alta administração deve sempre estar atenta aos sinais dos desafios estratégicos e em determinadas situações até mesmo provocá-la, visto que nenhuma empresa está em situação plenamente tranqüila e inabalável sem correr o risco que seu produto esteja saturado ou caia em desuso.

Através de diagnósticos e projeções a empresa possui instrumentos ágeis para analisar as situações e estar preparado para as turbulências tão normais no mercado atual. É imprescindível otimizar as informações internas e externas.

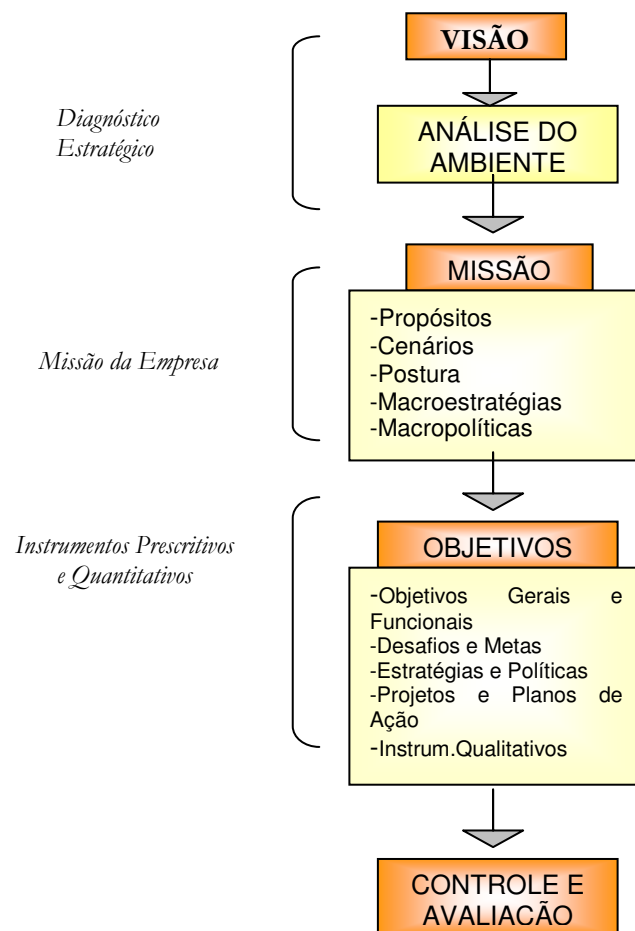
Deve ser feita por indivíduos que possuam informações relevantes nas três etapas: Visão de futuro, análise do ambiente externo e análise do ambiente interno.

A **missão** é contemplada na Fase II. Sua finalidade principal é incentivar a aceitação sobre a necessidade de projeção do futuro pelos executivos chaves. Com informação, visão e riqueza de idéias será possível obter algumas vantagens da elaboração de cenários.

Os *Cenários* podem ser feitos por várias técnicas (dedutiva, projeção, análise histórica, etc.) e há duas formas básicas que os executivos podem escolher para desenvolvê-los: a projetiva e a prospectiva. A prospectiva é a mais indicada para ser seguida, pois usa o presente e idealiza o futuro proporcionando uma visão geral considerando um futuro incerto e que pode vir a ser de várias formas ou vários em um só.

O desenvolvimento de cenários na forma projetiva não é o mais indicado, pois se baseia no passado para projetar o futuro, sendo que já se sabe que em grande parte das ações passadas não servirão mais para ao futuro.

O executivo precisa apoiar-se em dados, projeções, estudos, pesquisas para ter o maior número de informações possíveis que somados à sua percepção empresarial pode formar os cenários de forma mais acertada possível.



**Figura 7 – Modelo de Planejamento Estratégico  
(Adaptado de Oliveira, 2004,p.215).**

Nesse ambiente dinâmico, que é o empresarial, e em que há grande interatividade de fatores há algumas fontes com conhecimentos e características relevantes para a formulação de cenários como:

- Tendências tecnológicas bem como capacitação necessária para utilizá-la,
- Projeção de objetivos de macro e microeconomia;
- Tendências do conjunto produto e serviço prestado considerando necessidades de infra-estrutura e operação,
- Projeção do futuro dos negócios da empresa ou naqueles que pretende atuar analisando os fatores sociais futuros principalmente aqueles que interagem com as características citadas anteriormente.



A empresa deve seguir uma *postura* para conduzir suas ações e fazer cumprir a missão estabelecida. Através da postura estratégica dela serão conduzidas as estratégias e políticas dando ênfase para as de médio e longo prazo sempre seguindo conforme a missão declarada.

A *postura estratégica* é adquirida entre: a missão empresarial; como age diante das oportunidades e ameaças atuais e como trata seus pontos fortes e fracos diante das oportunidades e ameaças. Essas ações podem ser positivas ou negativas entre as forças competitivas.

Contudo, essa postura é veementemente influenciada pelos valores e atitudes daqueles que tem o poder de decisão. Para poder ser realizada uma avaliação criteriosa das prioridades para cada força competitiva sugere-se uma análise através de uma metodologia, a GUT (gravidade, urgência e tendência).

Como grave considera-se tudo que afeta diretamente os objetivos ou as pessoas da empresa. A urgência considera que é necessário assim nomeá-la por ser útil para sanar determinada situação e a tendência considera a forte possibilidade de alguma situação se perpetuar ou se concretizar conforme as alternativas estudadas. Através da análise criteriosa com essa metodologia haverá discriminação dos fatores que se deve focar, sempre como base na missão empresarial.

É adequado que o executivo realize uma avaliação da postura estratégica constantemente levando em consideração alguns parâmetros:

- Medidas de desempenho da empresa (taxa histórica e atual de crescimento, imobilizado, capital de giro e nº de funcionários).
- Critérios identificadores da situação da empresa. Quanto mais realista, mais eficiente e eficaz será a avaliação.
- Discriminar pesos relativos que podem ser levados em consideração: tamanho da empresa, participação atual no mercado, tendência de participação, rentabilidade, capacidade de sobrevivência, etc.

Todos esses parâmetros podem ser comparados com: a atuação passada, com o histórico dos concorrentes e com os objetivos da empresa.

Após a definição da missão, propósitos e da sua postura estratégica será possível determinar e executar as *macropolíticas* e *macroestratégias*.

As macro-estratégias são as ações que a empresa executará com base nos propósitos constituintes na missão e como propulsor a postura estratégica.

Já as macropolíticas são as orientações mestres que irão conduzir toda a organização a fim de viabilizar as ações estratégicas. Através dela a empresa esboça suas expectativas e o que buscará e dará em troca nas relações que tem com seus clientes, seus profissionais de acordo com a conduta consagrada pela postura estratégica.

São as setas que direcionarão o caminho para que os esforços sejam convergidos.

Ao término dessa Fase II do Processo da Estratégia será traçado o rumo por onde a empresa percorrerá.

Na Fase III, os **Instrumentos Prescritivos e Qualitativos** tratam sobre os *objetivos e desafios*.

É comum empresário não saber o que espera de sua empresa a longo prazo e para que isso não ocorra é preciso estabelecer os objetivos.

Os objetivos são estabelecidos a partir de expectativas e para atingi-los é preciso que se disponha de um conjunto de meios, e que sua ampliação, os leve a atingir os objetivos.

Inicialmente a abordagem dos objetivos e desafios, caracteriza-se por ser qualitativa, mas para firmá-los é preciso quantificá-los. Através do *Balanced Scorecard*, idealizado por Kaplan e Norton, é possível monitorar os resultados.

A organização deve ter claro quais são seus fatores estratégicos e quais as suas limitações, pois precisam ser identificados para serem aperfeiçoados.

É adequado manter e avaliar as informações apresentadas pelas estratégias anteriores com relação aos objetivos e desafios empresariais.

Durante a avaliação da estratégia o executivo vê a estratégia desde a implantação até se está alcançando os objetivos e desafios perante os seguintes aspectos: adequada aos aspectos internos e externos, a missão, recursos

disponíveis, risco aceitável, ao período de tempo e às expectativas do proprietário acionista.

Os parâmetros que auxiliarão a alta direção nas decisões necessárias são as políticas empresariais. Essas políticas fazem parte da fase III dos instrumentos prescritivos do planejamento estratégico.

Através dele haverá as bases que nortearão os objetivos e desafios esclarecendo o que os indivíduos pertinentes à empresa podem fazer para compartilhar, ou não, dos objetivos e desafios.

As políticas podem ser comunicadas explicitamente, formalizando-a ou não serem comunicadas ou registradas sendo assim implícitas. Também podem ser divididas conforme o interesse da empresa. Dessa forma haverá um canal de comunicação claro para elucidar o que compete, ou melhor, o que é esperado e aceito em cada membro da empresa.

As políticas para serem eficazes precisam seguir as seguintes características (Eigler *apud* Oliveira, 2002):

- flexibilidade, pois a empresa está em constante interação com o ambiente;
- Abrangente, tendo que superar todas as dificuldades encontradas nas operações da empresa.;
- ética, devendo ser coerente com os padrões éticos da organização.

As políticas que seguem essas características seguras servirão como base para sustentar o planejamento estratégico executado a nível operacional através dos projetos.

Com isso, através dos *Planos e Projetos de Ação*, última parte da Fase III e também dos instrumentos prescritivos, o projeto é a integração entre o PE e o plano quantitativo.

Após todas as etapas em aplicação, o **Controle, Avaliação e Verificação** consistem na Fase IV.

Nessa fase é importante identificar se os dados e informações estão sendo suficientes e se as pessoas envolvidas estão compreendendo.

Deve ser realizado através do estabelecimento padrões de medidas e avaliação analisando a empresa como um todo e comparação do realizado com o esperado. Se identificada inconformidade deve-se providenciar ação corretiva para identificar desvios significativos e adequá-los ou reforçar os aspectos positivos apresentados.

Durante todo o processo o executivo deve ter sempre consigo foco, rigidez, viabilidade, agilidade e objetividade e as verificações devem ser realizadas com periodicidade.

## **2. 6 Considerações sobre o Modelo de Hitt (2002)**

Segundo os autores o processo da Administração Estratégica, que constitui o planejamento estratégico, é a evidência de porque algumas empresas são bem-sucedidas e outras não.

Durante o processo da Administração Estratégica é possível identificar o que as empresas devem fazer para prosperarem no mercado obtendo vantagem competitiva e tendo retornos acima da média.

É um grande desafio obter vantagem estratégica e ainda obter retornos acima da média, mesmo porque o desempenho bem-sucedido pode ser transitório.

Em uma pesquisa apresentada pelos autores, com Presidentes-Executivos (CEOs). Não houve ênfase nos lucros como o foco das organizações, mas sim uma estratégia forte e bem formulada.

As mudanças ambientais têm se tornado cada vez mais implacável. Isso é comprovado pelas fontes comuns de se obter vantagem competitiva, que era baseada na economia de escala e em voluptuosos investimentos em Marketing. Agora as organizações precisam ser rápidas, flexíveis, inovadoras e preparadas para desafios constantes impostos pelas freqüentes mudanças ambientais.

A metodologia do modelo (Figura 8) engloba empresas estratégicas e competitivas. Essas, especificamente, são as com retornos acima da média e que tem maior potencial de satisfazer os *stakeholders*, que são indivíduos e grupos

capazes de influenciarem e de serem influenciados pelos resultados da empresa e também possuem poder de ação no desempenho empresarial.

As etapas do Modelo são:

*Etapa 1- Intenção Estratégica e Missão*

*Etapa 2- Análise do Ambiente*

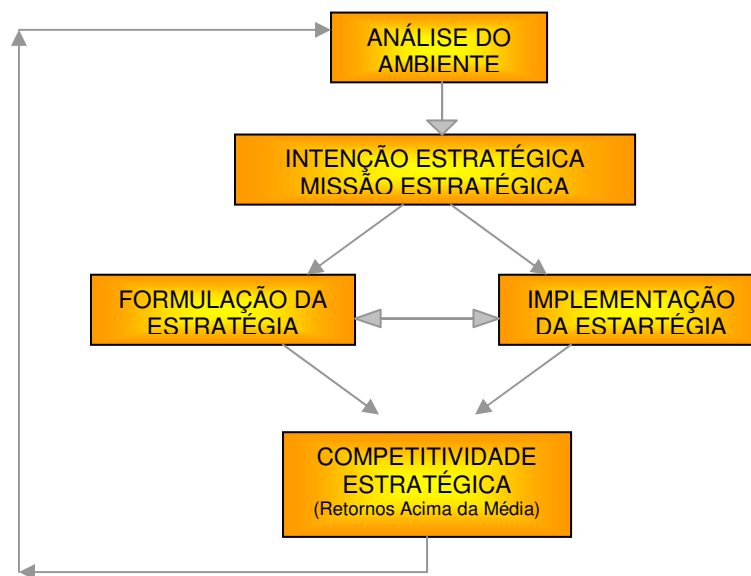
*Etapa 3- Formulação*

*Etapa 5- Implantação*

*Etapa 6- Controle*

*Etapa 7- Avaliação*

Na Etapa 1 o modelo ressalva que internamente uma organização deve ter a sua **Intenção Estratégica** e para o ambiente externo, passa a ser **Missão**.



**Figura 8 - Modelo de Processo do PE (Hitt, 2002).**

Em relação ao ambiente (Etapa 2) os autores esclarecem que a organização precisa estar pronta para o aprendizado e identificar e realçar os recursos, capacidades e competências essenciais que fazem parte do ambiente interno.

Quanto aos *Recursos* são considerados como as fontes de capacidades. Exemplos disso são: equipamentos importantes características dos funcionários,

patentes, finanças, etc. Não são capazes de gerar vantagens competitivas individualmente.

Esses recursos podem ser tangíveis, ou intangíveis, sendo que os tangíveis são os que podem ser vistos ou quantificados. Esses valores apresentam dificuldades de maximização, o que não é boa fonte de vantagem e competitividade.

Já os recursos intangíveis que são bens enraizados na história da empresa e que com passar do tempo fizeram parte da empresa. São mais difíceis de substituir ou imitar sendo preferencialmente usados para as competências essenciais. Isso contribui muito para a obtenção da vantagem competitiva, pois quanto mais difícil de ser percebida mais sustentável será a vantagem.

Uma grande qualidade dos intangíveis é que esses recursos podem ser compartilhados, como por exemplo, o conhecimento maximizando a sua utilização.

Já as *Capacidades* são os resultados do propositalmente dos recursos tangíveis e intangíveis para obter o resultado desejado através do tempo e de complexas relações essas capacidades são usadas para explorar as capacidades externas e desenvolver vantagem competitiva.

O valor dos recursos humanos é imprescindível, pois muito das capacidades está fundamentada neles.

Nos dias atuais, o administrador da nova era, reconhecem o valor do capital humano da empresa e o considera determinante no desenvolvimento da empresa.

O capital humano faz parte das *Competências Essenciais*, que refletem a personalidade da empresa através dela a empresa se diferencia da concorrência. Nem todos os recursos e capacidades são bens estratégicos para a empresa não servindo de fonte de vantagem competitiva.

Dependendo dos recursos e capacidades, poderá colocar a empresa em situação desfavorável, pois ela a desenvolver de forma pior que a concorrência, por não poder investir e, então, obter competência essencial,

Não há definido a quantidade de competências que a empresa deva ter por ter sucesso, mas os avaliadores sugerem mais que três competências.

Nem todo o recurso ou capacidade é competência por isso, é importante identificá-las.

Em primeiro lugar deve-se identificar a presença dos quatros critérios utilizados para identificar as capacidades:

- Capacidades valiosas: Geram suporte ou neutralizam ameaças ambientais;
- Capacidades raras: pertinentes a poucas empresas;
- Capacidades imitação: são aquelas ímpares, difíceis de imitar;
- Capacidades dispendiosas: ambigüidades, dificuldade em se entender as competências fase da vantagem competitiva;
- Capacidades insubstituíveis: não há como substituir determinada competência da empresa.

O segundo passo para identificar as competências são a análise da cadeia de valor.

Esse é um modelo usado para a empresa identificar sua posição em custos e o meio para desenvolver suas estratégias está segmentado em atividades primitivas e de apoio, sendo que a primeira está relacionada à criação física, produção e distribuição, bem como a pós-venda.

Já as atividades de apoio são as necessárias para desenvolver as primárias como: administração de RH, desenvolvimento tecnológico, suprimentos de serviço e materiais, e infra-estrutura da empresa.

A cadeia de valor tem como objetivo “abastecer o que for preciso de valor de maneira menos dispendiosa possível, e o mais importante, resgatar esse valor”. P. 121.

Analisando a cadeia é possível identificar o potencial da empresa para criar e capturar valor. Se ao analisar a empresa identificar, seja nas atividades primárias ou de apoio, que não possui fonte de competências e de vantagem competitiva é possível terceirizar esta atividade. Com isso a terceirização é a compra de um produto e/ou serviço que gere valor.

Apesar do enorme valor gerado pelas competências essenciais ela não é uma fonte garantida de vantagem competitiva.

## 2. 7 Considerações sobre o Modelo de Certo e Peter (1993)

O presente modelo do processo de administração estratégica inicia pela **Análise do Ambiente**. Depois dessa etapa é que será constituída a **missão** (Etapa 2). Divide-se o ambiente em: Geral, Operacional e Interno.

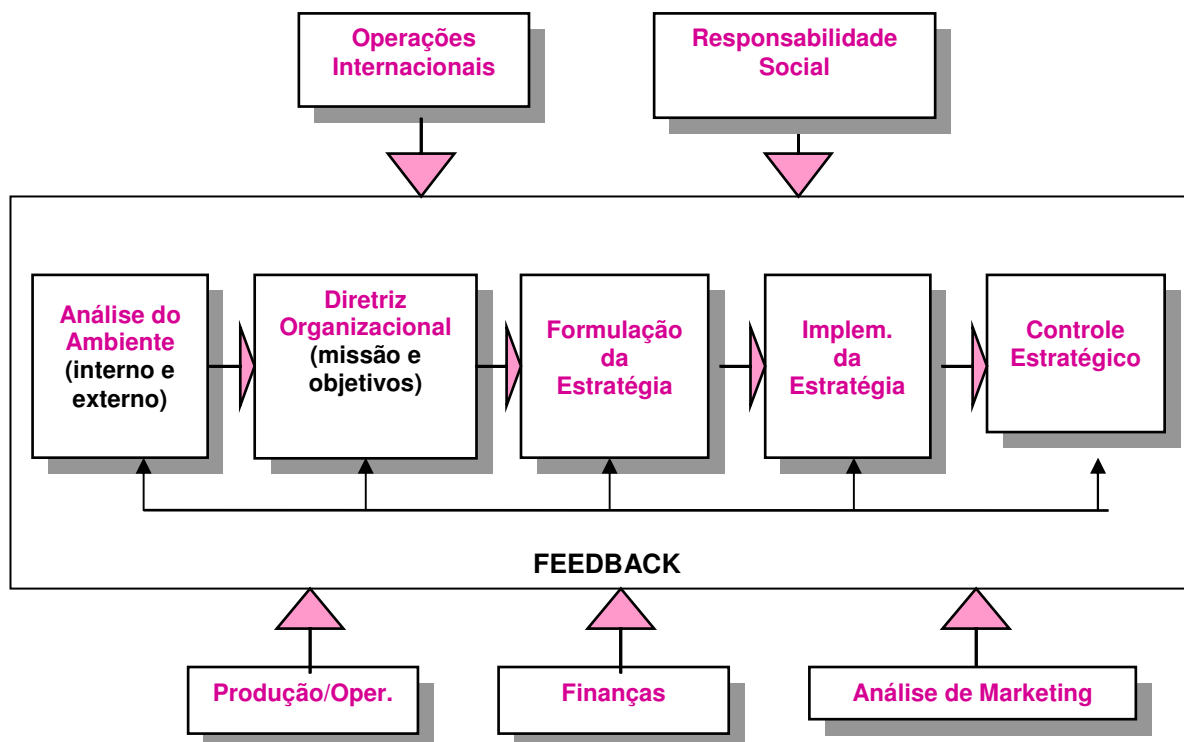


Figura 9- Modelo de Processo de PE (Certo & Peter, 1991).

Para a **formulação** de estratégias (Etapa 3) o modelo sugere duas técnicas:

- Análise de *Questões Críticas*, que fornece uma análise geral da situação da empresa;

- Análise dos fatores internos e externos à organização

Estrutura do Modelo Certo & Peter (1993):

- Etapa1: Análise do Ambiente

- Etapa 2: Missão e Objetivos

- Etapa 3: Formulação da Estratégia



-Etapa 4: Implementação da Estratégia

- Etapa 5: Controle Estratégico

Constantemente é preciso retornar as informações para cada etapa. Esse *feedback* aprimora cada etapa e é uma forma de monitorar os resultados esperados.

Na fase de **implementação** a metodologia propõe um modelo de cinco estágios do processo de implantação da estratégia e também apresenta como implementar as estratégias através do esquema da Figura 10.

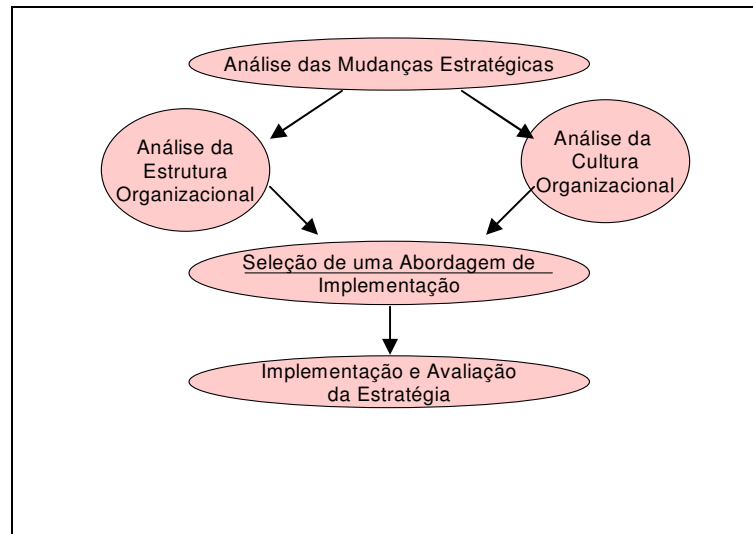
Na primeira etapa (Figura 10) é preciso ter clara o quanto à organização terá que mudar. A mudança estratégica é uma corrida contínua em que não há nenhuma variação na estratégia até haver uma alteração completa da missão da organização.

Para fins analíticos é útil dividir as mudanças estratégicas nos cinco níveis, pois dá ao administrador a idéia dos prováveis problemas que surgirão na implementação.

Estratégia de mudança de rotina envolve mudanças normais para atrair a atenção do consumidor. Usa-se troca de embalagem, preço, etc (posicionamento ou reposicionamento).

A estratégia de mudança radical é uma reorganização. Comum em fusões e aquisições entre empresas da mesma indústria básica. Pode envolver muitas mudanças na estrutura organizacional.

O redirecionamento organizacional envolve fusões e aquisições de empresas de indústrias diferentes. Ocorre também quando uma empresa deixa uma indústria e ingressa em outra.



**Figura 10 - Passos para Implementação da estratégia (Certo & Peter, 1993).**

Segundo estágio da implementação é analisar a estrutura organizacional. Há dois tipos:

- Formal: representa o relacionamento entre recursos
- Informal: representa o relacionamento social.

Os administradores devem considerar a estrutura para implementação da estratégia. A primeira razão é que a estrutura organizacional pode promover ou impedir o sucesso. Segundo é preciso saber quem serão responsáveis pelas diversas tarefas de implementação e o terceiro a organização formal pode facilitar o sucesso da implementação (redes informais de comunicação).

A estrutura formal pode ser simples (dois níveis); pode ser dividida em funções, em divisões, unidades estratégicas de negócios, por fim, a estrutura organizacional de matriz.

O terceiro estágio é Análise da Cultura Organizacional que é importante tanto na formulação quanto na implantação. Consistem em valores, crenças e atitudes da empresa que os funcionários compartilham. É desenvolvida e reforçada de diversas formas. Comportamento de líderes, critérios para recrutamento e recompensas de empregados, declarações formais do “credo da companhia”, histórias contadas com frequência acerca de eventos e pessoas importantes na história da organização.

Nesse esquema de PE algumas questões do mundo dos negócios vem se somado e são abordadas com **Questões Especiais de Administração Estratégica**, pois as empresas têm se envolvido nos negócios internacionais e a tendência é que aumentem as Operações Internacionais.

Ainda nas Questões Especiais a **Responsabilidade Social** tem se tornado parte da Administração Estratégica.

Em geral o grau entre o avanço social e objetivos econômicos depende do tamanho da empresa, capacidade investir em programas de responsabilidade social, competitividade e grau de atração ou omissão.

As quatro principais influências, da questão responsabilidade social, sobre os negócios são que as empresas são socialmente responsáveis à medida que atuam voluntariamente em vez de serem forçadas por regulamentos, em segundo lugar, raramente existem padrões precisos para determinar se está sendo responsável.

Outra questão especial e que interfere no planejamento estratégico é função de *Marketing*. Isso significa facilitar as trocas entre uma organização e seus compradores das indústrias ou usuários finais. As que visam lucro querem atrair e manter seus clientes e as que não visam lucro precisa atrair contribuições para atingir seus objetivos.

## **2. 8 Considerações sobre o Modelo de Fishman & Almeida (1991)**

O modelo inicia pela **avaliação da estratégia vigente** para identificar o rumo que a empresa vem tomando. Todo o esforço investido até a implantação do PE não deve ser desconsiderado naquela empresas que o estiver implantando pela primeira vez.

*As etapas do modelo são as seguintes:*

*1º- Avaliação da estratégia vigente/ Controle*

*2º- Análise do Ambiente*

*3º- Escolha do Perfil Estratégico*

*4º- Elaboração dos Objetivos*

5º- Finalização

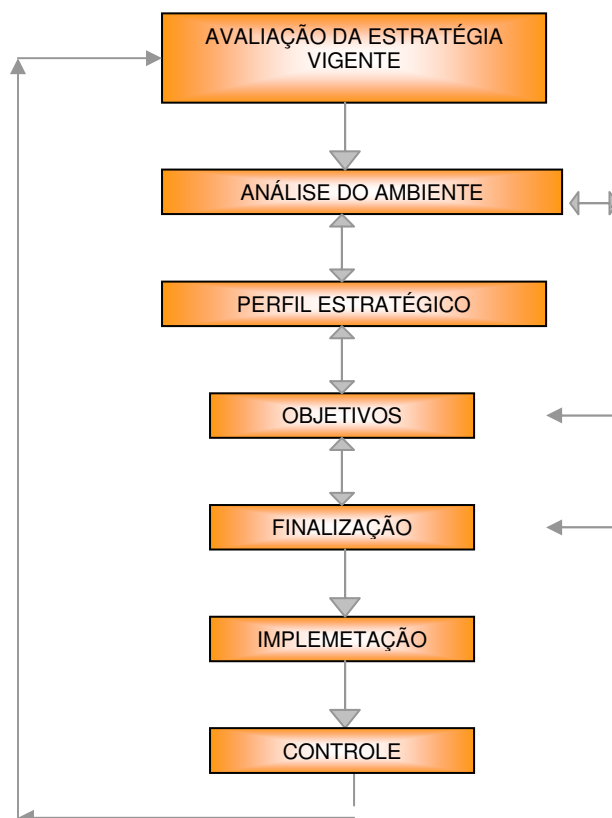
6º- Implantação

7º- Controle

Já para aquelas que fazem uso do PE (Figura 11), a última e a primeira etapa devem ser semelhantes; entretanto, na primeira etapa estar-se-á elaborando um plano e na última, serão avaliados os acertos e erros das estratégias em direção aos objetivos almejados.

As etapas devem ser flexíveis e é adequado colocar datas para as revisões. Aconselha-se que a data acabe no início do orçamento. As revisões devem ser periódicas.

O coordenado deve ser o facilitador desse processo.



**Figura 11- Etapas do PE (Adaptado de Fischman e Almeida, 1991, p.33).**

As atividades do plano variam conforme o tamanho da organização. Nos cronogramas é adequado colocar quem executa, coordena e aprova as atividades.

As políticas facilitam implantação e devem estar alinhadas às estratégias estabelecidas.

Na 2ª etapa deve ser feita a **análise do ambiente** a fim de identificar os pontos fortes e fracos e direcioná-los ao encontro da missão para então seguir os seus propósitos, ou seja, como a empresa aproveitará as informações do ambiente (3ª Etapa).

Após é realizado o estabelecimento dos **objetivos** e também se deve analisar a viabilidade de alcançá-los, mediante seus recursos e capacidades.

Concluídas essas etapas, o PE deve ser formalizado e então surge a fase de **implantação**, que consiste na tarefa de preparar a organização para a mudança levando em consideração que isso deve ocorrer em conformidade com o planejamento tático para não haver conflito.

Por fim o acompanhamento e **controle** (7ª Etapa) devem ser constantes e se a estratégia estabelecida não estiver de acordo com os objetivos ela deve ser alterada.

## 2.9 Considerações sobre o Modelo de Estrada (2002)

O modelo proposto por Estrada (2002) é composto pelas seguintes etapas (figura 12):

*Etapa 1- Avaliação Organizacional*

*Etapa 2- Formulação*

*Etapa 3- Implementação*

*Etapa 4- Aprendizagem*

Na etapa inicial o autor propõe uma **avaliação organizacional** para que se faça uma análise das: estratégias, planos, informações, fornecedores, gestão de custos, etc. Também é nessa etapa que se faz uma avaliação sobre a **cultura** e o **poder** dentro da empresa verificando como ambos se processam dentro da

empresa. Assim, a organização determina suas características que consiste em um ponto de partida para atingir a eficácia no processo de administração estratégica.

A segunda etapa consiste na formulação de estratégias e tem como prioridade definir a **visão de futuro** na qual deve constar qual a finalidade da empresa bem como seus valores e supermetas. A constituição ou adequação da visão de futuro é essencial para a execução do PE.

Ainda nessa etapa é realizada a análise do ambiente interno e externo da empresa, através da construção de cenários identificando as oportunidades e ameaças do **ambiente externo** e pontos fortes e fracos oriundos da análise do **ambiente interno** da empresa.

Através da verificação realizada na segunda etapa deve-se fazer a relações das **questões chaves** ou críticas às quais a organização está exposta. Essa pode ser de origem interna e/ou externa e que causam efeitos significativos nos interesses da organização.

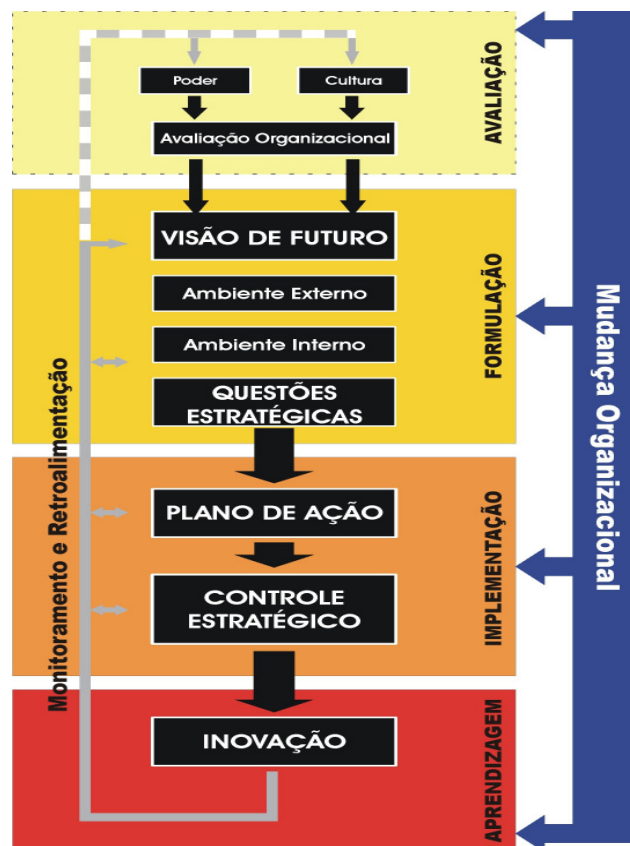


Figura 12- Modelo de Estrada (2002).

Após determinar as questões chaves será possível desenvolver o **plano de ação** onde constarão as atividades, seus respectivos responsáveis, prazos e orçamentos necessários para que ocorra a implementação do PE.

Nessa fase da **implementação** o plano de ação sai da sua construção para a execução. É nessa etapa que o PE é colocado na prática o que foi planejado e para acompanhá-lo e verificar se as atividades estão sendo realizadas deve-se realizar o **controle estratégico**.

É no controle estratégico que são determinados o orçamento e os indicadores de desempenho, que são necessários para avaliar o PE e direcioná-lo à visão de futuro.

A última fase é a do **aprendizado** onde a mudança organizacional promoverá o crescimento técnico e comportamental tanto da organização como do seu capital intelectual.

Essa fase, por sua vez, é realizada pelo monitoramento e retroalimentação de todas as etapas para que não ocorram desvios importantes.

É necessário acompanhamento constante para captar e direcionar as informações obtidas através da mudança organizacional e retroalimentar todas as etapas aprimorando, reformulando e ratificando os planos de ação implantados.

Algumas ferramentas gerenciais surgiram e que utilizadas no PE auxiliam a criar, implementar e coordenar algumas etapas. Dentre essas o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta proposta pela maioria dos autores analisados (CERTO & PETER, 1993, ESTRADA, 2002; OLIVEIRA, 2004) que indicam o uso de ferramenta que será melhor apresentada na sessão 2.10.

## **2.10 *Balanced Scorecard* (BSC)**

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta gerencial abrangente que serve para traduzir a missão e a estratégia em objetivos estratégicos através de um conjunto de indicadores de desempenho da empresa. Também para descrever e implementar a estratégia da organização.

Em 1990, Kaplan e Norton iniciaram uma observação em várias empresas e verificaram que o principal método de avaliação das organizações era a contabilidade financeira (tangíveis). Entretanto, esse tipo de avaliação se concentravam em gerencial indicadores à curto prazo não havendo nenhum gerenciamento nos ativos intangíveis que fornecem a base para o sucesso financeiro futuro.

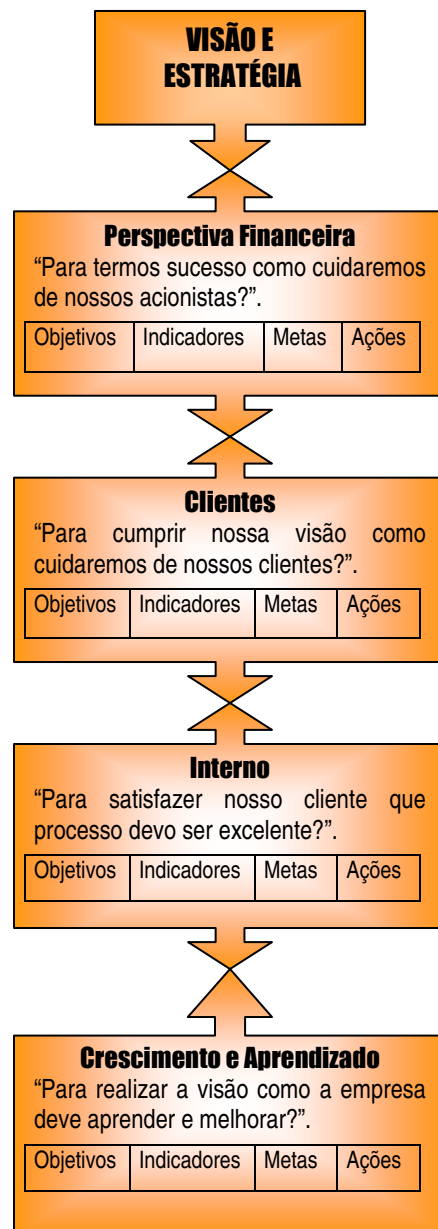
Essa metodologia é calcada na filosofia de que não se pode gerenciar o que não se pode medir e, por sua vez, não pode ser medido o que não se pode ser descrito.

O BSC surgiu para equilibrar os indicadores financeiros com os não financeiros através de quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. As organizações que aplicavam BSC apresentaram maior foco e alinhamento com a estratégia e apresentaram necessidade de implementar novas estratégias. Os objetivos passaram a ser interligados em relação a *causa e efeito* (Figura 13) constituindo os *mapas estratégicos* que é um esquema lógico e esclarecedor de como e para quem a empresa criará valor (KAPLAN e NORTON, 2004).

A criação de valor apresenta alguns aspectos diferenciais entre os ativos tangíveis e intangíveis, como descrito a seguir:

- A criação de valor é indireta: os ativos intangíveis (ex: tecnologia, conhecimento) dificilmente causam impacto diretamente nos resultados financeiros, mas sim por relação de causa e efeito;
- O valor é contextual: o valor do ativo intangível dependerá do seu alinhamento com a estratégia;
- O valor é potencial: os custos de investimentos em ativos tangíveis não traduzem o seu real valor para a organização, pois é preciso um processo interno para transformar esse valor em tangível. Dessa forma, os processo internos devem ser direcionados para propôr valor para os clientes;
- Os ativos atuam em conjunto: valores intangíveis raramente criam valor. É preciso combina-los com outros ativos. O valor máximo ocorre quando os ativos intangíveis estão alinhados uns com os outros, com os tangíveis e com a estratégia.





**Figura 13 – Relações de Causa e Efeito da Estratégia  
 (Kaplan e Norton, 2000, p. 89).**

Conforme Oliveira (2004), o *Balanced Scorecard* é um sistema de monitoramento de resultados, sendo adaptável para cada empresa, e considera que:

- As tradicionais medidas financeiras não são suficientemente seguras;
- A lógica usada serve para as tradicionais medidas de desempenho operacionais;

- Deve-se usar conjuntamente outras formas de medida de desempenho;
- As medidas de desempenho devem ser usadas a nível corporativo, de empresa e de UEN;

Os indicadores e medidas de desempenho devem estar facilmente visíveis por todos executivos, que é princípio de gestão à vista, e reduzidos para facilitar a gestão da empresa.

Segund Ween- Dirks (2002), o *BSC* busca o equilíbrio entre os *scorecards* e os fatores críticos de sucesso. O resultado dessa integração é um sistema de gerenciamento mais adequado ao desempenho.

O desenvolvimento e implantação do BSC devem ser realizados de forma interativa com as fases do planejamento estratégico e deve ser constantemente retroalimentado para que seja efetivo.

Mesmo que as condições internas e externas da empresa não mudam significativamente é preciso reavaliar objetivos e desafios sistematicamente, pois que podem não se tornar desafiadores.

A empresa deve ser flexível e não realizar reavaliações á curto prazo. Isso deve ocorrer conforme a necessidade da empresa.

A empresa deve formular oficialmente, divulgar seus objetivos e desafios. Para ter segurança na escolha do objetivo e ou desafio é adequado que o executivo verifique questionando se o objetivo é guia para estratégia, se pode ser aplicado por todos os níveis hierárquicos, se é entendível por todos, etc.

Certamente que toda a organização busca o lucro, entretanto não se deve usar somente o lucro como estratégia. Hoje, trata-se da maximização de utilidade e não somente dos lucros. Certamente que a empresa depende do lucro. Porém o executivo não pode ter o lucro como maior objetivo da empresa, apesar de ele servir para esboçar resultados operacionais passados. Pensar no lucro como objetivos leva a gerenciar á curto prazo e isso vai contra o planejamento estratégico.

Embora cada empresa identifique seus desafios individualmente, em ritmos e seqüências diferentes; foram observadas as seqüências de cinco princípios comuns determinados como princípios da *organização focalizada na estratégia* (figura 20).

No princípio *Traduzir a Estratégia em termos Operacionais*, o BSC de empresas bem-sucedidas envolveu todos seus profissionais e não somente os líderes. Através dos mapas estratégicos é possível identificar, de forma lógica e sistemática, como atingir os objetivos. Com os mapas estratégicos e o programa de mensuração do BSC são fornecidas as ferramentas para a criação de valor à partir dos ativos intangíveis.



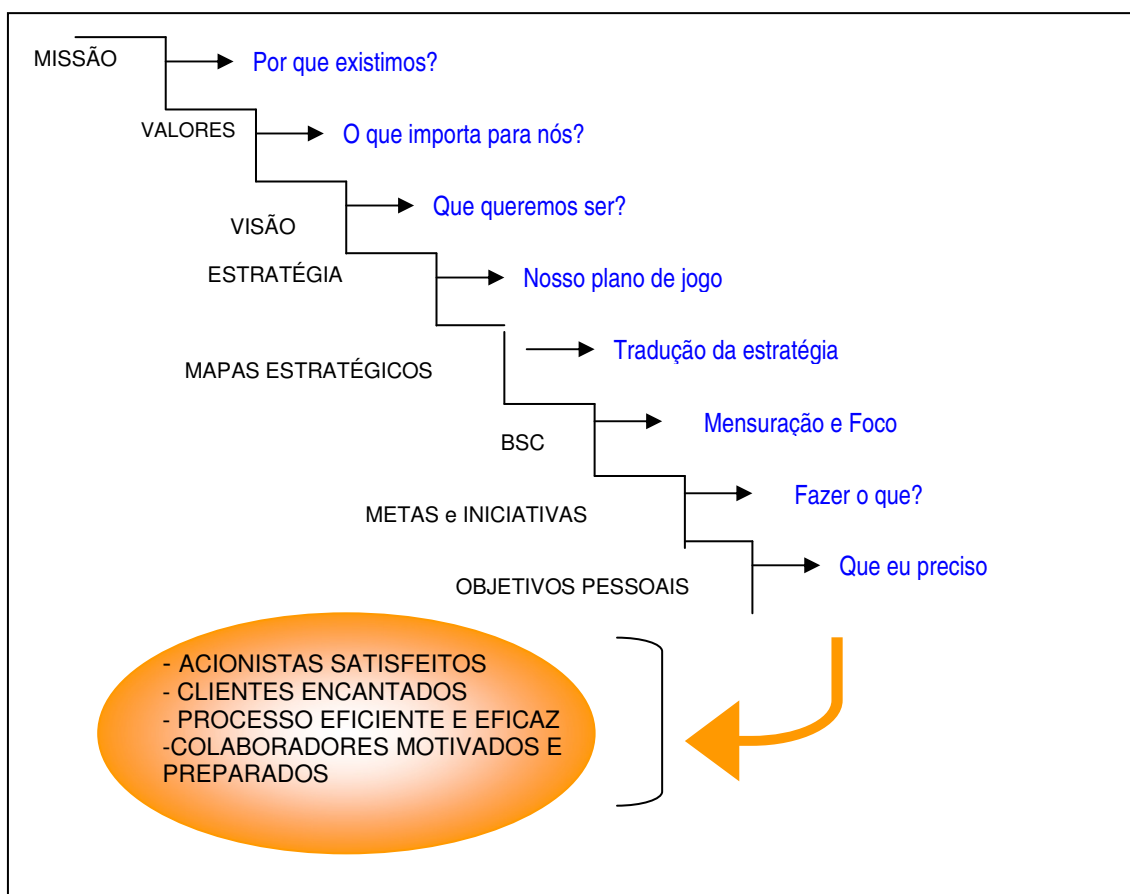
**Figura 14 – Princípios da Organização Focalizada na Estratégia (Kaplan e Norton, 2002).**

Esses valores estão em diversos departamentos e setores pelos quais as empresas são formadas e para *Alinhar a Organização à Estratégia* cabe a corporação definir as conexões entre eles para que se tenha sinergia. Isso serve para que tais departamentos não fiquem isolados e se constituam verdadeiros obstáculos para atingir os objetivos finais.

Somado a essa atenção necessária da corporação, é necessário transformar a Estratégia em Tarefa de Todos, pois se sabe que a alta administração nada

consegue fazer sozinha. Os executivos se valem do BSC para comunicar a estratégia e educar a organização. Trata-se da comunicação de cima para baixo.

Cabe aos indivíduos longe da corporação como as sedes, por exemplo, a identificar forma compatível com os objetivos estratégicos da empresa. Muitas organizações optaram por *Scorecards Pessoais*, difundindo de uma maneira holística e não como imposição. Assim os sistemas de recompensas das unidades de negócios e divisões passaram a ser baseados nos BSC. Assim a estratégia passa a fazer parte do cotidiano além de melhor compreendê-la.



**Figura 15- Tradução da missão nos resultados**  
(Kaplan e Norton, 2004, p.35).

Entretanto não basta o comprometimento de todos integrantes da organização. Também é preciso que se *Converta a Estratégia em Processo Contínuo* através da conexão do BSC com o processo orçamentário para focalizar os investimentos necessários e previstos no BSC.

As estratégias passaram a ser analisadas por reuniões gerenciais, na qual realizavam o feedback para respaldar o processo e esse envolvimento levou ao aprendizado e adaptação da estratégia.

Nenhum dos princípios mencionados ou os quatro combinados conduziram a organização a focar na estratégia, pois são apenas ferramentas. O que comprovadamente conduz ao sucesso é o envolvimento da equipe.

A mudança é primordial na aplicação da estratégia. O BSC não é um programa de mensuração, mas sim de mudança e a primeira ação a ser tomada é o descongelamento da organização e isso inicia de cima para baixo.

Com isso o executivo estabelece um processo de governança para orientar a transição definindo novos valores culturais e exige o rompimento com a antiga estrutura de poder.

Ao longo do tempo direciona para um sistema gerencial estratégico.

A estratégia não é um sistema gerencial, mas sim uma parte de um processo contínuo (Figura 15), que inicia com a missão.

A missão e os seus valores devem ter sua divulgação garantida pela gerência. A missão esclarece a razão de ser da organização.

Depois de estabelecida a visão mostrará para onde a organização almeja chegar.

Em seguida a estratégia deve ser constituída. Consiste em um conjunto de ações que promoverá a diferenciação e a tornará sustentável no mercado. Após as estratégias serão mensuradas e implementadas (BSC) com acompanhamento e avaliação constante dos resultados para certificar sua eficácia.

O estudo de caso, deste trabalho, está fundamentado nas definições e conceitos e análise dos modelos teóricos apresentados neste capítulo. No próximo capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada no estudo.

### 3 METODOLOGIA

---

Através de suas capacidades, o homem procura conhecer o mundo que o rodeia. Ao longo dos séculos ele vem desenvolvendo diferentes sistemas e ferramentas que lhe permitem conhecer a natureza das coisas e o comportamento das pessoas dentro da sociedade. Pela observação o homem adquire grande quantidade de conhecimento e, pela utilização dos sentidos, recebe e interpreta as informações do mundo exterior.

Entretanto, estas formas de conhecimento não satisfazem aos espíritos dos pensadores mais críticos. A maior questão está na observação casual dos fatos que conduz a graves equívocos, visto serem os homens maus observadores dos fenômenos mais simples.

A metodologia envolve correntes e métodos da pesquisa, a classificação quanto à natureza, aos objetivos e técnicas; bem como o delineamento da pesquisa.

A fim de possibilitar uma maior compreensão, também serão citadas algumas definições que serão iniciadas pela definição de conhecimento científico.

Diante da necessidade de obtenção de conhecimentos mais seguros e precisos, que os fornecidos por outros meios, se desenvolve a ciência se que constitui em um dos mais importantes componentes intelectuais do mundo contemporâneo.

No entendimento de Gil (1994) “etimologicamente, ciência significa conhecimento”.

A ciência é uma das poucas realidades que podem ser legadas as gerações seguintes sob a assimilação de resultados de experiências passadas que servirá de auxílio para o desenvolvimento de aspectos novos, sendo que desta forma se constitui o conhecimento científico. (CERVO e BERVIAN, 2002).

Conforme destaca Trujillo *apud* GIL (1994) “ciência é todo o conjunto de atitudes e atividades racionais, dirigidas ao sistemático conhecimento com objeto limitado, capaz de ser submetido à verificação”.

Na opinião de Cervo e Bervian (2002) o conhecimento científico vai além do empírico, procurando conhecer, além do fenômeno, suas causas e leis.

Já Demo (1998), coloca de maneira simples que “ciência é aquela que não têm na sua teoria o senso comum e a ideologia, embora esta esteja cercada das mesmas, pois tanto um como o outro está intrínseco tanto no sujeito como no objeto”.

Para Lakatos e Marconi (2000) “ciência é uma sistematização de conhecimentos, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar”.

O conhecimento científico possui as seguintes características (GIL, 1994):

- Objetividade: pois descreve a realidade independentemente dos caprichos do pesquisador;
- Racional: a razão se sobrepõe as sensações, emoções e impressões, para se chegar a seus resultados;
- Sistemático: preocupa-se em construir sistemas de idéias organizadas racionalmente e em incluir as descobertas parciais em totalidades cada vez mais amplas;
- Geral: seu interesse se dirige à elaboração de leis, normas ou regras que tentam explicar certo tipo de fenômeno.
- Verificável: Tenta demonstrar a veracidade das informações e;
- Falível: pois reconhece a possibilidade de erro.

Para Lakatos (2000), a ciência, quanto à sua natureza, pode ser entendida de duas formas: *latu sensu*, que tem o significado de “conhecimento”; e *stricto sensu*, a qual não se refere a um conhecimento qualquer, mas aquele que além de aprender ou registrar fatos os demonstra por suas causas construtivas ou determinantes. Por outro lado, se fosse possível à mente humana atingir um universo em sua abrangência infinita, apresentar-se-ia a ciência também infinita, como seu próprio

objeto; entretanto, as próprias limitações de nossa mente exigem a fragmentação do real para que possa atingir um de seus segmentos, resultando, desse fato, a pluralidade das ciências.

Não há um consenso comum entre os autores sobre a classificação da ciência, entretanto optou-se pela classificação de Marconi e Lakatos (2000) por usarem como base o conteúdo de cada ciência classificando-as como: formais e factuais (empíricas).

As formais contêm apenas enunciados analíticos, isto é, cuja verdade dependem unicamente do significado de seus termos ou de sua estrutura lógica. Consiste nas ciências exatas (Ex: Matemática) e dizem respeito aos fatos.

Já a factual vai além de enunciados analíticos e contêm, sobretudo, os analíticos que consistem nos estudos das idéias, sendo que a presente pesquisa se enquadra como factual, pois tem como base a análise de idéias e pensamentos coletivos.

Os resultados da pesquisa são possíveis através dos métodos que devem ser adequados para a pesquisa de cada tipo de ciência.

Conforme Gil (1994) métodos são os caminhos para chegar aos resultados. Os métodos científicos são uns conjuntos de procedimentos intelectuais e técnicos para se alcançar o conhecimento.

Cervo e Bervian (2002) afirmam que método “é a ordem que se deve impôr aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou resultado desejado”. O método depende do objeto da pesquisa, deve-se disciplinar o espírito, adaptar o esforço às exigências do objeto a ser estudado, selecionar os meios e processos mais adequados.

Os métodos podem ser de dois tipos: métodos gerais e específicos. O primeiro delimita o limite geral da investigação, já o segundo discrimina os procedimentos técnicos e são os utilizados pelas ciências sociais. Por sua vez, os específicos dividem-se em: método de abordagem (indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo, dialético) e método de procedimento que são o observacional e comparativo (GIL, 1995).



Conforme os métodos específicos a pesquisa se caracteriza por utilizar o método indutivo, pois parte de uma unidade (restaurante) para o geral.

Ainda quanto aos métodos específicos essa pesquisa se caracteriza por utilizar o método específico observacional, pois analisa os aspectos sem interferir, uma vez que apenas constata as características do PE usado pela empresa investigada. Também faz uso do método específico comparativo, pois é uma investigação de fatos, com o intuito de ressaltar as diferenças similares entre os modelos da literatura e o da organização (LAKATOS, 2000).

### **3.1 Planejamento da Pesquisa**

Para Lakatos (2003), a primeira etapa de uma pesquisa é o momento em que o pesquisador toma a decisão de realizá-la, seja por interesse próprio, de alguém ou de alguma entidade. Nem sempre é fácil determinar o que se pretende investigar e a realização da pesquisa é ainda mais difícil, pois exige do pesquisador a dedicação, persistência, paciência e esforço contínuo.

Desde que se tenha tomado a decisão de realizar uma pesquisa, deve-se pensar na elaboração de um esquema que poderá ser ou não modificado e que facilite a sua viabilidade. O esquema auxilia o pesquisador a conseguir uma abordagem mais objetiva, imprimindo uma ordem lógica do trabalho. Tudo deve ser bem estudado e planejado, inclusive a obtenção de recursos materiais, humanos e de tempo; englobando o recrutamento e treinamento de pessoas, distribuição das tarefas ou funções, indicações de locais de trabalho e todo equipamento necessário ao pesquisador. A pesquisa também pode ser realizada apenas por uma pessoa.

Gil (1994), diz que a pesquisa exige que as ações desenvolvidas ao longo de seu processo sejam efetivamente planejadas. De modo geral concebe-se o planejamento como a primeira fase da pesquisa, que envolve a formulação do problema, a especificação de seus objetivos, a construção de hipóteses, a operacionalização dos conceitos, etc. o planejamento deve envolver também os aspectos referentes ao tempo a ser despendido na pesquisa, bem como aos recursos humanos, materiais e financeiros necessários à sua efetivação.

O planejamento da pesquisa envolve sua classificação quanto à natureza, objetivos e técnicas.

### **3.1.1 Classificação da Pesquisa**

Cervo e Bervian (2002) definem pesquisa como “uma atividade voltada para a solução de problemas através do emprego de processos científicos”.

Também é considerada como um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. O objetivo é “descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 1995).

A presente pesquisa se trata de uma pesquisa social, pois usa o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método, em busca de respostas através do uso de procedimento científico, e assim, permitindo a obtenção de novos conhecimentos (LAKATOS, 2000).

As ciências sociais também são classificadas quanto às suas correntes e métodos (TRIVIÑOS, 1987). As correntes são classificadas como: Positivismo, Estruturalismo e Marxisimo.

O Positivismo é considerado a corrente que fundamenta essa pesquisa conforme as seguintes características:

- Considera a realidade como formada por partes isoladas;
- O positivismo não aceita outra realidade que não seja os fatos que possam ser observados;
- A atitude positivista busca descobrir a relação entre as coisas e criar instrumentos para avaliar essa relação;
- Rejeição ao conhecimento metafísico;
- Formulação do princípio da verificação (demonstração da verdade).

A pesquisa apresentou a classificação geral e também apresenta a sua classificação quanto à natureza, objetivos e técnicas.

### 3.1.2 Classificação quanto à Natureza da Pesquisa

De acordo com a natureza, a pesquisa social pode ser classificada em: qualitativa e quantitativa (GODOY, 1995).

A pesquisa quantitativa analisa as causas por meio de medidas objetivas e utiliza basicamente a estatística. Trabalha com amostras mais amplas e que são representativas. Utiliza instrumentos de coletas de dados estruturados e os dados são mais precisos.

Por sua vez, a pesquisa qualitativa preocupa-se com a compreensão e interpretação dos fenômenos. Trabalha com amostras reduzidas que nem sempre são representativas da amostra. Utiliza instrumentos de coletas de dados semi-estruturados e fornece análises comportamentais mais profundas.

Para fins desse estudo a natureza da pesquisa pode ser considerada quali-quantitativa. É qualitativa pelo fato de buscar a compreensão dos dados apresentados pelos entrevistados; e quantitativa pelo fato de analisar medidas obtidas pela colheita dos dados e posterior análise. Sendo que a pesquisa qualitativa apresenta algumas características vislumbradas nesse estudo (TRIVIÑOS, 1995):

- É descritiva, pois as descrições dos fenômenos estão impregnadas dos significados que o ambiente transmite e são produtos de uma visão subjetiva. O pesquisador analisou fatores externos que intervinham na análise formando uma situação individualizada através da descrição das situações e acontecimentos. Buscou-se analisar e descrever a realidade da empresa;

- Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não somente com os resultados e o produto. Característica essa reforçada pelos profissionais envolvidos no processo, pois além da análise de situações reais foi possível identificar as manifestações das pessoas envolvidas e como se estabeleceu o PE;

- Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente, pois o método indutivo parte do particular para o geral. Assim, a análise do modelo de PE realizado pela empresa, objeto desse estudo, pode resultar em um modelo que pode ser replicado às outras unidades da empresa no território nacional;

- O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa, uma vez que um dos postulados da pesquisa qualitativa é a atenção pelos pressupostos que servem de fundamento à realidade social. Essa característica fica evidente pela preocupação em interpretar e compreender o que os envolvidos no processo de implantação do PE possuem sobre o assunto estudado.

A pesquisa qualitativa tem ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave. A pesquisa foi realizada em uma unidade de uma empresa prestadora de refeições coletivas com sede em Porto Alegre/ RS. A unidade onde foram coletados os dados situa-se no Pólo Petroquímico no município de Triunfo/ RS. Para tanto o pesquisador realizou a coleta de dados dentro do ambiente de trabalho dos entrevistados se envolvendo e participando das atividades referentes ao tema pesquisado.

### **3.1.3 Classificação quanto aos Objetivos**

No que diz respeito aos objetivos a pesquisa pode ser classificada em: explicativa, descritiva e exploratória.

Esse estudo, por sua vez, é classificado como exploratório; pois foi realizada uma revisão bibliográfica para se obter um maior conhecimento e, conseqüentemente, maior respaldo a respeito dos assuntos relativos à pesquisa sobre o PE e seus modelos.

Cervo e Bervian (2000), consideram os estudos exploratórios como o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência. Julgam que a pesquisa exploratória não elabora hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo.

A finalidade principal da exploratória é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias e visa à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 1995).

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação

prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc. (MALHOTRA, 2001)

Essa pesquisa também é classificada como descritiva, pois descreve o PE da empresa estudada e também descreve a relação entre a implementação do PE e seu alinhamento com a visão de futuro da mesma. Foram analisadas e descritas às mudanças organizacionais que ocorreram após a implementação do PE. Buscou-se compreender os fenômenos através do levantamento de informações.

### **3.1.4 Classificação quanto às Técnicas**

As técnicas de pesquisa podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa observacional, pesquisa experimental, pesquisa ex-post-facto, levantamentos (surveys), estudo de campo e estudo de caso.

Pelas características das técnicas citadas e dessa pesquisa, o presente estudo pode ser classificado como bibliográfico que é a base de qualquer pesquisa e nessa, em particular, fica evidente pelos modelos de PE analisados e dos conceitos abordados necessários para a compreensão desse estudo.

A Pesquisa bibliográfica, segundo Köche (1997), é que tenta explicar um problema utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres. O objetivo, portanto, é o de conhecer e analisar as principais contribuições de diferentes estudiosos sobre um determinado tema. Esta técnica é fundamental para o desenvolvimento de qualquer pesquisa.

Segundo Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 1995).

Também pode ser classificado como documental, pois, conforme Gil (1994), a pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica diferindo apenas pela natureza da documentação, que nos caso da pesquisa realizada, foram usados

como fonte de dados: documentos próprios da empresa, CD com os mapas estratégicos e planos de ação.

Para Lakatos (2003), a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escrita ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias, que nessa pesquisa, consistiu os documentos onde constava o PE, bem como os mapas estratégicos e planos de ação.

Em especial, no presente estudo, foi utilizada a técnica do estudo de caso; pois foi realizada uma análise profunda e exaustiva de um objeto de forma a permitir o conhecimento amplo e detalhado do mesmo (Gil, 1994).

Á respeito do estudo de caso, empregando nesta pesquisa, Yin (2001) o classifica como um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real da vida. Quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes e nos quais múltiplas fontes de evidências são usadas há uma contribuição de forma inigualável para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos e cujos resultados não são passíveis de generalizações.

Já Triviños (1987), considera o estudo de caso como uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Esta definição determina suas características que são dadas por duas circunstâncias, principalmente. Por um lado, a natureza e a abrangência da unidade e esta pode ser um sujeito. Com isso evidencia-se a pesquisa como um estudo de caso, uma vez que se analisa profundamente o processo do PE da unidade de uma prestadora de serviços de Porto Alegre/ RS.

Entretanto, a escolha dessa metodologia promove limitações devido ao fato de os dados obtidos não poderem ser generalizados e, para tanto, não podem ser usados por outra e qualquer organização (LAKATOS, 2000)

Para que o estudo tenha sucesso é preciso que também haja envolvimento do pesquisador.

O modelo clássico de pesquisa privilegia a objetividade, ou seja, a não-intervenção do pesquisador no estudo. GIL (1994) cita o filósofo Durkheim, que estabeleceu como primeira regra do método sociológico “tratar dos fatos como

coisas”. Da mesma forma, outro teórico, Skinner citado pelo mesmo, defende a neutralidade do pesquisador frente ao fenômeno pesquisado.

## **3.2 Delineamento da Pesquisa**

### **3.2.1 Formulação do Problema**

Segundo Gil (1994), quando se diz que toda pesquisa tem início com algum tipo de problema, torna-se conveniente esclarecer o significado deste termo.

Problema pode ser definido como algo que dá margem a hesitação ou perplexidade, por difícil de explicar ou resolver, ou de outro ponto de vista algo que provoca desequilíbrio, mal-estar, sofrimento ou constrangimento às pessoas. Também pode simplesmente definir problema como qualquer questão não resolvida e que é objeto de discussão em qualquer domínio do conhecimento.

Para Lakatos (2003), problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução.

Definir um problema significa especificá-lo em detalhes precisos e exatos. Na formulação de um problema deve haver clareza, concisão e objetividade. A colocação clara do problema pode facilitar a construção da hipótese central.

O problema deve ser levantado, formulado, de preferência em forma interrogativa e delimitado com indicações das variáveis no estudo de possíveis relações entre si.

A formulação de um problema científico não constitui tarefa fácil. Por se vincular estreitamente ao processo criativo, a formulação de problemas não se faz mediante a observação de procedimentos rígidos e sistemáticos. As regras existentes não são absolutamente rígidas, cabendo aos pesquisadores moldá-las às especificidades dos problemas a serem pesquisados. Abaixo são apresentadas algumas das regras que, de acordo com os principais autores, são as mais úteis para a adequada formulação do problema (GIL, 1995):

- a) O problema deve ser formulado como uma pergunta. Este procedimento facilita a identificação do que efetivamente se deseja da pesquisa;
- b) O problema deve ser delimitado a uma dimensão viável. Frequentemente o problema é formulado de maneira tão ampla que se torna impraticável chegar a uma solução satisfatória;
- c) O problema deve ter clareza. Os termos utilizados devem ser claros, deixando explícito o significado com que estão sendo utilizados;
- d) O problema deve ser preciso. Nem sempre os termos apresentados na formulação do problema deixam claros os limites de sua aplicabilidade;
- e) O problema deve apresentar referências empíricas, o que nem sempre é fácil nas ciências empíricas.

“É uma questão que nos intriga, ou ainda, um desafio a ser dominado, algo a ser demonstrado ou ainda uma incógnita que desejamos elucidar. Na prática é aquilo que queremos mostrar, é onde queremos chegar onde está a tarefa científica a ser realizada (DEMO, 1998)”.

Trivinões (1995) diz que a delimitação do problema não significa a formulação do mesmo. Esta é muito mais específica que aquela. Desta forma, formular o problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade, com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando suas características (RUDIO, 2003). Percebe-se, que o objetivo da formulação do problema da pesquisa é torná-lo individualizado, específico, inconfundível.

Á partir da definição do problema foi possível investigar os processos da empresa para identificar as características e propôr melhorias reais à mesma.

Para tanto, o problema abordado por essa pesquisa pode ser descrito como: “O Planejamento Estratégico utilizado pela empresa prestadora de refeições coletivas está adequado e alinhado à sua Visão de Futuro?”.

Buscou-se realizar uma análise do processo de implementação do PE investigando os pontos que podem impedir a eficácia do PE na unidade.



### **3.2.2 Delimitação do Estudo**

### **3.2.3 Amostra**

A amostra desse estudo foi delimitada de acordo com a operacionalização da empresa, pois a mesma é subdividida em unidades; além disso, o PE que a empresa possuía estava sendo aplicado em uma unidade específica, que é o objeto desse estudo.

A unidade está localizada no município de Triunfo/ RS dentro do Pólo Petroquímico.

Para Lakatos (2003), amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população), é um subconjunto do universo.

As pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, nas pesquisas sociais é muito freqüente trabalhar com uma amostra, ou seja, pequena parte dos elementos que compõem o universo (GIL, 1994).

Os diversos tipos de amostragem existentes podem ser classificados em dois grandes grupos (GIL, 1994): probabilística que se baseia nas leis da matemática e estatística; e a não probabilística que não apresentam fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente dos critérios do pesquisador. Para Oliveira (1997), esta inclui uma variedade bastante grande de técnicas, possibilitando ao pesquisador a escolha de um determinado elemento do universo, de forma aleatória e não especificada.

O estudo em pauta fez uso da amostragem não probabilística, pois se trata da análise de fenômenos não quantificáveis.

A amostragem adequada é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões (MINAYO, 1994). Uma pergunta importante a ser efetuada nesta etapa é a de quais são os indivíduos sociais que possuem uma vinculação mais significativa para o problema a ser investigado. Para tanto, a amostra abrangeu os 102 profissionais que trabalhavam na unidade (UEN) da organização incluindo a gerência.

Para a coleta de dados, foram desconsiderados 22 profissionais (8 colaboradores estavam em férias, 7 em afastamento e 7 são terceirizados por 45 dias). Frente ao exposto a população ficou composta por 80 entrevistados distribuídos da seguinte forma: 1 Nutricionista gestora do contrato, 1 Nutricionista gerente de micro-região, 1 diretora da regional RS, 4 Nutricionistas Supervisoras de Turno, 1 Técnica de Segurança, 4 Oficiais Administrativos, 8 Motoristas, 7 Estoquistas, 13 Cozinheiros e Chefe de Cozinha, 11 Oficiais de Cozinha, 7 Copeiras, 7 Garçons, 2 Operadoras de Caixa e 12 Oficiais de serviços.

Para fins de tabulação dos dados os cargos foram agrupados por setores, a fim de analisar as informações em todos os departamentos da unidade, consistindo na seguinte categorização:

- Abastecimento/ Estoque (Estoquista, Auxiliar de Estoque, Oficial de Serviço, Motorista),
- Produção (Cozinheiro, Oficial de Cozinha e Confeitaria),
- Distribuição (Garçom, Copeiro, Operador de Caixa),
- Administrativo (Oficial Administrativo, Técnico de Segurança),
- Direção (Diretora, Gerente e Supervisoras de Turno – Nutricionistas).

Dessa forma foi possível identificar o envolvimento de todos os membros no processo de PE na unidade e foi possível englobar os indivíduos significativos para a presente pesquisa.

### **3.2.4 Procedimento para Coleta de Dados**

Toda a pesquisa deve ser planejada, principalmente a pesquisa descritiva, se o pesquisador objetivar o oferecimento de resultados úteis e fidedignos. Para isso, se faz a coleta de dados, que é fase intermediária da pesquisa descritiva, depois que está definida a delimitação do assunto, a revisão bibliográfica, a definição dos objetivos, a formulação do problema e a identificação das variáveis, para só então, seguirem-se às tarefas de análise, discussão dos dados com a conclusão e o relatório. É preciso que seja feita com cuidado para que se tenha certeza de que as

relações que estiverem sendo estudadas não sofram influência de outras variáveis além das estudadas (KERLINGER, 1978; CERVO e BREVIAN, 2002).

A coleta de dados é uma das etapas mais importantes do processo de pesquisa. As etapas da coleta de dados devem estar bem definidas, para que o pesquisador possa orientar seu trabalho de forma clara e objetiva.

Conforme Andrade (1998), elaborar um plano para a coleta de dados serve para especificar os pontos de pesquisa e os critérios para a seleção dos entrevistados. É extremamente útil para o sucesso do trabalho.

Á partir do estabelecimento do problema foi realizado primeiramente um levantamento informal através de uma entrevista com a diretora da região sul, a fim de definir a necessidade de estudo sobre PE dentro da empresa; e uma revisão bibliográfica.

Após foi elaborado um roteiro de entrevista na forma de um questionário por meio de um roteiro de entrevista, em seguida realizou-se a coleta de dados, tabulação, análise e interpretação, redação e conclusão.

Os dados coletados na pesquisa são de dois tipos:

A – Dados primários: foram as informações coletadas através de entrevista semi-estruturada, junto aos 102 entrevistados, na unidade objeto de estudo dessa pesquisa. O questionário serviu para a operacionalização da coleta de dados permitiu uma melhor exploração do envolvimento e opiniões dos integrantes envolvidos (LAKATOS, 2003).

O questionário encontra-se em anexo (ANEXO A) e foi desenvolvido com base no Modelo da UFSM de implementação de PE. O mesmo foi investigado e testado por Estrada (2002) e teve como objetivo responder aos objetivos específicos desse estudo.

É um instrumento de pesquisa constituído de uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito pelo entrevistador. Essa técnica de entrevista parece ser a mais viável, uma vez que na equipe da unidade possuem pessoas com baixo grau de escolaridade o que poderia dificultar e comprometer a qualidade das respostas. Somado à isso, o entrevistador possui experiência profissional na

empresa sendo possível fazer a interface entre a academia e o linguajar operacional da mesma.

Conforme observado por Richardson (1999), este tipo de coleta de dados permite obter do entrevistado não somente o que ele considera como aspectos mais relevantes de determinado problema, mas também, suas descrições da situação em estudo, além de complementar os dados secundários levantados.

O questionário faz-se necessário pelo fato do uso que será feito de informações qualitativas, que irão reproduzir o conhecimento e envolvimento dos colaboradores e que é necessário na implantação do PE no ambiente empresarial.

B – Dados secundários: consistem nos dados coletados pelo próprio pesquisador na literatura. Nesta etapa, será realizada análise de modelos de PE propostos pela literatura bem como consulta dos documentos como o que serviu como base para a coleta de dados. Foram pesquisados: periódicos, jornais, revistas especializadas, *sites*, CD com a descrição do PE e documentos da empresa nos quais constavam referências imprescindíveis para elaboração da presente pesquisa.

O pesquisador abordou individualmente cada envolvido, mediante prévia apresentação da gerência, e fazendo uso ao máximo da neutralidade pessoal, questionou os entrevistados.

O treinamento do pesquisador, como coloca Koche (1997), é primordial para quem irá executar a coleta de dados, isto no caso de pesquisas que precisam utilizar este meio. O treinamento das equipes serve para uniformizar os procedimentos, reduzindo ao máximo a influência de quem irá aplicar o instrumento de coleta de dados. No presente estudo a pesquisa foi aplicada pelo mesmo pesquisador a todos os entrevistados, garantindo o padrão de entrevista e menor margem de desconformidade entre as respostas.

Para a realização adequada dos dados e fenômenos, bem como a interpretação do contexto foi realizada uma análise qualitativa.

À partir desses métodos e procedimentos foram realizados os estudos da implementação do processo de PE.

Embora a técnica do estudo de caso, usada nesse estudo, possibilite uma análise profunda de uma situação específica com uma análise intensiva das

variáveis escolhidas, suas conclusões obtidas não podem ser estendidas e generalizadas aos demais casos ou a outras realidades organizacionais. No entanto, partindo-se das características de cada organização, pode-se utilizar as observações resultantes deste estudo para outras unidades da organização ou em organizações de natureza similar.

Mediante aplicação dos métodos e procedimentos apresentados foram realizados os estudos da implementação do processo de Planejamento Estratégico realizado na empresa.

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

---

### **4.1 Contextualização do PE da empresa**

De acordo com os dados do Ministério do Trabalho (2006) o Brasil possui 7057 restaurantes que fornecem alimentação coletiva, sendo que a empresa objeto desse estudo possui 650 unidades (restaurantes) distribuídas em 13 estados brasileiros.

O estado do Rio Grande do Sul é o terceiro maior estado com empresas que fazem parte do programa do PAT ficando atrás dos estados de São Paulo e Minas Gerais. O RS possui 287 unidades (restaurantes) com administração e 423 pontos onde são fornecidas as refeições, sendo que a empresa pesquisada possui 104 restaurantes com administração no RS perfazendo 36,2% do setor no estado e distribui em 51,5% do total de pontos de refeições coletivas.

O setor passou a ficar cada vez mais concorrido e o negócio de refeições coletivas em geral teve que acompanhar algumas características comportamentais do segmento como (NUTRIÇÃO EM PAUTA, 2000):

- As refeições dentro das empresas deixam de ser apenas um benefício e sim momentos de lazer e descontração;
- Áreas com praças de alimentação e o conceito de multi-produtos cada vez mais forte dentro das empresas tem tornado os restaurantes cada vez mais comerciais;
- Adição de incrementos e complementos para diferenciar os produtos e serviços para passar a idéia de exclusividade para cada cliente;

- A tecnologia dos equipamentos e matéria-prima tem reduzido o tempo entre produção e distribuição acelerando os processos internos;
- Maior número de mulheres nas frentes de trabalho e na interface entre contratada/ contratante;
- Consumidores exigentes buscam prestadoras cada vez mais ágeis e inovadoras aumentando a concorrência no setor;
- Empresas enfatizam programas de saúde, pois hoje se sabe que a má alimentação pode transformar um benefício em retornos contraproducentes, com afastamentos e aumentos de atendimentos aos serviços médicos;
- Atenção da empresa ao seu capital intelectual buscando alternativas que atendam às necessidades de trabalho e de vida dos seus colaboradores.

Cada vez mais é preciso que a prestadora seja parceira e tenha interação com a cultura do cliente.

Em geral a prestadora de refeições é na única empresa terceirizada que mantém contato com todas as outras que estão dentro da empresa contratante, pois é local de refeições comum a todos.

## **4.2 A Organização**

Empresa do ramo de restaurantes industrial fundada em 1986 pelo atual presidente na cidade de Porto Alegre- RS.

Comercializa a alimentação através de unidades produtivas localizadas dentro de empresas contratantes de diversos segmentos como indústrias de: medicamentos, automotivas, celulose, bebidas, aço, etc.

A alimentação servida dependerá de contrato firmado com a contratante que relaciona suas necessidades e com isso será estruturado: o tipo de contrato, tipo de restaurante, tipo de padrão, serviços, produtos, bem como sua composição, etc.

A organização apresenta planejamento estratégico corporativo, mas que não é do conhecimento das administrações dos restaurantes. Entretanto, as unidades recebem um documento no qual colocam objetivos e metas para serem atingidas.

Por iniciativa da diretoria do Rio Grande do Sul buscou-se realizar um PE que, inserido nas diretrizes corporativas, pudesse ser adequado às necessidades emergentes de um dos principais clientes da sua carteira.

#### **4.2.1 Estrutura Organizacional**

A empresa objeto desse estudo é composta de 13 regionais contemplando 650 unidades/ restaurantes (UENs) e contrata 6800 colaboradores em todo o país.

A hierarquia da organização está em linha horizontal demonstrando a disseminação de comunicação e administração das unidades. A cultura é totalmente voltada para o cliente com no máximo três degraus hierárquicos na linha direta. Os três níveis da empresa são: restaurantes, sedes e corporativo; que correspondem aos níveis administrativos: operacionais, táticos e estratégico. Cada um possui seus orçamentos e metas para serem monitorados (Modelo Empresarial, 2005/ 2006).

O Corporativo da organização está localizado em Porto Alegre/ RS. Cada Sede Regional é administrada por uma Diretoria e é responsável por dar suporte às suas unidades, através de suas gerentes de micro-região, que coordenam de 13 a 17 unidades, e departamentos da Sede.

As unidades, quase que na sua totalidade são gerenciadas por Nutricionistas, que estão em quantidade suficiente de acordo com o tamanho da unidade ou serviços oferecidos na mesma.

O funcionamento da empresa está baseado em macroprocessos, ao invés de departamentos.

Devido à prestadora trabalhar com unidades independentes e descentralizadas, consideradas como Unidades Estratégicas de Negócios (UEN), foi realizado o processo de planejamento estratégico em um dos restaurantes.

Nessa unidade analisada, na qual foi desenvolvido o planejamento estratégico da regional do RS, a gerência é composta por uma Gerente Gestora do contrato e 6 Supervisoras de Turno. Cada supervisora responde por cada processo na unidade (abastecimento, produção, gestão de pessoas/qualidade). Possuem apoio administrativo de técnico de segurança e oficiais administrativos.



**Tabela 4- Relação dos profissionais da unidade.**

| SETOR                  | FUNÇÃO  | Nº DE PROFISSIONAIS |
|------------------------|---|---------------------|
| Gerência               | Gestora Geral<br>Supervisoras de Turno                                    | 7                   |
| Administração          | Técnica de Segurança<br>Oficiais Administrativos                          | 5                   |
| Abastecimento/ Estoque | Estoquistas<br>Oficiais de Serviços<br>Motorista                          | 34                  |
| Produção               | Instrutor de Cozinha<br>Cozinheiros<br>Confeitaria<br>Oficiais de Cozinha | 35                  |
| Distribuição           | Garçons<br>Copeiras<br>Operadoras de Caixa                                | 21                  |
| <b>TOTAL</b>           |   | <b>102</b>          |

Fonte: Dados do Restaurante.

A unidade possui um sistema de contrato do tipo Mandato. Nesse tipo de contrato a contratante se responsabiliza por todos os investimentos: insumos, estrutura e massa salarial. A contratada atua como a administradora de todos os processos relacionados à alimentação (ex: planejamento, aquisição de insumo, etc.); entretanto a contratante estipula as metas e suas necessidades. Tudo é decidido dentro do próprio cliente.

Para fins de análise as funções foram agrupadas de acordo com o setor que a sua função está diretamente envolvida.

O quadro de funcionários segue as seguintes divisões (Tabela 4), sendo que somente a gerência e administrativo estão na ordem superior da hierarquia.

#### **4.2.2 Processo Produtivo**

A produção é essencialmente manual com auxílio de equipamentos. Deve ser guiado pelas normas que constam no Manual de Boas Práticas de Fabricação (MBP), que tem como base resoluções e portarias da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e Ministério da Saúde.

Independente dos produtos serviços as unidades possuem seu layout adequado por processo, mas em unidades grandes também possuem o layout celular.

A organização possui seu Centro de Distribuição no RS e utiliza ferramentas de produção puxada como o *Kanban* implantado em 100% das unidades.

A organização oferece inovações no seu atendimento como: pratos de baixa caloria, grelhados, pratos personalizados, lanches; além da linha industrial tradicional (tipo *self-service*).

Quanto aos seus processos, a unidade analisada é de grande porte com serviços como: desjejum, almoço, jantar, buffet light, lanches contratuais, cafés nos setores, copa de diretoria, lancherias, coffee- breaks e eventos; além de transporte para entrega de alimentação em toda a área geográfica da contratante.

Seus recursos estruturais, físicos e equipamentos atendem às suas necessidades. Abastece quatro pontos com refeições prontas, sendo que há um restaurante separado para as parceiras.

Seus indicadores fixos de produção no mês são:

- Refeições: 27000;
- Refeições Turno: 7800;
- Quentinha: 1100;
- Lanches contratuais: 9300;
- Lanches contratados: 5000

O grupo considerado cliente na unidade é o Cliente Principal que é a contratante, os demais clientes são os parceiros e que devem seguir o contrato firmado pelo cliente principal.

#### **4.2.3 Negócio da Empresa**

Promover saúde e prazer.

### 4.3 Início do PE na unidade

A unidade compôs seu PE entre agosto e setembro de 2005. O documento foi formalizado e foram realizadas sensibilizações com a equipe e com o cliente principal.

O PE da empresa prestadora de refeições partiu de uma demanda de uma empresa cliente. Com isso a prestadora precisou buscar alternativas para aumentar a eficácia na gestão da UEN estabelecida nesse cliente e atingir os desafios propostos.

A respectiva UEN está localizada em uma organização dentro do Pólo Petroquímico de Triunfo na grande Porto Alegre/ RS. O faturamento da UEN representa 10% no faturamento da prestadora no RS, sendo que esse o universo é composto por 104 restaurantes.

A UEN sempre buscou atender as auditorias e exigências normativas e regulamentares da contratante, que é ícone dos sistemas de premiação em qualidade. Evidência disso são as certificações conquistadas pela ISO 9001/ 2000 em 1997; pela ISO 14000/ 2004 em 1999 e pela OSHAS 18001 em 2003; sendo essas certificações um respaldo perante a contratante e a todos os clientes da prestadora.

Tais certificações promovem ferramentas de gestão que o restaurante deve incorporar as suas práticas dos processos. Com a ISO 9001, que é a base para os demais sistemas de certificação estabelece diretrizes para a implantação dos sistemas de Gestão da Qualidade. Através da aplicação dessa prática a empresa promove: abertura de mercado; Conjunto de regras para garantir a qualidade que são aceitas no mundo todo e insere a organização no contexto mundial. Essa norma define um conjunto de requisitos necessários que garantem que todos os processos do restaurante passarão pelo sistema de avaliação mantendo assim um padrão de produção.

Já no que se refere a norma da série 14000, no caso do restaurante a 14001; define as diretrizes para implantação dos Sistemas de Gestão Ambiental que é determinante para o cliente. Em verdade essa certificação respalda o serviço da prestadora dentro do cliente, pois precisa acompanhar as diretrizes do cliente

principal. No momento que o ambiente é analisado economicamente verifica-se as diversas interações entre os fatores ambiente e a economia. Torna-se cada vez mais necessário frear o desequilíbrio eminente entre esse dois fatores.

Por fim a OHSAS preconiza as especificações para saúde e segurança do trabalhador. Apesar destes referenciais não serem publicados pela ISO (International Organization for Standardization), no seu desenvolvimento participou uma série de entidades a nível mundial, como responsáveis nacionais pela publicação de normas, entidades certificadoras e outros especialistas, o que lhe confere reconhecimento internacional. Essa norma é passível de ser aplicada em concomitância com qualquer ISSO, pois há uma similaridade de nomenclatura e procedimentos. Com a implementação de um sistema desta natureza, a empresa poderá esperar, por exemplo:

- melhorias significativas nas condições de trabalho;
- redução de riscos de acidentes e de doenças profissionais;
- redução de custos (indenizações, seguros, prejuízos de acidentes de trabalho, perda de dias de trabalho);
- melhoria da imagem da empresa;
- diferenciação em relação à concorrência;
- evidência do compromisso de cumprimento da legislação;
- motivação dos trabalhadores com a promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável.

Os requisitos essenciais são o cumprimento da legislação, entretanto essa normatização promove uma gestão pro-ativa incentivando a organização a trabalhar com a melhoria contínua.

Através das auditorias do IDS (Índice de Desenvolvimento Técnico e de Segurança), que são requisitos internos desse cliente, a UEN conquistou a certificação de Fornecedor Destaque em 2004.

Entretanto, a grande demanda surgiu com o desafio imposto pela contratante de que a UEN precisaria atingir 98 pontos (total 100 pontos) na auditoria do IDS de 2005, que se encerra em março de 2006. Tal auditoria envolve diversos enquadramentos como: segurança do trabalho, meio ambiente, saúde, etc.

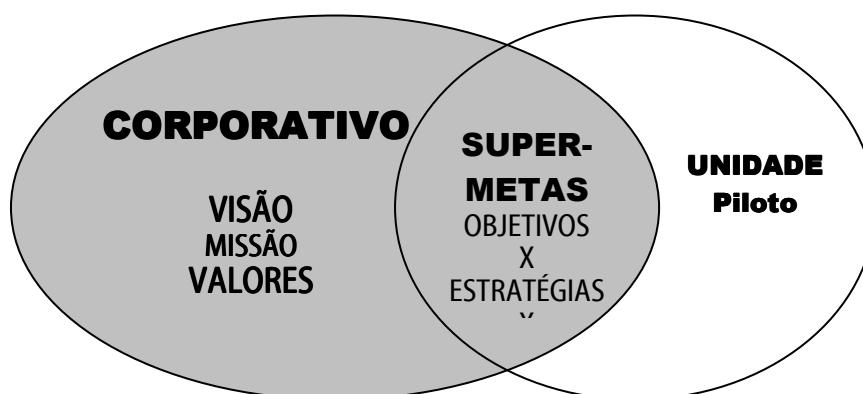
No intuito de atingir essa meta e de focar seus esforços à longo prazo, a direção da UEN, juntamente com a diretoria da sua respectiva prestadora de refeições no RS, formularam um grande planejamento.

A super-meta da UEN passou a ser o Troféu Bronze do PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e de Produtividade) a ser conquistado até 2010. Sendo assim, atingiriam o desafio do cliente em alcançar 98 pontos e estariam alinhados a conquistar o primeiro prêmio da unidade, que acompanharia a tendência do cliente possuidor da máxima premiação dessa avaliação.

Em vista disso, dentro dos critérios desse sistema de avaliação há o de Planos e Estratégias. Por essa razão, em 2005 foi elaborada a Matriz Estratégica da UEN, baseada na ferramenta idealizada por Norton e Kaplan (1998) o *Balanced Scorecard* (BSC).

A equipe de implementação foi composta por: consultor de PE, Gerência e Supervisoras.

O PE foi realizado com suporte de uma assessoria em PE e possui a Missão, Visão e Valores da corporação e os Objetivos, Estratégias e Planos pertinentes a UEN (Figura 18).



**Figura 16- Bases do Processo de PE da empresa.**

O processo de PE da unidade seguiu algumas etapas:

1ª Etapa: Contratação da consultoria.

2ª Etapa: Formação da equipe.

3ª Etapa: Análise, estudo e construção do processo do PE da unidade com base na filosofia da corporação, conforme as Diretrizes Organizacionais.

Diretrizes Organizacionais:

- Missão;
- Políticas da Qualidade;
- Visão;
- Valores;
- Análise de Oportunidades e Ameaças (Ambiente Externo);
- Análise dos Pontos Fortes e Fracos (Ambiente Interno/ Descrição e análise do desempenho do contrato);
- Análise dos Fatores Críticos de Sucesso;
  - Identificação dos critérios a serem monitorados, desenvolvidos e alcançados pelo Comitê de Gestão da Qualidade, que deve envolver os níveis inferiores;
  - Escopo do Mapa Estratégico com seus objetivos, estratégias e planos de ação;
  - Comprometimento do envolvimento de todos *stakeholders* através de reuniões firmadas em cronograma de eventos;
  - Acompanhamento e avaliação dos indicadores: já estabelecidos no orçamento da empresa; adição de indicadores usados como critérios para manter as certificações da unidade e os indicadores necessários para atingir os 350 pontos e a premiação ouro.
  - Adequação, quando identificado como necessário, dos: objetivos, estratégias e planos.

- Processo de Apoio (Determinação das pessoas de apoio da Sede nos diversos setores: abastecimento, suprimentos RH/ DP, financeiro e segurança alimentar);
- Sistema de Liderança;
- Calendário e Apoio (Sistematização para a periodicidade de monitoramento do processo de planejamento em todos os níveis de responsabilidades);
- Instrumentos de Controle, Disseminação e Aprendizado.

4ª Etapa: Construção do Mapa Estratégico.

5ª Etapa: Formulação dos Planos de Ação.

6ª Etapa: Formalização do Processo.

7ª Etapa: Sensibilização por apresentação do processo pela Diretora do RS na presença do cliente principal e o presidente da prestadora de refeições;

8ª Etapa: Sensibilização da Equipe.

9ª Etapa: Implantação do processo.

10ª Etapa: Acompanhamento e Aprendizagem.

Para identificar e analisar o PE da empresa, utilizado para promover a mudança organizacional da unidade, foi desenvolvido um estudo com base no Modelo da UFSM de Estrada (2001); pois suas etapas transpõem as necessidades de cada fase além de ter foco no processo de mudança.

Através das etapas desse Modelo foram estruturadas as questões para o roteiro de entrevista.

Mediante a análise do modelo usado pela empresa, buscou-se identificar se o PE usado está indo ao encontro da visão de futuro da empresa e de ressaltar alguns aspectos que podem ser melhorados a fim de se obter maior eficácia nos resultados.

Por meio da aplicação do roteiro, inicialmente, procurou-se identificar o grau de escolaridade da equipe conforme descrito na Tabela 5. Através dessa análise é possível comparar com os próximos questionamentos se a escolaridade dos colaboradores influencia na compreensão e execução da visão de futuro.

**Tabela 5- Grau de escolaridades dos integrantes da equipe (%)**

| SETOR                  | GRAU DE ESCOLARIDADE DOS PROFISSIONAIS |                                |                              |                           |                         |                    |                   | TOTAL |
|------------------------|--|--------------------------------|------------------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------|-------|
|                        | Nº DE ENTREVISTADOS                    | ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO* | ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO* | ENSINO MÉDIO INCOMPLETO** | ENSINO MÉDIO COMPLETO** | SUPEIOR INCOMPLETO | SUPERIOR COMPLETO |       |
| ABASTECIMENTO/ ESTOQUE | 27                                     | 22,2                           | 22,2                         | 18,8                      | 29,6                    | 7,4                | 0                 | 100   |
| PRODUÇÃO               | 25                                     | 56,0                           | 20,0                         | 8,0                       | 16,0                    | 0                  | 0                 | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO           | 16                                     | 6,2                            | 6,2                          | 25,0                      | 62,6                    | 0                  | 0                 | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO          | 5                                      | 0                              | 0                            | 0                         | 100                     | 0                  | 0                 | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN         | 7                                      | 0                              | 0                            | 0                         | 0                       | 0                  | 100               | 100   |
| TOTAL *                | 80                                     | 26,2                           | 15,0                         | 13,8                      | 33,7                    | 2,5                | 8,8               | 100   |

Fonte: Dados da Pesquisa.

\* Ensino fundamental também deve ser considerado como antigo Primeiro Grau.

\*\* Ensino Médio também deve ser considerado como o antigo Segundo Grau.

Conforme os dados da Tabela 5, os colaboradores do setor abastecimento/estoque apresentam, em sua maioria (29,6%) ensino médio completo, sendo que parcela significativa possui apenas ensino fundamental (44,4%) tanto incompleto (22,2%) quanto completo (22,2%). É o setor que apresenta o segundo grupo com maior percentual de baixa escolaridade

Já no setor da produção é possível identificar que 56,0% do setor possuem ensino fundamental incompleto constituindo o maior grupo com baixa escolaridade. Com isso é possível verificar que o setor da produção (cozinheiros, instrutores, chefes e oficiais de cozinha), que são o cerne da cozinha industrial e possuidores de grande capital intelectual apresenta baixo grau de escolaridade. Dentre os colaboradores desse setor apenas 16% possuem ensino médio completo e são oficiais de cozinha.



**Tabela 6- Tempo de admissão na Unidade (%)**

| SETOR                  | TEMPO DE ADMISSÃO NA UNIDADE |                          |                       |                       |                       |                       |                        |                            | TOTAL |
|------------------------|------------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|-------|
|                        | Nº DE ENTREVISTADOS          | PERÍODO INFERIOR A 1 ANO | PERÍODO DE 1 A 3 ANOS | PERÍODO DE 3 A 5 ANOS | PERÍODO DE 5 A 7 ANOS | PERÍODO DE 7 A 9 ANOS | PERÍODO DE 9 A 11 ANOS | PERÍODO SUPERIOR A 11 ANOS |       |
| ABASTECIMENTO/ ESTOQUE | 27                           | 18,5                     | 33,3                  | 14,8                  | 18,5                  | 7,4                   | 0                      | 7,4                        | 100   |
| PRODUÇÃO               | 25                           | 20,0                     | 16,0                  | 4,0                   | 16,0                  | 8,0                   | 16,0                   | 20,0                       | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO           | 16                           | 25,0                     | 37,5                  | 18,7                  | 6,2                   | 6,2                   | 0                      | 6,2                        | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO          | 5                            | 20,0                     | 40,0                  | 20,0                  | 0                     | 20,0                  | 0                      | 0                          | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN         | 7                            | 0                        | 42,8                  | 0                     | 42,8                  | 0                     | 0                      | 14,4                       | 100   |
| TOTAL                  | 80                           | 18,8                     | 30,0                  | 11,2                  | 16,3                  | 7,5                   | 5,0                    | 11,2                       | 100   |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Ainda conforme os dados da Tabela 5 verifica-se que, do total de entrevistados, os colaboradores com maior escolaridade são a gerência composta de 100% com pessoas possuidoras de terceiro grau completo, seguida de 62,6% que faz parte do setor distribuição (copeiras, garçons e operadores de caixa) com ensino médio completo e em seguida de 29,6% que são do abastecimento/ estoque.

Mediante a Tabela 6 foi possível identificar há quanto tempo a equipe está formada e se isso não prejudicou a implementação do PE na unidade que iniciou em 2005.

De acordo com a Tabela 6, os maiores percentuais dos setores com mais de cinco anos de contratação são o setor do abastecimento/ estoque, da produção e da direção da UEN com 33,3%, 60% e 57,2% respectivamente.

Já os setores distribuição e administração possuem menor período de contratação, sendo que a distribuição apresenta 78,5% e o setor administração 85% dos colaboradores com menos de 3 anos de admissão.

Ainda pela análise da Tabela 6 o setor da gerência apresenta 49,8% com contratadas a menos de 3 anos.

Pela análise entre as Tabelas 5 e 6 verificamos que há uma relação inversa entre a escolaridade e o tempo de admissão na unidade entre os setores. Como exemplo o setor produção possui menor grau de escolaridade (56,2%) e maior tempo de admissão (64%) na unidade; já o setor distribuição apresenta mais escolaridade (62,6% com ensino médio completo) e menor tempo de contratação (37,3%). Isso comprova que a prática de contratar pessoas com maior grau de escolaridade é uma prática recente da direção, pois passou a ser exigência da contratante.

Também fez parte do roteiro de entrevista uma contextualização geral do PE na unidade. Através de relatos da direção da unidade, já faz bastante tempo em que a unidade recebe metas do corporativo denominado o PE da unidade. Isso confundiu a data mencionada por alguns entrevistados com maior tempo de empresa.

Segundo Estrada (2002) todos os profissionais devem estar envolvidos com o PE para que os objetivos sejam atingidos. É preciso despertar o senso de urgência para que todos, em alerta, busquem o objetivo macro ao desempenhar suas atividades.

Apesar disso, o início do PE não parece ter sido claro, pois não teve um marco que delimitasse o mesmo. Conforme a Tabela 7 foram analisados os dados obtidos na pesquisa.

É importante salientar que a unidade deu ênfase ao Mapa Estratégico e não ao seu PE, tratando assim, os dois como similares.

De acordo com a Tabela 7, é possível identificar que os setores com menor conhecimento a respeito do início do PE foram o abastecimento/estoque e o da distribuição. Em vista disso, 92,6% e 87,5%, respectivamente, não têm conhecimento de quando o PE iniciou na unidade.

Já o setor com maior conhecimento sobre o início do PE é o da direção da UAN no qual 100% das profissionais possuíam conhecimento do período correto. Juntamente com a direção, a administração (60%) e do setor da produção (32%) apresentam um maior número de entrevistados conhecedores do início correto do PE, sendo que 32% dos acertos da produção foi respondido por cozinheiros.

**Tabela 7- Início do PE na unidade (%).**

| SETOR                  | Nº DE ENTREVISTADOS | SABE INDICAR O PERÍODO QUE INICIOU O PE NA UNIDADE |      |      | NÃO SOUBE RESPONDER | TOTAL |
|------------------------|---------------------|--|------|------|---------------------|-------|
|                        |                     | HÁ MAIS DE 5 ANOS                                  | 2003 | 2005 |                     |       |
| ABASTECIMENTO/ ESTOQUE | 27                  | 0  | 3,7  | 3,7  | 92,6                | 100   |
| PRODUÇÃO               | 25                  | 4  | 4    | 32   | 64                  | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO           | 16                  | 6,25   | 0    | 6,25 | 87,5                | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO          | 5                   | 0  | 0    | 60   | 40                  | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN         | 7                   | 0  | 0    | 100  | 0                   | 100   |
| TOTAL                  | 80                  | 2,5  | 2,5  | 25   | 70                  | 100   |

Fonte: Dados da Pesquisa

Á partir dos dados da Tabela 7, pode-se desenvolver a soma dos percentuais relativos à amostra do número total de entrevistados retratando os entrevistados que possuem ou não o conhecimento do início do PE na unidade.

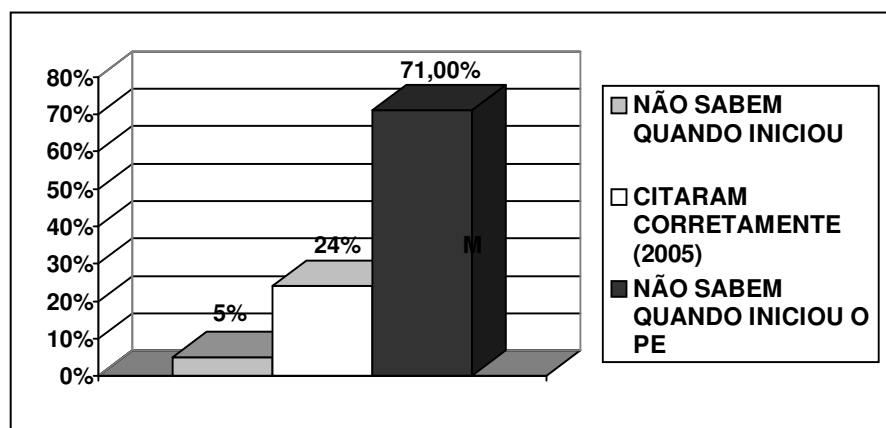
Conforme apresentado pelo Gráfico 1 a maior parte da equipe não tem conhecimento preciso do início do PE (71,0%), seguidos de 24% que conheciam o período correto e 5% citaram datas erradas.

Um fato importante a ser salientado é que muitos dos entrevistados possuem menos que seis meses de contratação o que prejudicou a resposta correta dos entrevistados, entretanto que 51,2% do total de colaboradores da unidade possuem mais de três anos de contratação (Tabela 6) na unidade.

Os dados do Gráfico 1 comprovam que o sistema de comunicação foi falho na unidade quanto ao despertar da urgência necessária para orientar os esforço da equipe em prol do alcance da visão de futuro. Por meio disso, a equipe de implantação do PE não pode ter segurança que o *status quo* poderá ser mudado.

Para essa equipe, já existem Inúmeros critérios a serem seguidos dentro da produção da unidade, que já trabalha com processos certificados pela qualidade. Entretanto, ao manter o foco da Matriz Estratégica no PGQP pode ter comprometido todo o processo de início do PE por torná-lo impreciso para a maioria dos profissionais da unidade. O principal fato se deve aos esforços não ter sido

claramente direcionado; uma vez que as pessoas envolvidas no Programa de Qualidade são as mesmas pessoas responsáveis pela implementação do PE na unidade. A falha da comunicação pode prejudicar o desenvolvimento das demais etapas.



**Gráfico 1- Resultado do conhecimento sobre o início do PE na unidade (%).**

O início do PE foi idealizado pela direção da unidade juntamente com a gerência de micro-região, que dá suporte às atividades globais que envolvem a unidade em parceria com a diretoria do RS. Entretanto, percebe-se que não foi dado enfoque para o PE e sim para a matriz estratégica do BSC e essa, por si só, não é o PE da unidade, mas sim uma ferramenta de criação de estratégias.

A organização precisa envolver todos os colaboradores e em todos os níveis para que os objetivos sejam plenamente atingidos (VASCONCELLOS, 2001; ESTRADA, 2002; OLIVEIRA, 2004).

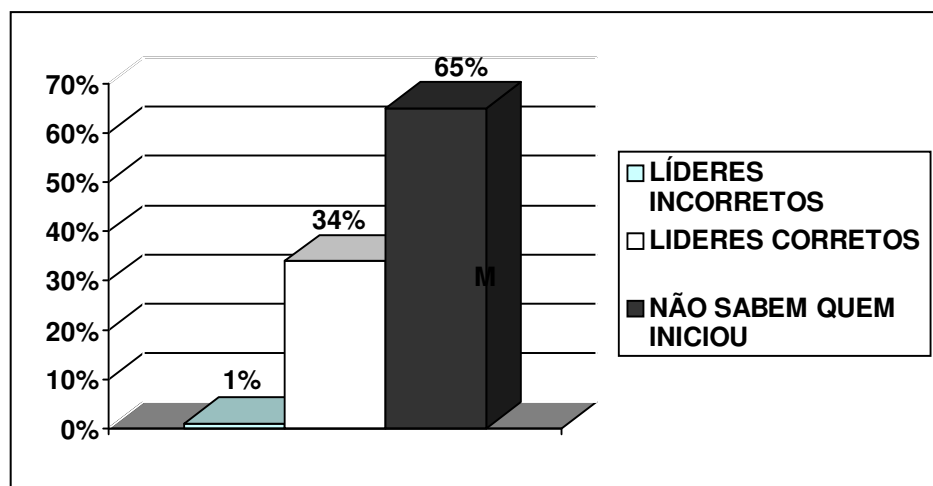
Para identificar se os colaboradores sabiam identificar a(s) pessoa(s) ou grupo(s) responsável (is) por elaborar e implementar o PE na unidade, foi estruturada a Tabela 8.

Verificou-se que ao analisar os dados da pesquisa, parcela significativa dos entrevistados não sabe quando iniciou o PE na unidade. De acordo com a análise da Tabela 19 verifica-se que os dados acompanham os da Tabela 8 na relação direta dos números.

**Tabela 8-Idealizadores do PE na unidade (%)**

| SETOR                  | POSSUI CONHECIMENTO DE QUEM SÃO OS IDEALIZADORES DO PE |                |                 | TOTAL |            |
|------------------------|--|----------------|-----------------|-------|------------|
|                        | Nº DE ENTREVISTADOS                                    | DIREÇÃO DA UEN | DIRETORIA DO RS |       | DESCONHECE |
| ABASTECIMENTO/ ESTOQUE | 27   | 18,5           | 3,7             | 77,8  | 100        |
| PRODUÇÃO               | 25   | 24             | 0               | 76    | 100        |
| DISTRIBUIÇÃO           | 16   | 31,2           | 0               | 68,8  | 100        |
| ADMINISTRAÇÃO          | 5  | 80             | 0               | 20    | 100        |
| DIREÇÃO DA UEN         | 7  | 100            | 0               | 0     | 100        |
| TOTAL *                | 80   | 33,8           | 1,2             | 65    | 100        |

Fonte: Dados da Pesquisa



**Gráfico 2- Análise do conhecimento sobre a equipe de implementação do PE na unidade (%)**

Devido à gerência dessa unidade estar à frente da unidade há 15 anos é possível compreender que um maior número de entrevistados reconhece que a direção da unidade provavelmente estava à frente da idealização e implementação do PE na mesma.

Já os níveis inferiores da hierarquia foram os que apresentaram menor conhecimento a respeito de quem iniciou o PE. Mais de 70% dos profissionais dos setores abastecimento (77,8%) e produção (76%) não sabem quem foram os responsáveis pela implantação do PE, seguidos de 68,8% dos colaboradores do setor da distribuição.

Fato esse melhor visualizado através do Gráfico 2 no qual apenas 34,0% dos entrevistados informaram ter sido a liderança da unidade a criadora e propagadora principal do PE.

Ao relacionar a Tabela 7 e a Tabela 8, da presente pesquisa, onde 70% e 65%, respectivamente, dos entrevistados desconheciam ou não sabiam identificar o período e os responsáveis pelo início do PE na unidade, demonstram que houve falha na comunicação e que, na percepção dos entrevistados, entende-se que somente o setor da direção e da administração foi responsável pelo PE promovendo uma concentração do poder na unidade.

O PE deve partir e ser propagado de cima para baixo (FISCHMAN, 1993; OLIVEIRA, 2001; ESTRADA, 2002). Verificou-se que as responsabilidades na unidade são descentralizadas, mas o poder é centralizado e por essa razão o PE deveria ser compartilhado com outros níveis da unidade.

É indicado ter-se cuidado para que essa metodologia não crie barreiras através de resistências dos colaboradores que não estão de acordo com o processo.

Já quanto ao motivo que levou os responsáveis pela direção da unidade a implementar o PE se deveu a demanda imposta pelo cliente em atingir 350 pontos na auditoria do cliente (IDS) e juntamente a isso a unidade resolveu estabelecer as super-meta da unidade.

**Tabela 9- Principais motivos que levaram à implementação do PE (%)**

| SETOR                  | CONHECE O(S) MOTIVO(S) QUE LEVOU À IMPLEMENTAÇÃO DO PE |                           |           |                   |                                       |       | DESCONHECE O ASSUNTO | TOTAL |
|------------------------|--|---------------------------|-----------|-------------------|---------------------------------------|-------|----------------------|-------|
|                        | Nº DE ENTREVISTADOS                                    | DEMANADA DO CLIENTE (IDS) | QUALIDADE | MELHORIA CONTÍNUA | OBTER CONTROLE NOS PROCESSOS EM GERAL | PGQP  |                      |       |
| ABASTECIMENTO/ ESTOQUE | 27   | 3,7                       | 7,4       | 3,7               | 7,4                                   | 0     | 77,8                 | 100   |
| PRODUÇÃO               | 25   | 4,0                       | 12        | 4,0               | 12,0                                  | 4,0   | 56,0                 | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO           | 16   | 6,2                       | 0         | 12,5              | 18,8                                  | 6,2   | 62,5                 | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO          | 5  | 40,0                      | 20        | 1,0               | 40,0                                  | 0     | 20,0                 | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN         | 7  | 42,8                      | 0         | 0                 | 0                                     | 114,0 | 0                    | 100   |
| TOTAL *                | 80   | 10,0                      | 6,2       | 6,2               | 12,5                                  | 12,5  | 57,5                 | 100   |

Fonte: Dados da Pesquisa

\* A questão envolveu múltipla escolha, por essa razão o total ultrapassa o nº de entrevistados.

Todos itens relacionados na Tabela 9 foram sugeridos pelos entrevistados e pode-se perceber que todas as respostas são referentes à qualidade sendo que mais uma vez os níveis inferiores não sabem indicar nenhuma referência ao PE demonstrando a falha na comunicação e envolvimento dos profissionais do abastecimento, produção e distribuição no processo decisório. Isso indica que a maioria dos profissionais não conhecem as super-metas, que é o objeto maior propagado pelos responsáveis da direção da unidade, bem como pelos responsáveis por fazer os processos serem cumpridos e monitorados

#### 4.4 Componentes da Coalizão

Dentre as questões pertinentes à coalizão, formadas pelo poder e a cultura da empresa, questionou-se aos entrevistados quem são os grupos de maior influência naquela unidade.

Conforme Estrada (2002) o grupo formador da coalizão deve compor uma equipe com pessoas motivadas. É interessante identificar as pessoas influentes no grupo para que façam parte dessa equipe, pois assim são menores as chances de haver resistência as mudanças.

Entende-se, portanto, que a empresa optou por uma coalizão administrativa e através dos dados apresentados na Tabela 10 foi possível identificar qual (is) o(s) grupos(s) com maior influência na unidade.

Todos profissionais citaram no mínimo dois grupos ou pessoas de influência.

As respostas apontam que, na percepção dos entrevistados, o grupo representado pelo cliente (98,8%) é a maior influência na unidade, seguida da direção da unidade (95,0%). Isso se deve principalmente devido à característica do contrato que é do tipo Mandato e também pela unidade prestar serviço dentro do mesmo.

O terceiro grupo com maior influência foi o da Diretoria do RS com 92,5% das opiniões dos entrevistados e em quarto lugar a influência da equipe com 88,7% das opiniões.

**Tabela 10- Pessoas ou grupos de maior influência no restaurante (%)**

| SETOR                     | GRUPOS CONSIDERADOS INFLUENTES NO RESTAURANTE |         |        |            |                |              |
|---------------------------|---|---------|--------|------------|----------------|--------------|
|                           | Nº DE ENTREVISTADOS                           | CLIENTE | EQUIPE | DIREÇÃO RS | DIREÇÃO DA UEN | FORNECEDORES |
| ABASTECIMENTO/<br>ESTOQUE | 27  | 100     | 88,9   | 96,3       | 92,6           | 33,3         |
| PRODUÇÃO                  | 25  | 96,0    | 88,0   | 88,0       | 96,0           | 44,0         |
| DISTRIBUIÇÃO              | 16  | 100     | 100    | 100        | 100            | 31,3         |
| ADMINISTRAÇÃO             | 5   | 100     | 60,0   | 60,0       | 100            | 60,0         |
| DIREÇÃO DA UEN            | 7   | 100     | 85,7   | 100        | 85,7           | 42,9         |
| TOTAL *                   | 80  | 98,8    | 88,7   | 92,5       | 95,0           | 38,8         |

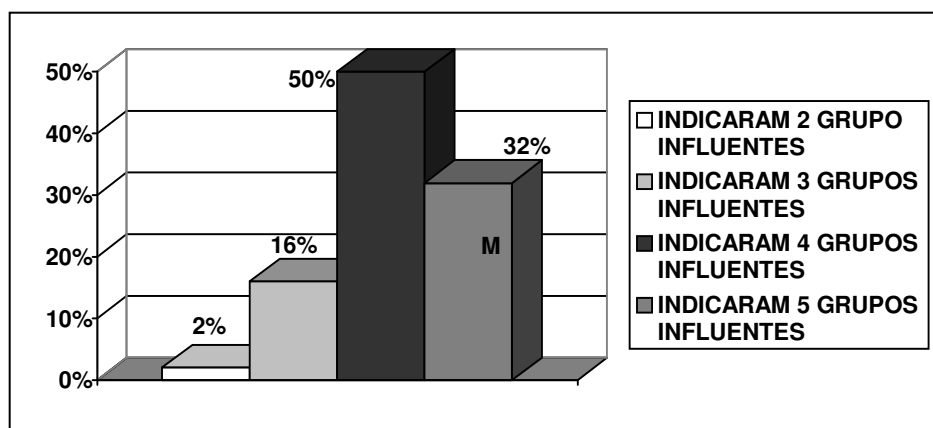
Fonte: Dados da Pesquisa

\* A questão envolveu múltipla escolha, por essa razão o total ultrapassa o nº de entrevistados.



Apenas no setor da produção alguns colaboradores (4%) não consideraram o cliente como determinante na influência do restaurante, já os outros setores consideraram 100% de influência do cliente no restaurante.

Quanto ao grupo dos fornecedores, foi o grupo considerado com menor influência na unidade perfazendo 38,8% do total de opiniões dos entrevistados.



**Gráfico 3- Número de grupos influentes citados por cada entrevistado (%)**

Foram apontados como necessários pelos entrevistados, mas é determinante que ele atenda às necessidades exigidas pelo cliente. Enfatizam que se o fornecedor não abastecer com insumos adequadas, o mesmo é alterado até que esteja de acordo com as necessidades e interesses da contratante e contratada.

Conforme o Modelo Empresarial (2005/ 2006) propagado na empresa o poder está concentrado entre clientes e acionistas. Isso porque os clientes transformam em riqueza os recursos mobilizados para satisfazê-los através de pagamento dos serviços prestados. Já os acionistas são detentores do patrimônio tangível e intangível (missão, visão, valores, código de ética e marca da empresa).

Verifica-se pelos dados da pesquisa que os colaboradores reconhecem ser o cliente o grupo mais influente a nível da unidade, pois está em contato direto com as suas atividades.

Todos os colaboradores citaram o presidente e fundador como pessoa influente na unidade.

De acordo com o Gráfico 3, pode-se verificar que são significativos os vários grupos indicados, pois 50% dos entrevistados apontaram quatro grupos como sendo

influentes na unidade. Com isso consideramos os: clientes, equipe, direção da unidade e direção da regional. Essa gama de influência torna a gestão da unidade delicada no sentido de atender aos interesses mútuos dos *stakeholders*, principalmente em atender aos interesses do cliente principal e os interesses da prestadora.

Em vista das respostas tabuladas na Tabela 11 os entrevistados indicaram que a maioria dos grupos selecionados estão de acordo o PE da unidade.

Os colaboradores do setor abastecimento/ estoque consideram que 55,5% dos grupos influentes estão de acordo com o PE da unidade e 26,0% desconhecem o assunto.

**Tabela 11- Grupos influentes estão de acordo com o PE (%)**

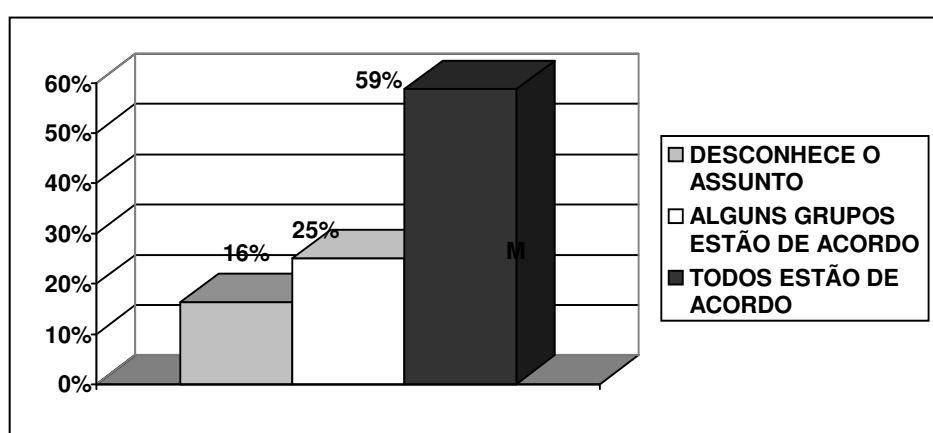
| SETOR                  | Nº DE ENTREVISTADOS | GRUPOS INFLUENETS ESTÃO DE ACORDO COM O PE |                       |                      | TOTAL |
|------------------------|---------------------|--|-----------------------|----------------------|-------|
|                        |                     | ALGUNS ESTÃO DE ACORDO                     | TODOS ESTÃO DE ACORDO | DESCONHECE O ASSUNTO |       |
| ABASTECIMENTO/ ESTOQUE | 27                  | 18,5                                       | 55,5                  | 26,0                 | 100   |
| PRODUÇÃO               | 25                  | 16,0                                       | 68,0                  | 16,0                 | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO           | 16                  | 25,0                                       | 62,5                  | 12,5                 | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO          | 5                   | 60,0                                       | 40,0                  | 0                    | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN         | 7                   | 57,0                                       | 43,0                  | 0                    | 100   |
| TOTAL                  | 80                  | 25,0                                       | 58,7                  | 16,3                 | 100   |

Fonte: Dados da pesquisa.

Já no setor da produção é o grupo mais convicto de que os grupos indicados influentes estão de acordo com o PE (68%) sendo que 16% dos entrevistados afirmaram desconhecer o assunto.

Por sua vez o setor administração e o da direção da UEN afirmam que apenas alguns dos grupos sinalizados como influentes estão de acordo com o PE da unidade perfazendo 60% e 57% respectivamente dos entrevistados de cada setor.

No Gráfico 4 foram agrupados os percentuais totais da Tabela 11, verifica-se que 59% responderam que os grupos indicados como influentes possuem conhecimento do PE do restaurante. Apenas 25% do total de entrevistados acreditam que nem todos os grupos estão de acordo com o PE da unidade e 16,3% desconhecem o assunto.



**Gráfico 4- Distribuição dos dados quanto ao envolvimento com o PE (%)**

#### 4.5 Formulação do Plano Estratégico

A formulação do plano estratégico é a segunda etapa do Modelo de Estrada (2002). Nessa etapa há a criação e análise da visão organizacional.

A Visão de Futuro que a unidade possui é a propagada pela corporação. Isso por sua vez é amplamente divulgado em toda a organização pesquisada através de um livrinho de bolsa chamado como “Cartilha”. Todo profissional ao ser contratado, durante sua integração na equipe, deve ganhar uma cartilha. Nela consta a Visão, Missão, Histórico da Empresa, Código de Ética e os Valores refletidos de forma compreensível para todos os níveis da empresa.

Para os cargos chaves do restaurante (cozinheiro líder, estoquista e copeira) também é fornecido um livro com o Modelo Empresarial que esclarece pontos considerados fundamentais da forma de gestão da empresa.

Diariamente e em todos os turnos deve ocorrer um momento dedicado à “Hora da Cartilha” para que o seu conteúdo esteja sempre acompanhando as rotinas dentro do restaurante.

Constatou-se que não foi a visão que gerou a implementação do PE e as mudanças ocorridas são incrementais demonstrando que não houve análise de porque a unidade precisava de mudanças.

De acordo com Estrada (2002) a visão deve direcionar os esforços de mudança, que deverá ocorrer pela interface da implementação do PE.

Assim, analisou-se se o enunciado da visão é claro e compreensível (Tabela 12) na percepção dos colaboradores. Em seguida foi questionada se o entrevistado seria capaz de pronunciar a visão.

**Tabela 12- Enunciado da visão é claro e é capaz de pronunciar-la (%).**

| SETOR                     | Nº DE ENTREVISTADOS | ENUNCIADO DA VISÃO É CLARO E COMPREENSÍVEL |      |            | QUEM DISSE SIM PRONUNCIAR A VISÃO CORRETAMENTE |      | TOTAL |
|---------------------------|---------------------|--|------|------------|--|------|-------|
|                           |                     | SIM  | NÃO  | DESCONHECE | SIM  | NÃO  |       |
| ABASTECIMENTO/<br>ESTOQUE | 27                  | 85,2                                       | 7,4  | 7,4        | 7,4  | 92,6 | 100   |
| PRODUÇÃO                  | 25                  | 96,0                                       | 4,0  | 0          | 20,0   | 80,0 | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO              | 16                  | 100  | 0    | 0          | 18,8   | 81,2 | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO             | 5                   | 60,0                                       | 40,0 | 0          | 40,0   | 60,0 | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN            | 7                   | 100  | 0    | 0          | 85,8   | 14,2 | 100   |
| TOTAL*                    | 80                  | 91,2                                       | 6,3  | 2,5        | 22,5   | 77,5 | 100   |

\* Nº de entrevistados válidos para o enunciado da visão e para aqueles que afirmaram sim, se a pronunciam corretamente.

\*\* Percentuais totais válidos para o enunciado da visão e para aqueles que afirmaram sim, se a pronunciam corretamente.

Do total de entrevistados 91,2% indicaram que o enunciado da visão é claro e compreensível. Entretanto, o setor administrativo apresentou o menor percentual na sua opinião (60%). Já quanto ao percentual total que acredita que a visão não é

clara e compreensível correspondendo a 6,3%, sendo que desses, 40% fazem parte do setor administrativo.

Porém, entre os que afirmaram que o enunciado é claro e compreensível e também sabiam pronunciá-la como “Ser uma empresa com desempenho de classe mundial” perfizeram 22,5% do total de entrevistados. Com isso é possível verificar que a visão não é usada como alavancadora nas decisões da unidade. Se os colaboradores não a possuem como instrumento de trabalho presente na rotina não há como ela ser direcionadora das tarefas em geral para a busca da visão de futuro.

Através de análise da Tabela 12 pode-se verificar que há um percentual de diferença de 68,7% entre o percentual das pessoas que afirmam perceber o enunciado da visão como claro e compreensível com os que não sabem pronunciá-la. Verificou-se, ainda, que essa diferença de percentual diminui à medida que aumenta o nível hierárquico demonstrando que os setores com maior nível compreendem e são capazes de pronunciar a visão quando comparados aos menores níveis hierárquicos.

**Tabela 13- Possui conhecimento do horizonte da Visão (%)**

| SETOR                  | Nº DE ENTREVISTADOS | POSSUEM CONHECIMENTO DO HORIZONTE PARA A VISÃO |  |                               |                      |       |
|------------------------|---------------------|--|--|-------------------------------|----------------------|-------|
|                        |                     | SIM, EXISTE UM HORIZONTE                       |  | NÃO EXISTE HORIZONTE DEFINIDO | NÃO TEM CONHECIMENTO | TOTAL |
|                        |                     | SIM E SABE DIZER QUAL O HORIZONTE              | SIM, MAS NÃO SABE DIZER QUAL HORIZONTE |                               |                      |       |
| ABASTECIMENTO/ ESTOQUE | 27                  | 14,8   | 18,5                                   | 7,4                           | 59,3                 | 100   |
| PRODUÇÃO               | 25                  | 24,0   | 8,0                                    | 0                             | 68,0                 | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO           | 16                  | 31,3   | 12,5                                   | 0                             | 56,2                 | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO          | 5                   | 40,0   | 0                                      | 0                             | 60,0                 | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN         | 7                   | 71,4   | 28,6                                   | 0                             | 0                    | 100   |
| TOTAL                  | 80                  | 27,5   | 13,7                                   | 2,5                           | 56,3                 | 100   |

Fonte: Dados da Pesquisa

Pode-se identificar que a falta de conhecimento sobre a visão advém da falha de comunicação entre a visão atual e a filosofia da empresa. Além disso, foi possível

perceber que a visão não é suficientemente clara para orientar o tipo de ação que geram transformação em toda a empresa.

De acordo com Vasconcellos (2001) a visão deve ser um desafio da organização como um todo e deve ser clara de imediato não precisando ser explicada. Para verificar se a visão possui força suficiente é necessário questionar se a visão: fará as pessoas de moverem naquela direção, se as pessoas continuarão a se mover mesmo sem os líderes atuais e se a visão irá criar o nível necessário de comprometimento da equipe.

Conforme análise da visão, verifica-se que ela não é clara de imediato dificultando o direcionamento das ações da organização, pois relata que quer ser de desempenho de classe mundial, mas não sinaliza como atingi-lo. Assim a empresa pode estar perdendo de usar o real poder de direcionamento da visão da organização pelo fato de ela não estar retratando claramente seu futuro imaginado.

Ao analisar a visão verifica-se que a palavra “desempenho” dificulta a compreensão do futuro desejado.

Conforme Aurélio (2005) a palavra “desempenho” significa ato ou efeito de desempenhar, execução, modo de representar; já “desempenhar” significa executar bem, cumprir a obrigação, satisfazer ao empenho. Com isso identifica-se que a palavra não traduz um fato por si só, a própria palavra busca uma complementaridade.

Ainda quanto à visão os entrevistados foram questionados se na percepção deles a visão possuía um horizonte e se o entrevistado saberia identificá-lo (Figura 13).

Do total da amostra 27,5% afirmaram que há um horizonte e souberam identificar. Eles afirmaram que é um prazo que atua continuamente, pois está em constante avaliação e adequação. A visão da empresa não possui horizonte determinado, ou seja, não há prazo descrito para se tornar uma empresa de classe mundial. Esse fato, por sua vez pode vir a não despertar a urgência da organização em se adequar para alcançar a visão. Com isso as unidades podem estabelecer objetivos que estabeleçam prazos para atingir a visão.

Conforme os dados totais 56,3% não tem conhecimento sobre o assunto demonstrando que a equipe não está encaminhando devidamente seus esforços

para a realização da visão e 2,5% afirmam que não existe horizonte para alcançar a visão.

Através desses dados identifica-se que a visão não está clara e compreensível à todos, em especial ao restaurante analisado que pode ser considerado como uma amostra da organização.

Ainda de acordo com o horizonte foi questionado se o colaborador saberia descrever o horizonte para o PE se concretizar, que é até o ano de 2010 com a conquista do Troféu Ouro e com isso obter o reconhecimento em gestão.

**Tabela 14- Possui conhecimento do horizonte da PE da unidade (%)**

| SETOR                  | Nº DE ENTREVISTADOS | EXISTE UM HORIZONTE PARA O PE DO RESTAURANTE |  |                               |                      |       |
|------------------------|---------------------|--|--|-------------------------------|----------------------|-------|
|                        |                     | SIM, EXISTE UM HORIZONTE                     |  | NÃO EXISTE HORIZONTE DEFINIDO | NÃO TEM CONHECIMENTO | TOTAL |
|                        |                     | SIM E SABE DIZER QUAL O HORIZONTE            | SIM, MAS NÃO SABE DIZER QUAL HORIZONTE |                               |                      |       |
| ABASTECIMENTO/ ESTOQUE | 27                  | 14,8   | 18,5                                   | 7,4                           | 59,3                 | 100   |
| PRODUÇÃO               | 25                  | 24,0   | 8,0                                    | 0                             | 68,0                 | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO           | 16                  | 31,3   | 12,5                                   | 0                             | 56,2                 | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO          | 5                   | 40,0   | 0                                      | 0                             | 60,0                 | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN         | 7                   | 71,4   | 28,6                                   | 0                             | 0                    | 100   |
| TOTAL                  | 80                  | 27,5   | 13,7                                   | 2,5                           | 56,3                 | 100   |

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com a Tabela 14 se torna possível verificar que 27,5% do total de entrevistados afirmam que existe um horizonte para o PE da unidade e sabe informar qual é esse horizonte.

Mais uma vez o conhecimento a respeito do tema aumenta à medida que aumentam os níveis hierárquicos. Isso demonstra maior informação para os níveis superiores, sendo que é importante salientar que 28,6% dos colaboradores do setor da direção não souberam informar corretamente qual o horizonte do PE da unidade.

Cerca de 56,3 % do total de entrevistados desconhece o assunto, sendo que os setores com integrantes menos conhecedores do horizonte do PE é o setor da produção (68%), seguido da administração (60%) e abastecimento/ estoque (59,3%).

Verifica-se que os colaboradores não reconhecem o prazo para alcançar os objetivos pertinentes ao restaurante como um todo.

Ainda quanto a compreensão da visão, verificou-se junto aos entrevistados a percepção dos mesmos quanto aos grupos que eles acreditam saberem qual o enunciado da visão e também saberem pronunciá-la.

Os dados da Tabela 15 demonstram que para 83,8% dos entrevistados indicaram que a direção da unidade compreende a visão; sendo que entre os setores se ressalva que dos entrevistados da direção da UAN apontam que esse grupo (42,9%) compreende e pronuncia a visão.

Isso indica que nem todo o setor, tão pouco parcela significativa do setor composto pela gerência, possuem atitudes orientadas conforme compreensão da visão. Entretanto, todos os outros setores acreditam que os integrantes da direção da UEN possuem esse conhecimento seguidas da direção do RS com 81,9% das opiniões.

Já quanto ao grupo equipe, ainda na Tabela 15, apenas 68,7% das opiniões indicaram que esse grupo compreendia a visão; sendo que houve critério de seleção pelos entrevistados. Fato esse retratado pela divisão de opiniões dos entrevistados indicando que apenas alguns da equipe (36,2%) compreendem a visão, e dentre esses, 52% foram indicados pelo setor produção e 33% pelo setor abastecimento/ estoque.

Ainda quanto a esse grupo, na percepção dos entrevistados 32,5% indicaram que o grupo da equipe é plenamente conhecedor da visão da empresa. Referente a esse dado 60% foi indicação dos integrantes do setor administração, 56,2% do setor distribuição e 32% do setor produção.

Frente ao exposto é possível perceber que para a maioria dos entrevistados a compreensão a respeito da visão está restringida aos níveis hierárquicos superiores confiando a eles o conhecimento e a direção das tomadas de decisões. Apesar disso o próprio setor da direção sinaliza que nem todos possuem essa compreensão.



**Tabela 15- Na sua opinião quem conhece a Visão (%)**

| SETOR                     | QUEM CONHECE A VISÃO NA OPINIÃO DO ENTREVISTADO |         |        |        |            |                |              |
|---------------------------|---|---------|--------|--------|------------|----------------|--------------|
|                           | Nº DE ENTREVISTADOS*                            | CLIENTE | EQUIPE |        | DIREÇÃO RS | DIREÇÃO DA UEN | FORNECEDORES |
|                           |   |         | TODOS  | ALGUNS |            |                |              |
| ABASTECIMENTO/<br>ESTOQUE | 27  | 11,1    | 22,2   | 33,3   | 74,0       | 77,7           | 0            |
| PRODUÇÃO                  | 25  | 28,0    | 32,0   | 52,0   | 92,0       | 92,0           | 0            |
| DISTRIBUIÇÃO              | 16  | 16,0    | 56,2   | 20,0   | 87,5       | 93,8           | 0            |
| ADMINISTRAÇÃO             | 5   | 20,0    | 60,0   | 0      | 100        | 100            | 0            |
| DIREÇÃO DA UEN            | 7   | 0       | 0      | 28,6   | 42,8       | 42,9           | 0            |
| TOTAL *                   | 80  | 18,7    | 32,5   | 36,2   | 81,2       | 83,8           | 0            |

Fonte: Dados da Tabela

\* A questão envolveu múltipla escolha por isso ultrapassa 100%.

Nenhum entrevistado citou o grupo dos fornecedores como conhecedores da visão da empresa. Isso demonstra que a unidade não trata o fornecedor como um grupo importante para o seu processo e que necessite ser envolvido e alinhado à visão da empresa.

Em vista disso é possível constatar que nem a direção nem os setores da unidade estão alinhados à visão, ou seja, não tomam suas decisões em direção à visão da empresa dificultada pela falha na comunicação. Isso vem a se tornar uma barreira para a tomada de ação conjunta e impede o aprendizado necessário à mudança organizacional.

Já quando houve o questionamento à respeito da missão (Tabela 16), na percepção dos entrevistados 72,5% consideram o enunciado da missão claro e compreensível; entretanto somente 37,5% consideram-se capazes de pronunciá-la. Apenas 10% do total de entrevistados não consideram a missão clara e compreensível e ainda 17,5% desconhecem o assunto e por isso não puderam opinar.

De todos os setores entrevistados, o do administrativo (60,0%) e o da direção (71,4%) possui o maior percentual de integrantes capazes de compreender e pronunciar a missão.

Mais uma vez houve maior comunicação entre os níveis hierárquicos superiores indicando que nem todos os setores apropriam-se da missão e nem estão alinhados à ela através do comportamento e das escolhas.

**Tabela 16- O enunciado da missão é claro e compreensível (%)**

| SETOR                     | Nº DE ENTREVISTADOS* | ENUNCIADO DA MISSÃO É CLARO E COMPREENSÍVEL |      |            | AFIRMARAM SIM PRONUNCIAM A MISSÃO CORRETAMENTE |      | TOTAL** |
|---------------------------|----------------------|---|------|------------|--|------|---------|
|                           |                      | SIM   | NÃO  | DESCONHECE | SIM  | NÃO  |         |
| ABASTECIMENTO/<br>ESTOQUE | 27                   | 74,1  | 11,1 | 14,8       | 22,2   | 77,8 | 100     |
| PRODUÇÃO                  | 25                   | 60,0  | 12,0 | 28,0       | 36,0   | 64,0 | 100     |
| DISTRIBUIÇÃO              | 16                   | 68,7  | 12,5 | 18,8       | 43,7   | 56,3 | 100     |
| ADMINISTRAÇÃO             | 5                    | 100   | 0    | 0          | 60,0   | 40,0 | 100     |
| DIREÇÃO DA UEN            | 7                    | 100   | 0    | 0          | 71,4   | 28,6 | 100     |
| TOTAL                     | 80                   | 72,5  | 10,0 | 17,5       | 37,5   | 62,5 | 100     |

\* Nº de entrevistados válidos para o enunciado da missão e para aqueles que afirmaram sim, se a pronunciam corretamente.

\*\* Percentuais totais válidos para o enunciado da missão e para aqueles que afirmaram sim, se a pronunciam corretamente.

A missão deve retratar o que a empresa faz descrevendo: o que faz, ou seja, qual o seu negócio; como ela faz; onde e com qual responsabilidade social. Entretanto, a organização que se prepara para o século XXI deve reavaliar sua missão identificando: o que deverá fazer como deverá fazer, onde deverá estar fazendo e com que responsabilidade deverá atuar (VASCONCELLOS, 2001).

Foi realizada análise da missão da organização que diz em seu enunciado: "Promover saúde e prazer, com espírito de servir, para encantar nossos clientes e as partes interessadas". Para tanto, verificou-se que a missão especifica o que faz no

momento que afirma “promover saúde e prazer com espírito de servir”; também expõe como o faz pelo “encantamento dos seus clientes”, e por fim, seu envolvimento social é retratado quando relata que quer “satisfazer as partes interessadas”.

Entretanto, a missão não retrata quando, pois se acredita que pelo fato de se tratarem de unidades descentralizadas e estarem inseridas em diversos ambientes, com suas devidas peculiaridades, optou-se em não relacionar.

Parece que o enunciado da missão é claro e compreensível e retratado verdadeiro foco da organização que é a satisfação do cliente.

**Tabela 17- Na sua opinião quem conhece a Missão (%)**

| SETORES                   | GRUPOS QUE NA PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO CONHECEM A MISSÃO |         |        |            |                |              |
|---------------------------|---|---------|--------|------------|----------------|--------------|
|                           | Nº DE ENTREVISTADOS*                                      | CLIENTE | EQUIPE | DIREÇÃO RS | DIREÇÃO DA UEN | FORNECEDORES |
| ABASTECIMENTO/<br>ESTOQUE | 27  | 29,6    | 63,0   | 81,5       | 92,6           | 0            |
| PRODUÇÃO                  | 25  | 32,0    | 60,0   | 100        | 100            | 0            |
| DISTRIBUIÇÃO              | 16  | 18,8    | 75,0   | 100        | 100            | 0            |
| ADMINISTRAÇÃO             | 5   | 0       | 60,0   | 100        | 100            | 0            |
| DIREÇÃO DA UEN            | 7   | 0       | 14,3   | 100        | 100            | 0            |
| TOTAL *                   | 80  | 23,8    | 60,0   | 93,8       | 97,5           | 0            |

Fonte:

Dados da Pesquisa

\*A questão envolveu múltipla escolha, por essa razão o total ultrapassa o nº de entrevistados.

Ainda quanto à missão, os entrevistados foram questionados quais pessoas ou grupos de pessoas eles acreditavam que compreendiam e pronunciavam a missão corretamente (Tabela 17).

É possível verificar que 97,5% dos entrevistados indicaram que o setor da direção possui conhecimento a respeito da missão seguida de 93,8% de indicações

para o grupo da direção do RS e 60% consideram que a equipe compreende e pronuncia a missão.

Apenas 23,8% acreditam que o cliente compreenda e pronuncie a missão e que nenhum fornecedor possui esse conhecimento.

A análise da Tabela 17 quando comparada com a Tabela 15 indica que na percepção dos entrevistados a missão, para o grupo equipe (60,0%), está compreendida na mesma proporção da visão (68,7%). Entretanto, a respeito do grupo equipe, dos 60% de indicações dos entrevistados, 75% acreditam que apenas alguns da equipe realmente compreendem e pronunciam a missão.

Conforme Estrada (2002) a missão é o lema interno da organização e é imprescindível que todos estejam alinhados à ela. Mediante os resultados indicados na Tabela 17 é possível perceber que na percepção dos entrevistados, 60% do grupo da equipe foi indicado como conhecedor da missão; sendo que desse total 14,3% foi indicação do setor da direção. Isso comprova que a própria direção da unidade reconhece que a equipe não é conhecedora da missão; entretanto esse setor é o responsável pelo processo de PE do restaurante. Novamente a comunicação é falha para que ocorra o sucesso do PE na unidade.

Já os setores produção e administração apresentaram 60%, respectivamente, de indicações como conhecedores do enunciado da missão do restaurante e o setor da distribuição apresentaram 75% de indicações. O grupo cliente obteve 23,8% de indicações e o grupo fornecedor não obteve nenhuma indicação

Esses percentuais da Tabela 17 demonstram que a missão não está sendo corretamente trabalhada na unidade e como componente da visão de futuro certamente será uma barreira para o sucesso do processo, pois verifica-se que os entrevistados não estão alinhados à missão dificultando ainda mais o processo de implantação do PE.

Tabela 18- Quais valores são disseminados na organização (%)

| SETOR                  | VALORES DISSEMINADOS NA ORGANIZAÇÃO |   |   |  |                                   |  |                                     |                                   |   |                              |
|------------------------|-------------------------------------|---|---|--|-----------------------------------|--|-------------------------------------|-----------------------------------|---|------------------------------|
|                        | Nº DE ENTREVISTADOS*                | RESPOSTAS SEMELHANTES À ÉTICA, RESPEITO E PARCERIA. | RESPOSTAS SEMELHANTES À JUSTA RENTABILIDADE | RESPOSTAS SEMELHANTES À CLIENTES FIDELIZADOS | RESPOSTAS SEMELHANTES À QUALIDADE | RESPOSTAS SEMELHANTES À PROFISSIONAIS REALIZADOS | RESPOSTAS SEMELHANTES À CRESCIMENTO | RESPOSTAS SEMELHANTES À SEGURANÇA | RESPOSTAS SEMELHANTES A: HIGIENE, RECONHECIMENTO, IMAGEM, SAÚDE, ATENDIMENTO. | NÃO SOUBE CITAR NENHUM VALOR |
| ABASTECIMENTO/ ESTOQUE | 27                                  | 0   | 11,1  | 18,5   | 18,5                              | 14,8   | 0                                   | 3,7                               | 14,8  | 44,4                         |
| PRODUÇÃO               | 25                                  | 0   | 16,0  | 28,0   | 20,0                              | 32,0   | 0                                   | 16,0                              | 40,0  | 32,0                         |
| DISTRIBUIÇÃO           | 16                                  | 0   | 18,7  | 56,2   | 6,2                               | 43,7   | 0                                   | 12,5                              | 12,5  | 18,7                         |
| ADMINISTRAÇÃO          | 5                                   | 40,0  | 0   | 20,0   | 0                                 | 40,0   | 0                                   | 20,0                              | 0   | 20,0                         |
| DIREÇÃO DA UEN         | 7                                   | 28,6  | 42,8  | 42,8   | 42,8                              | 28,6   | 0                                   | 42,8                              | 14,3  | 20,0                         |
| TOTAL *                | 80                                  | 5,0   | 16,2  | 31,2   | 20,0                              | 28,7   | 0                                   | 13,8                              | 21,2  | 31,2                         |

Fonte: Dados da Pesquisa

\* A questão envolveu múltipla escolha, por essa razão o total ultrapassa o nº de entrevistados.

Para que a missão atue como um “norte” para a organização é preciso um balizamento para o processo decisório e comportamento da empresa no cumprimento da missão e isso ocorre através dos valores (VASCONCELLOS, 2001).

Dessa forma se analisou os valores descritos no PE da empresa que são: clientes fidelizados, profissionais realizados, crescimento, qualidade, segurança, ética, respeito e parceria; e desenvolveu-se um comparativo com a percepção dos entrevistados cujos dados estão na Tabela 18.

Conforme os dados da Tabela 18 na percepção do total de entrevistados 21,2% citaram valores que não são os vitais disseminados pela organização, 31,2% não sabem citar os valores da empresa, sendo que desse total 44,4% correspondia aos integrantes do setor abastecimento/ estoque; 32% da produção; 18,7% do setor distribuição, 20% da administração e 20% da direção da unidade, demonstrando que a falha de comunicação ocorre em todos os níveis hierárquicos.

Além do exposto, pode-se considerar que tanto integrantes que indicaram valores diferentes (21,2%) quanto aos que não souberam indicar (31,2%) perfazem 52,4% da equipe refletindo um número expressivo de desconhecedores dos valores da organização. Com isso, somente 47,6% das respostas dos entrevistados coincidiram com os valores descritos na “cartilha” da organização.

Já quanto os integrantes conhecedores dos valores suas opiniões refletiram o foco da empresa que é a satisfação do cliente, pois o valor referente à clientes fidelizados obteve 31,2% de indicações dos entrevistados; sendo que o setor da distribuição (56,2%) e o da direção (42,8%) foram os maiores indicadores. Provavelmente isso se deve ao fato desses setores possuírem os integrantes com maior contato com os clientes usuários e com isso maior alinhamento à missão da organização.

O segundo valor mais citado foi o de profissionais realizados correspondendo a 28,7% do total dos entrevistados. Mediante os resultados da Tabela 18 é possível se verificar que o setor abastecimento/ estoque está desinformado quanto aos valores da organização. Fato esse que pode estar ligado à possuir integrantes com pouco tempo de admissão e durante a integração o foco principal ocorre com os macroprocessos da organização.

Entretanto isso demonstra a falha na comunicação com a equipe de forma integral. Já o valor qualidade foi o terceiro valor mais indicado na percepção dos entrevistados (20%), sendo que o setor da produção (20,0%) e o da direção da unidade (42,8%) foram os mais representativos quanto à qualidade. Isso se deve à produção ser a responsável direta pela maioria dos processos internos e a direção da unidade possui os integrantes ressonáveis pelo ensinamento e monitoramento dos mesmos.

Para que pudesse ser feita a análise da percepção dos entrevistados quanto à visão de futuro também foi questionada se a unidade possuía super metas a serem alcançadas e se as mesmas iam ao encontro da visão de futuro da empresa.

A unidade possui a super-meta de atingir o Troféu Ouro do PGQP em 2010, que está descrito na matriz estratégica do seu PE.

De acordo com Estrada (2002) a criação de super-metas faz parte da visão de futuro da empresa e precisa ser estabelecida em compartilhamento com todos os

envolvidos na organização para que os esforços sejam encaminhados à um futuro imaginado e sonhado.

Para a elaboração dos objetivos a unidade fez uso da Matriz Estratégica do *Balanced Scorecard* (Figura 19).

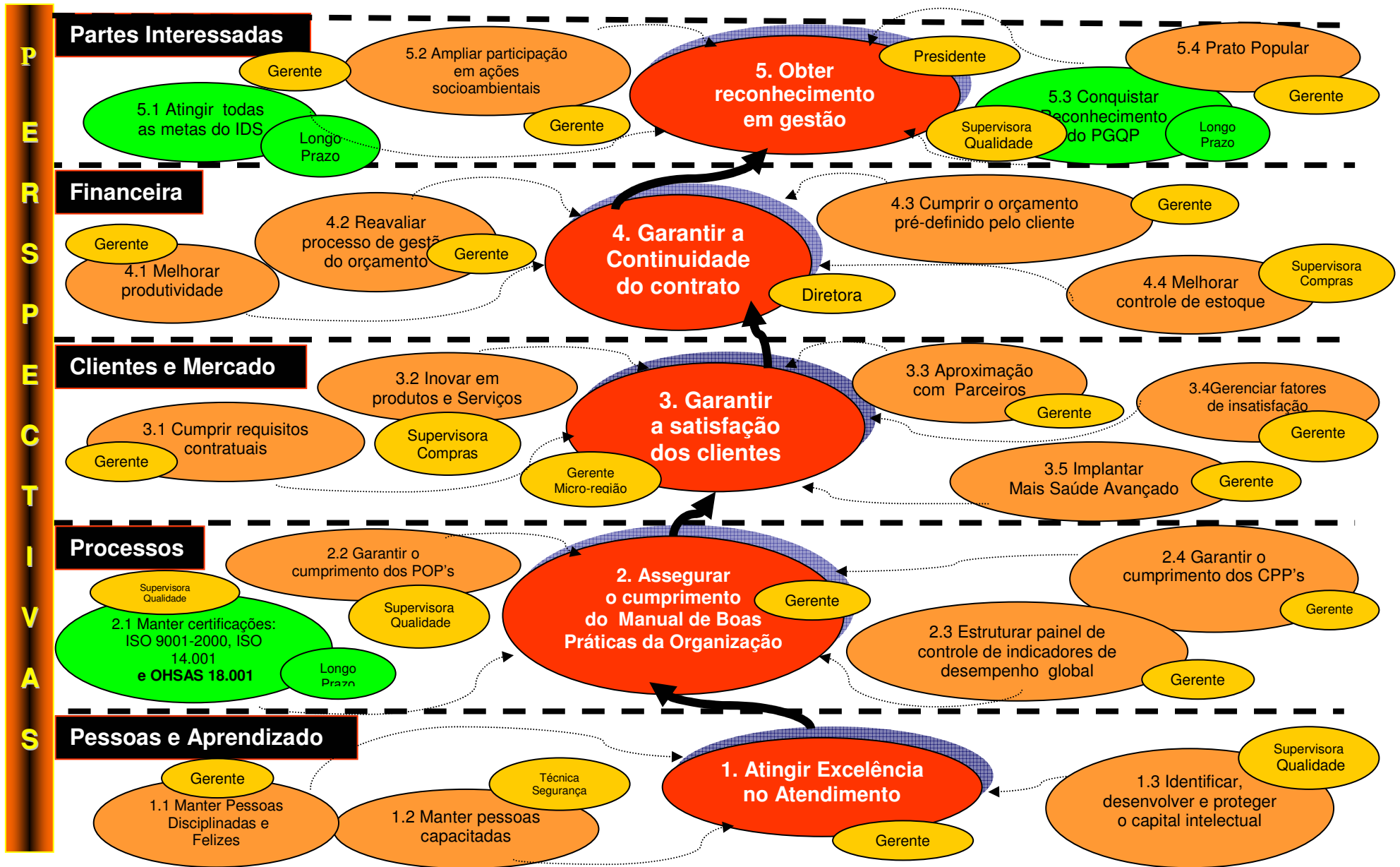
Conforme a metodologia proposta do BSC pretende-se tornar mensuráveis os valores intangíveis e que são valorizados e usufruídos pelo cliente. Através de uma cadeia de ação e reação os valores tangíveis se entrelaçam com os intangíveis e são medidos através de indicadores de desempenho. Em vista disso tem-se que planejar os objetivos, estratégias e planos de acordo com as cinco perspectivas do modelo.

De acordo com o mapa estão especificados os objetivos, que são as elipses centrais da Figura 19; e as estratégias descritas nas elipses laterais, bem como as elipses com os responsáveis para que aquela estratégia seja desmembrada em um Plano de Ação. Os Planos de Ação, por sua vez, são monitorados mediante a Matriz PASG (Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial) por toda a equipe da unidade.

Assim que os planos são rodados, mediante a técnica do PDCA, o responsável deve colocar a cor verde no *status* da planilha de controle onde constam todos os planos abertos na unidade e que estão ao lado do mapa estratégico no mural central.

De acordo a Figura 19, a super-meta da unidade é atingir o Troféu Ouro na PGQP até 2010. Já os objetivos do PE são: atingir excelência no atendimento, assegurar o cumprimento do MBP da organização, garantir a satisfação dos clientes, garantir a continuidade do contrato e obter reconhecimento em gestão. Quanto aos objetivos a longo prazo, e que devem ser permanentemente atingidos, são: manter as certificações conquistadas, atingir todas as metas do IDS e conquistar o reconhecimento do PGQP.

Todas as metas são focadas em atingir critérios da qualidade.



Legenda: ■ Objetivos; ■ Estratégias; ■ Estratégias de Longo prazo; ■ Responsável pelo Plano de Ação  
 Fonte: Documentos do Restaurante

Figura 18- Mapa Estratégico 2005/2010 – Prestadora S.A. - Unidade Piloto



Quanto a perspectivas, no que diz respeito à Pessoas e Aprendizado (Quadro 3) a unidade se preocupa em satisfazer seus profissionais para que possa ter como consequência atingir o seu objetivos que é a excelência no atendimento. Isso, porque a gerência identifica que pessoas descontentes não se empenham e nem tão pouco contribuem com seu capital intelectual às suas atividades, em busca do resultado final que é o talento da equipe.

| OBJETIVO  | ESTRATÉGIA  | PLANOS  |
|---|---|---|
| <b><i>Atingir excelência no Atendimento</i></b> | Manter pessoas disciplinadas e felizes                    | - Garantir o entendimento da cartilha;<br>- Identificar anseios, através de pesquisa de clima   |
|   | Manter pessoas capacitadas                                | - Adequar matriz de treinamento de acordo com as necessidades do item 1.2.1 (seguinte);<br>- Identificar necessidade de treinamento X plano de capacitação existente X cargos e funções |
|   | Identificar, desenvolver e proteger o capital intelectual | - Desenvolver o capital intelectual;<br>- Resgatar o conhecimento adquirido   |

**Quadro 2- Objetivo, estratégias e planos da perspectiva Pessoas & Aprendizado do mapa estratégico do restaurante.**

Tanto a gerente geral, quanto a supervisora da qualidade e a técnica de segurança estão envolvidas com essa perspectiva que possui as estratégias e seus respectivos planos conforme os dados apresentados no Quadro 3.

A valorização das pessoas e do capital intelectual da unidade é reconhecida como necessários ao restaurante e faz parte da base de todo o processo. Dessa forma haverá maior chance do cumprimento correto dos processos desde os procedimentos operacionais ao acompanhamento dos controles que são muitas vezes negligenciados.

Para tanto, na perspectiva que se refere a Processos tem-se no Quadro 4 como o processo trata do mesmo.

Com o efeito de ação e reação a perspectiva do processo recebe a influência da perspectiva Pessoas e Aprendizado.

| OBJETIVO  | ESTRATÉGIA  | PLANOS  |
|---|---|---|
| <b><i>Assegurar o Cumprimento do Manual de Boas Práticas da Empresa</i></b> | Manter certificações ISO 9001:2000, ISO 14001 e OHSAS 18001       | - Manter disciplina no cumprimento dos procedimentos das normas           |
|   | Garantir o cumprimento dos POP's                                  | - Avaliar a eficácia do treinamento do Manual de Boas Práticas da empresa |
|   | Estruturar painel de controle de indicadores de desempenho global | - Identificar referenciais comparativos externos                          |
|   | Garantir o cumprimento dos cardápios                              | - Identificar necessidade de controle com Supervisora de Compras          |

**Quadro 3- Objetivo, estratégias e planos da perspectiva Processos do mapa estratégico do restaurante.**

Verifica-se que todos os processos possuem controles e estão normatizados para que sejam alcançadas as metas exigidas pelas certificações a fim de mantê-las; mas também há controle das exigências da própria empresa prestadora que orienta as unidades a seguirem o manual de boas práticas exigido pelos órgãos regulamentadores do setor de alimentação.

Percebe-se que nessa perspectiva (Quadro 4) todos os referenciais necessários estão contemplados e todas as ações necessárias são vislumbradas para que os processos sejam cumpridos

Ainda quanto às perspectivas, quando se refere à Clientes e Mercado, os dados do Quadro 5 demonstram que o objetivo norteia o foco principal da organização que é atender à satisfação do cliente.

Preocupa-se em perceber todas as suas dimensões e é baseado nelas que as estratégias foram formuladas.

Identifica-se que essa matriz atende ao cliente principal e aos parceiros. Também percebe que existem fatores de insatisfação e pretende fortificar as relações com as empresas parceiras demonstrando sua importância. Ressalva-se a necessidade de acompanhamento dessa relação com parceiros por parte do cliente principal para dar respaldo as ações.

| OBJETIVO                                  | ESTRATÉGIA   | PLANOS  |
|---|--|---|
| <b>Garantir a satisfação dos clientes</b> | Cumprir requisitos contratuais                             | - Implementar metodologia para gerenciar o atendimento aos requisitos contratuais.  |
|   | Inovar em produtos e serviços                              | - Implementar projetos existentes na empresa<br>- Modernização dos restaurantes administrativos, das áreas e o espaço multi-produtos. |
|   | Aproximação com parceiros                                  | - Realizar encontros semestrais;<br>- Restaurante novo para os parceiros  |
|   | Gerenciar fatores de insatisfação                          | - Identificar fatores de insatisfação   |
|   | Implantar atendimento nutricional personalizado da empresa | - Definir cronograma de implantação   |

**Quadro 4- Objetivo, estratégias e planos da perspectiva Clientes e Mercado do mapa estratégico do restaurante.**

Juntamente a isso, a unidade irá incluir inovações em seus serviços com um serviço de nutrição clínica globalizando o serviço de alimentação desde a sua manufatura até a orientação nutricional personalizada, de acordo com orientações do corpo clínico do cliente.

Com isso o restaurante estará atendendo à demanda de um novo comportamento da sociedade do século XXI, que é a preocupação com a saúde (VASCONCELLOS, 2001), além de estar corroborando para o sucesso do cliente em suas metas, pois estará contribuindo com a saúde de seus clientes usuários. Também implementará novos serviços inovadores da empresa para que esteja à frente da concorrência.

Percebe-se aqui uma necessidade de que a gerência busque informações fora da sua unidade buscando conhecer o que outras prestadoras estão buscando em termos de inovação. Esse fator está contemplado no plano de ação (Quadro 3) em que a gerência irá buscar referenciais externos.

Atendendo aos requisitos contratuais e coletando informações com os clientes sobre o desempenho do restaurante a unidade terá bases para negociações e ser reconhecida como uma contratada parceira.

É através da perspectiva financeira que a resposta da perspectiva do cliente, que por sua vez terá a resposta das ações tomadas na perspectiva processo será mensurada.

Contudo, é na perspectiva financeira que devem ser indicadas as metas financeiras do restaurante. A garantia de continuidade de contrato não parece ser adequada como o objetivo, pois somente ela não assegura retorno financeiro para unidade tão pouco para a empresa. A unidade possui um dos maiores faturamentos da regional e precisa identificar no seu mapa aonde quer chegar e se manter. As metas devem ser claras para que todos saibam o que esperar e o que buscar.

De acordo com o Quadro 6, no que tange a perspectiva Financeira, verifica-se que o restaurante possui deficiência em tecnologia, pois precisa melhorar o controle de estoque e o processo orçamentário do mesmo, sendo que esse é diferenciado da maioria dos restaurantes devido ao tipo de contrato.

Na organização não há um programa de controle da produção à nível de restaurantes, sendo que são esses que coordenam todo o resultado da organização. Faz-se urgente o controle informatizado, ao menos temporário em planilha informatizada, para que a unidade possa implantar um novo tipo de contrato tomando para si a administração geral do restaurante; conforme é o desejo já mencionado pelo cliente principal.

| OBJETIVO                                   | ESTRATÉGIA                                  | PLANOS  |
|--|---|---|
| <b>Garantir a continuidade do contrato</b> | Melhorar a produtividade                    | - Adequar o quadro de lotação.<br>- Monitorar a implantação dos produtos pré-processados e processados. |
|  | Reavaliar processo de gestão do orçamento   | - Utilizar metodologia da TI da empresa   |
|  | Cumprir orçamento pré-definido pelo cliente | - Adequar os custos operacionais  |
|  | Melhorar controle de estoque                | - Implantar programa da TI da empresa   |

**Quadro 5- Objetivo, estratégias e planos da perspectiva Financeira do mapa estratégico do restaurante.**

Percebe-se, assim, na perspectiva financeira uma possível barreira que pode prejudicar todo o processo do BSC, pois quebra a ação e reação da matriz estratégica.

Devido ao contrato do tipo mandato o cliente possui poder de decisão na administração dos gastos do restaurante. Assim que alterado o contrato todas as responsabilidades passam para o restaurante que passará a ser cobrado pelos seus controles. Para estar em condições de implantar as mudanças e pronto para as turbulências da concorrência essa unidade piloto deve estar adequado em tecnologia.

Ao assegurar o controle efetivo para executar os planos de ação da perspectiva financeira será possível prosseguir com a cadeia de ação e reação com a perspectiva das Partes Interessadas. Esse objetivo vai ao encontro da responsabilidade social e das partes interessadas que constam em sua missão.

Ao se verificar o Quadro 7 pode-se verificar que o restaurante está focado em atender às normas do PGQP e social, pois o objetivo obter reconhecimento em gestão através das estratégias mencionadas apenas respalda atender as certificações e premiações.

| OBJETIVO                              | ESTRATÉGIA                                    | PLANOS  |
|---------------------------------------|---|---|
| <b>Obter reconhecimento em gestão</b> | Atingir pontuação do IDS 2005                 | - Identificar responsabilidades para o cumprimento das metas. |
|                                       | Ampliar participação em ações socioambientais | - Analisar balanço social da empresa                          |
|                                       | Conquistar reconhecimento do PGQP             | - Atingir 350 pontos  |
|                                       | Implantar Prato Popular                       | - Identificar local, lay-out, mobiliário, orçamento.          |

**Quadro 6- Objetivo, estratégias e planos da perspectiva Partes Interessadas do mapa estratégico do restaurante.**

O objetivo dessa perspectiva deve incluir resultados que atendam à todos, inclusive os *stakeholders*, para tanto precisa descrever metas.

“Atualmente não se mencionam mais números como objetivos gerais, mas é preciso traduzir o desejo da organização como entidade que busca margem (KAPLAN e NORTON, 2005)”. É necessário aplicar objetivos que satisfaçam aos clientes e a própria organização, pois fazem parte das partes interessadas.

Seguindo o roteiro de entrevista os colaboradores responderam quanto às super-metas.

Na percepção dos entrevistados, conforme Tabela 19, 61,2% indicaram que a unidade possuía super-metas, mas não sabiam dizer quais eram elas; apesar de afirmarem que elas existem e estão de acordo com a visão de futuro da empresa. Essa desinformação cresce conforme decrescia o nível hierárquico.

Entretanto 17,5% dos entrevistados afirmaram que possuía super-metas e souberam pronunciar quais eram elas. Essa afirmação cresce conforme cresce o nível hierárquico.

Quanto aos dados (Tabela 19), 12,5% dos entrevistados desconheciam se a unidade possuía super-metas e 8,8% deram respostas variadas para essa resposta. Tanto o desconhecimentos sobre o assunto quanto a variação das respostas ficaram restringidas aos níveis hierárquicos inferiores demonstrando falhas na comunicação do processo de PE na unidade.

**Tabela 19- Estabeleceu Super-metas (%)**

| SETOR                  | Nº DE ENTREVISTADOS | RESTAURANTE ESTABELECEU SUPER-METAS   |                       |                        |                    | TOTAL |
|------------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|-------|
|                        |                     | SIM, MAS NÃO SABE (M) DIZER QUAL (IS) | SIM E CITARAM CORRETO | DESCONHECE M O ASSUNTO | RESPSOTAS VARIADAS |       |
| ABASTECIMENTO/ ESTOQUE | 27                  | 81,5                                  | 3,7                   | 7,4                    | 7,4                | 100   |
| PRODUÇÃO               | 25                  | 56,0                                  | 12,0                  | 20,0                   | 12,0               | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO           | 16                  | 68,8                                  | 0                     | 18,7                   | 12,5               | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO          | 5                   | 40,0                                  | 60,0                  | 0                      | 0                  | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN         | 7                   | 0                                     | 100,0                 | 0                      | 0                  | 100   |
| TOTAL                  | 80                  | 61,2                                  | 17,5                  | 12,5                   | 8,8                | 100   |

Fonte: Dados da Pesquisa

Com isso se verifica que ainda é preciso trabalhar o futuro imaginado com comunicação e envolvimento das pessoas, pois a equipe está identificando que a unidade quer atingir metas e percebe um esforço da direção para isso, mas não sabe identificá-las e com isso a direção pode vir a perder a oportunidade de direcionar o rumo e perder o comprometimento da equipe em um curto espaço de tempo. A direção da unidade precisa compartilhar seus grandes objetivos para direcionar o futuro da unidade nesse cliente.

Seguindo o questionamento quanto à visão de futuro, foi perguntado aos entrevistados se as super-metas estabelecidas eram claras e direcionadas para a visão de futuro da organização (Tabela 20).

Dos entrevistados (Tabela 20), 32,5% do total afirmam desconhecer o assunto, sendo que o setor da distribuição (50%) foi o que mais indicou essa afirmação e 14,3% dos integrantes do setor da direção da UEN foi os que menos indicaram essa afirmação. Ainda quanto ao total de entrevistados 67,5% indicaram que as metas são claras e direcionadas para a visão de futuro. De acordo com essa afirmação o setor da distribuição foi o que menos a indicou (50,0%), já o setor da direção da UEN (85,7%), seguido da administração (80,0%), foi os setores que mais indicaram que as super-metas da unidade são claras e voltadas para o alcance da visão de futuro da organização.

**Tabela 20- As super-metas são claras e direcionadas para a Visão de Futuro (%)**

| SETOR                     | SUPER-METAS CLARAS E DIRECIONADAS PARA O ALCANCE DA VISÃO DE FUTURO |      |     |            | TOTAL |
|---------------------------|---|------|-----|------------|-------|
|                           | Nº DE ENTREVISTADOS   | SIM  | NÃO | DESCONHECE |       |
| ABASTECIMENTO/<br>ESTOQUE | 27  | 70,4 | 0   | 29,8       | 100   |
| PRODUÇÃO                  | 25  | 68,0 | 0   | 32,0       | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO              | 16  | 50,0 | 0   | 50,0       | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO             | 5   | 80,0 | 0   | 20,0       | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN            | 7   | 85,7 | 0   | 14,3       | 100   |
| TOTAL                     | 80  | 67,5 | 0   | 32,5       | 100   |

Fonte: Dados da Pesquisa

Ainda quanto ao estabelecimento das super-metas os entrevistados foram questionados quem, na percepção deles, eram conhecedores das super-metas estabelecidas na unidade (Tabela 21).

Todos citaram, no mínimo, dois grupos que afirmam saber conhecer as super-metas da unidade.

**Tabela 21- Na sua opinião quem conhece as Super-metas (%)**

| SETOR                     | QUEM CONHECE AS SUPER-METAS DA UNIDADE |         |        |        |            |                |              |
|---------------------------|--|---------|--------|--------|------------|----------------|--------------|
|                           | Nº DE ENTREVISTADOS                    | CLIENTE | EQUIPE |        | DIREÇÃO RS | DIREÇÃO DA UEN | FORNECEDORES |
|                           |  |         | TODOS  | ALGUNS |            |                |              |
| ABASTECIMENTO/<br>ESTOQUE | 27                                     | 26,0    | 33,3   | 11,1   | 51,8       | 55,5           | 0            |
| PRODUÇÃO                  | 25                                     | 16,0    | 40,0   | 24,0   | 64,0       | 64,0           | 0            |
| DISTRIBUIÇÃO              | 16                                     | 18,75   | 37,5   | 43,8   | 93,8       | 100            | 0            |
| ADMINISTRAÇÃO             | 5                                      | 100     | 40,0   | 0      | 80,0       | 100            | 0            |
| DIREÇÃO DA UEN            | 7                                      | 14,3    | 28,6   | 42,9   | 85,7       | 100            | 0            |
| TOTAL *                   | 80                                     | 25,0    | 37,5   | 23,7   | 68,7       | 77,5           | 0            |

Fonte: Dados da Pesquisa

\*A questão envolveu múltipla escolha, por essa razão o total ultrapassa o nº de entrevistados.

Conforme os dados apresentados todos entrevistados indicaram, no mínimo, dois grupos de pessoas que na sua percepção eram conhecedores das super-metas do restaurante. De acordo com a Tabela 21 o grupo da direção da unidade foi o que recebeu maior número de indicações na percepção dos entrevistados (77,5%), sendo que o setor que menos indicou a direção da unidade foi o setor do abastecimento/ estoque. Isso demonstra novamente a falha de comunicação com o setor do abastecimento/ estoque.

A seguir a direção do RS foi o grupo mais indicado de integrantes conhecedores da super-metas da unidade com 68,7% das respostas. Isso evidencia, que na percepção dos entrevistados, a direção do RS está comprometida com o PE



da unidade prestando apoios necessários e pertinentes à ela nesse processo da UEN. Quanto a esse grupo as indicações não cresceram conforme o nível hierárquico indicando que a percepção referente à direção do RS está homogeneizada no conhecimento de toda a equipe.

O terceiro grupo indicado como conhecedor das super-metas é o da equipe com 61,2%, sendo que ao executar o roteiro de entrevista ficou evidente o diferencial de alguns entrevistados re-classificando o grupo equipe em “todos” e “alguns”. Essa sub-classificação foi espontânea que pareceu ser necessária para a análise dessa questão. Com isso, do total de 61,2% da equipe, 37,5% indicaram que toda a equipe conhecia a super-meta e 23,7% dos entrevistados indicaram que alguns da equipe conhecem, nem todos.

Com isso constata-se que os integrantes da equipe percebem a falha no compromisso da equipe integralmente com o PE da unidade. Isso demonstra que o senso de urgência não foi despertado em todos os integrantes e certamente uma barreira que contribuiu para isso, e já está evidente nas respostas das questões referentes à visão de futuro, é a falha na comunicação do processo de PE.

Também foi questionado se a visão é usada como um guia eficaz na tomada de decisões da unidade (Tabela 22). Do total de entrevistados 46,3% disseram que a visão é usada como guia eficaz na tomada de decisões, sendo que o setor da produção foi o menor percentual (36,0%) comprometendo as decisões da unidade.

**Tabela 22- Visão usada como um guia eficaz para a tomada de decisões (%)**

| SETOR                     | VISÃO USADA COMO GUIA EFICAZ NA TOMADA DE DECISÕES |      |     |            |       |
|---------------------------|--|------|-----|------------|-------|
|                           | Nº DE ENTREVISTADOS                                | SIM  | NÃO | DESCONHECE | TOTAL |
| ABASTECIMENTO/<br>ESTOQUE | 27   | 40,7 | 7,4 | 51,9       | 100   |
| PRODUÇÃO                  | 25   | 36   | 16  | 48         | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO              | 16   | 56   | 0   | 44         | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO             | 5  | 60   | 0   | 40         | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN            | 7  | 71,4 | 0   | 28,6       | 100   |
| TOTAL                     | 80   | 46,3 | 7,4 | 46,3       | 100   |

Fonte: Dados da pesquisa.

Já 71,4% do setor da direção da unidade afirmam que a visão é um guia eficaz na tomada de decisões. Entretanto 7,4% do total de entrevistados (7,4% do setor abastecimento/ estoque e 16,0% da produção) dizem que a visão não é um guia eficaz na tomada de decisões e 46,3% desconhecem o assunto, sendo que esse percentual aumenta conforme diminui o nível hierárquico evidenciando que não houve a devida orientação, pois não ligaram suas atividades completamente à visão da empresa.

Observou-se existir um desalinhamento da empresa, pois conforme a Tabela 23 na percepção dos entrevistados 97,5% acredita ser necessário que a empresa possua uma visão de futuro e somente 2,5% desconhecem a assunto. Isso demonstra que quase a totalidade dos integrantes da equipe da unidade acredita que é preciso ter uma visão de futuro. Entretanto, todos têm posse da cartilha que possui a descrição da visão, missão, valores e o código de ética da empresa; mas grande parte não sabe citá-los, contudo os indica como indispensáveis para que a empresa alcance seus objetivos.

Todos justificaram que a empresa deve ter sua visão de futuro para que não fique à deriva e consiga atingir suas metas. Isso demonstra que os integrantes sabem dessa necessidade da empresa, mas não percebem que eles são partes desse sistema e precisam acoplar suas atividade à visão de empresa aplicada na unidade.

**Tabela 23- Você acredita ser necessário que o restaurante tenha uma visão de futuro (%)**

| SETOR                     | É NECESSÁRIO TER UMA VISÃO DE FUTURO |      |     |            |       |
|---------------------------|--------------------------------------|------|-----|------------|-------|
|                           | Nº DE ENTREVISTADOS                  | SIM  | NÃO | DESCONHECE | TOTAL |
| ABASTECIMENTO/<br>ESTOQUE | 27                                   | 92,6 | 0   | 7,4        | 100   |
| PRODUÇÃO                  | 25                                   | 100  | 0   | 0          | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO              | 16                                   | 100  | 0   | 0          | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO             | 5                                    | 100  | 0   | 0          | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN            | 7                                    | 100  | 0   | 0          | 100   |
| TOTAL                     | 80                                   | 97,5 | 0   | 2,5        | 100   |

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao trabalhar a visão de futuro é preciso trabalhar com um futuro desejado, pois a organização precisa fazer uma profunda análise do mercado e das tendências (ESTRADA, 2002), e para tanto, os entrevistados foram questionados se na percepção deles o mercado (ex: fornecedores, concorrentes, clientes, etc.) irá mudar nos próximos cinco anos (Tabela 24).

Através dos dados apresentados na Tabela 24 verificou-se que na percepção de 13,8% dos entrevistados o mercado mudará, mas não souberam indicar porque razão, sendo que 18,5% correspondem ao setor abastecimento/ estoque, 12,0% ao setor produção e 18,8% ao setor distribuição.

**Tabela 24- Você acredita que o mercado irá mudar nos próximos cinco anos (%)**

| SETOR                  | Nº DE ENTREVISTADOS* | O MERCADO QUE O RESTAURANTE ESTÁ INSERIDO IRÁ MUDAR NOS PRÓXIMOS CINCO ANOS |   |               |                    |       |
|------------------------|----------------------|---|---|---------------|--------------------|-------|
|                        |                      | MUDARÁ, MAS NÃO SABRQUE   | MUDARÁ POR RAZÃO SEMELHANTE A: TENDÊNCIA, AUMENTO DA EXIGÊNCIA, INOVAÇÃO DA CONCORRÊNCIA, QUALIDADE | NÃO IRA MUDAR | RESPSOTAS VARIADAS | TOTAL |
| ABASTECIMENTO/ ESTOQUE | 27                   | 18,5  | 63,0  | 18,5          | 0                  | 100   |
| PRODUÇÃO               | 25                   | 12,0  | 80  | 0             | 8,0                | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO           | 16                   | 18,8  | 81,3  | 0             | 0                  | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO          | 5                    | 0   | 100   | 0             | 0                  | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN         | 7                    | 0   | 100   | 0             | 0                  | 100   |
| TOTAL                  | 80                   | 13,8  | 77,5  | 6,2           | 2,5                | 100   |

Fonte: Dados da Pesquisa

\* A questão envolveu múltipla escolha, por isso o total ultrapassa o nº de entrevistados.

Por sua vez 77,5% dos entrevistados indicaram que na sua percepção as mudanças irão ocorrer e indicaram razões: semelhantes à exigência do cliente, inovações da concorrência, tendência e qualidade. Os setores da administração e da direção foram unânimes quanto às mudanças ocorrerem devido à tendência, por ser resultante de uma melhoria constante; e à exigência do cliente que constantemente está recebendo propostas da concorrência e por isso a unidade precisa estar

sempre á frente para poder atender às expectativas. A direção da UEN espera poder alcançar essas expectativas através do cumprimento da metas do PE.

Por fim, 6,2% dos entrevistados indicaram que o mercado não irá mudar nos próximos cinco anos sendo que corresponde somente ao setor abastecimento/estoque e 2,5% deram respostas variadas.

Percebe-se que a equipe reconhece a necessidade de se adequar, sair do *status quo* e que visualiza esse anseio na direção; mas não se reconhece como parte desse processo.

Torna-se necessário que a unidade resvale a forma como está implementando o PE para comprometer mais as pessoas. Novos modelos de gerenciamento podem surgir e nova competitividade considerando-se prudente que a empresa e a unidade revisem sua metodologia de trabalho formatando adequadamente seus padrões para o futuro, a fim de que todos estejam acompanhando o processo.

É preciso estar atendo as tendências relevantes para os negócios no século XXI que irão gerar mudanças em todos os setores (VASNCONCELLOS, 2001):

- Valorização da qualidade de vida.
- Globalização da concorrência;
- Capital intelectual valendo mais que o capital financeiro;
- Mundo será virtual;
- Diferencial pela inovação;
- Tempo valendo mais que dinheiro;
- Crescente consciência ambiental;
- Padronização de produtos;
- Concentração de empresas;
- Crescente violência social;
- Aumento de trabalho sem vínculo empregatício;
- Aumento da informalidade nas empresas;
- Crescente desregulamentação;
- Valorização do indivíduo;

Para que haja um contexto global da unidade quanto ao seu ambiente e quanto às mudanças no mercado torna-se imprescindível que haja identificação das possíveis ameaças que a unidade enfrentará.

No seu PE a unidade apresentou a avaliação do ambiente quanto as seguintes ameaças: incompetência gerencial interna, desmotivação da força de trabalho, instabilidade econômico-financeira do país, falta de referencial externo e descuido com a segurança alimentar.

Frente ao exposto os entrevistados foram questionados, se na percepção deles, a unidade poderia ser alvo de algum tipo de ameaça nos próximos cinco anos.

Conforme os resultados da Tabela 25, a concorrência é apontada como a principal ameaça (48,7%) na percepção dos entrevistados, sendo que o setor da direção corresponde a 71,4% das indicações seguidas do setor abastecimento/estoque com 51,8%, após o da distribuição com 43,8% e em acordo de percentual está a produção e a administração com 40% das opiniões em cada setor. Essa ameaça parece estar presente na unidade devido a constante eminência de troca no grupo dirigente do cliente que, em caso de troca do sócio majoritário o mesmo possui contrato corporativo com outra prestadora de alimentação coletiva. Com isso a equipe encontra-se tensa e fazendo todas as inovações estabelecidas no seu PE para atingir suas metas e manter-se no cliente.

Ainda de acordo com a Tabela 25, outra ameaça indicada na percepção do total dos entrevistados é a baixa de qualidade (11,2%), sendo que essa percepção se concentra nos setores abastecimento/estoque com 18,5% das opiniões seguido do setor produção com 16,0% e após 18,8% das opiniões são referentes aos setor distribuição.

Do total de entrevistados, 25% não indicaram nenhuma ameaça, pois acreditam que se tudo estiver ocorrendo tranquilamente não haverá com o que se preocupar. Todos os setores tiveram integrantes que apontaram a opinião de que não haverá mudança com exceção do setor da direção, sendo assim, 18,5% corresponde ao setor abastecimento/estoque, 28% referente ao setor produção, 37,5% ao setor distribuição e 40% referente ao setor administração.

Isso fica evidente, pois os entrevistados que citaram essa afirmação acreditam que devido ao fato de possuírem certificações de qualidade, isso possa vir a garantir continuidade do contrato. Sabe-se que essa premissa não é totalmente verdadeira, uma vez que o mercado muda e é preciso que a unidade tenha conhecimento que seu ambiente é um sistema integrado de partes internas e externas.

Os entrevistados que não citaram as ameaças não reconhecem a necessidade de mudança o que demonstra que a mesma não foi formalizada em todos os níveis, com exceção da direção da UEN.

Em comparação dos resultados apontados entre a percepção dos entrevistados quanto a ameaças que a unidade possa sofrer frente a análise do estudo da equipe de implementação do PE, que faz parte da documentação formalizada, verifica-se que há pontos em comum. Entretanto, alguns pontos foram mais especificados pelos integrantes entrevistados. Como exemplo o PE da unidade aponta a falta de referencial externo, já os dados da Tabela 25 indicam: concorrência, carência em tecnologia, altos custos e baixa competitividade.

Essas indicações parecem ser resultantes da falta de referencial externo, pois a concorrência em si já é um referencial externo, quanto a tecnologia é adequado verificar como a concorrência faz seus controles, em relação a baixos custos é interessante verificar como os outros mantêm a satisfação e a qualidade e a baixa competitividade serve para identificar com a outro se mantêm em alerta.

Com conhecimento do que ocorre na concorrência é possível identificar aonde poderá ocorrer a ameaça de forma mais real possível. Assim será possível focar os esforços aonde será necessário para evitar ou contornar a possível ameaça.

Outra semelhança dessa comparação entre as ameaças mencionadas e as estabelecidas no PE é quanto ao descuido com a segurança alimentar apontada no plano do PE e que na percepção dos entrevistados transparecem a baixa na qualidade e a falha na higiene sendo possíveis ameaças para o restaurante.

**Tabela 25- Ameaças importantes que o restaurante enfrentará nos próximos cinco anos (%)**

| SETOR                  | Nº DE ENTREVISTADOS* | AMEAÇAS CITADAS PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS |                             |                        |                       |              |                                   |                                      |                     |                   |                          |       |
|------------------------|----------------------|---|-----------------------------|------------------------|-----------------------|--------------|-----------------------------------|--------------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------------|-------|
|                        |                      | CONCORRÊNCIA                            | INSISFAÇÃO GERAL DO CLIENTE | FATORES INTERNACIONAIS | ATRASSO EM TECNOLOGIA | ALTOS CUSTOS | POUCA COMPETITIVIDAD E DA EMPRESA | FALTA DE CUIDADO COM O MEIO AMBIENTE | BAIXAR A QUALIDADEE | FALHAR NA HIGIENE | NÃO CITOU NENHUMA AMEAÇA | TOTAL |
| ABASTECIMENTO/ ESTOQUE | 27                   | 51,8                                    | 3,7                         | 3,7                    | 0                     | 14,8         | 0                                 | 0                                    | 7,4                 | 0                 | 18,5                     | 100   |
| PRODUÇÃO               | 25                   | 40,0                                    | 4,0                         | 0                      | 0                     | 4,0          | 0                                 | 4,0                                  | 16,0                | 4,0               | 28,0                     | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO           | 16                   | 43,8                                    | 0                           | 0                      | 0                     | 0            | 0                                 | 0                                    | 18,8                | 0                 | 37,5                     | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO          | 5                    | 40,0                                    | 0                           | 0                      | 0                     | 0            | 20,0                              | 0                                    | 0                   |                   | 40,0                     | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN         | 7                    | 71,4                                    | 14,3                        | 0                      | 14,3                  | 0            | 0                                 | 0                                    | 0                   | 0                 | 0                        | 100   |
| TOTAL                  | 80                   | 48,7                                    | 3,8                         | 1,3                    | 1,3                   | 6,2          | 6,2                               | 6,2                                  | 11,2                | 6,2               | 25,0                     | 100   |

Fonte: Dados da Pesquisa

\* A questão envolveu múltipla escolha, por isso o total ultrapassa o nº de entrevistados.

A instabilidade econômico-financeira foi apontada por um dos entrevistados como possível ameaça através de fatores internacionais ameaçando a segurança e custos dos insumos. Nenhum entrevistado citou incompetência gerencial da unidade e desmotivação, que constam no plano de PE da unidade.

Por outro lado, assim como é importante para empresa identificar as ameaças também é preciso que sejam identificadas as oportunidades para identificar os possíveis pontos para o crescimento da unidade e conseqüentemente da organização. Para tanto, foi questionado o que os entrevistados percebiam como oportunidades para o crescimento da unidade e conseqüentemente da organização para os próximos cinco anos (Tabela 26):

**Tabela 26- Na sua opinião qual(is) oportunidade(s) o restaurante poderá encontrar no mercado pode(m) surgir no(s) próximo(s) 5 anos (%)**

| SETOR                  | Nº DE ENTREVISTADOS* | OPORTUNIDADES NOS PRÓXIMOS 5 ANOS PARA A UNIDADE |                        |               |                                    |                    | TOTAL |
|------------------------|----------------------|--|------------------------|---------------|------------------------------------|--------------------|-------|
|                        |                      | EXPANSÃO, NOVOS RESTAURANTES.                    | GANHAR DA CONCORRÊNCIA | CERTIFICAÇÕES | INOVAÇÃO PARA SATISFAZER O CLIENTE | RESPSOTAS VARIADAS |       |
| ABASTECIMENTO/ ESTOQUE | 27                   | 14,8   | 14,8                   | 0             | 37,0                               | 33,3               | 100   |
| PRODUÇÃO               | 25                   | 28,0   | 0                      | 0             | 40,0                               | 32,0               | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO           | 16                   | 31,2   | 6,2                    | 0             | 25,0                               | 37,5               | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO          | 5                    | 20,0   | 0                      | 40,0          | 0                                  | 40,0               | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN         | 7                    | 3,7  | 0                      | 57,1          | 14,3                               | 14,3               | 100   |
| TOTAL                  | 80                   | 22,5   | 6,3                    | 7,5           | 31,3                               | 32,5               | 100   |

Fonte: Dados da Pesquisa

\* A questão envolveu múltipla escolha, por isso o total ultrapassa o nº de entrevistados.

De acordo com o plano de PE da unidade, no que se refere a análise das oportunidades da mesma foram formalizados os seguintes fatos: recepção de dirigentes de empresas no restaurante, reconhecimento como fornecedor destaque do cliente principal, desenvolver negócios B2C e qualificar fornecedores.

Conforme os dados da Tabela 26, na percepção do total dos entrevistados 31,3% acreditam que inovação seria uma oportunidade para encantar o cliente. Desses 40% corresponde ao setor produção, que são responsáveis pela manufatura



dos insumos, ou seja responsável pelo produto consumido em maior escala pelo cliente. A seguir o setor abastecimento/ estoque com 37,0% de integrantes que indicaram a inovação como oportunidade de crescimento, já o terceiro setor com mais indicação quanto a inovação foi o da distribuição com 25,0%, que são os responsáveis diretos pela entrega dos produtos (alimentos em geral) ao cliente usuário.

Na percepção dos entrevistados 32,5% do total deram respostas variadas para o questionamento quanto às oportunidades nos próximos cinco anos para a unidade.

Seguindo-se os maiores percentuais do total de entrevistados a oportunidade indicada como “novos restaurantes e expansão” foi o segundo mais citado na percepção dos entrevistados (22,5%). O setor distribuição (31,2%), seguido pelo da produção (28,0%) consideram que novos restaurantes e a expansão do mesmo seja uma oportunidade de crescimento.

Já os níveis gerenciais superiores (administrativo e direção) indicaram que as certificações são oportunidades de crescimento para a unidade, o que correspondeu a 7,5% do total dos entrevistados. Isso demonstra que o processo de PE não foi formulado com vários integrantes da equipe, pois as informações citadas pelos níveis hierárquicas superiores não se assemelham às respostas dos níveis inferiores.

Quando se comparou a oportunidade formalizada no processo de PE da unidade com as oportunidades indicadas na percepção dos entrevistados houve similaridades.

No que tange Inovação para obter a satisfação do cliente, conforme dados da Tabela 26, pode ser considerado no item desenvolver fornecedores contemplados no Plano de Ação da estratégia 3.2.2 do mapa da unidade. Entretanto, na percepção dos entrevistados, apresentaram-se itens mais abrangentes que contribuiriam para as oportunidades de crescimento da unidade. Quanto a concorrência o plano sugere a recepção dos dirigentes parceiros e expansão de novos restaurantes, como o EO que será criado para os parceiros, tornando-os tão importantes quanto ao cliente principal e na percepção dos entrevistados citaram a concorrência. E por fim, a obtenção das certificações corresponde ao item do plano do PE em ser reconhecido como fornecedor destaque e manter as certificações.

As questões levantadas pelos entrevistados parecem poder contribuir com a análise ambiental referente às oportunidades.

Segundo Estrada (2002) o processo do PE deve ser realizado em conjunto e em todos os níveis para que a comunicação possa ocorrer igualmente para todos.

Pelo próprio fato do PE trabalhar com a mudança organizacional para acompanhar os tempos turbulentos, pois segundo Vasconcellos (2001) “a única certeza que temos é que a mudança ocorrerá”; é preciso que a unidade reavalie a forma que está implementando o PE para evitar que as mudanças ocorram e ela não esteja com as pessoas prontas para reagir. É possível perceber que a equipe não possui a coesão necessária e que a situação fica agravada pela falha na comunicação entre todos os setores.

Enfim, a partir desse levantamento de oportunidades, bem como das ameaças é possível desenvolver cenários para que se possam desenvolver visões alternativas com a finalidade de escolher a mais adequada e eficaz.

Cabe destacar que de acordo com o Modelo de Estrada (2002), para definir a visão de futuro de maneira adequada o processo deverá seguir seis estágios: formalização da necessidade de urgência, identificação das questões de risco na mudança, desenvolvimento de visões alternativas, escolha da visão adequada, formalização da visão, divulgação da visão.

Em relação a esse estudo de caso a visão é proveniente de uma organização e cabe a esse estudo oportunizar, com embasamento científico, as oportunidades de evolução da visão para que a mesma promova às suas unidades estratégicas de negócios (UENs) alicerces fortes para o sucesso do seu processo de PE.

Devido ao fato da pouca participação dos colaboradores da unidade, em todos os níveis hierárquicos, e deficiências na divulgação a visão não possui consistência para o direcionamento futuro da unidade. Faz-se necessário que os colaboradores sejam envolvidos no processo para que a implementação do processo seja eficaz e que a equipe atue como alavanca no processo de mudança organizacional.

#### **4.6 Implementação do plano estratégico**

Para que a implementação do PE ocorra são usados meios de comunicação em todas as fases.

Realizou-se um levantamento de quantos meios de comunicação a empresa possui, segundo a percepção dos entrevistados.

De acordo com Estrada (2002) os meios de comunicação deveriam ser amplamente utilizados para a divulgação da visão facilitando a implementação do processo do PE na empresa. O processo de comunicação envolve a plena comunicação da visão e, apesar de existir um grupo que a formalizou o planejamento de forma eficiente, o processo de comunicação demonstrou-se deficiente desde o princípio.

Apesar de ter havido a formação de uma forte coalisão os meios de comunicação utilizados são fundamentais nesse processo e precisam ser eficazes.

Verificou-se na Tabela 27 o número de meios de comunicação que os colaboradores indicam existir na empresa.

**Tabela 27- Meios de comunicação internos existentes na unidade (%)**

| SETOR                  | Nº DE ENTREVISTADOS* | Nº DE MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNOS |                    |                    |                      |                              | TOTAL |
|------------------------|----------------------|-------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|------------------------------|-------|
|                        |                      | CITARAM UM MEIO.                    | CITARAM DOIS MEIOS | CITARAM TRÊS MEIOS | CITARAM QUATRO MEIOS | CITARAM MAIS DE QUATRO MEIOS |       |
| ABASTECIMENTO/ ESTOQUE | 27                   | 3,7                                 | 44,4               | 37,0               | 14,8                 | 0                            | 100   |
| PRODUÇÃO               | 25                   | 12,0                                | 24,0               | 28,0               | 36,0                 | 0                            | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO           | 16                   | 25,0                                | 25,0               | 31,2               | 12,5                 | 6,3                          | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO          | 5                    | 0                                   | 20,0               | 20,0               | 40,0                 | 20,0                         | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN         | 7                    | 0                                   | 0                  | 14,3               | 71,4                 | 14,3                         | 100   |
| TOTAL                  | 80                   | 10,0                                | 28,2               | 30,0               | 27,5                 | 3,3                          | 100   |

Fonte: Dados da Pesquisa

\* A questão envolveu múltipla escolha, por isso o total ultrapassa o nº de entrevistados.

Conforme os dados verifica-se que todos indicaram ao menos um tipo de comunicação interno; desses, 10% citaram ao menos um meio, 25,0% correspondem ao setor distribuição seguida de 12,0% do setor produção. A maioria (68,2%) citou até três tipos de meios de comunicação internos ao restaurante. Os setores que indicaram mais de quatro meios possuem os maiores percentuais

conforme os maiores níveis hierárquicos, pois o setor administração teve 40% dos integrantes que citaram mais de quatro meios e o setor da direção apresentou 71,4% dos integrantes indicaram a mesma quantidade de meios.

Conforme as indicações dos entrevistados realizou-se um levantamento dos meios mais indicados, como segue em ordem decrescente:

- Hora da Cartilha e DDS= 95,0%
- Mural= 85,0%
- Reuniões= 50%
- Cartilha= 31,2%
- Revista= 22,50%
- E-mail= 12,5%
- Telefone= 8,75%
- Intranet= 3,75%
- Cartazes= 3,75%
- Treinamentos= 3,75%
- Rotinas de Parede 3,75%

**Tabela 28- Meios de comunicação internos usados para divulgar a Visão de Futuro (%)**

| SETOR                     | Nº DE ENTREVISTADOS* | Nº DE MEIOS PARA DIVULGAR A VISÃO DE FUTURO |                    |                    |                      |                              | TOTAL |
|---------------------------|----------------------|---|--------------------|--------------------|----------------------|------------------------------|-------|
|                           |                      | CITARAM UM MEIO.                            | CITARAM DOIS MEIOS | CITARAM TRÊS MEIOS | CITARAM QUATRO MEIOS | CITARAM MAIS DE QUATRO MEIOS |       |
| ABASTECIMENTO/<br>ESTOQUE | 27                   | 48,1  | 51,9               | 0                  | 0                    | 0                            | 100   |
| PRODUÇÃO                  | 25                   | 40,0  | 52,0               | 8,0                | 0                    | 0                            | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO              | 16                   | 50,0  | 50,0               | 0                  | 0                    | 0                            | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO             | 5                    | 20,0  | 80,0               | 0                  | 0                    | 0                            | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN            | 7                    | 0   | 42,9               | 57,1               | 0                    | 0                            | 100   |
| TOTAL                     | 80                   | 40,0  | 52,5               | 7,5                | 0                    | 0                            | 100   |

Fonte: Dados da Pesquisa

\* A questão envolveu múltipla escolha, por isso o total ultrapassa o nº de entrevistados.

Entretanto a empresa apresenta mais de seis meios internos de comunicação e aqueles que citaram um número menor são aqueles integrantes dos níveis hierárquicos inferiores, comprovando novamente a deficiência na comunicação nesse processo dos novos rumos da empresa.

A partir desses dados desenvolveu-se uma análise relativa de quantos meios são usados para divulgar a visão e o PE da mesma. Verificaram-se, na percepção dos entrevistados, quantos meios que foram utilizados.

De acordo com os dados da Tabela 28, a maioria (92,5%) citou que a visão está divulgada entre um e dois meios de comunicação. O setor direção apresentou 57,1% dos seus integrantes com indicação de mais de três meios. Isso comprova que os maiores níveis hierárquicos possuem mais contato com maior número de meios de comunicação, como: a internet, intranet, protetor de tela e telefone.

Conforme a percepção dos entrevistados, os meios usados para divulgar a visão de futuro da organização estão detalhados a seguir em ordem decrescente:

- Cartilha= 78,85%
- Mural/ Painéis= 67,5%
- Hora da Cartilha= 16,25%
- DDS= 7,5%
- Intranet= 7,25%
- Seminário Anual da Organização = 6,25%
- Protetor de Tela= 5,0%

Diariamente e em todos os turnos são realizadas a hora da cartilha e a leitura de DDS (diálogo diário de segurança), pois isso é muito forte no restaurante e faz parte da cultura da organização. Contudo, devido ao número de meios de comunicação existentes na empresa e as deficiências de comunicação no processo de PE é possível constatar que a comunicação pode ser melhorada, pois existem meios para ela ocorra.

As pessoas responsáveis pelo PE na unidade podem fazer maior uso dos meios de comunicação para alavancar o processo.

#### 4.7 Está definida equipe de implementação do PE na unidade

A implementação da visão precisa estar sob a responsabilidade de uma equipe de implementação do PE na unidade. Essa deve atuar para direcionar as mudanças na equipe.

Conforme Estrada (2002) a equipe de implementação do PE deve possuir funções e características próprias e que não podem ser confundidas com programas de qualidade, pois se observou que pessoas envolvidas com os processos da qualidade foram identificadas pelos colaboradores como responsáveis pelo processo de PE. É importante que seja claramente distinguido uma razão da outra, uma vez que o propósito do PE é levar a mudança organizacional para mudar o *status quo* e que, apesar do PE da unidade ter relação com metas que envolvam qualidade, esse fará parte do PE, mas a unidade lançará novos desafios futuros e a equipe precisa estar preparada de forma clara.

**Tabela 29- O restaurante possui equipe de implementação do PE (%)**

| SETOR                     | HÁ EQUIPE DE IMPLEMENTAÇÃO DO PE NO RESTAURANTE |                            |                                |                      |       |
|---------------------------|---|----------------------------|--------------------------------|----------------------|-------|
|                           | Nº DE ENTREVISTADOS                             | EXISTE EQUIPE IMPLEMENTADA | NÃO EXISTE EQUIPE IMPLEMENTADA | DESCONHECE O ASSUNTO | TOTAL |
| ABASTECIMENTO/<br>ESTOQUE | 27  | 70,4                       | 0                              | 29,6                 | 100   |
| PRODUÇÃO                  | 25  | 72,0                       | 0                              | 28,0                 | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO              | 16  | 75,0                       | 0                              | 25,0                 | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO             | 5   | 80,0                       | 0                              | 20,0                 | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN            | 7   | 100                        | 0                              | 0                    | 100   |
| TOTAL                     | 80  | 75,0                       | 0                              | 25,0                 | 100   |

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados da pesquisa apresentados na Tabela 29 verifica-se que 75,0% dos entrevistados afirmam que há uma equipe formada na unidade para a implementação do PE. Todos citaram os integrantes corretos. De acordo com o

aumento do nível os colaboradores conheciam mais quem eram as pessoas envolvidas com o PE na unidade.

Do total dos entrevistados 25,0% indicaram desconhecem o assunto. Novamente os níveis inferiores eram os menos informados quanto ao assunto.

Ainda quanto à equipe de implementação, os entrevistados foram questionados quanto às funções desempenhadas pelos integrantes da mesma. Conforme os dados da Tabela 30.

Cerca de 5,0% desconhecem as atividades realizadas pela equipe de implementação do PE na unidade. É válido considerar que as pessoas indicadas como integrantes fazem parte dos níveis da direção da UEN (gerente e supervisores de turno) e administrativo (técnico de segurança).

**Tabela 30- Que ações são desempenhadas pela equipe ou pessoas que implementaram do PE (%)**

| SETOR                     | QUE AÇÕES A EQUIPE DESEMPENHA NO RESTAURANTE |                              |                     |                                       |                      | TOTAL |
|---------------------------|--|------------------------------|---------------------|---------------------------------------|----------------------|-------|
|                           | Nº DE ENTREVISTADOS*                         | PLANEJAR E ORGANIZAR FUNÇÕES | PALESTRAS, REUNIÕES | TREINAMENTOS, COMUNICAÇÃO, INFORMAÇÃO | DESCONHECE O ASSUNTO |       |
| ABASTECIMENTO/<br>ESTOQUE | 27   | 3,7                          | 81,5                | 7,4                                   | 7,4                  | 100   |
| PRODUÇÃO                  | 25   | 40,0                         | 60,0                | 0                                     | 0                    | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO              | 16   | 0                            | 84,5                | 12,5                                  | 12,5                 | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO             | 5  | 0                            | 80,0                | 20,0                                  | 0                    | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN            | 7  | 0                            | 85,7                | 85,7                                  | 0                    | 100   |
| TOTAL                     | 80   | 26,2                         | 75,2                | 13,8                                  | 5,0                  | 100   |

Fonte: Dados da pesquisa.

\* A questão envolveu múltipla escolha, por isso o total ultrapassa o nº de entrevistados.

Do total de entrevistados 75,2% indicou, que na percepção deles, as funções realizadas pelos integrantes da equipe de implementação são palestras e reuniões, sendo que todos os setores são unânimes nessa indicação.

A segunda função mais percebida pelos entrevistados são o planejamento e organização das funções com 26,2%, seguida pelo treinamento e informações que correspondem a 13,8% das funções indicadas como sendo cabíveis aos integrantes da equipe de implementação. Muitos entrevistados confundiram a função exercida pelo integrante dentro do processo do PE com a própria função dessa pessoa no setor.

Convém ressaltar que os responsáveis pelo PE na unidade compõem a equipe do PE e fazem parte dela: técnica de segurança, supervisora de turno da qualidade, supervisora de turno de compras, gerente, gerente de micro região; que é acompanhada por uma assessoria em PE. Com isso a equipe passou a implementar o PE de forma que, cada gerente ou supervisora, realizasse as tarefas que eram pertinentes ao seu setor.

Tal metodologia pode vir a prejudicar o desenvolvimento da implementação do PE, pois para que se atinja o sucesso no processo é preciso envolver as pessoas de diversos setores da empresa. Dessa forma, considera-se que seja necessário rever se somente as pessoas envolvidas são adequadas ou se é possível comprometer mais pessoas-chaves no processo.

Houve definição das funções das pessoas envolvidas na implementação e estão claras no mapa estratégico, através das estratégias e planos de ação, entretanto um seleto grupo de pessoas está compartilhando as responsabilidades não envolvendo toda a equipe de forma mais abrangente. Também é preciso que as funções estejam claramente estabelecidas.

#### **4.8 Mobilização e capacitação**

O restaurante possui departamento de pessoal, chamado na organização por Gestão de Pessoas, que recebe suporte da Sede para desenvolver suas atividades.

O processo de PE envolve o envolvimento e a participação dos colaboradores da empresa e os mesmos devem ser convidados a participar das discussões para se engajarem na mesma direção promovendo a mobilização da equipe. Com isso,



segundo Estrada (2002) é preciso que se tenham grupos de discussão, além das reuniões da equipe de implementação do PE, a fim de minimizar as resistências.

Com esse intuito, os entrevistados foram questionados quanto à existência de outras equipes de discussão fora as do planejamento da unidade, conforme os dados da Tabela 31.

Verifica-se que de acordo com os dados levantados na pesquisa 15,0% do total dos entrevistados afirmaram que existem outras equipes de discussão além da equipe de implementação, sendo que 57,1% correspondem ao setor da direção, 20,0% ao setor da administração e 16,0% ao setor produção. Entretanto a gerência afirma que, no momento, não há equipes de discussão além da equipe de implementação.

**Tabela 31- Existem outras equipes de discussão no restaurante(%)**

| SETOR                  | EXISTEM OUTRAS EQUIPES DE DISCUSSÃO NO RESTAURANTE |   |  |   |                      | TOTAL |
|------------------------|--|---|--|---|----------------------|-------|
|                        | Nº DE ENTREVISTADOS                                | SIM, MAS NÃO SABE CITAR OU CITARAM RESPOSTAS DIVERSAS | RESPOSTAS SEMELHANTES A CIPA E QUALIDADE | NÃO EXISTEM OUTRAS EQUIPES DE DISCUSSÃO | DESCONHECE O ASSUNTO |       |
| ABASTECIMENTO/ ESTOQUE | 27   | 7,4   | 7,4                                      | 3,7                                     | 81,5                 | 100   |
| PRODUÇÃO               | 25   | 16,0  | 12,0                                     | 16,0                                    | 60,0                 | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO           | 16   | 6,25  | 25,0                                     | 31,2                                    | 31,2                 | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO          | 5  | 20,0  | 20,0                                     | 0                                       | 60,0                 | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN         | 7  | 57,1  | 0  | 42,9                                    | 0                    | 100   |
| TOTAL                  | 80   | 15,0  | 12,5                                     | 16,3                                    | 56,2                 | 100   |

Fonte: Dados da pesquisa.

Provavelmente, a indicação positiva da existência de outras equipes de discussão por parte da equipe é consequência das reuniões de grupo realizadas para tomadas de micro decisões e que acontecem conforme a necessidade não havendo padrão ou sistemática para que ocorram. Com isso não se enquadram

como equipes de discussão, mas não se pode desconsiderar que geram aprendizado.

Além desses, 12,5% dos entrevistados citaram a CIPA e grupos da qualidade como equipes além da equipe de implementação do PE na unidade, sendo que os grupos de qualidade também não estão ativos; entretanto eles existiam e podem ser considerados, mas não para a coleta de dados dessa pesquisa.

Por sua vez, 16,3% do total dos entrevistados afirmam que não existem outras equipes de discussão, sendo que 42,9% do setor da direção indicam essa afirmação, seguido de 31,2% do setor da distribuição. Com isso pode-se perceber que o processo de PE não foi participativo o que provoca barreiras, pois causa resistência por parte dos colaboradores.

E ainda, 56,2% desconhecem o assunto sendo que 81,2%, que escolheram essa resposta, provém de entrevistados que fazem parte do setor abastecimento/estique, seguido de 60,0% do setor produção e administração, respectivamente.

Entretanto, conforme as respostas dos entrevistados, a grande maioria confia na gerência do restaurante e confia à ela as decisões, mas esse aspecto não faz parte do conceito de PE no qual deve haver participação de todos os níveis. Se for considerado que mesmo existindo deficiência de comunicação e de participação da equipe a gerência possui adesões certamente o sucesso aconteceria com maior eficácia se houvesse uma melhor comunicação e o desenvolvimento adequado do processo de PE na unidade.

Também os meios utilizados para conseguir a mobilização das pessoas possuem relação direta com o bom andamento da implementação, por isso, também foram analisados conforme os dados da Tabela 32.

Através da mobilização é possível tornar o processo de PE mais participativo.

Os dados da pesquisa demonstram que o principal fator que mobiliza são os prêmios (76,2%), sendo que em todos os níveis o percentual dessa indicação foi superior a 70%.

A seguir o bom ambiente e as boas condições de trabalho foram referidos como mobilizadores da equipe e foi apontado por 28,7% do total dos entrevistados.

Tabela 32- Meios usados para motivar e mobilizar as pessoas (%)

| SETORES                | MEIOS USADOS PELA EMPRESA PARA MOBILIZARA AS PESSOAS |                              |                                     |         |                      |                         |             |   |                                       |                             |                |       |
|------------------------|--|------------------------------|-------------------------------------|---------|----------------------|-------------------------|-------------|---|---------------------------------------|-----------------------------|----------------|-------|
|                        | Nº DE ENTREVISTADOS                                  | OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO | OPORTUNIDADES DE EXPRESSÃO OPINIÕES | PRÊMIOS | RESPEITO E ADMIRAÇÃO | TREINAMENTO E PALESTRAS | NECESSIDADE | BENEFÍCIOS: REFEIÇÕES, CESTA BÁSICA, ETC. | BOM AMBIENTE DE CONDIÇÕES DE TRABALHO | FESTAS, COMNFRATERNIZAÇÕES. | REMUNERAÇÃO ES | TOTAL |
| ABASTECIMENTO/ ESTOQUE | 27   | 18,5                         | 11,1                                | 74,0    | 11,1                 | 22,2                    | 18,5        | 22,2                                      | 14,8                                  | 3,7                         | 3,7            | 100   |
| PRODUÇÃO               | 25   | 32,0                         | 12,0                                | 76,0    | 16,0                 | 24,0                    | 8,0         | 24,0                                      | 36,0                                  | 12,0                        | 4,0            | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO           | 16   | 37,5                         | 6,25                                | 75,0    | 31,2                 | 6,2                     | 12,5        | 12,5                                      | 18,7                                  | 12,5                        | 0              | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO          | 5  | 0                            | 20,0                                | 100     | 0                    | 20,0                    | 0           | 40,0                                      | 20,0                                  | 0                           | 0              | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN         | 7  | 0                            | 0                                   | 71,4    | 0                    | 29,6                    | 0           | 57,1                                      | 85,7                                  | 0                           | 42,9           | 100   |
| TOTAL *                | 80   | 23,7                         | 10,0                                | 76,2    | 15,0                 | 17,5                    | 13,7        | 25,0                                      | 28,7                                  | 7,5                         | 6,25           | 100   |

Fonte: Dados da Pesquisa

\*A questão envolveu múltipla escolha, por isso o total por essa razão o total ultrapassa o nº de entrevistados.

Esse segundo fator mais indicado teve 85,7% de participação da direção, que acredita ser o ambiente de trabalho e as condições o maior motivador da equipe, a seguir o setor da produção indicou o mesmo fator com 36,0% da opinião dos entrevistados. O terceiro maior fator indicado foram os benefícios, uma vez que o colaborador realiza a maioria das refeições diárias na unidade a um custo simbólico para refeições de significativa qualidade, sendo que 57,10% correspondem à opinião do setor da direção. Esse fato pode ser reflexo de que a direção super-estima o valor do benefício para a equipe. Já a oportunidade de crescimento foi indicada como um fator mobilizador dos colaboradores por 23,7% do total dos entrevistados.

O quarto fator com mais indicação foi o item oportunidade de crescimento com 23,7% das indicações alertando que há avaliações e aproveitamento do talento interno da equipe para preenchimento de funções que necessitem colaboradores com capacidade e entendimento para assumir determinadas tarefas

Entretanto a equipe parece estar sensibilizada às mudanças, apenas não estão participantes integralmente do processo, e com isso podem indicar quais meios poderiam ser usados para aumentar a mobilização das pessoas na unidade.

Conforme os dados da Tabela 33, os entrevistados indicaram que meios a organização poderia usar para mobilizar os colaboradores. Sendo assim, 31,2% consideram que se houvesse melhor remuneração as pessoas se mobilizariam mais, considera-se que 44,4% do setor abastecimento/ estoque indicou esse fator. Entretanto sabe-se que essa unidade possui maiores salários, pois o mesmo possui adição de benefícios aos rendimentos da equipe e que são estabelecidos pela contratante, e que, além disso, os salários são firmados pelos órgãos de classe.

Ainda na mesma questão, 15% do total de entrevistados indicaram a necessidade de criação de um plano de carreira para diferenciar os colaboradores de acordo com seu tempo de admissão, pois os mesmos argumentam que recém contratados possuem salários iguais a colaboradores de vários anos na unidade.

Em terceiro lugar empataram os itens benefícios e prêmios com 12,5%, respectivamente, das opiniões do total de entrevistados. Torna-se necessário mencionar que um novo programa de premiação estava sendo implantado na empresa e que a equipe ainda não havia se beneficiado dos prêmios.

**Tabela 33- Meios que na sua opinião poderiam ser usados para motivar e mobilizar ainda mais as pessoas (%)**

| SETORES                | MEIOS QUE PODERIAM SER USADOS PELA EMPRESA PARA MOBILIZARA AINDA MAIS AS PESSOAS |                              |         |                         |   |                                    |                            |                    |                         |                |                    |       |
|------------------------|--|------------------------------|---------|-------------------------|---|------------------------------------|----------------------------|--------------------|-------------------------|----------------|--------------------|-------|
|                        | Nº DE ENTREVISTADOS  | OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO | PRÊMIOS | TREINAMENTO E PALESTRAS | BENEFÍCIOS: REFEIÇÕES, CESTA BÁSICA, ETC. | MELHOR COMUNICAÇÃO ENTRE OS TURNOS | FESTAS, CONFRATERNIZAÇÕES. | MELHOR REMUNERAÇÃO | CRIAR PLANO DE CARREIRA | RECONHECIMENTO | REUNIÕES SETORIAIS | TOTAL |
| ABASTECIMENTO/ ESTOQUE | 27   | 11,1                         | 7,4     | 0                       | 18,5                                      | 0                                  | 7,4                        | 44,4               | 14,8                    | 11,1           | 3,7                | 100   |
| PRODUÇÃO               | 25   | 0                            | 0       | 12,0                    | 20,0                                      | 20,0                               | 16,0                       | 28,0               | 20,0                    | 4,0            | 4,0                | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO           | 16   | 12,5                         | 25,0    | 0                       | 0   | 18,7                               | 0                          | 18,7               | 12,5                    | 0              | 0                  | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO          | 5  | 0                            | 0       | 0                       | 0   | 40,0                               | 0                          | 20,0               | 20,0                    | 0              | 0                  | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN         | 7  | 14,3                         | 0       | 42,8                    | 0   | 0                                  | 0                          | 28,6               | 0                       | 0              | 0                  | 100   |
| TOTAL *                | 80   | 6,2                          | 12,5    | 7,5                     | 12,5                                      | 11,2                               | 7,5                        | 31,2               | 15,0                    | 5,0            | 2,5                | 100   |

Fonte: Dados da Pesquisa

\*A questão envolveu múltipla escolha, por isso o total por essa razão o total ultrapassa o nº de entrevistados.

Entretanto, sempre que a equipe atinge as metas impostas pela contratante, principalmente quanto às certificações, toda equipe ganha premiação. Quanto aos benefícios os colaboradores apontaram que poderia haver melhora na oferta dos planos de saúde. Do total de entrevistados, 11,2% apontam que poderia haver uma melhor comunicação entre os setores e principalmente entre os turnos, pois afirmam que alguns problemas poderiam ser evitados com uma comunicação interna mais eficaz. Isso demonstra um ponto falho nos processos, pois é um indicativo intrínseco da equipe e que já foi identificado na presente pesquisa.

Ainda quanto à mobilização os entrevistados foram questionados se na percepção deles a equipe da unidade possuía profissionais com conhecimento técnico e habilidades para execução das metas e objetivos a fim de realizarem a visão de futuro no restaurante. Dessa forma, 100% dos entrevistados afirmaram que todos os setores da unidade estão ocupados com pessoas capacitadas para essa finalidade e que os mesmo não precisam adquirir nenhum conhecimento técnico ou habilidade em especial, mas que é preciso estar sempre buscando inovações e melhorias nas funções para que não se torne obsoleto.

A direção da unidade complementa que acharia adequado que a organização promovesse constantemente encontros para reciclagem, pois foi sinalizada como uma ameaça o desconhecimento da concorrência e isso são válidos também para os colaboradores operacionais, pois eles são os responsáveis pela manufatura dos produtos. Também os outros integrantes da equipe, bem como a gerência, devem passar por encontros a fim de renovarem conhecimentos e agregarem valor aos processos da unidade que é bem conceituado pelo cliente (contratante) quanto aos seus serviços e produtos.

Através do aprimoramento, inovações podem ser incorporadas às atividades triviais da unidade agregando valores intangíveis, além dos programados no mapa estratégico da unidade.

Com isso, a equipe atingirá uma das tendências do século XXI citada por Vaconcellos (2001, p.16) que é “a valorização do capital intelectual maior do que a valorização do capital financeiro”.

No processo de PE, que busca a transformação efetiva, se faz necessário que a atualização do conhecimento principalmente no que diz respeito ao que a concorrência está fazendo.

Torna-se necessário uma maior mobilização da equipe que pode vir com o programa de premiação estabelecido. Junto a isso se torna adequado que a equipe compartilhe com a direção na tomada de decisões eliminando as barreiras, ou ao menos as minimizando, para atingirem juntos os resultados esperados e que beneficiará a todos.

#### **4.9 Desempenho da Unidade**

O processo de mudança deve ser constantemente monitorado para que a evolução seja identificada e que, se necessário, os ajustes possam ser realizados conforme sua urgência.

Conforme Estrada (2002), os indicadores de desempenho devem estar alinhados à visão de futuro, pois os indicadores devem ser claros e consistentes, orientados para o resultado. Os mesmos devem estar ligados ao orçamento da unidade para que o controle do PE possa ser realizado.

“Na gestão à vista, os indicadores e critérios de avaliação, bem como a realidade atual das atividades, ficam disponíveis para acompanhamento e possível interação ou intervenção dos envolvidos (OLIVEIRA, 2002, p. 172)”.

A unidade possui em seu mural seis indicadores de desempenho atualizados mensalmente, pois trabalha com gestão à vista; entretanto após o fechamento do mês são encaminhados mais de doze indicadores para controles da Sede. Os indicadores são basicamente medições de resultados comparativos com orçamento e indicadores da satisfação do cliente, essas últimas ocorrem através de diversas pesquisas realizadas no mês.

Mediante ao exposto, foi pesquisado junto aos entrevistados, se a empresa utiliza indicadores.

Conforme dados da Tabela 34 57,5% dos entrevistados indicaram que a unidade possuía indicadores e souberam citar ao menos três deles, sendo que

100% do setor da direção responderam corretamente seguidas do setor produção com 68,5% dos colaboradores indicou a resposta correta. Do total 35% sabe que a unidade utiliza indicadores, mas não soube citar quais eram. Ainda, 2,5% citaram indicadores que não são usados pela unidade e 5,0% dos entrevistados desconhecem o assunto.

Também em relação aos indicadores, para obter informações se algum ponto deve ser trabalhado, a pesquisa questionou se o foco dos indicadores de desempenho da unidade era o processo, resultado ou se os mesmos estão equilibrados.

**Tabela 34- O restaurante estabeleceu indicadores de desempenho (%)**

| SETOR                  | Nº DE ENTREVISTADOS | RESTAURANTE ESTABELECEU INDICADORES DE DESEMPENHO |                       |                                     |                             |                      | TOTAL |
|------------------------|---------------------|---|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------------|----------------------|-------|
|                        |                     | SIM, MAS NÃO SABE DIZER QUAL(IS)                  | SIM E CITARAM CORRETO | SIM, MAS CITARAM RESPOSTAS VARIADAS | NÃO ESTABELECEU INDICADORES | DESCONHECE O ASSUNTO |       |
| ABASTECIMENTO/ ESTOQUE | 27                  | 40,7  | 44,5                  | 7,4                                 | 0                           | 7,4                  | 100   |
| PRODUÇÃO               | 25                  | 24,0  | 68,5                  | 0                                   | 0                           | 8,0                  | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO           | 16                  | 50,0  | 50,0                  | 0                                   | 0                           | 0                    | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO          | 5                   | 60,0  | 40,0                  | 0                                   | 0                           | 0                    | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN         | 7                   | 0   | 100                   | 0                                   | 0                           | 0                    | 100   |
| TOTAL                  | 80                  | 35,0  | 57,5                  | 2,5                                 | 0                           | 5,0                  | 100   |

Fonte: Dados da Pesquisa

Com base na análise dos dados da Tabela 35, constata-se que na percepção dos entrevistados, 61,2% acreditam que os indicadores de desempenho são focados no resultado, sendo que 80% do setor administração faz a afirmação, seguido de 71,4% da direção e 66,7% do abastecimento/ estoque, 62,5% do setor distribuição.

Apenas 3,8% do total dos entrevistados afirmaram que os indicadores de desempenho da unidade estão focados no processo, sendo que somente o setor abastecimento/ estoque (11,1%) considerou esse fator. Também foi indicado que os



indicadores de desempenho estavam equilibrados entre processo e resultado perfazendo 15,0% do total dos entrevistados, e ainda, 20% desconhecem o assunto, sendo que os níveis inferiores foram os que escolheram essa opção demonstrando novamente a falha na comunicação do processo de PE para todos os níveis.

Sugere-se que se tenha estabelecido indicadores de desempenho equilibrados e separados, a fim de direcionar de maneira coerente os processos e os resultados da empresa, buscando atingir o futuro desejado com eficácia.

**Tabela 35- Qual o foco dos indicadores estabelecidos (%)**

| SETOR                  | Nº DE ENTREVISTADOS | QUAL O FOCO DOS INDICADORES ESTABELECIDOS |                   |                                       |                    | TOTAL |
|------------------------|---------------------|---|-------------------|---------------------------------------|--------------------|-------|
|                        |                     | FOCO NO PROCESSO                          | FOCO NO RESULTADO | EQUILÍBRIO ENTRE PROCESSO E RESULTADO | RESPOSTAS VARIADAS |       |
| ABASTECIMENTO/ ESTOQUE | 27                  | 11,1                                      | 66,7              | 3,7                                   | 18,5               | 100   |
| PRODUÇÃO               | 25                  | 0   | 48,0              | 16,0                                  | 36,0               | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO           | 16                  | 0   | 62,5              | 25,0                                  | 12,5               | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO          | 5                   | 0   | 80,0              | 20,0                                  | 0                  | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN         | 7                   | 0   | 71,4              | 28,6                                  | 0                  | 100   |
| TOTAL                  | 80                  | 3,8                                       | 61,2              | 15,0                                  | 20,0               | 100   |

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao verificar os indicadores existentes na empresa verificou-se que procedimentos são adotados se as metas, previstas para os indicadores, não são atingidas, conforme descrito na Tabela 36.

Destaca-se que 91,2% do total de entrevistados indicaram que ocorrem reuniões para indicar onde houve a falha e para que os fatores sejam monitorados a fim de atingir as metas do próximo mês.

Ainda quanto a Tabela 36 do total dos entrevistados 5,0% indicaram que perder a premiação também compreende uma das ações que ocorrem se as metas dos indicadores não são atingidas, 1,2% citou que outra consequência é a

insatisfação em geral de toda a equipe e 6,2% desconhecem o assunto, sendo que desses 12,5% corresponde a colaboradores do setor distribuição.

**Tabela 36- Ação na unidade se as metas mensais não são atingidas (%)**

| SETOR                  | Nº DE ENTREVISTADOS* | O QUE OCORRE SE AS METAS NÃO SÃO ATINGIDAS |                        |                    |                      |
|------------------------|----------------------|--|------------------------|--------------------|----------------------|
|                        |                      | REUNIÕES PARA DIVULGAR E ANALISAR          | EQUIPE PERDE PREMIAÇÃO | INSATISFAÇÃO GERAL | DESCONHECE O ASSUNTO |
| ABASTECIMENTO/ ESTOQUE | 27                   | 92,6                                       | 7,4                    | 3,7                | 3,7                  |
| PRODUÇÃO               | 25                   | 96,0                                       | 0                      | 0                  | 8,0                  |
| DISTRIBUIÇÃO           | 16                   | 75,0                                       | 12,5                   | 0                  | 12,5                 |
| ADMINISTRAÇÃO          | 5                    | 100  | 0                      | 0                  | 0                    |
| DIREÇÃO DA UEN         | 7                    | 100  | 0                      | 0                  | 0                    |
| TOTAL                  | 80                   | 91,2                                       | 5,0                    | 1,2                | 6,2                  |

Fonte: Dados da Pesquisa

\*A questão envolveu múltipla escolha, por isso o total por essa razão o total ultrapassa o nº de entrevistados.

De acordo com o exposto, verifica-se a necessidade de formalizar os indicadores que não foram alcançados e que os mesmo sejam monitorados para que não haja reincidência da falha.

Por outro lado, foi pesquisado se a empresa vincula indicadores de desempenho a recompensas e os dados são analisados conforme a percepção dos entrevistados relacionados na Tabela 37.

Conforme os dados da pesquisa (Tabela 37) verifica-se que a empresa vincula seus indicadores com recompensas e que um novo programa de premiação está sendo implantado nacionalmente em todas as unidades da organização. Mensalmente, ao atingir os indicadores selecionados especialmente para a premiação, o colaborador recebe em trinta dias o valor do prêmio em um cartão alimentação amplamente aceito no comércio a nível nacional atendendo à todas as regiões que possuam unidades da empresa.

**Tabela 37- As metas do restaurante estão vinculados à premiações (%)**

| SETOR                  | Nº DE ENTREVISTADOS | METAS ESTÃO VINCULADOS À PREMIAÇÕES               |                                 |       |
|------------------------|---------------------|---|---------------------------------|-------|
|                        |                     | SIM, SE ATINGIR AS METAS MENSAS RECEBE PREMIAÇÃO. | NÃO ESTÁ VINCULADO À PREMIAÇÕES | TOTAL |
| ABASTECIMENTO/ ESTOQUE | 27                  | 96,0  | 4,0                             | 100   |
| PRODUÇÃO               | 25                  | 96,0  | 4,0                             | 100   |
| DISTRIBUIÇÃO           | 16                  | 100   | 0                               | 100   |
| ADMINISTRAÇÃO          | 5                   | 100   | 0                               | 100   |
| DIREÇÃO DA UEN         | 7                   | 100   | 0                               | 100   |
| TOTAL                  | 80                  | 97,5  | 2,5                             | 100   |

Fonte: Dados da Pesquisa

Identificou-se que não houve significativa satisfação com o valor da premiação, mas o mesmo é um novo projeto da organização e necessita amadurecimento para que quem saiba no futuro, possa estar vinculado a maiores recompensas.

Frente à análise dos dados percebe-se que a ferramenta de gestão chamada planejamento estratégico, que deveria evoluir a fim de promover a orientação dos negócios da unidade, passou a ser desenvolvido de acordo com uma necessidade do sistema de avaliação do PGQP. Portanto, identificou-se que as características desse planejamento não estão focadas num processo de transformação efetivo e que o mesmo não promoverá mudanças significativas na unidade, a fim de se obter uma utilização real da ferramenta de gestão.

Constatou-se que a implementação do PE na unidade estudada foi desenvolvida acompanhada de algumas deficiências; entretanto, em todo o seu processo a comunicação foi a mais evidente.

Torna-se importante salientar que a unidade realiza todos os procedimentos padrões da base da organização; entretanto, por ser uma unidade piloto de planejamento estratégico, verifica-se como contribuição na presente pesquisa que a

unidade necessita intensificar alguns pontos que não são favorecidos com o atual padrão.

Para tanto, salienta-se que para o desenvolvimento adequado do processo de PE deve haver uma base de comunicação eficaz que integrará todos os membros da unidade.

Parece adequado a inclusão de colaboradores de vários setores e níveis para integrarem o processo de PE para que mais integrantes estejam comprometidos e disseminem as orientações para atingirem a visão, que deve servir de base para todas as decisões.

Em vista disso, os profissionais se sentirão parte integral da unidade e como de fato o é, uma vez que há uma liderança baseada na humanização e aproveitamento do capital intelectual que compõe a equipe. Entretanto, há que se atentar para que esse fator essencial e humano não se perca e que a gerência estabeleça uma sistemática própria para elevar o moral coletivo e alicerçar ainda mais seu prestígio com a equipe.

Ao chegar ao fim desse capítulo destaca-se que a forma de implementação do planejamento utilizado na empresa foi identificada como sendo sem alinhamento efetivo com mudanças significativas. Apesar de haver similaridade com o modelo da revisão bibliográfica de Oliveira (2004), pois as etapas do planejamento da unidade se assemelham às do modelo desse autor; percebe-se uma supervalorização do mapa estratégico, sendo que o mesmo é parte de uma sistemática e é tão importante ser valorizado quanto aos outros elementos e etapas do processo.

Os programas desenvolvidos precisam ter um encadeamento consistente com a visão, missão e os valores da organização, a fim de solidificá-los e torná-los o ponto alvo de todas as ações na unidade.

## 5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Essa pesquisa teve como principal interesse analisar e descrever a implementação do planejamento estratégico de uma empresa prestadora de refeições coletivas na cidade de Porto Alegre/ RS, que é constituída por unidades descentralizadas e consideradas unidades estratégicas de negócios (UEN). O objetivo principal foi identificar se o processo vai ao encontro da visão de futuro da organização e se promovia a mudança organizacional.

O estudo foi concentrado em uma unidade estratégica de negócio da referida organização que elaborou e implementou seu processo de planejamento estratégico, e também serve como piloto para que a regional gaúcha possa avaliar e verificar se a metodologia pode ser aplicada a outras unidades. Essa avaliação se tornou ainda mais necessária devido ao fato do processo ter sido estruturado na própria unidade e não por ter sido imposta pela organização.

Num primeiro momento foi realizado um estudo teórico, que serviu de base para a análise da implementação do PE desenvolvido pela empresa, buscando resgatar modelos que conduzissem à mudança organizacional. Portanto, a partir dos conceitos, que fundamentaram o estudo, analisou-se o desenvolvimento da implementação do processo através do levantamento de dados junto aos documentos existentes na empresa e da unidade. Realizaram-se entrevistas com todos os colaboradores ativos da UEN, o que levou à confirmação de muitos pontos importantes para a análise do processo de implementação ocorrido na organização.

Para explicar as recomendações deste trabalho resgataram-se alguns pontos considerados fundamentais e que foram apresentados no capítulo quatro quando da descrição e análise do processo de implementação do PE na unidade.

Ao longo da análise do processo de implementação, verificou-se que a unidade teve uma evolução importante, ocorrida devido a abertura, iniciação e desenvolvimento de processos de gestão, demonstrando que a administração está

almejando atitudes profissionais em suas ações. Esse amadurecimento foi reconhecido pelo cliente principal em termos da empresa enquanto sua unidade prestadora e como organização nacional.

Entretanto, a profissionalização no processo de gestão demanda de programas voltados para a eficácia das ações, mas a ferramenta de gestão da forma que está sendo aplicada somente favorece a eficiência nos processos. Por essa razão, cabe destacar alguns pontos que devem ser trabalhados, para que a empresa otimize a eficácia do PE:

- Para que o futuro desejado pela empresa seja alcançado dependerá da realização da convergência do esforço de todos os membros da organização. A organização precisa reavaliar a sua Visão para que se torne clara e compreensível favorecendo a administração das suas unidades na busca de objetivos comuns da organização. Assim, as metas devem ser potencialmente desenvolvidas e ter bases sólidas para sua sustentação e que favoreça os pontos fundamentais: colaboradores, clientes, acionistas e sociedade.

Ao realizar uma análise crítica da Visão pode-se verificar que seu significado não é claro. Segundo Aurélio (2004) “desempenho” é o ato ou efeito de desempenhar, por sua vez “desempenhar” significa cumprir, executar, representar. A frase deve possuir conteúdo e essa palavra não traz clareza de um objetivo. Já num segundo momento o significado de “classe” é um grupo que apresenta características semelhantes baseado em um cargo ou ocupação. Com isso verifica-se que a frase não traz conteúdo em suas palavras precisando ser explicada. Por essa razão a organização precisa revê-la para dar foco ao processo.

- Fortalecer o futuro imaginado através de ações que conduzam a visão. O horizonte da visão indica a idéia de eterna, o que é valioso para a organização, mas não se torna eficaz por precisar de esclarecimento para se tornar claro. A visão por si só deve conter todos esclarecimentos necessários. Entretanto não cabe à unidade reavaliá-la, pois isso remete a toda a organização e é uma tarefa dispendiosa. Cabe a unidade torná-la executável. Nas suas super-metas, a unidade espera manter as certificações e atingir o Troféu Ouro pelo PGQP. Sabe-se que para assemelhar-se ao mercado internacional, conforme menciona a visão da organização, são exigidos diversos critérios, inclusive certificações

reconhecidas internacionalmente como a BVQI que certificou o referido restaurante. Através disso, a unidade pode delimitar e trabalhar a visão, desde que faça parte da implementação adequada do PE em todas as suas etapas;

- Torna-se necessário comprometer os colaboradores através de treinamentos com carga horária adequada para que os conceitos e a finalidade do PE possam ser repassados à equipe. Cabe a gerência usar esse treinamento como respaldo em suas ações para reavivá-lo e tonificá-lo, passando assim, a fazer parte da unidade a nova cultura de mudança.
- A partir do momento que membros da unidade tiverem total compreensão da visão, dos valores, da cultura da mesma, bem como os clientes internos e externos, da filosofia, enfim; facilitará traçar super- metas realistas e viabilizará o desencadeamento de um processo que conduzia a eficácia organizacional.
- O planejamento do restaurante, que consiste no atual PE da empresa a nível regional, caracteriza-se por ser um planejamento tático e operacional; mais do que propriamente um PE, pois as ações ali desenvolvidas não foram entrelaçadas ao processo de desenvolvimento da Visão de Futuro. A ferramenta PE serve para a gestão projetar-se a longo prazo, também com metas de médio e curto prazo; mas que a remetam a cenários futuros. Para tanto a unidade poderia formular objetivos com mais de dez anos, pois o PE é um processo contínuo e adaptável.
- As ações que consolidam a implementação de um processo de PE adequado dependem de um amplo fortalecimento do processo de comunicação existente na empresa, pois os atuais procedimentos não contemplam as necessidades de divulgação, que deveriam ser coordenados pela coalizão orientadora do PE da unidade e dos novos comportamentos dos colaboradores da mesma.
- A unidade possui responsáveis pelo programa de qualidade na equipe de implementação, porém a equipe precisa conter participantes dos diversos setores e diferentes formações para que possam trabalhar juntos, visando a total implementação e desenvolvimento de uma implementação eficaz.
- Destaca-se que os programas de qualidade são válidos e proveitosos, entretanto, as funções das equipes dos programas de qualidade possuem uma diferenciação das funções da equipe de implementação do PE. Identificou-se, com clareza, que

as funções e os processos estão sendo desenvolvidos de forma que a maioria dos entrevistados descreveu funções relativas às atividades do programa de qualidade, entendendo-se assim, que as funções não foram claramente definidas para a implementação do processo de PE da unidade.

- Convém ressaltar os fatores que favorecem o PE na unidade como: o preparo da gerência para liderar e incentivo na execução das atividades conforme se faz necessário; parceria e incentivo do cliente principal, compreensão por parte da equipe para a necessidade de mudança despertada pela eminência da concorrência; orçamento para verificar a viabilização dos planos; assessoria para o planejamento; indicadores claros e reais.
- Cabe destacar, ainda, que algumas questões chave dificultam o processo de implementação do PE na unidade, entre elas: uso deficitário dos meios de comunicação pela organização para divulgar sua visão de futuro corporativa; falta de conhecimento de modelos de planejamento estratégico; resistência a mudanças ocasionada pela falta de cultura para o planejamento nos colaboradores com pouco tempo de contratação; falta de comprometimento dos colaboradores com o processo de PE e a falta de ligação entre as ações dos colaboradores e as questões estratégicas ocasionadas por desconhecimento das mesmas. Os problemas de comunicação interna assemelham-se a barreiras, pois além de não permitir o acompanhamento coletivo e homogêneo do processo pela equipe, também promove o desconhecimento dos objetivos, da quantificação de prazos de controle das ações, ocasionando a falta de acompanhamento e controle adequado das ações estabelecidas. Com isso não há o envolvimento necessário das pessoas e há um impedimento da soma do capital intelectual.
- Verificou-se ainda, que para os colaboradores da unidade estudada, os rumos da mesma estão um pouco nebulosos e que, em grande parte, quanto mais baixo o nível hierárquico maior a dificuldade de identificação da priorização das necessidades. Isso se evidenciou com os setores que possuíam integrantes com pouco tempo de contratação. Por este motivo, sugere-se que além da integração inicial fornecida ao recém contratado, que se tenha mais tempo de treinamento para resgatar o processo do PE. Sugere-se que a unidade repense a metodologia usada para implementar o processo de PE na unidade e que se



tenha cuidado em dar uma ampla importância a todas as etapas do seu PE, bem como a divulgação do seu desenvolvimento e estabelecimento na organização.

- O processo de planejamento e especificação das ações deverá contemplar pontos que garantam a avaliação e a efetivação de mudanças na empresa. Isso ocorrerá através da mudança das funções e responsabilidades para uma posterior modificação e melhoria no comportamento dos membros da unidade dando espaço à autonomia dos mesmos, ligada à responsabilidade, definida pela Visão. Assim, o desenvolvimento das metas levará às mudanças radicais e melhorias contínuas na organização, bem como melhorias de curto prazo.
- Para a realização de todas as ações ligadas à Visão, evidencia-se a importância de atualização dos conhecimentos, bem como o desenvolvimento de habilidades, para que todos possam contribuir. A unidade possui colaboradores com vários anos de contratação e se faz necessário desengessar os conhecimentos para reciclá-los, além de valorizar e reter os talentos conforme plano de ação que integra a perspectiva Pessoas e Aprendizado na matriz estratégica.
- A organização, e por sua vez a unidade, possui indicadores de desempenhos claros e consistentes focados no resultado, com um alinhamento real. Assim que a visão for clara e objetiva, os indicadores poderão levar à concretização da mesma, contribuindo para a promoção do trabalho em equipe. Entretanto é preciso que os indicadores sejam equilibrados entre processo e resultado. Isso irá otimizar o processo de PE.

Frente ao exposto, constatou-se, que a unidade desenvolveu um processo de planejamento, cuja metodologia adotada trouxe eficiência aos processos, detalhando minuciosamente o como fazer, quais as atividades e os meios; mas não são consistentes para criar um novo fim. Houve uma confusão entre a aplicação da ferramenta de gestão planejamento estratégico, bem como os fins a que ela se propõe; e as metas para atingir a premiação da qualidade.

Verifica-se que a partir de um programa de PE implantado adequadamente a empresa poderá obter ganhos significativos nos resultados e oportunidades, assim como atingir os efeitos desejados com a utilização de uma metodologia participativa.

Ao atingir a eficiência de alguns processos, há um fortalecimento da postura estratégica, voltada para a eficácia de toda a organização. Entende-se que essa

demanda depende de concretizações, caso contrário os colaboradores da unidade sentir-se-ão frustrados em perceber que uma característica inata da mesma, e citada por eles, estarão sendo menosprezadas, que é a inovação.

Conforme as considerações feitas, e diante das análises desenvolvidas do processo de implementação do PE da empresa, pode-se apresentar algumas recomendações:

- A postura de todos os integrantes da gerência deve refletir comprometimento na implementação de um modelo de PE proposto, Modelo da UFSM, cuja atuação precisa atentar ao desenvolvimento de todas as etapas;
- Fazer com que colaboradores de vários setores façam parte da equipe de implementação do PE para haver um maior comprometimento na implementação do processo;
- Comunicar todos os níveis do processo de PE caracterizando essa ferramenta de gestão como o cerne do planejamento da unidade;
- Melhorar o processo de comunicação interna, realizando uma divulgação adequada, a fim de obter um maior comprometimento de todos os colaboradores da empresa. Partindo do princípio que a unidade é um piloto dessa ferramenta de gestão, a mesma deve repensar a forma de comunicação ao tomar como base a padrão da organização; pois por si só não é eficaz. É preciso adicionar novas formas para a comunicação e fixação da Visão de Futuro;
- O desenvolvimento das atividades, de cada membro da empresa, deverá ser caracterizado pela atitude de uma postura proativa. Assim, propiciar autonomia aos membros será fundamental e funcionará como uma alavanca, pois tornará o processo mais palpável, ou seja, real. Dessa forma, o comprometimento homogêneo de todos os envolvidos com o processo de planejamento, atuando como agentes de mudanças, impulsionará a atitude dos colaboradores;
- Após reavaliar, reestruturar, aplicar e analisar o processo na unidade com as adequações sugeridas; a organização poderá aplicar a metodologia de gestão através de PE em outras unidades consideradas primordiais. Entretanto, faz-se necessário o preparo prévio da gerência para que o processo possa vir a

ser elaborado e aplicado. Uma vez que o PE deve ser de cima para baixo a direção geral da organização deve respaldar o processo para que a unidade descentralizada tenha suporte gerencial;

- Os objetivos do planejamento devem ser reais perante seus orçamentos e isso deve ser tratado claramente com o cliente. Através do uso dessa ferramenta de gestão, que é o planejamento estratégico, as unidades poderão trabalhar em parceria com seus clientes de forma a contemplar os objetivos de ambos. Compartilhar a elaboração do PE com a contratante, respaldada pela postura estratégica, remeterá o restaurante a ganhos futuros; uma vez que o cliente principal trabalhará a longo prazo com a contratada. Esse fator de longo prazo parece ser uma tendência da prestadora, em termos de planejamento, que poderá ser alavancado com a aplicação do PE.

Ao chegar ao final deste trabalho, além desta pesquisa ter apresentado dados e recomendações significativas à empresa, em especial à unidade; recomendam-se ainda estudos futuros. Assuntos especiais merecem serem analisados como razões que resultam no elevado índice de absenteísmo e os benefícios de certificações de interesse do setor. Algumas sugestões são a ISO 22000 que se refere ao setor de alimentos e a ISO 8000 que preconiza a Responsabilidade Social. Através dessas certificações a organização estará acompanhando as demandas dos seus maiores clientes que exigem essas ações de suas parceiras (tercerizadas).

Com base nos dados levantados na presente pesquisa se torna possível verificar o andamento do modelo proposto, bem como a evolução no desenvolvimento do processo de PE da organização na sua unidade. Tendo em vista a necessidade da reavaliação da definição do novo horizonte da visão e da implementação do PE da mesma. Com isso significa um programa para a unidade e para toda a organização, avançando do item da qualidade e satisfação para a totalidade, envolvendo outros aspectos necessários ao desenvolvimento e melhoria do planejamento da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos, 1983.

ALMEIDA, Martinho Isnard R de. **Manual de Planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas de excel**. Atlas: São Paulo, 2001.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de graduação**. Atlas: São Paulo, 2002.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H.I.; DECLERCK, R.P.; HAYES, R.L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE REFEIÇÕES COLETIVAS-ABERC. Disponível em: <http://www.fiscal.org.Br/merendaABERC.htm>. Acesso em: 22 jun 2006.

AURÉLIO, Buarque de Holanda Ferrer. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 3ªed. Nova Fronteira: Curitiba, 2004.

BOFF, José Rubem. **Planejamento Estratégico: Um estudo em empresas e Instituições do Distrito Federal**. Dissertação de Mestrado. UFSC: Florianópolis- SC, 2003.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books. SP, 1993.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COUTINHO, Ricardo. **Mudanças: o fim é apenas o começo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sócias**. São Paulo: Atlas, 1998.

ESTRADA, Rolando J. S . **Seminário de Mudança Organizacional: Gestão da Mudança e o alinhamento com o Planejamento Estratégico: Fundamentos e Técnicas**. Santa Maria, 2002.

FISCHMANN, Adalberto A, ALMEIDA, Martinho Isnard E de. **Planejamento estratégico na prática**. 2ªed. São Paulo: Atlas. SP, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_ **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In Revista de Administração de Empresas, v.35, nº2, março/abril, 1995.

HAMERI, Ari- Pekka; Paatela Antti. **Supply Network dynamics as a source of new business**. International Journal of Production Economics. V.98. Englan: Elsevier, 2005

HITT, Michael <sup>a</sup>; IRELAND, R.Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica competitividade e Globalização**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia:** como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. 10ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: EDUSP, 1978.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica** - Teoria e prática da pesquisa. 14ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

KOTTER, John P. **Liderando Mudanças.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos da Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

LÜDKE, M.A.; Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARIOTTO, Denise Medianeira. Planejamento Estratégico em uma empresa de transporte coletivo urbano: Estudo de caso em Santa Maria- RS. Dissertação de Mestrado. Santa Maria: UFSM- RS, 2003.

MARTINS, G.A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações.** 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MINAYO, M. C.S. **O Desafio do conhecimento:** Pesquisa qualitativa em saúde. 3.ed. São Paulo: Hucitec/Abrasco, 1994.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO- MTE. Disponível em:  
<[http://www.mte.gov.br/Empregador/PAT/relatorios\\_graficos/Default2.asp](http://www.mte.gov.br/Empregador/PAT/relatorios_graficos/Default2.asp). Acesso em: 02 abr 2006.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_, Henry, AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTA, Ronaldo; et al. **Método Científico & Fronteiras do Conhecimento**. Santa Maria: CESMA EDIÇÕES, 2003.

NEGRA, Carlos Alberto Serra; NEGRA, Elisabete Martinho Serra. **Manual de trabalhos monográficos de graduação, especialização, mestrado e doutorado**. São Paulo: Atlas, 2002.

NETO, Fernando Henrique da Silveira. Eficiência e eficácia, produtividade: que critério adotar. Disponível em: <[http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artfh07eficiencia\\_eficacia.htm](http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artfh07eficiencia_eficacia.htm)>. Acesso em: 22 ago 05.

NUTRIÇÃO EM PAUTA. **Food Service: Tendência em Alimentação**. N. 40, jan./fev. São Paulo, 2000.

NUTRIÇÃO EM PAUTA. **Tendências do Food Service: Oferecer Alimentação Saudável**. N. 47, mar./abr. São Paulo, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 20ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

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

ROJO, Cláudio Antônio. Diagnóstico Ambiental- Uma etapa do Planejamento Estratégico para Instituições de Ensino Superior da Iniciativa Privada: o caso da

faculdade de Ciências Sórias Aplicadas de Cascavel- UNIVEL.. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC- SC, 2001

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 2003.

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

TEIXERA, Suzana M<sup>a</sup>. F; MILET, Zélia; CARVALHO, Josedira.*et. al.* **Gomes. Administração aplicada as unidades de alimentação e nutrição**. São Paulo: Atheneu, 2004.

THOMPSON Jr., Arthur A & STRICKILAND III. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2003.

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

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses: MDT. 6<sup>a</sup>. Ed - Santa Maria: ED. da UFSM, 2005.

VASCONCELLOS Filho, Paulo de; PAGNOCELLI, Dernizio. **Construindo estratégias para competir no século XXI**. 3<sup>a</sup>. ed.Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VOLBERDA, Pedro. **Análise da competitividade da Indústria** .Revista de Administração (RAE). Nº444. São Paulo, 2004.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VEEN- DIRKS Paula V.; WIJN, Martin. **Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard**. International Journal of Production Economics. V.35. Englan: Elsevier, 2002



## ANEXO 1- QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

### 1- Contexto do PE na Unidade

#### 1.1- Função no restaurante

- |   |   |
|---|---|
| 1.( <input type="checkbox"/> ) Oficial de serviços    | 5.( <input type="checkbox"/> ) Instrutor de Cozinha |
| 2.( <input type="checkbox"/> ) Oficial administrativo | 6.( <input type="checkbox"/> ) Estoque              |
| 3.( <input type="checkbox"/> ) Cozinheiro(a)          | 7.( <input type="checkbox"/> ) Supervisor de Turno  |
| 4.( <input type="checkbox"/> ) Cozinheiro Líder       | 8.( <input type="checkbox"/> ) Gerente              |
- 9- Outro: \_\_\_\_\_

#### 1.2- Você trabalha na empresa há quanto tempo?

- 1.(  ) Menos de 1 ano  
2.(  ) De 1 a 3 anos  
3.(  ) De 3 a 5 anos  
4.(  ) Mais que 5 anos

#### 1.3- Qual seu grau de escolaridade?

- |  |   |
|--|---|
| 1.( <input type="checkbox"/> ) Primário Completo   | 5.( <input type="checkbox"/> ) Segundo Grau Completo    |
| 2.( <input type="checkbox"/> ) Primário incompleto | 6.( <input type="checkbox"/> ) Segundo Grau incompleto  |
| 3.( <input type="checkbox"/> ) Ginásio Completo    | 7.( <input type="checkbox"/> ) Terceiro Grau Completo   |
| 4.( <input type="checkbox"/> ) Ginásio Incompleto  | 8.( <input type="checkbox"/> ) Terceiro Grau Incompleto |

#### 1.4- Quando (época) iniciou o Planejamento Estratégico no restaurante (ano/mês)?

---

---

---

---

#### 1.5- Quem foi a pessoa, ou grupo de pessoas, que liderou o início e propagação do processo do planejamento estratégico no restaurante?

---

---

---

---

#### 1.6- Qual foi o principal, ou principais motivos pelos quais a empresa optou por implementar o Planejamento Estratégico no restaurante? Justifique.

---

---

---

## 2- Componentes da Coalizão

2.1 Quais são os grupos, ou pessoas, que têm a maior influência sobre o seu restaurante:

( ) Clientes.      ( ) Não tenho conhecimento

( ) Equipe.      ( ) Fornecedores: Cite quais fornecedores (no máximo dois).

( ) Diretores.      ( ) Gerentes

( ) Outra: Qual ? \_\_\_\_\_

2.2- Estas pessoas, ou grupos influentes, estão de acordo com o planejamento estratégico do restaurante?

( ) Todos estão de acordo.

( ) Alguns estão de acordo. Quais e por quê? \_\_\_\_\_

---

---

---

## 3. Formulação do Plano Estratégico

- *Componentes da Visão:*

3.1- O enunciado da visão é claro e compreensível?

( ) Sim                      ( ) Não

3.2- Você é capaz de pronunciar a visão?

( ) Sim                      ( ) Não

Em caso afirmativo, descreva?

---

---

---

---

3.3- Você tem conhecimento de qual é o horizonte (duração) da visão da empresa?

( ) Sim                      ( ) Não

Em caso afirmativo, qual é este horizonte? \_\_\_\_\_

3.4- Você tem conhecimento do horizonte (duração) do PE do restaurante?

( ) Sim ( ) Não

Em caso afirmativo, qual é este horizonte? \_\_\_\_\_

3.5- Na sua opinião quem sabe a visão?

( ) Clientes. ( ) Não tenho conhecimento  
 ( ) Equipe. ( ) Fornecedores: Cite quais fornecedores (no máximo dois).  
 ( ) Diretores. ( ) Gerentes

( ) Outra: Qual ? \_\_\_\_\_

3.6- O enunciado da missão é claro e compreensível ?

( ) Sim ( ) Não

3.7- Você é capaz de pronunciar a missão?

( ) Sim ( ) Não

Em caso afirmativo, descreva?

---



---



---



---

3.8- Na sua opinião quem sabe a missão?

( ) Clientes. ( ) Não tenho conhecimento  
 ( ) Equipe. ( ) Fornecedores: Cite quais fornecedores (no máximo dois).  
 ( ) Diretores. ( ) Gerentes  
 ( ) Outra: Qual ? \_\_\_\_\_

3.9- Que valores são disseminados na organização (restaurante)?

---



---



---



---



---

3.10 O restaurante estabeleceu grandes objetivos (super-metas) no seu PE?

( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho conhecimento

Em caso afirmativo, cite as super-metas.

---

---

---

---

---

3.11- Na sua opinião quem conhece os grandes objetivos?

- Clientes.       Não tenho conhecimento  
 Equipe.       Fornecedores: Cite quais fornecedores (no máximo dois).  
 Diretores.       Gerentes

Outra: Qual ? \_\_\_\_\_

3.12 Os objetivos e metas estão claros e vão em direção para a realização da Visão?

- Sim                       Não

Explique. \_\_\_\_\_

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

- Sim       Não       Desconheço o assunto

Porque? \_\_\_\_\_

---

---

3.14- A visão da empresa é usada como um guia eficaz nas decisões relacionadas aos negócios do restaurante?

- Sim                       Não                       Desconhece o assunto

Em caso afirmativo, descreva?

---

---

---

3.15- Por que a sua organização precisa ter uma Visão de Futuro?

---

---

---

---

---

3.16- Você acredita que a visão de futuro estimula à todos caminharem na mesma direção?

( ) Sim ( ) Não

Explique. \_\_\_\_\_

---

---

---

- *Processo da Visão*

3.17- O mercado (fornecedores, concorrentes, clientes), no qual seu restaurante (organização) atua, irá mudar nos próximos cinco anos?

( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho conhecimento

Motivos:

---

---

---

---

---

3.18 Cite três ameaças importantes que o restaurante enfrentará nos próximos cinco anos:

---

---

---

---

---

3.19 Cite três oportunidades importantes que poderão surgir, para o crescimento (financeiro, econômico, recursos humanos, clientes) da organização, nos próximos cinco anos:

---

---

---

---

---

#### 4. Implementação do Plano Estratégico

4.1- Que meios de comunicação internos existe em seu restaurante?

---

---

---

---

---

---

4.2- Que meios de comunicação têm sido utilizados para divulgar a visão de futuro (visão, missão, valores, super-metas)?

---

---

---

---

## 5. Equipe de Implementação

5.1- No restaurante, já está definida a equipe de implementação do planejamento estratégico?

( ) Sim                      ( ) Não              ( ) Não tenho conhecimento

Em caso afirmativo, quem? Em que níveis?

---

---

---

---

---

5.2- Que ações são desempenhadas por esta equipe ou pessoas?

---

---

---

---

## 6. Mobilização e Capacitação

6.1- A empresa está trabalhando com equipes de discussão (além da Equipe de Implementação)?

( ) Sim                      ( ) Não              ( ) Não tenho conhecimento

Em caso afirmativo, quais?

---

---

---

---

6.2 Que meios são usados, na empresa, para conseguir a mobilização e participação das pessoas?

- 1.( ) Oportunidade de crescimento na empresa;
- 2.( ) Oportunidade de expressar minhas opiniões e participar de decisões;
- 3.( ) Prêmios;
- 4.( ) Respeito e admiração por parte da chefia;
- 5.( ) Treinamentos e palestras;
- 6.( ) Bom ambiente de trabalho;
- 7.( ) Benefícios oferecidos;

Outros: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6.3 Que meios poderiam ser usados para conseguir uma maior mobilização e participação?

- 1.( ) Oportunidade de crescimento na empresa;
- 2.( ) Oportunidade de expressar minhas opiniões e participar de decisões;
- 3.( ) Prêmios;
- 4.( ) Respeito e admiração por parte da chefia;
- 5.( ) Treinamentos e palestras;
- 6.( ) Bom ambiente de trabalho;
- 7.( ) Benefícios oferecidos;

Outros: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6.4- Os profissionais possuem conhecimento técnico e habilidades para a execução de metas e objetivos para realizar o PE do restaurante?

( ) Sim                      ( ) Não

Em caso afirmativo, quais?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6.5 Que conhecimentos técnicos os profissionais do restaurante devem adquirir para atingir a Visão de futuro?

( ) Sabe                      ( ) Não sabe

Em caso de sim, quais? \_\_\_\_\_

---

---

---

6.6- Que habilidades os profissionais devem aprender para facilitar a implementação do planejamento estratégico e a realização da Visão?

( ) Sabe                      ( ) Não sabe

Em caso de sim, quais? \_\_\_\_\_

---

---

---

### 7- Desempenho da Unidade

7.1 A organização utiliza indicadores de desempenho para monitorar suas atividades?

( ) Sim                      ( ) Não                      ( ) Não tenho conhecimento

Quais?

---

---

---

---

7.2- Seus indicadores têm foco em processos ou resultados, ou estão equilibrados?

---

---

---

7.3- Quando o restaurante não atinge o desempenho previsto nos indicadores, que atividades são tomadas pela organização?

---

---

---

7.4- A organização vincula indicadores e recompensas seus profissionais por atingir os requisitos?

---

---

---