



**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI  
GABRIEL RAMOS DEDECO MACHADO**

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO FOCADO EM  
RESULTADOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE PADARIAS DO  
RIO GRANDE DO SUL (MONOGRAFIA)**

**RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA  
2021**

**GABRIEL RAMOS DEDECO MACHADO**

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO FOCADO EM  
RESULTADOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE PADARIAS DO  
RIO GRANDE DO SUL (MONOGRAFIA)**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia,  
apresentado como requisito parcial para obtenção do  
título de Bacharel em Administração, Curso de  
Graduação em Administração, Faculdade Antônio  
Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Eloy Demarchi Teixeira

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA  
2021

**GABRIEL RAMOS DEDECO MACHADO**

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO FOCADO EM  
RESULTADOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE PADARIAS DO  
RIO GRANDE DO SUL (MONOGRAFIA)**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia,  
apresentado como requisito parcial para obtenção do  
título de Bacharel em Administração, Curso de  
Graduação em Administração, Faculdade Antônio  
Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Eloy Demarchi Teixeira

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Esp. Eloy Demarchi Teixeira  
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso  
Faculdade Antônio Meneghetti

---

Prof. Dr. Marcelo Pastoriza Tatsch  
Membro da Banca Examinadora  
Faculdade Antônio Meneghetti

---

Prof. Ms. Wesley Lacerda  
Membro da Banca Examinadora  
Faculdade Antônio Meneghetti

**Recanto Maestro, 19 de novembro de 2021.**

## AGRADECIMENTOS

Ao longo da construção desta monografia, pude reviver e reavaliar todo o processo o qual foi implantado na rede de padarias a qual trabalho. Formalizar, avaliar, rever tudo que foi executado, e ainda entender possibilidades de expansão do projeto e melhoria nos resultados para empresa.

Agradeço a Deus, por me proporcionar tudo que sou e que tenho. Como preleciona o autor Antônio Meneghetti, ajuda a ti, que Deus te ajudará.

Agradeço a minha família pelas condições e apoio proporcionado até hoje. A família desenvolve a primeira educação e valores que foram essenciais para eu ser quem me tornei hoje.

Agradeço a minha namorada, Caroline Adolfo Machado, que me apoiou em todas as etapas da construção deste estudo. Muito obrigado.

Agradeço a toda equipe da rede de padarias estudada. Muito empenho foi empregado para o sucesso desta implementação.

Agradeço a Faculdade Antônio Meneghetti, por seu cuidado e empenho em proporcionar uma formação de qualidade para todos seus alunos. Agradeço a toda equipe AMF!

Agradeço ao meu orientador Eloy Demarchi Teixeira, que foi muito importante na construção da pesquisa.

Agradeço a professora Vônia Engel, que não mediu esforços para ajudar na construção da pesquisa. Obrigado professora, por todo empenho e dedicação!

Agradeço ao Prof. Ms. Wesley Lacerda e ao Prof. Dr. Marcelo Pastoriza Tatsch, membros da comissão examinadora.

*Epígrafe*

*“Todo mundo sabe que deveria fazer dieta e se exercitar, mas as pessoas que realmente medem quantas calorias comeram e queimaram todo dia são as que de fato perdem peso.”*

COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018.

## RESUMO

A presente pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso descritivo com objetivo de relatar como foi realizado a implementação de um modelo de gestão focado em resultados no segmento de operações de uma rede de padarias, bem como os principais desafios e resultados alcançados. Foi fundamentada com o uso de indicadores para melhoria no desempenho, assim como na estrutura organizacional e na liderança como fator de diferenciação de gestão empresarial de uma rede de sete padarias localizada no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil, assim como seus funcionários. Para a pesquisa, foram coletados dados da rede e aplicado um questionário, desenvolvido pelo autor, em 43 funcionários. A partir do estudo, foi realizada uma análise estatística, principalmente de correlação entre as respostas dos questionários com os dados de indicadores de desempenho coletados na rede. Com a análise dos resultados obtidos, pode-se entender que o modelo de gestão focado em resultados proporciona uma melhoria nos resultados da empresa, e que o processo de implementação do método é a longo prazo, demandando uma mudança de cultura na empresa, e, precipuamente, uma liderança protagonista que imprime a dinâmica de sucesso no grupo.

**Palavras-chave:** Indicadores; Gestão focada em resultados; Cultura de resultados; As 4 disciplinas da execução.

## ABSTRACT

This research is characterized by being a descriptive case study to report how the implementation of a management model focused on results in the operations segment of a bakery chain was carried out, as well as the main challenges and achieved results. It was based on the use of indicators to improve performance, as well as organizational structure and leadership as a differentiating factor in the business management of the seven bakeries chain located in the State of Rio Grande do Sul, Brazil, as well as their employees. For the research, data from the chain were collected and a questionnaire developed by the author was applied to 43 employees. From the study, a statistical analysis was carried out, mainly of correlation between the answers of the questionnaires with the data of performance indicators collected in the chain. With the analysis of the results obtained, it can be understood that the results-focused management model provides an improvement in the company's results and that the process of implementing the method is long-term, demanding a change in the company's culture, and, principally, a leading leadership that imprints the dynamics of success in the group.

**Keywords:** Indicators; Management focused on results; Culture focused on results; The 4 disciplines of execution

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 - COMPARATIVO DE PERGUNTAS E AUTORES .....                                    | 23 |
| Quadro 2 - QUADRO DE EXEMPLO DE CUSTO DE PESSOAL .....                                 | 28 |
| Quadro 3 - QUADRO DE EXEMPLO DE CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA<br>(CMV) .....             | 29 |
| Quadro 4 - QUADRO RESUMO SOBRE O MÉTODO AS 4 DISCIPLINAS DA<br>EXECUÇÃO .....          | 30 |
| Quadro 5 - QUADRO EXPLICATIVO DA MCI GLOBAL .....                                      | 31 |
| Quadro 6 - EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO, TICKET MEDIO (TM), E<br>PERCENTUAL DE PERDAS ..... | 54 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 - CARACTERIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO POR SEXO .....   | 43 |
| Gráfico 2 - CARACTERIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO POR IDADE .....  | 44 |
| Gráfico 3 - CARACTERIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO POR NÍVEL DE<br>ESCOLARIDADE .....   | 45 |
| Gráfico 4 - QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS POR TEMPO DE TRABALHO NA<br>REDE DE PADARIAS .....   | 45 |
| Gráfico 5 - QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS POR CARGO .....  | 46 |
| Gráfico 6 - INDICADORES CONHECIDOS PELOS GERENTES E TRAINEES COM<br>MAIS DE UM MÊS DE TRABALHO NA EMPRESA .....   | 47 |
| Gráfico 7 - INDICADORES CONHECIDOS POR CARGOS OPERACIONAIS COM<br>MAIS DE UM MÊS DE TRABALHO NA EMPRESA .....   | 48 |
| Gráfico 8 - REPRESENTAÇÃO DA RESPOSTA DA PERGUNTA "VOCÊ TEM<br>CONHECIMENTO E CLAREZA DOS RESULTADOS ESPERADOS DE VOCÊ?"<br>POR CARGOS OPERACIONAIS COM MAIS DE UM MÊS DE TRABALHO NA<br>EMPRESA .....  | 49 |
| Gráfico 9 - REPRESENTAÇÃO DA RESPOSTA DA PERGUNTA "NA SUA VISÃO,<br>CONSIDERA QUE A UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES DE GESTÃO<br>CONTRIBUIU PARA AUMENTAR OU DIMINUIR O DESEMPENHO NA<br>PADARIA NA QUAL VOCÊ TRABALHA?" POR CARGOS OPERACIONAIS COM<br>MAIS DE UM ANO DE TRABALHO ..... | 50 |
| Gráfico 10 - EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO E TICKET MÉDIO POR MÊS EM<br>2021 .....  | 52 |
| Gráfico 11 - EVOLUÇÃO DO PERCENTUAL DE PERDAS EM RELAÇÃO AO<br>FATURAMENTO POR MÊS EM 2021 .....  | 53 |

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - FLUXOGRAMA METODOLÓGICO.....  | 21 |
| Figura 2 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS PADARIAS .....                           | 22 |
| Figura 3 - FLUXOGRAMA DE RESULTADOS E DISCUSSÕES .....                           | 26 |
| Figura 4 – EXEMPLO DE MCI COMEÇANDO COM UM VERBO.....                            | 32 |
| Figura 5 - EXEMPLO DE MEDIDA HISTÓRICA .....                                     | 33 |
| Figura 6 - EXEMPLO DE REDAÇÃO SIMPLES DE MEDIDA HISTÓRICA .....                  | 33 |
| Figura 7 - EXEMPLO DE MEDIDA HISTORICA SEM O "COMO" FAZER .....                  | 34 |
| Figura 8 - COMPARATIVO ENTRE MEDIDA HISTÓRICA E MEDIDA DE DIREÇÃO .....          | 35 |
| Figura 9 - EXEMPLO DE MCI COM MEDIDAS DE DIREÇÃO DE CONDUTA OU DE RESULTADO..... | 37 |
| Figura 10 - REPRESENTAÇÃO DE PLACARES DA EQUIPE AFIXADOS .....                   | 40 |

## SUMÁRIO

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | INTRODUÇÃO .....  | 12 |
| 2   | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....   | 16 |
| 2.1 | LIDERANÇA NA GESTÃO EMPRESARIAL .....                               | 16 |
| 2.2 | ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA .....                           | 17 |
| 2.3 | O USO DE INDICADORES PARA MELHORIA NO DESEMPENHO .....              | 18 |
| 2.4 | COMPREENSÃO DOS DADOS E SUA MEDIÇÃO PARA ALCANCE DE RESULTADOS..... | 19 |
| 3   | MÉTODO.....   | 21 |
| 3.1 | MÉTODO DE PESQUISA .....  | 22 |
| 3.2 | INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....                                | 22 |
| 3.3 | APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA .....                          | 24 |
| 3.4 | ANÁLISE DOS DADOS .....   | 24 |
| 3.5 | CARACTERIZAÇÃO DA REDE DE PADARIAS ESTUDADA .....                   | 25 |
| 4   | RESULTADOS E DISCUSSÃO .....  | 26 |
| 4.1 | O processo de implementação dos indicadores.....                    | 26 |
| 4.2 | Reflexos da implementação na rede de padarias.....                  | 41 |
| 4.3 | Caracterização dos Sujeitos de Pesquisa.....                        | 42 |
| 4.4 | Análise e discussão dos Resultados do questionário.....             | 47 |
| 4.5 | Análise e discussão dos Resultados dos indicadores .....            | 51 |
| 5   | CONSIDERAÇÕES FINAIS.....   | 55 |
|     | REFERÊNCIAS.....  | 58 |
|     | APÊNDICES.....  | 60 |

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, diversas empresas se deparam com um *looping* de uma gestão ineficiente ao passo de busca de resultados abstratos. As ações dos gestores geralmente ficam adstritas aos colaboradores de mais alto escalão, que estão situados no topo da pirâmide hierárquica da empresa, dificultando a comunicação com os demais empregados. Nesse viés, pode-se afirmar que tal situação é oriunda do processo histórico de transformação do modelo econômico, tendo em vista que, até meados dos anos 1920, se considerou possível alcançar plenamente o objetivo da racionalidade de gestão, independentemente da variável humana, como afirma Pamela Barnabei (MENEGETTI, 2020, p. 222).

A referida autora faz análise histórica dessa alteração dentro das empresas, afirmando que até os anos de 1970, o elemento tecnológico-científico teve uma preeminência em relação ao organizacional. Já a partir dos anos 1980, essa tendência inverteu-se, ao passo que o mundo passou a refletir: se a tecnologia é comprada a preços sustentáveis e os conhecimentos técnicos são acessíveis em todas as partes do globo, o fator crítico para o sucesso de uma empresa é o homem. Essa mudança da cultura econômica dentro das empresas, segundo prelecionam Viviane Zandonade e Mônica de Fátima Bianco (2014), deve ser observada com alteração no comportamento funcionário-empregador, estabelecendo um sistema de gestão baseado na noção de competências, a fim de valorizar os saberes dos empregados e analisando a perspectiva do trabalho como práxis social.

Diante desse cenário, é que o modelo de gestão focado em resultados surge como meio pelo qual todos os colaboradores de uma organização trabalhem em unidade de ação em prol de um único objetivo, o propósito da empresa, na linha de pensamento de análise subjetiva de cada indivíduo como componente de uma classe social. Inclusive, essa mesma percepção é analisada por Zarifian (2003), o qual afirma que é destacada a concepção que considera as subjetividades do indivíduo através do trabalho que executa, considerando a história, a experiência do indivíduo e os seus saberes aplicados no trabalho. Tal mecanismo, segundo o autor, ao analisar tais elementos de forma conjunta, tornam o trabalho objetivado por meio da transformação do seu labor em produto ou serviço.

De acordo com os autores COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES (2018), depois de uma decisão tomada, a maior dificuldade dos líderes é fazer com que as pessoas executem com o nível de excelência desejado, e um dos principais problemas que geram isso é a clareza das metas da empresa por parte dos empregados. Esses desafios são enfrentados por empresas de diferentes segmentos de negócio.

O modelo de gestão focado na racionalidade pura, sem metas claras e definidas e sem considerar a pessoa humana como protagonista no desenvolvimento da estrutura organizacional, fez com que a expansão da rede de padarias ficasse inviável. Para tanto, viu-se a necessidade de aplicação de um sistema de gestão diferenciado e capaz de gerir as novas perspectivas de expansão e desenvolvimento, a fim de atender o fim comum tanto do empregador quanto de seus empregados.

Desse modo, esse trabalho é um estudo de caso sobre uma empresa que modificou os seguintes três pontos: liderança, estrutura organizacional e indicadores. Prefacialmente, sob o aspecto da liderança, em que pesem as diversas percepções acerca de seu conceito e abrangência, utilizar-se-á no presente trabalho a teoria de Antônio Meneghetti (2013) sob o viés do líder protagonista. Segundo tal concepção, o líder é aquele que sabe servir, fazer funcionar, construir a harmonia das relações entre todos, para que exista um nível máximo de produção de valores e de coisas. Sinteticamente, é o indivíduo capaz, que sabe salvar e sabe ser funcional a todas as partes, para que estejam harmonizadas a uma produção.

Nesse sentido, o líder da empresa deve ser compreendido como somente aquele que sabe servir mais do que os outros, aquele que deve ser o *businessman* do seu grupo, isto é, um produtor de progresso, de utilidades, de lucros para si mesmo e para todos, como ensina o referido autor. Dessa forma, a liderança aqui a ser apresentada tem como diretriz central o seu dirigente, aquele que controla as operações e, portanto, é o protagonista de sua empresa.

Já com relação à estrutura organizacional, essa irá basear-se de acordo com o próprio instituto da organização, a qual, segundo Torben Andersen (2014) deve ser definida de duas maneiras distintas: pelo viés da organização formal e da organização informal. A primeira delas constituída pelo peso das pessoas em si na forma como os negócios são realizados na organização e necessitam de um propósito aceitável para estimular a colaboração e contribuições individuais. Já a organização informal, ainda de acordo com Andersen, é composta de contatos pessoais e suas interações operacionais. Da mesma forma, a estrutura organizacional deve ser concebida como fenômeno capaz

de unir indivíduos em busca da máxima eficiência. Sem ela, a organização estrutural da empresa não seria possível, sendo ela a precursora da administração básica.

Por fim, acerca dos indicadores, a sua utilização e seu devido esclarecimento são cruciais para a organização administrativa e transparência dos dados. Cumpre salientar que a organização e a busca da alta *performance* são o foco da temática aqui a serem tratados. Nesse sentido a implantação de um sistema de gestão voltado à resultados e pautado sobretudo na transparência, poderia gerar uma maior eficiência econômica das empresas que a utilizam. Tal modelo poderá motivar a equipe de colaboradores, os quais se sentirão dentro da empresa, trabalhando em prol de objetivo único.

Busca-se demonstrar, pois, como implementar um modelo de gestão focado em resultados e por consequência realizar uma mudança de cultura na empresa. Para tanto, buscar-se-á aliar um dos maiores desafios que um líder possui atualmente – de não conseguir bater suas metas estabelecidas ao mês e ao ano – à relação de transparência com todos seus colaboradores, a fim de calcular tais perspectivas na realidade de cada unidade e trabalhar de forma conjunta ao passo de conseguir unir sua equipe e fazer com que ela se mantenha constantemente motivada. Nesse contexto, o presente estudo procura descrever, **como foi implementado um modelo de gestão focado em resultados em uma rede de padarias?**

Para auxiliar a responder o problema proposto este trabalho tem como objetivo geral: Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Descrever como era a dinâmica de execução praticada no negócio antes da implementação do modelo de gestão;
- b) Ilustrar quais foram os indicadores chave definidos para medição de resultados;
- c) Descrever como foi realizada a implementação de um novo modelo de gestão focado em resultados;
- d) Identificar as melhorias obtidas.

Como método foi estruturado um referencial teórico assim como um questionário semiestruturado com perguntas específicas e perguntas abertas. Este questionário foi aplicado com gerentes e funcionários da rede de padarias. Esta pesquisa é um estudo de caso de uma empresa que passou justamente por esse desafio. Ela é focada numa rede de padarias, a qual está situada no Município de Santa Maria, Estado do Rio Grande do Sul, fundada há 23 (vinte e três) anos, contando atualmente com sete unidades de padarias e

uma indústria de panificação que fornece tanto para a rede como para clientes externos, como padarias, supermercados, atacados, conveniências etc.

Foi tratada como rede de negócios por ser um agrupamento de empresas onde se preza pela fidelidade dos clientes, padronização e qualidade de produtos. Atualmente, conta-se com cerca de 80 colaboradores distribuídos entre todas as padarias, estando essas situadas em diferentes regiões da cidade, mas especialmente no centro dela, em que há constante circulação de pessoas de diferentes faixas etárias, situações socioeconômicas e profissionais. Dessa forma, a rede busca aliar a modernidade com as necessidades de todos esses clientes.

Esta pesquisa está estruturada do seguinte modo: após a introdução, será apresentado o referencial teórico do trabalho, que tem como foco 3 temáticas centrais, a liderança na gestão empresarial, a estrutura organizacional da empresa e a compreensão dos dados e sua medição para alcance de resultados com o uso de indicadores. Essa pesquisa é relevante no contexto em que pode ser aplicado à outras redes, não somente no contexto de padarias, as quais poderiam também obter ganhos de resultado.

A partir da implementação foi observado um aumento de faturamento e ticket médio na rede de padarias, assim como uma grande redução de perdas. Também foi observado novos desafios gerados pela implementação tais como o questionamento da forma de replicar o mesmo nível de conhecimento sobre o método para todos os funcionários entrantes.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente trabalho é acerca de um modelo de gestão focado em resultados, a ser realizado através de um estudo de caso em uma rede de padarias no Rio Grande do Sul. Portanto, há de se ressaltar que se trata de uma pesquisa de gestão empresarial, com os seguintes temas a serem trabalhados: a importância do líder nas estruturas organizacionais da empresa, o uso de indicadores para melhoria do desempenho e a compreensão e medição dos dados para alcance de resultados.

### 2.1 LIDERANÇA NA GESTÃO EMPRESARIAL

A gestão empresarial é traçada por meio de diversos fatores, os quais são de suma importância para busca de objetivos eficientes. Para tanto, o líder/gestor deve se atentar a realizar cobranças da equipe de forma periódica. Com o decurso do tempo, há a criação do hábito de tais cobranças e, conseqüentemente, da importância de ser realizada. A equipe de colaboradores, vai, dessa forma, se moldando aos anseios do líder e criam o hábito da autocobrança.

Entretanto, prefacialmente, é importante traçar a definição de líder, a qual não é unânime entre os estudiosos sobre o tema. A liderança pode ser definida como “o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo que segue rumo a um objetivo comum”, como leciona HEMPHILL e COONS (1957, p. 7 como citado por BERGAMINI, 2009, p. 3), ou então como “a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”, de acordo com ROBBINS, JUDGE e SOBRAL (2010).

Nesse sentido, cabe salientar que a concepção sobre o que/quem é líder, veio se amoldando ao longo do tempo. Pesquisadores traçaram teorias historicamente consagradas em liderança, sendo que, de maneira geral, buscavam identificar traços de personalidade, qualidades, características e comportamentos pessoais que poderiam possuir o condão de diferenciar o líder. De acordo com Pereira (2015), a respeito da teoria tradicional da liderança, percebe-se uma centralização no indivíduo (líder), uma visão prescritiva e a ênfase na relação hierárquica dos modelos tradicionais de organização.

Já a respeito da teoria comportamental, a qual Blake e Mouton (1964) denominaram *grid* gerencial, esta suportaria a visão bidimensional de estilos de liderança, pois estaria voltado às pessoas e à produção simultaneamente. Enfim, ainda existem diversas teorias sobre o tema e o objetivo central do presente trabalho não é abordá-las

em sua totalidade, mas trazer a noção de historicidade e a preocupação de teóricos no estudo sobre o que é ser líder há centenas de anos. Além disso, importante frisar que possuem conceitos mais atuais hoje em dia, os quais têm como intuito atrelar a nova realidade social sob o aspecto dicotômico transformacional.

Ainda sob este aspecto, BIANCHI; QUISHIDA e FORONI (2017) abordam acerca das alterações de tal conceituação ao longo do tempo, frisando a necessidade de mudança de perspectiva psicológica para a gestão em si:

Embora tenha havido avanço nos estudos sobre o líder e a liderança, sobretudo nas três últimas décadas, não se pode deixar de apontar uma demanda latente: o entendimento mais amplo sobre o tema, que passa pela investigação das relações organizacionais envolvendo o líder. Trata-se de um espaço vazio que, para ser preenchido, requer uma mudança de perspectiva - de psicológica para gestão.

Neste contexto, frisa-se que, embora as inúmeras conceituações e entendimentos diversos acerca da liderança e do líder, aqui foi utilizado o conceito de Antônio Meneghetti sob o viés do líder protagonista. O líder da empresa deve ser compreendido como aquele que sabe servir mais do que os outros, aquele que deve ser o *businessman* do seu grupo, isto é, um produtor de progresso, de utilidades, de lucros para si mesmo e para todos, como ensina o referido autor. Dessa forma, a liderança tem como diretriz central o seu dirigente, aquele que controla as operações e, portanto, é o protagonista de sua empresa.

## 2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

O comportamento organizacional pode ser compreendido como o estudo sistemático e a aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduos, seja em grupos (NEWSTROM, 2008). De qualquer forma, tal estrutura deve ser compreendida dentro da Administração de Empresas como o gerenciamento das relações interpessoais, buscando identificar as formas pelas quais as pessoas podem agir de maneira mais eficaz.

Outrossim, importante destacar que a comunicação é elemento essencial dentro das estruturas organizacionais. Sem ela, as organizações sequer existiriam. E é diante desse parâmetro que NEWSTROM (2008) também elenca a comunicação como um dos fundamentos do comportamento organizacional. O pesquisador afirma que “todo ato de comunicação influencia a organização de alguma forma [...], ajuda a completar todas as funções básicas da administração – planejar, liderar e controlar”.

É diante de tal paradigma, pois, que a estrutura organizacional deve ser pautada dentro das empresas. Não se pode esquecer que as organizações são dependentes de pessoas para seu devido funcionamento, e para que possam alcançar suas metas e enfrentar seus desafios, é imprescindível uma relação harmoniosa na sua formação interpessoal e, conseqüentemente, organizacional.

Nesse sentido, Meneghetti (2020, p. 220) afirma que a estrutura organizacional é um conjunto de relações (formalizadas ou não) que unem os indivíduos, os grupos e as áreas de atividades atribuídas ou desenvolvidas por cada um. Da mesma forma, a função organizacional tem como escopo a obtenção da máxima eficiência e produtividade dos sujeitos empregados na atividade da empresa, o que leva a satisfazer as expectativas dos próprios sujeitos, com o fim último de atingir resultados superiores em relação aos atingíveis individualmente.

É justamente através de tal lógica que se extrai a busca da eficiência da equipe através de criação de hábitos pelo líder, que coordena os empregados de tal forma que consegue identificar as habilidades de cada um e em qual função irá melhor desenvolvê-las. Por meio de tal organização nas estruturas organizacionais é que o gestor irá conseguir obter maior eficiência dos seus objetivos traçados, especialmente de seus resultados previamente estabelecidos.

### 2.3 O USO DE INDICADORES PARA MELHORIA NO DESEMPENHO

Os indicadores de *output* de trabalho, segundo Grove (GROVE, 2020, p. 49), podem trazer muitas utilidades, elencando três principais: clareza dos objetivos de uma pessoa ou grupo, objetividade ao mensurar uma função e medida de desempenho de vários grupos que realizam a mesma função em diferentes organizações e uma maneira de comparar esse desempenho.

Para tanto, o autor exemplifica a *performance* de uma equipe de limpeza que trabalha em um prédio ao poder ser comparada à de outra equipe de limpeza que trabalha em outro prédio. Ao começar a utilizar indicadores, Grove afirma que o espírito competitivo terá efeito eletrizante na motivação das equipes, além de proporcionar uma melhoria no desempenho.

E é dessa maneira pela qual a criação de hábitos ora citada, aliada com o melhor desempenho da equipe de colaboradores da empresa, irá alcançar os objetivos anteriormente traçados. Portanto, a organização e a busca da alta *performance* de cada

um dos colaboradores são os elementos considerados imprescindíveis para conseguir traçar uma gestão focada em resultados. Sem eles, a atividade empresarial restará prejudicada e não atenderá aos fins que o líder deseja.

O uso e a aplicação dos indicadores podem ser infinitos, mas para que um conjunto de indicadores tenha alguma utilidade, você deve direcionar cada indicador a uma meta operacional específica – no contexto deste estudo são as MCI (metas crucialmente importantes). Neste sentido, se reforça a importância do contexto de escolha dos indicadores, e em primeira instância, a clareza dos objetivos para que seja possível esse direcionamento.

## 2.4 COMPREENSÃO DOS DADOS E SUA MEDIÇÃO PARA ALCANCE DE RESULTADOS

A compreensão dos objetivos, potencial de alcance e dados essenciais daquilo que se pretende obter, assim como sua medição a curto, longo e médio prazo são imprescindíveis para obtenção do que se deseja. E assim não é diferente dentro do cenário empresarial. Os autores do livro “As 4 Disciplinas da Execução” assim exemplificam tal situação:

Há uma enorme diferença entre meramente compreender a importância da dieta e do exercício e medir quantas calorias comeu e queimou. Todo mundo sabe que deveria fazer dieta e se exercitar, mas as pessoas que realmente medem quantas calorias comeram e queimaram todo dia são as que de fato perdem peso. Em última análise, são os dados das medidas de direção que fazem a diferença, que lhe permitem preencher o vão entre o que você sabe que a sua equipe deve fazer e o que eles estão realmente fazendo. Sem as medidas de direção, só lhe resta tentar gerenciar as medidas históricas, uma abordagem que raramente produz resultados significativos. (COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018).

Dessa forma, a exemplo de quem se propõe a realizar uma dieta e fazer exercícios físicos, o gestor da empresa também deve possuir medidas de direção e medir seus dados para efetivamente alcançar seus resultados. Caso contrário, ficará atrelado ao gerenciamento de medidas históricas e sem traçar ações concretas, o que acarreta abordagem que raramente produz os resultados esperados e significativos. Acerca de tais medidas e sua importância os referidos autores ainda explicam:

As medidas de direção também eliminam o elemento surpresa que apenas um foco sobre as medidas históricas pode propiciar. Imagine este cenário: você e sua equipe têm trabalhado muito em uma meta para melhorar a satisfação do cliente. Este é o seu indicador mais importante e no qual o seu bônus se baseia.

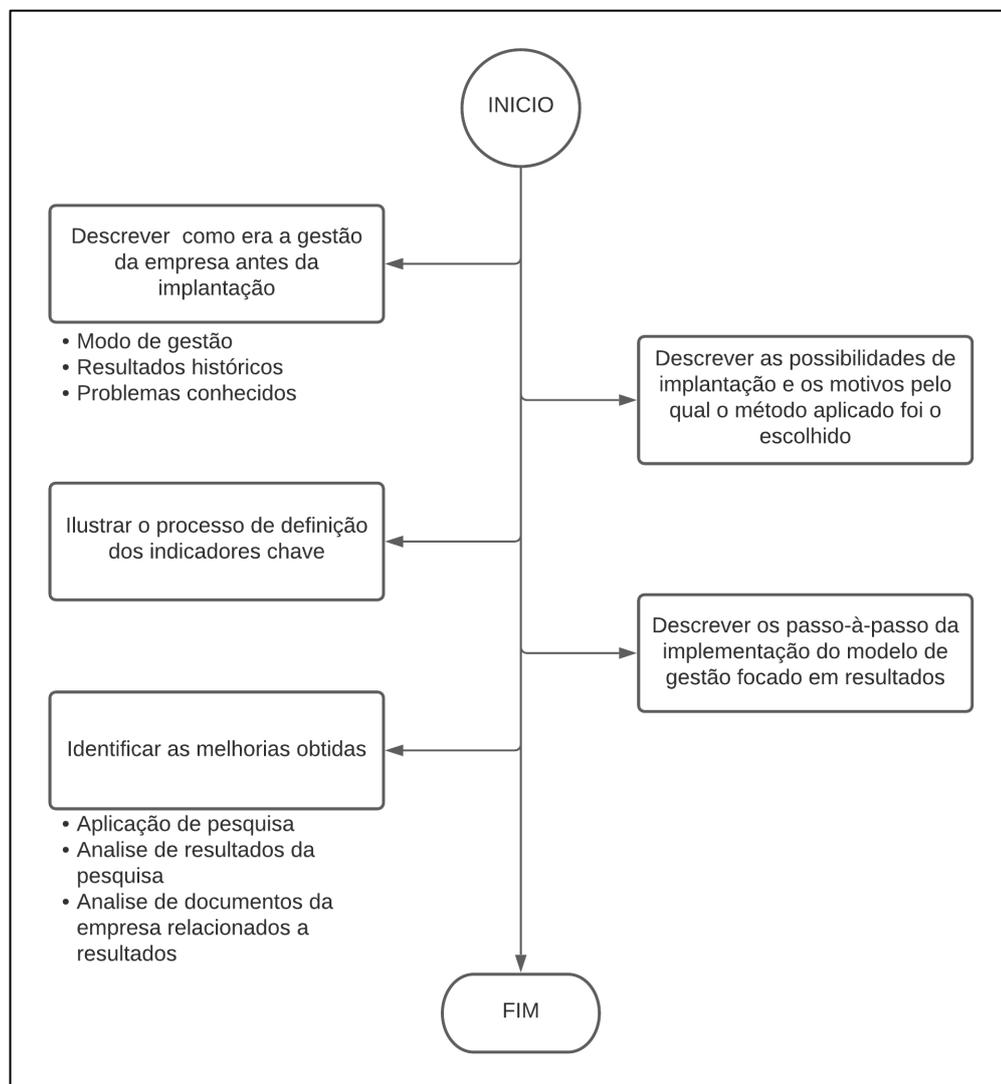
Os índices de satisfação do cliente mais recentes acabam de ser entregues. Como um de nossos clientes disse, você está prestes a ter uma dentre duas reações: “Ah, que legal!” ou “Ah, não!”. De qualquer modo, não há nada que você possa fazer para alterar os resultados: eles estão no passado. O mesmo cliente também destacou: “Se a sorte estiver tendo um papel significativo em sua carreira, então você está se detendo nas medidas históricas.” Concordamos plenamente. Em vez disso, imagine que está acompanhando as duas medidas de direção mais preditivas na satisfação do cliente, e que nas últimas três semanas a sua equipe teve um desempenho muito bom naquelas medidas de direção. Você acha que a sua experiência mudará quando os novos resultados de satisfação do cliente chegarem? Com toda certeza. Será como subir na balança sabendo que atingiu as medidas de dieta e exercício todos os dias. Você já sabe que a medida histórica se modificará. (COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018).

É nesse viés, portanto, que se destaca a importância de serem traçadas medidas de direção a fim de não se restar alienado à análise de acontecimentos e dados pretéritos, pois uma análise apenas sobre eles muito provavelmente estagnar a produção e venda da empresa, que não estará atenta a mudanças e necessidades sociais e culturais que a rodeiam. Dessa forma, os dados devem ser analisados e compreendidos detidamente e avaliados sob o ponto de vista de repercussão e perfil de mudança. Sem tal planejamento, os objetivos traçados serão apenas abstratos, o que será refletido nos colaboradores e, conseqüentemente, na gestão da empresa de forma prejudicial.

### 3 MÉTODO

Este capítulo tem como objetivo a apresentação da metodologia que foi utilizada na presente pesquisa. Inicia-se por uma descrição do contexto da empresa em um cenário pré-implantação, seguido por uma descrição da escolha dos métodos aplicados e processos implantados, conforme detalhado na figura 1 do fluxograma metodológico. Por fim, foram analisadas as melhorias obtidas através de pesquisas e análise de documentos da empresa.

Figura 1 - FLUXOGRAMA METODOLÓGICO



Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2021.

### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

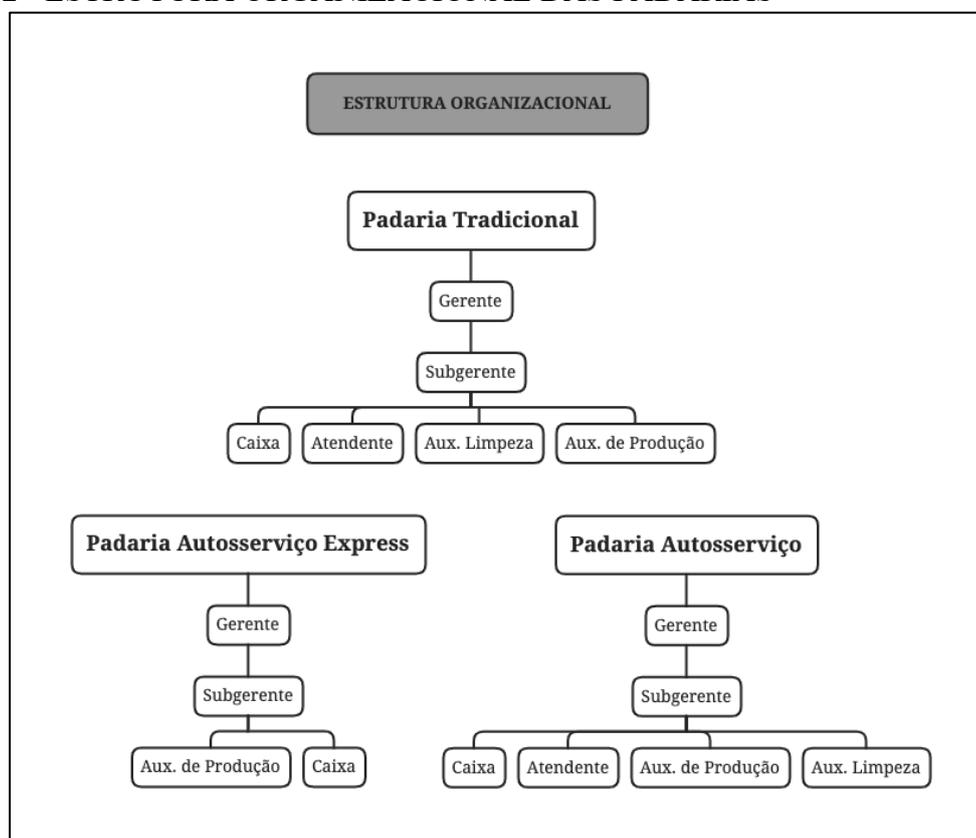
O objetivo da presente pesquisa é investigar e compreender como foi implementado um modelo de gestão focado em resultados e o respectivo impacto em mudanças de cultura empresarial.

Assim, a pesquisa é descritiva por sua essência, e cabível à utilização do método de estudo de caso porque trata-se de uma investigação de um processo de natureza aplicada em tempo presente e o objetivo é entender quais foram os métodos escolhidos, como foram implantados e os resultados obtidos, assim como entender mais sobre a cultura organizacional da rede de padarias pesquisada.

### 3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu de forma online em questionário pelo “Google Forms”. Desta forma, os entrevistados responderam de forma anônima sem comprometer a integridade das respostas por qualquer tipo de receio de identificação. O questionário foi aplicado em todas as unidades do grupo, alcançando uma amostra de 42 entrevistados, de todos os cargos da rede de padarias pesquisada, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS PADARIAS



Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2021.

Conforme pode se verificar na Figura 2, existem os cargos de caixa, atendente, auxiliar de produção, auxiliar de limpeza, gerente e subgerente nas padarias pesquisadas. Pode-se observar, ainda, que existem três tipos diferentes de padarias, que se classificam pela forma de apresentação dos produtos ao cliente. Em análise comparativa, as padarias tradicionais e as padarias de autosserviço não possuem diferença no quadro de equipe. Já na padaria de autosserviço *express* o cargo de atendente e de auxiliar de limpeza não é presente, devido ao modelo de loja o qual é mais enxuto.

O questionário foi desenvolvido pelo autor, e as perguntas foram escritas com intuito de em uma primeira etapa conhecer o público, e em segunda etapa validar se os conhecimentos desenvolvidos pelo método com a equipe de gestão estavam sendo reconhecidos pela equipe como um todo. Para alcançar esses objetivos, foram utilizadas questões fechadas do conteúdo deste estudo de caso, e para confrontar foi utilizado perguntas abertas para que o entrevistado relatasse o seu conhecimento. Pode se observar uma fundamentação entre as perguntas desenvolvidas pelo autor e as referências da pesquisa no Quadro 1.

Quadro 1 - COMPARATIVO DE PERGUNTAS E AUTORES

| AUTOR   | PERGUNTAS  |
|---|--|
| <p>“Uma suspeita importante por trás do entrave na execução era a clareza de metas: as pessoas não compreendiam a meta que deveriam alcançar.” (COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018, p. 38).</p>  | <p>1 Você tem conhecimento e clareza dos resultados esperados de você? ( <input type="checkbox"/> ) Sim ( <input type="checkbox"/> ) Não</p> <p>5 Quais dos indicadores utilizados pela empresa que você conhece? Explique o que cada um significa</p>   |
| <p>“Confiança. Confio nos líderes de nossa organização. Responsabilidade compartilhada, compromissos compartilhados e comunicação aberta criam um clima de confiança.” (COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018, p. 371).</p>   | <p>2 Você considera o modelo de trabalho utilizado pelo seu gerente bom para obter resultados? * ( <input type="checkbox"/> ) Sim ( <input type="checkbox"/> ) Não</p> <p>4 Durante o ano de 2021 os gerentes passaram a conhecer indicadores de gestão. Nesse sentido você observou alguma mudança na gestão da padaria? (JUSTIFIQUE sua resposta)</p>  |
| <p>“A Disciplina 3 é a disciplina do engajamento. Em princípio, o nível mais alto de desempenho sempre se origina nas pessoas que estão emocionalmente engajadas, e o nível mais alto de engajamento decorre do conhecimento do placar, isto é, se as pessoas sabem quando estão ganhando ou perdendo.” (COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018, p. 46).</p> <p>“O propósito fundamental de um placar dos jogadores é motivar os jogadores a vencer.” (COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018, p. 111).</p> | <p>3 Você se sente motivado em busca dos resultados pretendidos pela empresa? ( <input type="checkbox"/> ) Sim ( <input type="checkbox"/> ) Não</p> <p>6 Na sua visão, considera que a utilização dos indicadores de gestão contribuiu aumentar ou diminuir o desempenho na padaria na qual você trabalha? (JUSTIFIQUE sua resposta)</p> <p>7 Com a implantação de indicadores de gestão, você sente que o seu desempenho pessoal foi alterado para melhor ou para pior? (JUSTIFIQUE sua resposta)</p> |
| <p>“A organização valoriza a minha opinião. Por meio do envolvimento da equipe no estabelecimentos das MCIs e da cadência semanal de responsabilidade, a voz de cada membro da</p>  | <p>8 Para você, quais são os fatores que mais impactam na padaria para que se obtenha um bom desempenho e bom resultado? (JUSTIFIQUE sua resposta)</p>   |

| AUTOR   | PERGUNTAS  |
|---|--|
| equipe é sempre ouvida.” (COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018, p. 369). | 9 Na sua opinião, quais novas mudanças você acredita que poderiam contribuir para uma melhoria no desempenho e no resultado da padaria a qual você trabalha? (JUSTIFIQUE sua resposta) |

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2021.

### 3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

As questões da entrevista, que constam no apêndice, foram elaboradas pelo pesquisador e foram preenchidas digitalmente pelos sujeitos respondentes do questionário. O tempo para sua realização foi de forma livre, com o objetivo de obter respostas mais completas a respeito das questões.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A partir da obtenção das respostas das entrevistas, foi realizada sua respectiva análise e comparação com as respostas dos gestores com as dos funcionários, a fim de poder chegar a certa conclusão a respeito da eficácia do modelo de gestão aplicado à rede de padarias, focado em resultados, assim como possíveis melhorias. Para complementar, os dados da pesquisa foram comparados com resultado de indicadores da empresa, com fulcro em possibilitar uma análise mais concreta de resultados.

Para análise dos resultados foi utilizada a visão dos autores dos livros “As 4 Disciplinas da Execução” (COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018) e “Gestão de Alta Performance: Tudo que um gestor precisa saber para gerenciar equipes e manter o foco em resultados” (GROVE, 2020). Os autores abordam uma visão de gestão onde se prioriza o foco em resultados palpáveis, mensuráveis e concretos, que devem ser amplamente conhecidos por todos os envolvidos, e alinhados com a visão e objetivos da empresa.

Os resultados dos indicadores foram coletados na rede de padarias, os quais foram analisados e quantificados em função do seu escopo. Para entendimento, o indicador de faturamento, entende-se que é um bom resultado que tenha crescimento. Já o indicador de perdas, entende-se que é um bom resultado que tenha redução.

### 3.5 CARACTERIZAÇÃO DA REDE DE PADARIAS ESTUDADA

A rede de padarias estudada teve seu início há 23 anos, na forma de uma padaria tradicional na cidade de Santa Maria, RS. Ao longo dos anos foi desenvolvido um novo conceito de padaria e lancheria de autosserviço iniciando a operação em 2018 e hoje contando com quatro unidades neste formato acrescido às três unidades de padarias tradicionais.

Como suporte de operações, a rede conta com uma indústria própria onde é fabricado todos os pães, lanches, doces e salgados de forma centralizada e padronizada, distribuindo-os prontos ou semi-prontos para beneficiamento final na padaria. Esse conceito garante uma padronização nas entregas de produtos e permite que a experiência do cliente seja equivalente em todas as unidades.

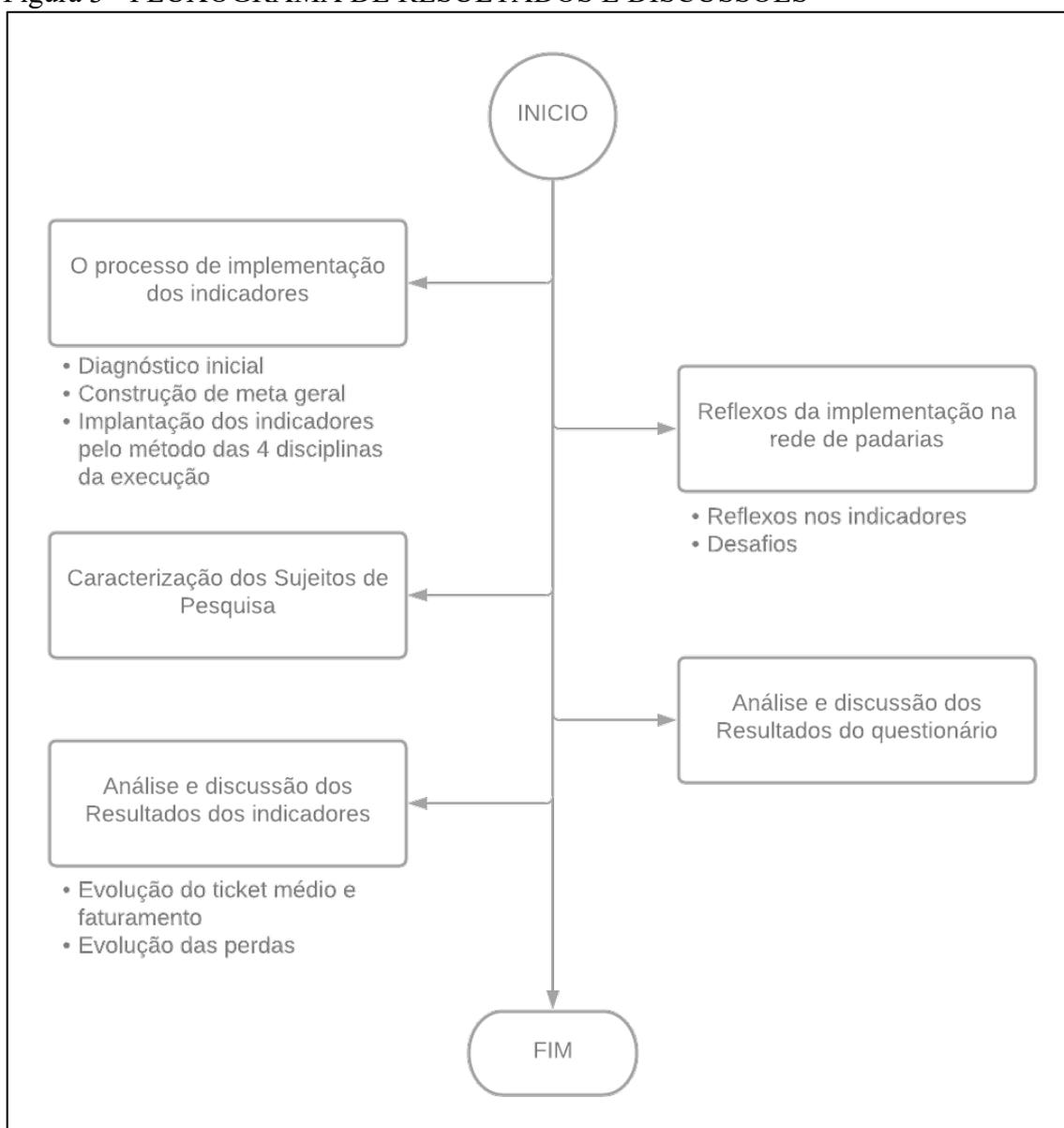
Em 2021 foi iniciado o processo de franquia da marca principal, onde será posteriormente multiplicada a experiência conhecida e padronizada para demais clientes franqueados. O modelo de gestão com foco em resultado, escopo principal da presente pesquisa, faz parte da inteligência agregada a rede e será parte do pacote de treinamento entregue aos futuros franqueados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 O processo de implementação dos indicadores

No início deste capítulo será apresentado o processo de implantação dos indicadores e a discussão dos reflexos observados na rede de padarias. Em seguida, um detalhamento sobre os resultados obtidos pelo questionário, e os resultados dos indicadores na rede. O percurso de resultados e discussões pode ser observado na Figura 3.

Figura 3 - FLUXOGRAMA DE RESULTADOS E DISCUSSÕES



Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2021.

Iniciando a implementação do modelo de gestão focado em resultados, foi realizado um **diagnóstico inicial** do contexto e da realidade do negócio, onde concluiu-se que os gerentes de padarias não conheciam seus resultados, não sabiam se a loja tinha prejuízo ou lucro. Além disso, muitos gerentes que pensavam que estavam tendo grande resultado, por ter aumentado o faturamento, na realidade estavam com a loja em prejuízo por terem gastos elevados, principalmente com pessoas.

Além deste fato, nem os gerentes, nem a direção tinham clareza dos parâmetros e critérios necessários para que uma padaria tivesse um bom resultado, então todas as metas utilizadas eram somente em faturamento, e o critério para definir a meta era somente a evolução da loja, não estando relacionado com a estrutura de custos. Dessa forma, uma padaria poderia estar batendo meta por ter aumentado seu faturamento, mas na realidade estava em prejuízo por não ter atingido o faturamento mínimo para ter lucro. Como origem dessa falta de alinhamento, foi possível identificar que os resultados administrativos, financeiros e contábeis ficavam com a direção, e não eram compartilhados com a operação nem analisados de maneira a relacionar com o dia a dia da loja, somente para cumprir as obrigações legais do negócio.

Diante deste cenário de desalinhamento entre objetivos da direção e funcionários, falta de critérios para definir resultado e subutilização da informação contábil, partiu-se para as **primeiras ações** para implantação do programa. Com base nas DREs (Demonstrações dos Resultados dos Exercícios) contábeis, foi realizada análise e criação de um orçamento para a padaria. Este passo foi fundamental, pois foi definido o critério para uma padaria ter lucro, e o que deveria fazer para atingir este patamar.

A respeito do conceito das DREs, Assaf (2012) preleciona que tais demonstrações apresentam de forma esquematizada os resultados (lucro ou prejuízo) de uma empresa em um determinado período. Reflete, pois, o efeito das decisões da empresa sobre o desempenho de suas atividades, podendo ser utilizada para a análise do custo e benefício dos investimentos, como ensina o referido autor.

Nesse viés, na construção do orçamento percebeu-se o quanto poderia ter de custo de pessoal em cada padaria. Então, visualizou-se que era necessário criar uma meta de faturamento para que a padaria atingisse o percentual de orçamento, visto que os funcionários não seriam alterados em primeiro plano, e sim buscar-se-ia adequar o faturamento. Assim, foi possível visualizar em cada padaria se o número de pessoas estava adequado para o faturamento, e se fossem necessários todos aqueles funcionários,

então o quanto a padaria deveria vender por mês para estar adequada ao orçamento, conforme representado no Quadro 2.

#### Quadro 2 - QUADRO DE EXEMPLO DE CUSTO DE PESSOAL

| CUSTO DE PESSOAL   |
|--|
| Custo de funcionários atual: 20.000,00 (representa 25% do faturamento)   |
| Faturamento atual 80.000,00  |
| Orçamento de custo dos funcionários 20% do faturamento   |
| Nova meta seria alcançar o faturamento de 100.000,00 assim o custo dos funcionários vai ficar em 20% do faturamento. |

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2021.

O custo de funcionários pode ser analisado, no orçamento criado, em relação ao percentual que este custo pode representar do faturamento da padaria. Conforme pode-se observar no Quadro 2, sendo definido o percentual orçado, pode ser projetado qual o novo faturamento que a padaria precisaria atingir este percentual, sem redução de salários ou de número de funcionários.

Além do custo de pessoas na padaria, o custo de mercadoria vendida (CMV) é o ponto de maior impacto do resultado do negócio, e representa o maior custo da padaria. Na construção do orçamento foi definido um percentual máximo que o CMV poderia representar em relação ao faturamento da padaria.

Tendo isso em vista e analisando os dados de preço de custo e preço de venda individual de cada categoria e de cada produto entendeu-se que era necessário um reajuste completo de preços de venda da padaria. pois muitos produtos que estavam sendo vendidos, e na verdade quanto mais vendia mais a loja tinha prejuízo. A importância do CMV para cálculo do preço de venda, para atingir o orçamento pode ser observada no Quadro 3.

Quadro 3 - QUADRO DE EXEMPLO DE CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA (CMV)

| <b>CMV</b>  |
|---|
| Custo do produto X: R\$ 2,00  |
| Preço de venda do produto X: R\$ 4,00   |
| Neste caso o custo do produto vendido representa 50% do faturamento.  |
| Se a meta para essa categoria de produtos fosse 40% de CMV seria necessário um reajuste de preço de venda para R\$ 5,00 |

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2021.

Nota-se, como demonstrado no Quadro 3, que se considerado um produto X com custo de R\$2,00 e preço de venda de R\$4,00 em um orçamento de 40% de CMV, estaria prejudicando os resultados. Para que o produto contribua com o orçamento, seu preço de venda deveria estar enquadrado em R\$5,00 (40% de CMV).

Após definição das metas foi entendido a necessidade de realizar uma adequação geral em todas as padarias, e que as metas precisavam ser vinculadas a essa informação que é vital para saúde financeira do negócio. Assim a cada semana, e a cada mês o principal objetivo de todos estaria alinhado com os indicadores que geram impacto direto no resultado geral da padaria, e pode ser corrigido e ajustado rapidamente quando for necessário para garantir um bom desempenho.

Mas antes de ser possível medir e acompanhar esses números, foi identificado que os gerentes, na realidade, não conheciam o que estes indicadores significam, e este foi o ponto de partida da **implantação do método** que é objeto de estudo desta pesquisa. Foi iniciado com um treinamento para todos os gerentes, apresentando o que são, para que servem, e o que impactam no resultado da padaria, assim como explicando o método das 4DX (as quatro disciplinas da execução) com exemplos dos autores COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018. No método, existem quadro disciplina, as quais estão apresentadas no Quadro 4, com passos a passos para a implantação, os quais foram seguidos à risca.

#### Quadro 4 - QUADRO RESUMO SOBRE O MÉTODO AS 4 DISCIPLINAS DA EXECUÇÃO



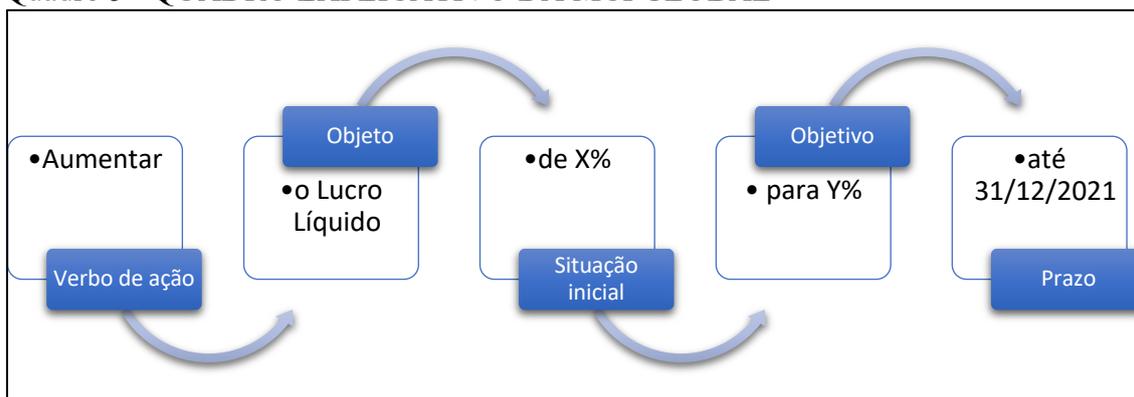
Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2021.

A partir das informações constadas no Quadro 4, existem 4 passos para implementação do método as 4 disciplinas da execução. O primeiro é: foque no crucialmente importante; o segundo atue nas medidas de direção; o terceiro mantenha um placar envolvente e o quarto crie uma cadência de responsabilidade.

A partir dos dados apresentados no Quadro 4, foi iniciada a implantação da **disciplina 1**, a qual consiste em definir uma ou duas MCIs, que são as Metas Crucialmente Importantes. A primeira etapa foi a definição da MCI Global da empresa, esta foi definida diretamente pela direção com base no diagnóstico inicial, focando no que seria o mais importante para a empresa naquele momento.

A meta foi definida em um momento em que as padarias estavam com prejuízo financeiro, e foi diretamente na linha mais importante do orçamento criado, que é o Lucro Líquido. Com base nos DREs atuais e no orçamento criado, a meta foi definida começando com um verbo de ação, seguido da situação atual, da situação desejada, e de um prazo, resultando na MCI Global de "**Aumentar o lucro líquido de X% para Y% até 31/12/2021**".

Quadro 5 - QUADRO EXPLICATIVO DA MCI GLOBAL



Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2021.

No Quadro 5 são demonstrados que existe cinco partes para uma meta estar completa. A primeira é um verbo de ação (definido “aumentar”); a segunda é um objeto (definido “o lucro líquido”); a terceira é a situação inicial (definido em “de X%”, onde X representa um número); a quarta é um objetivo (definido em “de Y%”, onde Y representa um número) e a quinta é um prazo (definido em “até 31/12/2021”).

Depois da MCI Global definida, a próxima etapa foi **a definição das MCIs com a equipe de operação das padarias**, que engloba todos os gerentes, assim como o time de marketing, planejamento de produção, compras e análise de dados. As seguintes etapas da construção da MCI da equipe são baseadas na teoria desenvolvida pelos autores Chris McChesney, Sean Covey e Jim Huling na obra “As 4 Disciplinas da Execução: garanta o foco nas metas crucialmente importantes”, assim como o desenvolvimento da conclusão baseada na aplicação ao caso concreto deste estudo.

A primeira etapa da definição da MCI da equipe foi se deu **reunindo com a equipe e iniciando com um brainstorming em uma reunião**, em que não existe julgamento sobre as ideias geradas, e **o líder, neste momento, não impõe nem propõe nenhuma ideia**, e o espaço para a equipe debater e expor seus pensamentos. O importante é que todas as ideias fossem voltadas para atingir a MCI Global da empresa, que era de aumentar o lucro líquido. Quanto maior o número de ideias melhor, e eram ideias de "O QUE" fazer. Neste ponto não entra como fazer, pois isso é tratado em uma próxima etapa.

A segunda etapa consiste em classificar as ideias em relação ao impacto na MCI Global. Neste ponto, foi listado todas as ideias e foi realizado uma votação oculta, onde todos os envolvidos votaram de 0 a 10 o quanto entendiam que aquelas ideias impactavam para atingirmos a MCI Global.

A terceira etapa consiste em testar as principais ideias. Tendo identificado algumas MCIs de alto impacto, selecionado pelo critério das melhores notas, foi aplicado uma validação proposta pelo método fazendo perguntas para cada uma das MCIs propostas. Se alguma das perguntas a resposta fosse negativa automaticamente essa ideia de MCI era desclassificada.

Os critérios para testar se uma MCI é de alto impacto consistem em verificar se a MCI da equipe está alinhada com a MCI Global, isto se for atingida a MCI com a equipe, potencializamos o resultado da empresa para atingir a MCI Global da empresa. Deve-se também verificar se a MCI é mensurável, pois um jogo sem que os resultados sejam mensuráveis nunca será importante. Por fim deve ser garantido que é a equipe presente, que está definindo a sua MCI que seja a única responsável pelo seu resultado, e assim se elimina a dependência de equipes que não estão no jogo. Nessa eliminação o líder do time também não deve ser o responsável, somente a equipe que está jogando, o objetivo é criar metas para a equipe, não para o líder (COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018).

Após a validação, as ideias que não foram eliminadas passam para etapa 4 onde se defini a MCI com base nas ideias que foram aprovadas na etapa anterior. Segundo os autores COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES (2018), uma MCI deve começar com um verbo simples para que a mente se concentre-se diretamente na ação, conforme se apresenta exemplos de verbos simples na Figura 4.

Figura 4 – EXEMPLO DE MCI COMEÇANDO COM UM VERBO

| CERTO  | ERRADO   |
|--|--|
| Cortar custos ...                              | A fim de agregar valor para os nossos acionistas, melhorar as carreiras de nossos empregados e permanecer fiéis aos nossos valores fundamentais, implementaremos uma Meta Crucialmente Importante este ano para... |
| Aumentar a receita ...                         |  |
| Melhorar o índice de satisfação do cliente ... |  |
| Adicionar uma planta ...                       |  |
| Lançar o produto ...                           |  |

Fonte: COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018

A medida histórica da MCI deve ser definida no formato "De X para Y até quando", para que a equipe entenda se a meta foi alcançada. O formato proposto pode ser observado exemplificado na Figura 5.

Figura 5 - EXEMPLO DE MEDIDA HISTÓRICA

| Resultado Atual (de X)                       | Resultado Desejado (para Y)                  | Prazo (até quando) |
|--|--|--------------------|
| Taxa de erro de 11%                          | Taxa de erro de 4%                           | 31 de julho        |
| 8 ciclos de inventário por ano               | 10 ciclos de inventário por ano              | Fim do ano fiscal  |
| 12% de rentabilidade no investimento por ano | 30% de rentabilidade no investimento por ano | Dentro de 3 anos   |

Fonte: COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018

A MCI deve ser redigida com simplicidade, de forma que os funcionários, mesmo que leigos, possam entender facilmente o que se é proposto. A Figura 6 apresenta exemplos de como pode ser transformado uma redação complexa (errado) para uma simples (correto).

Figura 6 - EXEMPLO DE REDAÇÃO SIMPLES DE MEDIDA HISTÓRICA

| CERTO  | ERRADO   |
|--|--|
| Aumentar nosso índice de lealdade de 40 para 70 até 31 de dezembro.                              | "Estamos comprometidos em aumentar e enriquecer nosso relacionamento com clientes."  |
| Aumentar a utilização do nosso serviço de aconselhamento pelos clientes em 25% neste ano fiscal. | "A nossa principal meta para o próximo ano fiscal é facilitar os investimentos, a infraestrutura e o crescimento do acesso por meio da coordenação efetiva." |
| Lançar três produtos biológicos de \$10 milhões dentro de cinco anos.                            | "Desejamos fomentar a inovação do setor acrescentando recursos de base biológica por meio da biotecnologia."   |

Fonte: COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018

Para definir uma MCI deve se focar no "O QUE", e não em "COMO", pois a forma atual será atingida esta MCI – o “COMO” – será definido na disciplina 2. Na Figura 7 pode ser observado a maneira certa e errada de fazer a redação da MCI não definindo o “COMO”.

Figura 7 - EXEMPLO DE MEDIDA HISTORICA SEM O "COMO" FAZER

| CERTO   | ERRADO  |
|---|---|
| Aumentar a retenção de hóspedes de 63% para 75% ao longo dos próximos 2 anos. | Aumentar a retenção de hóspedes de 63% para 75% ao longo dos próximos 2 anos fornecendo experiências excepcionais para os clientes. |

Fonte: COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018

Assegure-se de que a MCI é realizável, pois a equipe deve ser desafiada no seu nível máximo de desempenho, mas nada além disso. Deve ser realizado uma MCI que seja tanto valiosa como passível de êxito. Por fim, existe ainda um check-list final para validar se realmente a MCI definida é válida para o método proposto pelos autores COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018.

Houve riqueza de ideias, tanto de cima para baixo como de baixo para cima?  
 A MCI da equipe terá um impacto claro e previsível na MCI ou estratégia organizacional global, e não apenas no desempenho da equipe?  
 A MCI da equipe é a coisa mais impactante que pode ser feita para contribuir na realização da MCI global?  
 A equipe tem claramente poder para realizar a MCI sem forte dependência de outras equipes?  
 A MCI exige foco de toda a equipe, e não apenas do líder ou de um subgrupo?  
 A medida histórica está expressa no formato de X para Y até quando?  
 A MCI pode ser simplificada ainda mais? A MCI começa com um simples verbo e termina com uma clara medida histórica? (COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018, p. 193).

Finalizando a validação temos no máximo duas MCIs definidas para toda a equipe, e passamos para a execução da segunda disciplina do método as 4 disciplinas da execução. Em consonância com o diagnóstico inicial, as MCIs da equipe de operações das padarias foram definidas em função dos dois principais elementos que impactam na o lucro líquido.

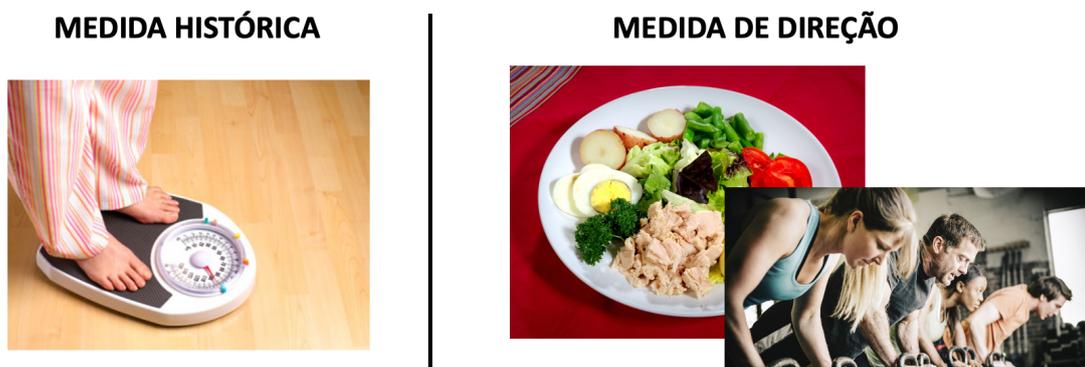
A primeira MCI definida foi “Aumentar o faturamento médio mensal de X milhões para Y milhões até 31/12/2021”. Trabalhando no aumento do faturamento pode

se diluir os custos fixos da empresa, impactando diretamente no lucro líquido. E a segunda MCI definida foi “Reduzir o CMV de X% para Y% até 31/12/2021”, pelo fato de que o custo da mercadoria vendida é o custo que tem a maior representatividade no lucro líquido, assim se reduzindo será gerado uma grande alavanca para atingir a MCI global da empresa.

Deve-se evidenciar que para que esse conhecimento pudesse ser apresentado de forma que a equipe entendesse e propusesse essas MCIs, foi apresentado de forma aberta para todo o time o orçamento empresarial que foi criado na etapa de diagnóstico inicial. Com essa visão, em uma reunião de *brainstorming*, foi se esclarecendo e direcionando a equipe para que eles pudessem ter o entendimento e propor a MCI correta, visto que para que o método seja validado as MCIs devem ser propostas pela equipe, e não pelo líder.

Após as definições das MCIs na implantação da primeira disciplina passamos para a **segunda disciplina** que consiste em definir uma ou duas medidas de direção para cada MCI. As medidas de direção são os medidores que medem as atividades mais relevantes e define ações que alavancam os resultados para que seja possível a realização das metas (MCIs) (COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018).

Figura 8 - COMPARATIVO ENTRE MEDIDA HISTÓRICA E MEDIDA DE DIREÇÃO



Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2021.

A Figura 8 pode ser utilizada para exemplificar o que seria uma medida de direção e a principal diferença de uma medida histórica (que é uma medida utilizada para às metas / MCIs), podemos entender que, se quisermos emagrecer, podemos utilizar do peso

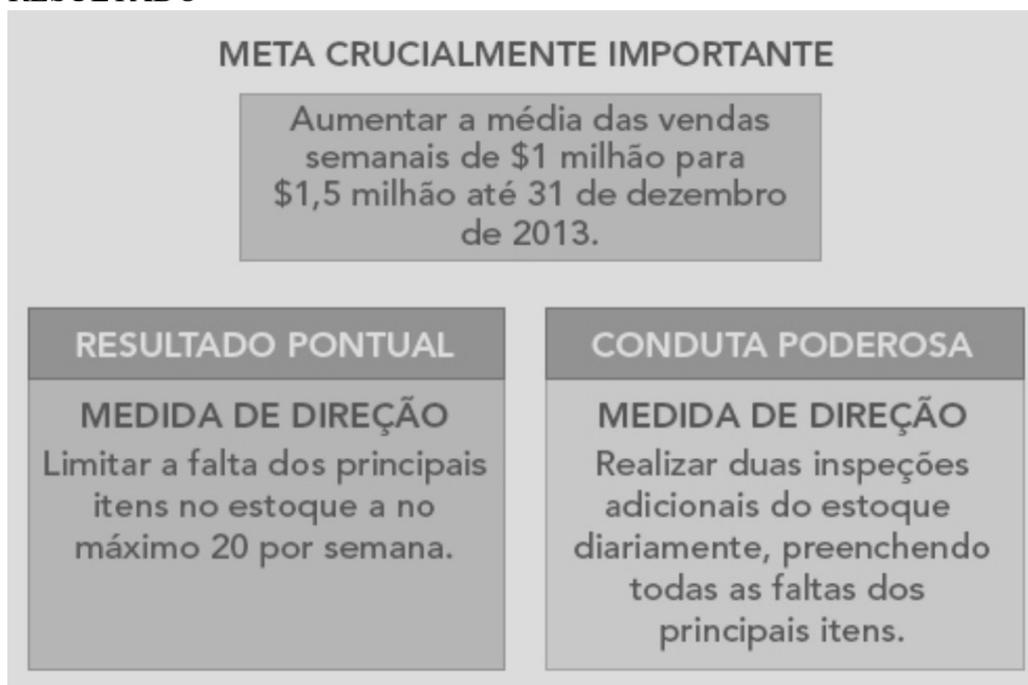
medido em uma balança para saber nossa posição atual e definir um ponto de chegada, um objetivo (Ex. Passar de 70kg para 60kg até o final de 2021 → Seria uma MCI.)

Mas para alcançar essa meta existe somente dois caminhos, aumentar o gasto calórico ou reduzir o consumo calórico. Ou seja, precisa ser definido **medidas que se acompanhadas diariamente alavancam a redução de peso**. Como por exemplo “Fazer exercício físico 4 vezes por semana” seria uma medida de direção para redução de peso. Assim como “Limitar o consumo de pizza e refrigerante para uma vez por semana” seria uma medida de direção para reduzir o consumo calórico que impacta diretamente na redução do peso.

De acordo com os autores COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES (2018), existem dois tipos de medida de direção. O primeiro é medidas de direção que produzem resultados pontuais, os quais focam na realização de um resultado semanal pela equipe e permitem a cada um dos seus membros certa liberdade de escolha do próprio método para alcançá-lo. Dessa forma, independente da ação escolhida, a equipe será sempre responsável por produzir o resultado.

O segundo tipo de medidas de direção é do tipo condutas poderosas as quais monitoram comportamentos específicos que você e a sua equipe adotam ao longo da semana e possibilitam que a equipe assuma novos comportamentos em um nível de consistência e qualidade padronizado, pois força uma avaliação clara de quão bem se desempenharam. Nesta medida a equipe é responsável por ter um comportamento, não por produzir um resultado (COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018).

Figura 9 - EXEMPLO DE MCI COM MEDIDAS DE DIREÇÃO DE CONDUTA OU DE RESULTADO



Fonte: COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018

A Figura 9 exemplifica os dois tipos de medidas de direção em relação a uma MCI de equipe definida. Ambas as medidas de direção propiciam uma real alavanca para que a meta seja atingida. Não é uma questão de qual seja a melhor medida, mas qual medida de direção é melhor para a sua equipe (COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018).

Neste sentido, para definir as medidas de direção, iniciando pela primeira etapa foi realizado um brainstorming com toda a equipe em uma segunda reunião geral. Como facilitador desse brainstorming foi-se utilizado de algumas perguntas sugeridas pelos autores:

O que poderíamos fazer para produzir uma diferença significativa na MCI e que nunca tenhamos feito antes?  
Quais os pontos fortes desta equipe que podemos usar como alavanca para a MCI? Onde estão nossos 'bolsões de excelência'? O que o nosso pessoal com melhor desempenho faz de forma diferente?  
Que pontos fracos poderiam nos impedir de alcançar a MCI? O que poderíamos fazer mais consistentemente? (COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018, p. 199).

Posto as ideias, a segunda etapa foi identificar as ideias que tem maior impacto potencial na MCI da equipe. Dessa forma foi classificado em equipe em uma votação secreta entre todos os membros do time, e atribuído uma nota a cada uma das ideias.

De acordo com os autores COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES (2018), uma alavanca tem de sofrer um grande movimento para produzir um pequeno deslocamento da rocha.”

Em outras palavras, a equipe deve exercer uma intensa pressão sobre a medida de direção para mover a medida histórica. Se você tiver um número excessivo de medidas de direção, a pressão se diluirá. (COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018, p. 199).

Para que garantir que todas as medidas de direção foram construídas de acordo com a metodologia das 4 Disciplinas da Execução, a equipe utilizou da ferramenta construtora proposta no livro. A seguinte ferramenta proporciona um check-list final resumido da teoria proposta pelos autores.

Você reuniu dados substanciais sobre as medidas de direção a partir da equipe e de terceiros?

As medidas de direção são preditivas? Isto é, são as coisas mais impactantes que a equipe possa fazer para impulsionar a realização da sua MCI?

As medidas de direção são influenciáveis? Isto é, a equipe tem claramente o poder de mover as medidas de direção?

As medidas de direção são verdadeiramente avaliáveis? Você pode monitorar o desempenho com base nas medidas de direção a partir do primeiro dia?

Vale a pena monitorar as medidas de direção? Ou os dados custarão mais para serem reunidos do que o valor deles? Estas medidas de direção levarão a consequências não intencionais?

Cada indicador de desempenho começa com um simples verbo?

Cada medida de direção é quantificada, inclusive as medidas de qualidade? (COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018, p. 217).

Definido e validado as medidas de direção, a equipe se reuniu novamente para que a terceira disciplina fosse colocada em prática. Essa disciplina se trata de manter um placar envolvente, pois a chave para o engajamento é um placar grande, visível, continuamente atualizado, que seja envolvente para os jogadores (COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018).

A construção dos placares da equipe partiu de uma explanação inicial das possibilidades, e em segunda instância a equipe teve liberdade para discutir em grupos e propor modelos de placares para avaliação das duas MCIs criadas e para todas as medidas de direção. Após a criação dos placares foi utilizado da ferramenta “Checklist do placar envolvente” proposta pelos autores Chris McChesney, Sean Covey e Jim Huling na obra “As 4 Disciplinas da Execução: garanta o foco nas metas crucialmente importantes”:

A equipe foi envolvida intensamente na criação do placar?

O placar contém a MCI da equipe, medida histórica e medidas de direção?

Há uma explicação completa da MCI e das medidas de direção ao lado de cada gráfico?

Cada gráfico mostra onde estamos hoje e onde deveríamos estar?

Podemos dizer imediatamente em cada medida se estamos ganhando ou perdendo?

O placar foi colocado em um local altamente visível onde a equipe pode vê-lo fácil e frequentemente?

A atualização do placar é simples?  
O placar está personalizado refletindo a expressão única da equipe? (COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018, p. 236).

Após a definição das MCIs, das medidas de direção, e criação dos placares, temos um jogo claro e definido, mas sem a responsabilização consistente a equipe jamais dará o melhor de si no jogo. Nesta etapa inicia-se a trabalhar com a quarta disciplina, que é lida por “Crie uma cadência de responsabilidade”. Na equipe foi definido que toda semana, nas terças-feiras, seria realizado a reunião de MCI, que é o espaço para que os membros da equipe executem o método proposto.

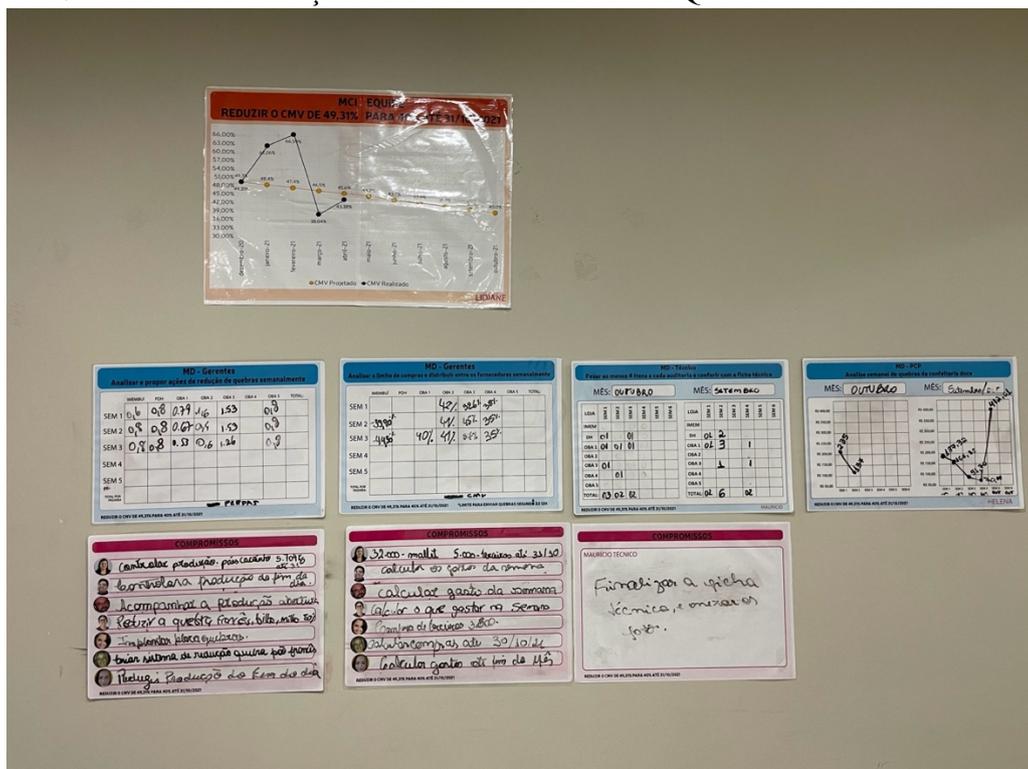
Uma reunião de MCI é uma reunião curta e intensa dedicada a que o time preste contas, revise os placares, e planeje a próxima semana (COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018). Pode ser observar nas primeiras reuniões uma resistência natural da equipe, pois todos possuíam muitas atividades no seu dia a dia, e fazer com que a equipe desligue da operação para tratar das metas e resultados no princípio uma grande tarefa para o líder responsável pela implantação e para toda a equipe.

Em uma reunião de MCI um dos principais fatores de sucesso é que a equipe assuma compromissos de alto impacto. Para que isso seja garantido os autores Chris McChesney, Sean Covey e Jim Huling na obra “As 4 Disciplinas da Execução: garanta o foco nas metas crucialmente importantes” propõem a utilização da pergunta: “Que uma ou duas coisas mais importantes eu posso fazer nesta semana para promover significativamente o desempenho da equipe no placar”. Fazer o uso da pergunta foi essencial para que a equipe entendesse o que é um compromisso de impacto e ainda para se comprometa com o resultado. Para garantir que a reunião foi realizada pode ser utilizada a ferramenta proposta no livro:

Você mantém as reuniões curtas, revigorantes e dinâmicas (20 a 30 minutos)?  
Você realiza as reuniões de MCI conforme planejado?  
O líder serve de modelo para os relatos e no momento de assumir compromissos?  
Você analisa e atualiza o placar?  
Você analisa o porquê de estarem vencendo ou perdendo em cada medida?  
Você celebra os sucessos?  
Vocês se responsabilizam incondicionalmente pelos compromissos assumidos?  
Cada membro da equipe assume compromissos específicos para a semana subsequente?  
Os membros da equipe liberam caminhos mutuamente de modo a ajudarem os que se deparam com obstáculos a cumprirem seus compromissos?  
Você mantém o redemoinho fora da reunião de MCI? (COVEY, HULING, McCHESNEY e MORAES, 2018, p. 264).

Ao longo das primeiras reuniões algumas dificuldades foram encontradas, assim como soluções que foram criadas para garantir o sucesso do processo. Em um primeiro momento, foi necessário acionar a equipe de marketing para que os placares fossem reorganizados de forma gráfica e lúdica, para facilitar a compreensão da equipe nas reuniões. Os compromissos eram escritos em um quadro de vidro, e para facilitar qual era o compromisso de cada medida de direção foi organizado no mesmo local onde os placares estavam afixados.

Figura 10 - REPRESENTAÇÃO DE PLACARES DA EQUIPE AFIXADOS



Fonte: Imagem coletada na sede da empresa estudada pelo autor, 2021

Conforme apresentado na Figura 10 pode-se visualizar que a MCI está afixada no topo, dando direção do objetivo geral da equipe (placar laranja). Logo na sequência são apresentadas quatro medidas de direção (placares em azul), e ligado a cada medida de direção foi criado um placar para que a equipe escreva seus compromissos, assim ficou mais claro para cada responsável assumir compromissos de impacto.

No que tange a linha do tempo de implantação, as primeiras etapas foram desenvolvidas em um mês de trabalho, passando por reuniões, treinamentos e desenvolvimento, registrando mais de 40 horas de trabalho. Este foi o começo de uma grande jornada que, além de mudanças de forma de trabalho, foi afetado por condições e oportunidades de mercado.

## 4.2 Reflexos da implementação na rede de padarias

Avaliando o indicador de **faturamento**, foi possível observar um crescimento e evolução das unidades que estavam já no grupo em relação aos indicadores medidos, com um crescimento no faturamento mensal de 25% das unidades comparando janeiro de 2021 com outubro de 2021. Com a evolução deste indicador temos uma evidência clara de uma evolução que influencia na MCI global da empresa que é aumentar o lucro líquido.

Ainda no mesmo período foi possível observar uma grande redução nos indicadores de percentual de **perdas** em relação ao faturamento, que as mesmas quatro unidades iniciaram em janeiro de 2021 com uma média de 3,8% e reduziram para 0,8% do faturamento. Pode-se visualizar uma redução de três pontos percentuais, um ganho que alavanca os resultados e influencia diretamente na MCI global da empresa (lucro líquido).

Os resultados obtidos foram base para uma **expansão** da empresa, com a **abertura de três novas unidades** de padaria no grupo e conseqüentemente demandou um trabalho de replicar e reformular todo o programa. Para garantir que nas novas unidades a mesma cultura fosse replicada, foram selecionados gerentes com 3 meses de antecedência, que assim puderam conhecer as lojas que já trabalhavam com o programa e se familiarizar com as reuniões de MCI.

Além da **contratação e treinamento** de gerentes, foi necessário um trabalho de treinamento de 20 novos colaboradores para o grupo, onde foi realizado treinamentos nas lojas que já estavam em operação, substituindo funcionários que foram alocados para férias. Apesar do método apresentar uma grande evolução nas unidades existentes, novos **desafios** foram surgindo com a abertura das unidades para que fosse possível **manter o padrão de qualidade** de operação, de produtos e de atendimento, assim como a cultura voltada a indicadores de resultado.

Tais medidas **geraram outras necessidades** de evolução organizacional do grupo de padarias estudada. Logo no mesmo mês de abertura das novas filiais, o líder que era responsável pela implantação do método e pela gerência geral de todas as unidades foi promovido para diretoria da empresa, o que gerou a necessidade de **desenvolver uma nova liderança** para assumir o trabalho. A presente situação apresentou-se como um grande desafio, pois ao mesmo momento que novas unidades foram constituídas, era necessário que pessoas fossem qualificadas para execução e manutenção do método e operação das unidades.

No primeiro mês o trabalho foi **de recrutar uma supervisora** para equipe, onde foi optado por promover uma gerente da padaria onde o resultado do trabalho foi visualizado como o de maior crescimento. Tal ação gerou uma segunda necessidade, que seria de desenvolver uma nova gerente para esta unidade. Além do desafio de formar uma supervisora e uma gerente para unidade a qual a supervisora foi promovida, as duas novas unidades eram dotadas de novos e inexperientes gerentes, que demandavam treinamento e suporte.

A sucessão do líder gerente geral por uma supervisora gerou uma mudança completa da forma de trabalho, pois pessoas diferentes trabalham de formas diferentes. Foi possível observar um **grande turnover de equipe**, quatro dos gerentes foram substituídos e 53% do quadro de colaboradores operacionais foram alterados. Múltiplos fatores influenciaram neste grande *turnover*, o principal deles foi o fato de que eles **não tinham muito tempo de empresa**, e de acordo com fatos revelados pela a empresa estudada, é normal que nos primeiros meses de abertura de padarias o quadro da equipe seja alterado.

Pode-se observar também que a cultura voltada para resultados é um fator que **naturalmente seleciona os colaboradores engajados** com os mesmos objetivos da empresa, outro fator que reforça o *turnover* de abertura de padarias. Por fim, o desafio do *turnover* gera um novo problema, que é replicar toda a cultura e treinamento sobre os indicadores para a equipe.

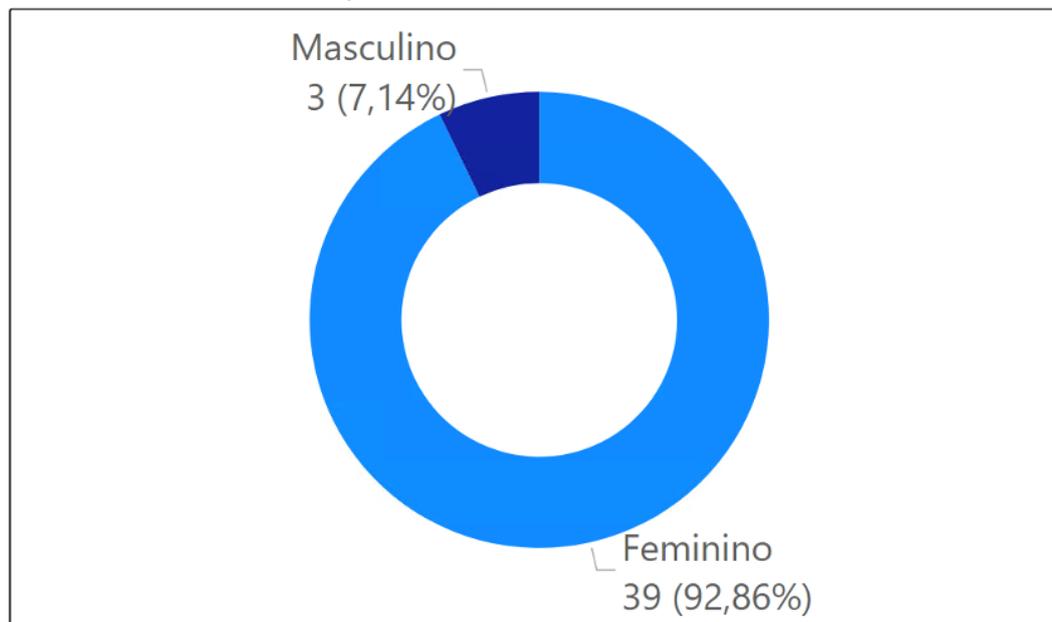
### 4.3 Caracterização dos Sujeitos de Pesquisa

No início do presente capítulo serão apresentados os resultados de dados gerais que caracterizam os entrevistados da pesquisa, em termos de sexo, idade, escolaridade, tempo de trabalho na rede de padarias, e cargo. Em seguida, um detalhamento sobre os resultados das questões objetivas e confrontando com os resultados das subjetivas.

#### 4.3.1 Caracterização por sexo

O total de participantes para aplicação do questionário foi de 42 funcionários, de todas as 7 unidades de padarias do grupo. Do total de participantes, 3 sujeitos são do sexo masculino (7,14%) e 39 sujeitos são do sexo feminino (93,86%).

Gráfico 1 - CARACTERIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO POR SEXO



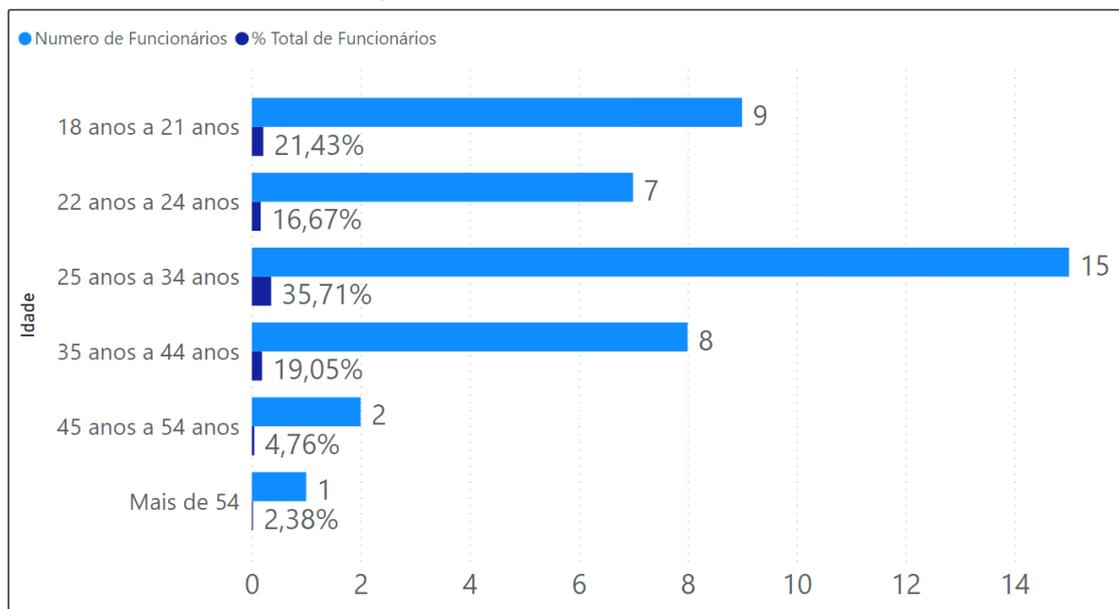
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na pesquisa, 2021.

Pode-se observar que quase por sua totalidade os sujeitos são do sexo feminino. Para fins de recrutamento e seleção, a empresa relata que não existe diferenciação por sexo, somente que o volume de candidaturas do sexo feminino é extremamente superior aos do sexo masculino.

#### 4.3.2 Caraterização por idade

Dos 42 sujeitos que participaram do questionário, a maioria dos respondentes se enquadram na faixa etária de 25 a 34 anos (35,71%). No Gráfico 1, pode-se observar a quantidade de funcionários.

Gráfico 2 - CARACTERIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO POR IDADE



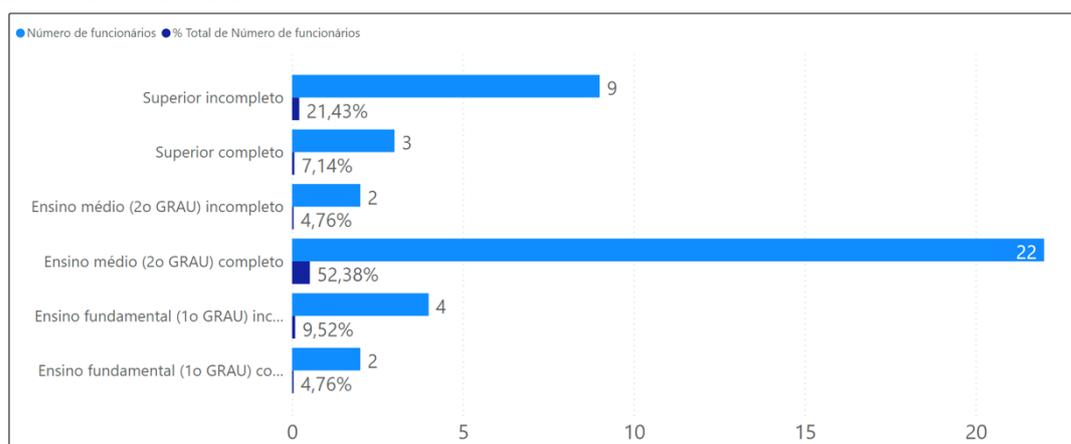
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na pesquisa, 2021.

Do total de participantes, 9 funcionários (21,43%) tem entre 18 e 21 anos de idade; 7 funcionários (16,67%) tem entre 22 a 24 anos de idade; 15 funcionários (35,71%) tem entre 25 a 34 anos de idade; 8 funcionários (19,05%) tem entre 35 a 44 anos de idade; 2 funcionários (4,76%) tem entre 45 a 54 anos de idade e 1 funcionário (2,38%) tem mais de 54 anos de idade. Esta é a caracterização do total de participantes em relação à idade. No quesito de contratação, a empresa relata que não existe diferenciação por faixa etária.

#### 4.3.3 Caraterização por escolaridade

Tratando-se da distribuição dos respondentes com base no nível de escolaridade atual, observa-se que a maioria (52,38%) está enquadrada em nível ensino médio completo.

**Gráfico 3 - CARACTERIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE**



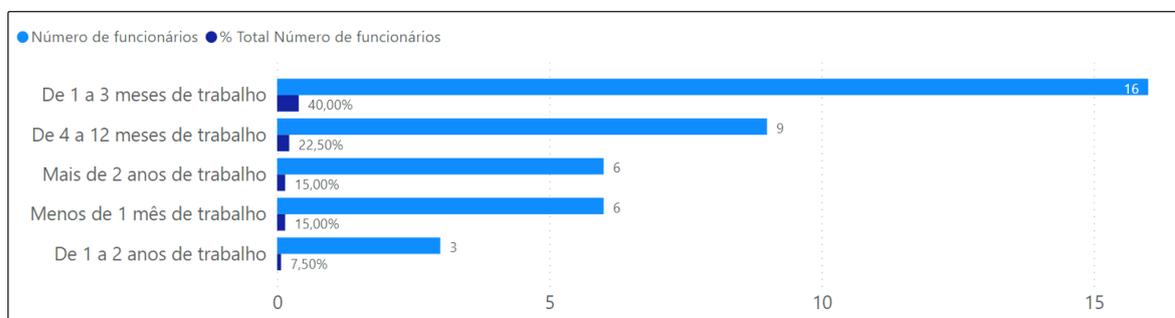
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na pesquisa, 2021.

O nível de escolaridade observado em todos os sujeitos é variado. Pode se observar que 9 funcionários (21,43%) possuem nível superior incompleto; 3 funcionários (7,14%) possuem nível superior completo; 2 funcionários (4,76%) possuem ensino médio incompleto; 22 funcionários (52,38%) possuem ensino médio completo; 4 funcionários (9,52%) possuem ensino fundamental incompleto e 2 funcionários (4,73%) possuem ensino fundamental completo.

#### 4.3.4 Caraterização por tempo de trabalho na rede de padarias

Dos 42 sujeitos que participaram do questionário, observa-se que mais da metade (53,65%) dos entrevistados possui menos de 3 meses completos de trabalho na rede de padarias. Como já mencionado, caracteriza-se o desafio do *turnover* elevado.

**Gráfico 4 - QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS POR TEMPO DE TRABALHO NA REDE DE PADARIAS**



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na pesquisa, 2021.

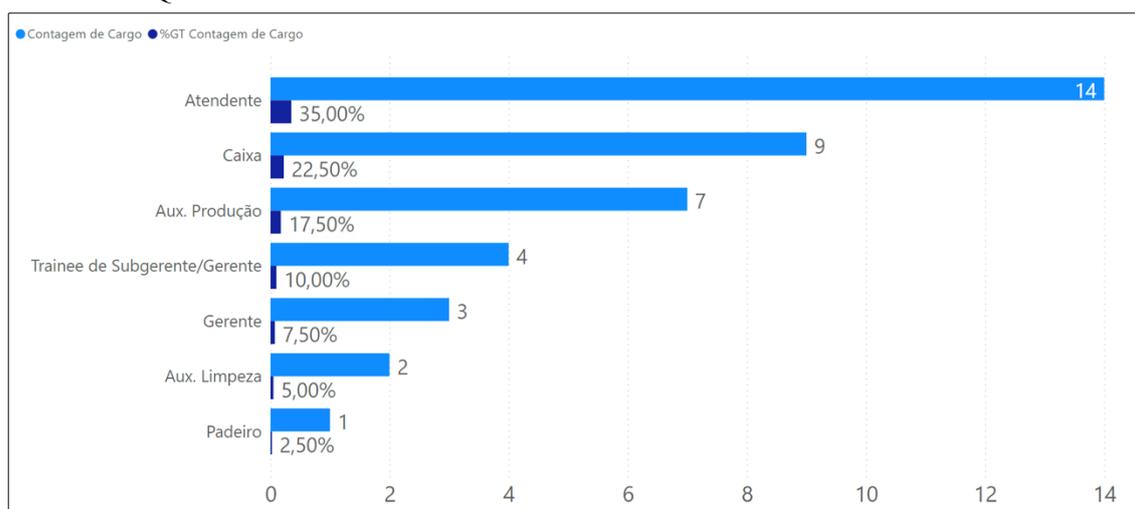
Na análise de respostas de tempo de trabalho na rede de padarias, foi sumarizado por meses e agrupado em categorias para facilitar o entendimento. Dos 42 sujeitos, um

teve sua resposta removida por digitar a resposta de forma inconsistente. Dos demais, 6 funcionários (14,63%) possuem menos de um mês de trabalho na rede; 16 funcionários (39,02%) possuem entre um mês e três meses de trabalho na rede; 9 funcionários (21,95%) possuem entre 4 meses e 12 meses de trabalho na rede; 3 funcionários (7,32%) possuem entre um ano e dois anos de trabalho na rede e 7 funcionários (17,07%) possuem mais de 2 anos de trabalho na rede.

#### 4.3.5 Caraterização por cargo na rede de padarias

Quanto aos cargos dos sujeitos que participaram do questionário, observa-se que existe uma amostra variada, compondo com os diversos cargos presentes na rede. Pode se observar os dados coletados no Gráfico 5.

Gráfico 5 - QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS POR CARGO



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na pesquisa, 2021.

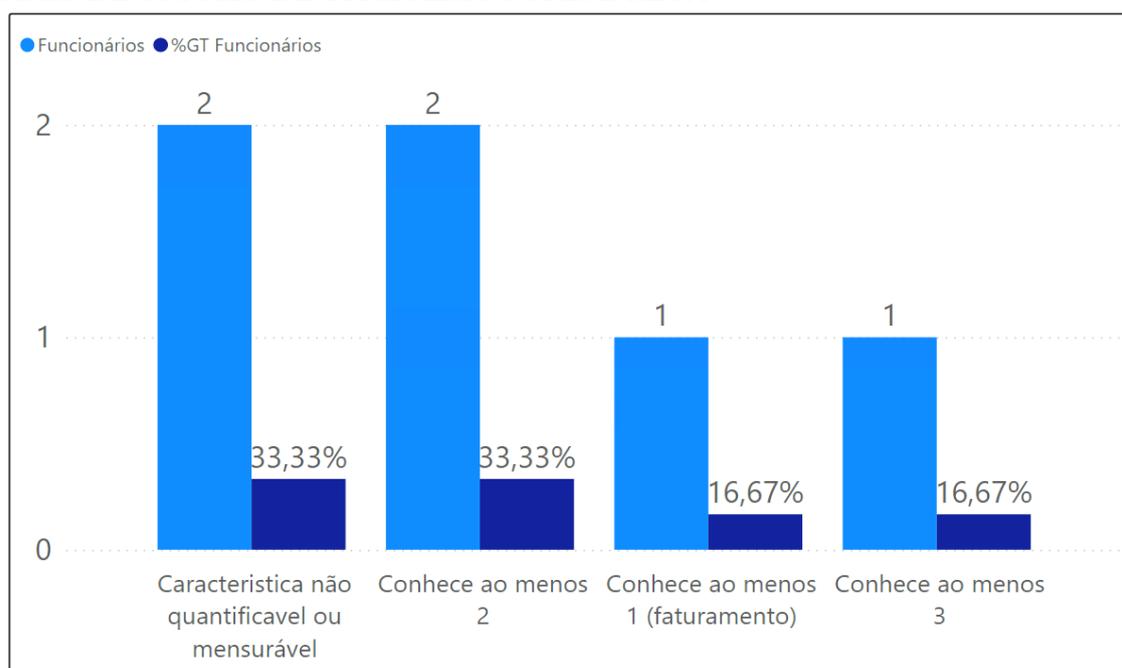
Em avaliação do Gráfico 5 pode-se observar que a maioria (34,15%) se enquadra no cargo de atendente. Das 42 respostas do questionário, 14 funcionários (34,15%) possuem o cargo atendente; 10 funcionários (24,39%) possuem o cargo operador de caixa; 7 funcionários (17,07%) possuem o cargo auxiliar de produção; 4 funcionários (9,76%) possuem o cargo trainee de subgerente ou gerente; 3 funcionários (7,32%) possuem o cargo gerente; 2 funcionários (4,88%) possuem o cargo auxiliar de limpeza e 1 funcionário (2,44%) possui o cargo padeiro.

#### 4.4 Análise e discussão dos Resultados do questionário

Os resultados gerais da do questionário foram gerados conforme as categorizações anteriormente mencionadas (sexo, idade, escolaridade, tempo de trabalho e cargo), no entanto, não houve resultados significativamente diferentes de acordo com as categorias de sexo, idade e escolaridade. No que tange as categorizações de tempo de trabalho e cargo existe margem para análises distintas, as quais serão demonstradas nos resultados da pesquisa.

O trabalho de implementação de indicadores de desempenho realizado pela empresa estudada consiste em implementar e treinar os gerentes, os quais por sua vez devem replicar para a sua equipe em cada loja. Por trainee, se classificam funcionários que entram para o quadro da empresa e participam de três meses de treinamento para que na sequência possam assumir um cargo ou de subgerente ou de gerente.

Gráfico 6 - INDICADORES CONHECIDOS PELOS GERENTES E TRAINEES COM MAIS DE UM MÊS DE TRABALHO NA EMPRESA



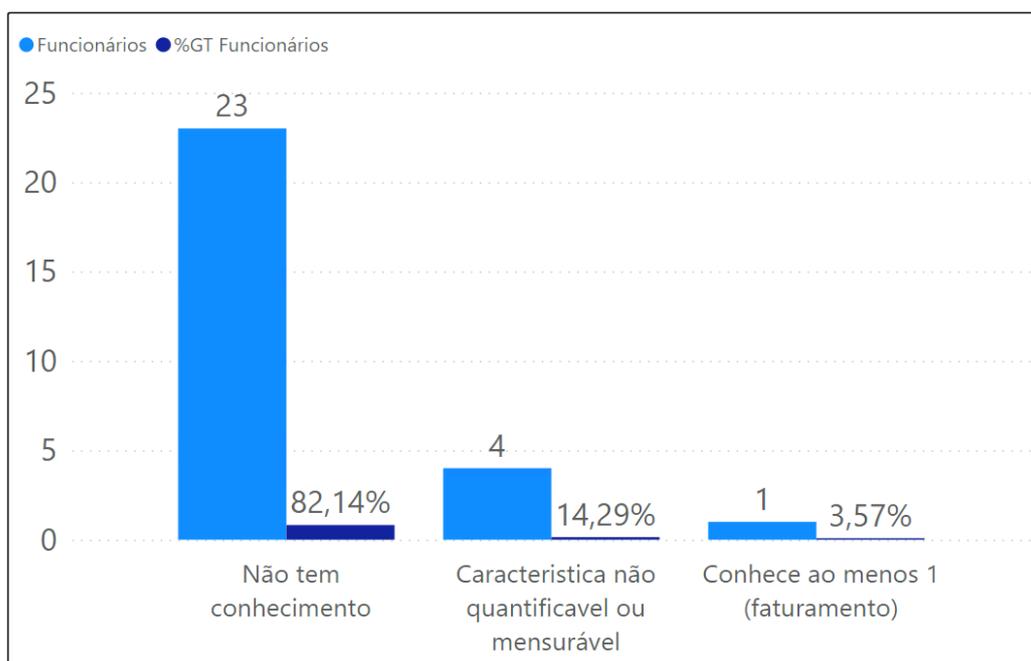
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na pesquisa, 2021.

Do total de funcionários que responderam o questionário, foi selecionado todos os sujeitos com cargo de gerente, subgerente e trainee. Desta amostra, um sujeito foi excluído por ter menos de 30 dias tempo de trabalho na empresa, considerado o tempo mínimo para que já tenha participado do processo de treinamento de indicadores.

Da amostra de seis sujeitos, 1 funcionário (16,67%) conhece ao menos 3 indicadores da empresa; 2 funcionários (33,33%) conhecem ao menos 2 indicadores da empresa; 1 funcionário (16,67%) conhece ao menos 1 indicador da empresa e 2 funcionários (33,33%) apresentaram na resposta alguma característica, como por exemplo “qualidade de produtos”, que é importante, porém não é mensurada, então não se aplica como um indicador. Nota-se, portanto, que o conhecimento dos indicadores se destaca como presente na maioria (66,66%) dos sujeitos.

De contrapartida, analisando o mesmo indicador com a amostra dos cargos operacionais (atendente, operador de caixa, auxiliar de produção, auxiliar de limpeza, padeiro) pode se observar uma discrepância. Desta amostra, 5 sujeitos foram excluídos por ter menos de 30 dias tempo de trabalho na empresa, considerado o tempo mínimo para que já tenha participado do processo de treinamento de indicadores e 2 sujeitos foram excluídos por informarem o dado tempo de empresa de forma não reconhecível.

Gráfico 7 - INDICADORES CONHECIDOS POR CARGOS OPERACIONAIS COM MAIS DE UM MÊS DE TRABALHO NA EMPRESA

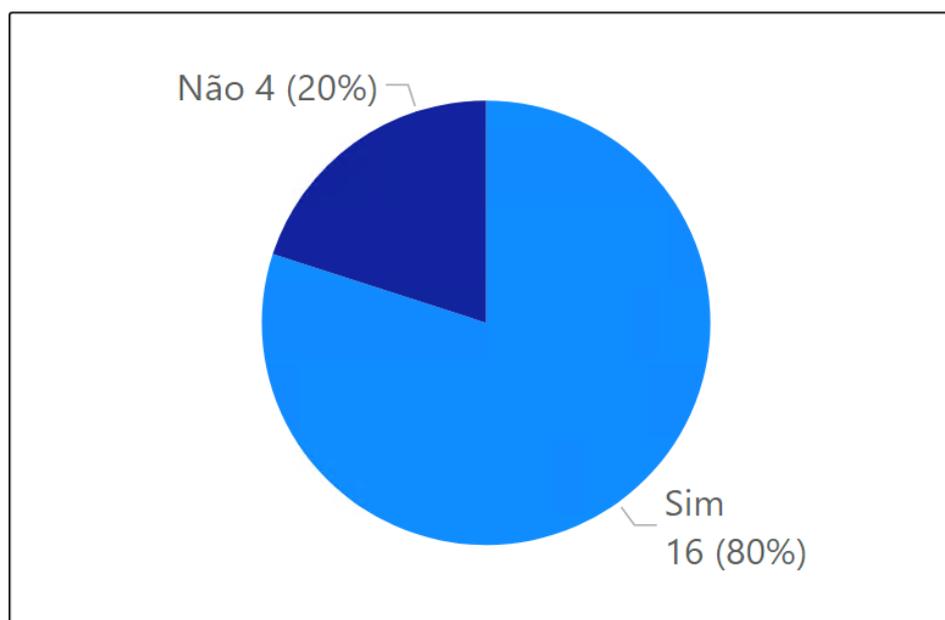


Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na pesquisa, 2021.

Da amostra de 28 sujeitos de nível operacional, pode-se observar que a grande maioria (22 funcionários - 82,14%) não consegue descrever com clareza nenhum dos indicadores utilizados pela empresa. Dos demais, 1 funcionário (3,57%) consegue descrever um indicador e 4 funcionários (14,29%) apresentaram na resposta alguma

característica, como por exemplo “Dedicação, respeito, responsabilidade”, que são importantes, porém não são mensurados, então não se aplica como um indicador. Em relação aos mesmos sujeitos, pode ser comparada esta resposta da pergunta “Você tem clareza dos resultados esperados de você?”.

Gráfico 8 - REPRESENTAÇÃO DA RESPOSTA DA PERGUNTA "VOCÊ TEM CONHECIMENTO E CLAREZA DOS RESULTADOS ESPERADOS DE VOCÊ?" POR CARGOS OPERACIONAIS COM MAIS DE UM MÊS DE TRABALHO NA EMPRESA



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na pesquisa, 2021.

Comparando a mesma amostra, temos que a grande maioria (16 funcionários – 80%) entende que tem conhecimento e clareza dos resultados esperados pela empresa da sua atividade. Apenas 4 funcionários (20%) respondem que não possuem esta clareza.

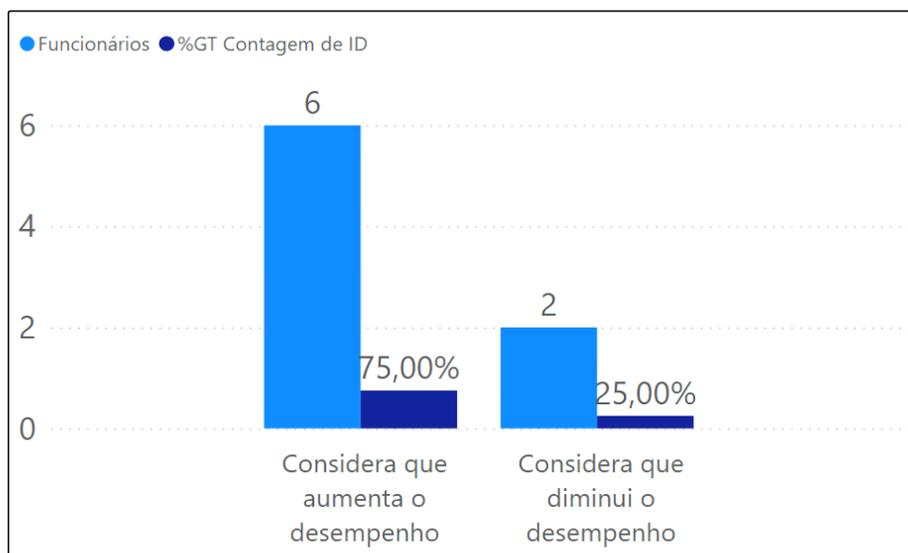
Deste fato, pode-se inferir que existe um desalinhamento entre os resultados de fato esperados pela empresa, com os quais os funcionários operacionais conhecem. Este fato pode ser concluído devido ao entendimento que 80% dos funcionários entendem que possuem clareza dos resultados que a empresa espera deles, contudo, destes mesmos, a grande maioria (82,14%) não consegue descrever ao menos um indicador real da empresa.

Para entender, de fato, as mudanças causadas pela implementação do modelo de gestão focado em resultados, precisa-se analisar as respostas dos funcionários os quais conheceram o modelo anterior. Desta forma, como a implementação iniciou no ano de 2021, serão avaliados os funcionários com ao menos um ano de trabalho na empresa.

Da amostra total dos cargos operacionais (atendente, operador de caixa, auxiliar de produção, auxiliar de limpeza, padeiro) 25 sujeitos foram excluídos por ter menos de

um ano de tempo de trabalho na empresa, considerado o tempo mínimo para conheça o modelo de gestão anterior ao implementado e 2 sujeitos foram excluídos por informarem o dado tempo de empresa de forma não reconhecível.

Gráfico 9 - REPRESENTAÇÃO DA RESPOSTA DA PERGUNTA "NA SUA VISÃO, CONSIDERA QUE A UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES DE GESTÃO CONTRIBUIU PARA AUMENTAR OU DIMINUIR O DESEMPENHO NA PADARIA NA QUAL VOCÊ TRABALHA?" POR CARGOS OPERACIONAIS COM MAIS DE UM ANO DE TRABALHO



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na pesquisa, 2021.

Analisando as mudanças de desempenho que a utilização de indicadores, na visão dos sujeitos questionados, pode-se entender que a maioria (6 funcionários – 75%) consideram que aumentou o desempenho, e somente 2 funcionários (25%) consideram que diminuiu o desempenho. Este fato pode reforçar a possibilidade de que existe uma evolução com o método, todavia é um trabalho a longo prazo que não pode ser considerado instantâneo, por ser entendido como uma mudança de cultura.

Sobre tal complexidade acerca da mudança de cultura organizacional dentro das empresas, Edgar Schein explicita:

[...] quando a cultura estiver estabilizada após uma longa história de sucesso, os líderes constatarão que tais manipulações são, frequentemente, limitadas ou superficiais em seus efeitos. Descobrem que mudar profundamente suposições fixadas requer muito mais esforço e tempo [...]. Por conseguinte, é provável que as propostas de mudar deliberadamente a cultura de dentro para fora ou de fora para dentro serão totalmente ignoradas ou fortemente obstadas. Ao contrário, os membros ou as coalizões dominantes tentarão preservar e melhorar a cultura. A única força que pode descongelar tal situação é uma crise externa de sobrevivência na forma de uma rápida queda da taxa de crescimento, perda de vendas ou lucro, um produto importante fracassar ou algum outro evento que não possa ser ignorado. (SHEIN, 2017, p. 272)

Assim, é notório que existe um tempo mínimo necessário para que a equipe operacional atinja um percentual aceitável de conhecimento sobre a cultura e o método de gestão voltado para resultado. Como pode-se observar, com a amostra que possui ao menos um ano de tempo de trabalho na empresa, 75% dos sujeitos já entendem que o uso de indicadores de gestão contribuiu para o aumento no desempenho da padaria.

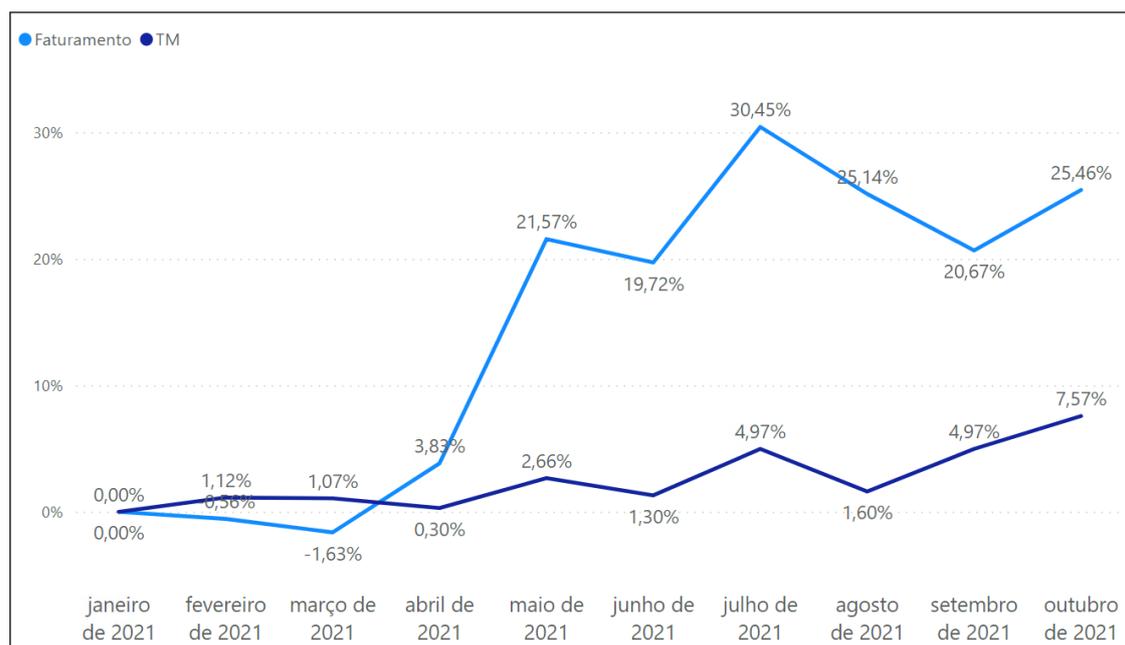
Pode se entender também que existe uma grande dificuldade na empresa estudada que é fazer com que o conhecimento de nível de gerência seja replicado de forma eficaz para o nível operacional. Este entendimento vem do fato de que, conforme apresentado anteriormente, dos 6 funcionários de nível gerencial, por mais que tenham pouco tempo de trabalho na empresa, 66,66% conhecem e conseguem descrever os indicadores utilizados pela empresa.

Em contrapartida, este mesmo nível de conhecimento sobre os indicadores não alcança os funcionários de nível operacional. Da amostra de 28 funcionários, com ao menos um mês de trabalho na empresa, de nível operacional, somente 17,86% conseguem descrever os indicadores utilizados pela empresa.

#### **4.5 Análise e discussão dos Resultados dos indicadores**

Com o objetivo de identificar relação entre implantar o modelo de gestão voltado para resultados, é imprescindível que seja analisado a evolução real dos indicadores escolhidos. Em relação a MCI de aumentar o faturamento, pode-se destacar os indicadores de Faturamento e Ticket Médio.

Gráfico 10 - EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO E TICKET MÉDIO POR MÊS EM 2021



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na rede de padarias pesquisada, 2021.

Para que variações apresentadas no Gráfico 10 sejam reais, foi desconsiderado as 3 (três) novas unidades de padarias que foram abertas no ano de 2021. O gráfico representa a variação nos indicadores de faturamento e ticket médio tendo como base (0,00%) o valor inicial de janeiro de 2021.

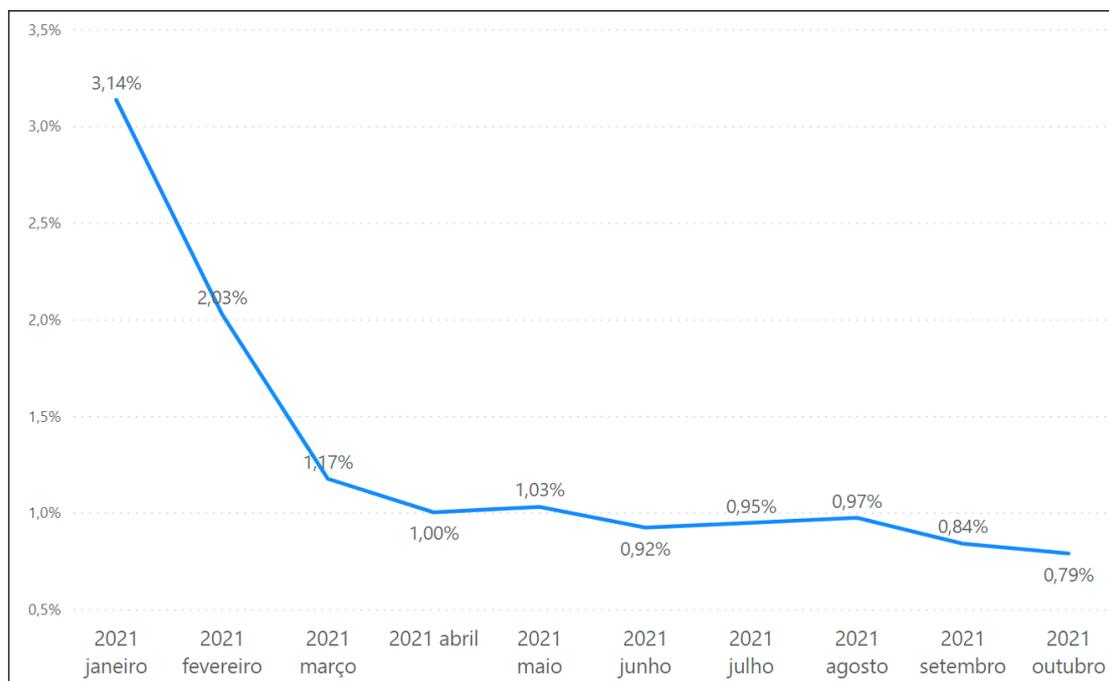
Na evolução do faturamento, será demonstrado que partindo de janeiro de 2021, houve um crescimento médio mensal do faturamento de 16%. Considerando os meses de maio a outubro de 2021, o crescimento médio mensal foi de 24% em relação ao faturamento de janeiro de 2021.

Pode-se verificar que o faturamento, o mês de janeiro tem-se o valor 0% como base de análise; no mês de fevereiro houve queda de 1,12%; no mês de março houve queda de 1,63%; no mês de abril houve crescimento de 3,83%; no mês de maio houve crescimento de 21,57%; no mês de junho houve crescimento de 19,72%; no mês de julho houve crescimento de 30,45%; no mês de agosto houve crescimento de 25,14%; no mês de setembro houve crescimento de 20,67% e no mês de outubro houve crescimento de 25,46%. A evolução do faturamento não é caracterizada como sazonalidade, devido ao fato de ter sido mantido com ao menos 19% nos meses de maio a outubro de 2021, chegando no seu máximo (30,45%) em julho de 2021.

Na evolução do ticket médio, que corresponde ao valor médio de cada venda realizada por cliente, pode-se observar um crescimento mês após mês. No mês de janeiro tem-se o valor 0% como base de análise; no mês de fevereiro houve crescimento de 1,12%; no mês de março houve crescimento de 1,07%; no mês de abril houve crescimento de 0,30%; no mês de maio houve crescimento de 2,66%; no mês de junho houve crescimento de 1,30%; no mês de julho houve crescimento de 4,97%; no mês de agosto houve crescimento de 1,60%; no mês de setembro houve crescimento de 4,97% e no mês de outubro houve crescimento de 7,57%.

Analisando ainda na mesma amostra das quatro padarias no ano de 2021, foi trabalhado na implementação o indicador de perdas. Este indicador exerce grande relevância, pelo fato de que todo produto que é perdido, e desta forma descartado, conta como custo para empresa, mesmo não tendo nenhum faturamento para sua venda. Assim, reduzindo o valor de perdas, se alavanca diretamente a redução do indicador de CMV.

Gráfico 11 - EVOLUÇÃO DO PERCENTUAL DE PERDAS EM RELAÇÃO AO FATURAMENTO POR MÊS EM 2021



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na rede de padarias pesquisada, 2021.

Na evolução do percentual de perdas, nota-se uma redução expressiva de 2,35% em relação ao que era perdido por mês em janeiro de 2021 para o que passou a ser perdido por mês em outubro de 2021. Analisando este valor em relação ao faturamento, pode-se

fazer um exemplo fictício considerando que uma empresa tenha o faturamento de 1 milhão por mês, teria gerado uma economia mensal de R\$23.500,00.

No percentual de perdas em relação ao faturamento por mês em janeiro de 2021 iniciou-se com 3,14% de perdas mensais; no mês de fevereiro reduziu para 2,03%; no mês de março reduziu para 1,17%; no mês de abril reduziu para 1,00%; no mês de maio aumentou para 1,03%; no mês de junho reduziu para 0,92%; no mês de julho aumentou para 0,95%; no mês de agosto aumentou para 0,97%; no mês de setembro reduziu para 0,84% no mês de outubro reduziu para 0,79%.

No sentido de análise cronológica da evolução dos indicadores, pode-se observar no Quadro 6 os indicadores de faturamento, ticket médio (TM) e percentual de perdas em relação ao faturamento. Para construção deste resumo, foi considerado os mesmos dados apresentados anteriormente, compilados em forma de tabela.

Quadro 6 - EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO, TICKET MEDIO (TM), E PERCENTUAL DE PERDAS

| <b>Data</b>       | <b>Faturamento</b> | <b>TM</b> | <b>Percentual de perdas</b> |
|-------------------|--------------------|-----------|-----------------------------|
| janeiro de 2021   | 0,00%              | 0,00%     | 3,14%                       |
| fevereiro de 2021 | -0,56%             | 1,12%     | 2,03%                       |
| março de 2021     | -1,63%             | 1,07%     | 1,17%                       |
| abril de 2021     | 3,83%              | 0,30%     | 1,00%                       |
| maio de 2021      | 21,57%             | 2,66%     | 1,03%                       |
| junho de 2021     | 19,72%             | 1,30%     | 0,92%                       |
| julho de 2021     | 30,45%             | 4,97%     | 0,95%                       |
| agosto de 2021    | 25,14%             | 1,60%     | 0,97%                       |
| setembro de 2021  | 20,67%             | 4,97%     | 0,84%                       |
| outubro de 2021   | 25,46%             | 7,57%     | 0,79%                       |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados na rede de padarias pesquisada, 2021.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A delimitação do tema e o problema desta pesquisa foi demonstrar a implementação de um modelo de gestão focado em resultados em uma rede de padarias, identificando o cenário inicial, elencando o que e como foi implementado além de identificar as melhorias obtidas. Foi identificado que este modelo proporciona uma melhoria nos resultados obtidos através dos indicadores da empresa.

Em relação aos objetivos específicos desta pesquisa, o **primeiro objetivo** era: Descrever como era a dinâmica de execução praticada no negócio antes da implementação do modelo de gestão. A dinâmica praticada no negócio antes da implementação do modelo de gestão focado em resultados era voltada para execução das tarefas do dia a dia, porém sem considerar e conhecer com clareza os objetivos tangíveis de resultado.

Neste momento inicial, nem os gerentes, nem a direção tinham clareza dos parâmetros necessários para que uma padaria tivesse um bom resultado. Como o foco estava especificamente em faturamento, por vezes as padarias tinham evolução de faturamento, porém ainda assim não geravam lucro.

O **segundo objetivo** era de ilustrar quais foram os indicadores chave definidos para medição de resultados. Os indicadores chave definidos para medição de resultados foram: lucro líquido; CMV (custo da mercadoria vendida); faturamento; ticket médio e perdas.

Tendo como partida a meta geral da empresa, definida em aumento do lucro líquido, existem dois caminhos, redução gastos e aumento de faturamento. Os indicadores de faturamento e ticket médio são para acompanhar as vendas por loja e aproveitamento do potencial de compra dos clientes. Já o CMV representa o maior custo das padarias, e as perdas impactam diretamente no CMV, desta forma, ambos são muito relevantes para acompanhar a redução dos gastos das padarias.

O **terceiro objetivo** era descrever como foi realizada a implementação de um novo modelo de gestão focado em resultados. A implementação dos indicadores partiu de uma definição da direção de qual era o objetivo global, e desdobrado em metas reais para equipe; partindo das metas, foi definido medidas que alavancavam sucesso das metas; por fim foi criado placares e rotinas semanais de acompanhamento e responsabilização que geraram o resultado proposto.

O **quarto objetivo** é identificar as melhorias obtidas. Foram obtidos resultados de: aumento de faturamento médio mensal no período de 16%, onde nos meses de implementação total (maio a outubro de 2021) este crescimento médio chegou a 24%; aumento do ticket médio, acompanhando o crescimento do faturamento, nos meses de implantação total alcançou média de 19% de crescimento; redução no percentual de perdas mensal de 2,35% em relação ao que era perdido por mês em janeiro de 2021 para o que passou a ser perdido por mês em outubro de 2021.

Observa-se ainda que o desenvolvimento das metas operacionais em conjunto com a equipe foi fundamental para gerar conhecimento e engajamento da equipe, com uma construção de forma mais palpável, levando em conta a realidade da operação. Desta forma, evidenciou-se como foi fundamental para o desenvolvimento do método de gestão a utilização da metodologia das “4 Disciplinas da Execução”.

Em complemento a importância do método, pode-se visualizar a importância da ação do líder para o sucesso do negócio e de qualquer implementação. Com a impositação da psicologia da vitória, estabelecendo com a equipe uma unidade de ação em prol do objetivo global, se conquista o sucesso completo.

Também se observou que, ao longo da construção da cultura e do método, muitos funcionários saíram da empresa, apesar das evoluções de resultado, podendo indicar que o crescimento também gera uma seleção das pessoas engajadas com o processo. Este fato gera um novo desafio, que é replicar o mesmo nível de conhecimento a todos os funcionários entrantes.

O fator limitante do estudo foi o tempo determinado para pesquisa. Para ampliar as informações e resultados seria necessário analisar a rede completa de padarias, e para tal, todas unidades precisam de ao menos um ano de operação completado, a fim de construir referências para análise e evolução.

Outro questionamento que pode ser respondido futuramente é: ao adotar uma abordagem de conhecimento mais profunda e completa nos funcionários entrantes, o resultado da empresa pode aumentar? E ainda, como executar esta abordagem em uma rede com alta rotatividade de funcionários e com custo viável para operação? Novas pesquisas ou estudos poderão ser realizado a fim de pesquisar tal ponto.

Existe também a possibilidade de pesquisa futura trabalhando com mais detalhes dos motivos de cada evolução e desafio. Para tal, pode ser utilizado por base uma pesquisa qualitativa que complemente os dados encontrados na pesquisa quantitativa realizada.

Este foi o primeiro passo para a rede estudada evoluir no conceito de gestão focada em resultados. Inúmeras possibilidades de aplicação dentro da mesma rede para as demais áreas e departamentos se abrem, possibilitando novas implementações e, ainda, aprimoramentos.

## REFERÊNCIAS

ANDERSEN, Torben Juul. **Gestão estratégica: uma introdução**. Tradução de Ariovaldo Griesi. São Paulo: Saraiva, 2014.

ASSAF, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. São Paulo: Atlas, 2012.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Gaivina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades**. Revista de Administração Contemporânea, v. 21, n. 1, p. 41–61, 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/gZbmhwvjWRX3kQSfT9DcR3b/?lang=pt#>>. Acesso em: 15 jun. 2021.

BLAKE, R.; MOUTON, J. *The managerial grid: the key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co, 1964.

BONI, V. e QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC - Vol. 2 no 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

McCHESNEY, Chris; COVEY, Sean; HULING, Jim. **As 4 Disciplinas da Execução: garanta o foco nas metas crucialmente importantes**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. 2. ed. Restinga Seca: FOIL, 2020.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, A. C. **Educação empreendedora**. Fundação Educacional do Município de Assis- FEMA. São Paulo, 2017.

PEREIRA, J. J.; ALBUQUERQUE MARANHÃO, C. M. S. de; REZENDE, A. F.; MENDONÇA, M. C. A. **Um estudo sobre a teoria tradicional de liderança: contribuições da teoria crítica**. Belo Horizonte: Anais Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2015.

REZENDE, Adriano Alves de; MARCELINO, José Antônio; MIYAJI, Mauren. **A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de Covid-19**. Boletim de Conjuntura, v. 2, n. 6. Disponível em: <<https://revista.ufr.br/boca/article/view/Rezendeetal/2961>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: 2010.

SHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

ZANDONADE, Viviane; BIANCO, Mônica de Fatima. **O trabalho abstrato e a noção de competências: discutindo essa inter-relação no contexto do trabalho industrial.** Organizações & Sociedade, v. 21, n. 70, p. 443–465, 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/osoc/a/XNZ4vR7rtgdBLsFjRDxwJPg/?lang=pt>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; SOARES, D. H. P. **Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho:** construção de projetos para o pós-carreira. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editoria SENAC, 2003.

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa com funcionários

# PESQUISA ANÔNIMA EM REDE DE PADARIAS

## PESQUISA COM EQUIPE DE PADARIA

### 1. Termo de Consentimento \*

Declaro, que concordei em participar na pesquisa de campo referente ao presente projeto/pesquisa. Afirmando que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de resposta do presente questionário. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo(a) pesquisador(a) e/ou seu(s) orientador(es) / coordenador(es).

Aceito

## QUESTIONÁRIO SÓCIO-ECONÔMICO-EDUCACIONAL

### 2. Cargo

- |                                     |  |                                     |
|-------------------------------------|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Gerente    | <input type="checkbox"/> Aux. Limpeza  | <input type="checkbox"/> Técnico de |
| <input type="checkbox"/> Subgerente | <input type="checkbox"/> Aux. Produção | Panificação                         |
| <input type="checkbox"/> Caixa      | <input type="checkbox"/> Padeiro       | <input type="checkbox"/> Trainee de |
| <input type="checkbox"/> Atendente  |  | Subgerente/Gerente                  |

### 3. Tipo de Padaria \*

- Padaria Tradicional  
 Padaria Autosserviço  
 Padaria Autosserviço EXPRESS (Shopping e Cond. Esp Santo)

### 4. Idade \*

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Menos que 18      | <input type="checkbox"/> 35 anos a 44 anos |
| <input type="checkbox"/> 18 anos a 21 anos | <input type="checkbox"/> 45 anos a 54 anos |
| <input type="checkbox"/> 22 anos a 24 anos | <input type="checkbox"/> Mais de 54        |
| <input type="checkbox"/> 25 anos a 34 anos |  |

### 5. Qual seu nível de escolaridade? \*

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sem escolaridade                        | <input type="checkbox"/> Ensino médio (2o GRAU) completo |
| <input type="checkbox"/> Ensino fundamental (1o GRAU) incompleto | <input type="checkbox"/> Superior incompleto             |
| <input type="checkbox"/> Ensino fundamental (1o GRAU) completo   | <input type="checkbox"/> Superior completo               |
| <input type="checkbox"/> Ensino médio (2o GRAU) incompleto       | <input type="checkbox"/> Mestrado ou Doutorado           |

6. Estado civil \*

Solteiro (a)

Casado (a)

Viúvo (a)

Separação legal (judicial ou divórcio)

Other:

7. Sexo \*

Masculino

Feminino

Prefiro não informar

8. Quando você começou a trabalhar na rede de padarias? \*

---

## QUESTIONÁRIO OBJETIVO

1 Você tem conhecimento e clareza dos resultados esperados de você? \*

Sim

Não

2 Você considera o modelo de trabalho utilizado pelo seu gerente bom para obter resultados? \*

Sim

Não

3 Você se sente motivado em busca dos resultados pretendidos pela empresa? \*

Sim

Não

## DEMAIS PERGUNTAS

4 Durante o ano de 2021 os gerentes passaram a conhecer indicadores de gestão. Nesse sentido você observou alguma mudança na gestão da padaria? (JUSTIFIQUE sua resposta) \*

---

---

---

5 Quais dos indicadores utilizados pela empresa que você conhece? Explique o que cada um significa \*

---

---

---

6 Na sua visão, considera que a utilização dos indicadores de gestão contribuiu aumentar ou diminuir o desempenho na padaria na qual você trabalha? (JUSTIFIQUE sua resposta) \*

---

---

---

7 Com a implantação de indicadores de gestão, você sente que o seu desempenho pessoal foi alterado para melhor ou para pior? (JUSTIFIQUE sua resposta) \*

---

---

---

8 Para você, quais são os fatores que mais impactam na padaria para que se obtenha um bom desempenho e bom resultado? (JUSTIFIQUE sua resposta) \*

---

---

---

9 Na sua opinião, quais novas mudanças você acredita que poderiam contribuir para uma melhoria no desempenho e no resultado da padaria a qual você trabalha? (JUSTIFIQUE sua resposta) \*

---

---

---