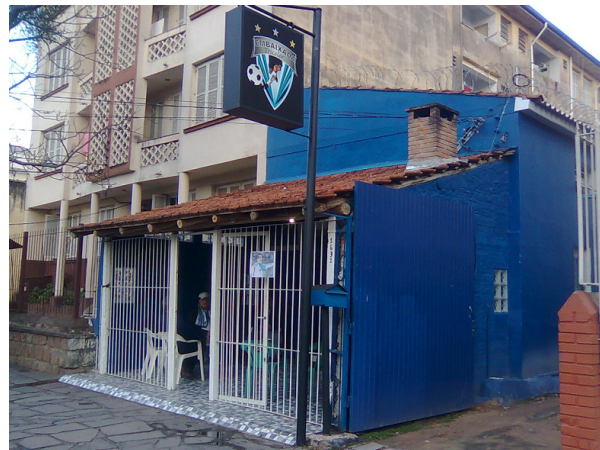


# 1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem por objetivo mostrar a importância do planejamento de uma mudança nas organizações. Seja ela em que nível for e quantas pessoas estarão envolvidas no projeto, bem como, se dará essa transição, e a aceitação por parte dos envolvidos. Ferramentas disponíveis para ajudar nesse processo citaremos John P. Kotter, professor de Liderança, na Harvard Business School, é amplamente considerado como uma autoridade no que respeita a liderança e a Gestão da Mudança.

Considerado em 2001, pela revista "Business Week", o 1º "guru na área da liderança", nos Estados Unidos da América, baseado num inquérito dirigido a 504 empresas.

Ao longo do trabalho serão apresentados os passos de John P. Kotter e como foi utilizado na empresa Embaixada Tricolor Ltda., com intuito de medir os impactos provocados pelas mudanças que ocorreram no estabelecimento citado, devido ao senso de urgência em que a empresa se encontrava e demandava.



## **2. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA**

### **2.1. Alvo do Processo de Mudança**

Na medida em que os anos foram passando, a empresa foi crescendo e seu público foi aumentando. Seu dono e principal idealizador, Sr. Fernando Costa viu a necessidade de realizar algumas mudanças na parte estrutural do bar. Foi dado início então ao planejamento estratégico para efetuar essas mudanças.

“O consumidor moderno busca constantemente novos produtos e serviços, neste sentido, é preciso que as organizações acompanhem as mudanças desse novo mercado e ofereçam um atendimento de qualidade, causando satisfação aos clientes e se fortalecendo perante a concorrência.”

[Kotter e Armstrong – 2003]

Para atender a essa constante mudança do mercado, faz-se necessário uma adequação permanente ao gosto do cliente. Algo que irá impressioná-los de tal forma, que esses clientes escolham a sua empresa como a ideal ao seu gosto, e assim divulgue essa preferência em seu meio social, utilizando-se com isso a propaganda boca a boca.

### **2.2. Dados Gerais da Empresa**

A empresa Embaixada Tricolor Ltda. é um bar localizado na rua: Largo dos Campeões 1120 – Bairro: Azenha - Porto Alegre / RS.

A Embaixada Tricolor disponibiliza aos seus clientes um ambiente com o clima de pré-jogo, aonde o público chega antes das partidas para desfrutar do clima e da atmosfera que envolve o jogo, tomar uma cerveja gelada e/ou apenas para rever os amigos. A cerveja é o principal produto comercializado no bar.

### **2.3. Histórico**

O bar Embaixada Tricolor Ltda foi inaugurado no dia 20 de Junho de 2009, para atender a uma demanda bem específica, pois se trata de um local

que se “alimenta” de uma instituição com muitos seguidores que é o Grêmio Foot-ball Porto Alegrense. Clube de futebol tradicional no estado do Rio Grande do Sul e do Brasil, que participa de campeonatos nacionais e internacionais. Com um apelo popular muito forte e milhares de fãs em todo Brasil, o clube arrecadou em 2010 o valor de R\$ 113,6 milhões, segundo um levantamento realizado no mesmo ano pela área da Total Sport da consultoria BDO RCCS (e publicado pelo site Futebol Finance). Números expressivos que mostram o poder que os clubes de futebol exercem sobre a economia local, pois muitas famílias vivem do sustento gerado pelo futebol. Tanto direta, como indiretamente.

## **2.4. Estrutura Organizacional**

O estabelecimento oferece uma área interna com aproximadamente 90 m<sup>2</sup> e uma área externa de 120 m<sup>2</sup>. O ambiente interno não contém mesas nem cadeiras, somente o balcão para atendimento com três funcionários e um banheiro lateral. Já o ambiente externo, conta com quatro mesas, cada uma com duas cadeiras. O cliente tem a opção de agendar antecipadamente o aluguel da churrasqueira que se encontra na parte externa do bar, ao lado oposto das cadeiras.

## **2.5. Número de Funcionários**

A empresa possui um diretor e três funcionários.

## **2.6. Negócio**

Atendendo a uma demanda do mercado, a Embaixada Tricolor foca seus esforços na temperatura da cerveja, pois tal fator torna-se um diferencial competitivo.

## **2.7. Missão, Visão e Valores/Princípios.**

## **Missão**

Juntar os amigos para tocar pelo Grêmio

## **Visão**

Ser sempre um bar de amigos

## **Valores/Princípios**

Prezar pela Amizade e Respeito

## **2.8. Principais Produtos/Serviços**

Venda de cerveja em dias de jogos com a possibilidade de assistir o campeonato no próprio local.

## **2.9. Principais Fornecedores**

O principal fornecedor do bar é a AMBEV.

## **2.10. Principais Concorrentes**

Todos os bares que ficam em torno do Estádio Olímpico (Bar Preliminar, Toca do Gremista...).

## **2.11. Órgãos Regulamentadores**

Os principais órgãos são a SMIC e Junta Comercial.

## **2.12. Indicar Quais Fatores do Macroambiente tende a trazer Maiores Demandas por Mudanças na Organização**

A ação sugerida consistia no investimento de uma televisão no local, pedido este feito pelos clientes que desejam acompanhar os jogos fora do Estádio. Conseqüentemente pela mudança irá aumentar a circulação de clientes e para atender a este público maior também será necessária uma variedade maior de produtos, desfocar um pouco da venda somente de cerveja e oferecer comidas prontas, salgados e doces, onde a venda de refrigerante também se tornará fundamental.

À medida que o bar for crescendo será necessário abrir um canal maior de comunicação com o cliente, com um sistema organizado e claro de contato.

“As organizações são criadas para produzir bens ou serviços e que os mesmos terão que satisfazer uma clientela.”

[Chiavenato – 2004]

### **3. SITUAÇÃO ANTERIOR À PROPOSTA DE MUDANÇA**

#### **3.1. O que Acontecia**

Deu-se início em meados de Janeiro de 2010 uma reforma de estruturação no Bar Embaixada Tricolor Ltda. Pois se verificou a necessidade de reformas maiores para atender um público que não parava de crescer.

Fernando costa (Diretor) aprovou naquele ano uma reforma que deu resultado em um amplo espaço interior e exterior. Reduziu o tamanho da cozinha e aumentou as mesas e cadeiras. Além disso, colocou novas janelas e instalou ventiladores de teto para jogos em que são realizados no verão. Além da compra de uma televisão e um novo banheiro também foi inaugurado com novas pias e espelho.

A cada novo evento em que o Grêmio estava participando, o público acompanhava a boa fase e movimentava ainda mais o bar.

#### **3.2. Principais Dificuldades**

Foi dado início a uma complexa e difícil etapa de gerenciamento da mudança.



### 3.3. Reclamações (Quais e De Quem)

O cliente pedia por um bar com um espaço para as pessoas se socializarem, através da realização de churrascos e uma televisão para os frequentadores assistirem outros jogos ou se prepararem para a partida.

O Diretor do estabelecimento tinha como objetivo nessa mudança estrutural, aumentar o tempo a permanência das pessoas no bar, consumindo mais e por mais tempo.



### **3.4. Quais Metas Não Foram Obtidas com Êxito**

As metas desejadas tiveram êxito.



## **4. PROCESSO DE MUDANÇA QUE É O ALVO DO TRABALHO**

### **4.1. Do Que Se Trata**

De uma mudança na estrutura do ambiente no serviço oferecido.

### **4.2. Por Que Precisou Ser Feito**

Porque a demanda pedia.

### **4.3. Teve impacto em toda a empresa: (Cliente Interno e Externo)**

Sim, toda a empresa foi afetada, visto o aumento da demanda e da permanência do cliente no bar com a reforma, e a necessidade de oferecer outras variedades de produtos.

[Drucker-2002]: “Só existe uma definição válida para a finalidade de uma empresa: Criar um consumidor”.

#### **4.4. O que Deverá Agregar de Resultados após sua Implantação**

Com a implementação da mudança, o resultado a ser esperado é o aumento da demanda. Com ela, também irá aumentar a permanência dos clientes por mais tempo no bar, o que trará mais lucratividade para a organização.

### **5. JOHN KOTTER -“8 PASSOS PARA LIDERAR AS MUDANÇAS”**

Seguindo os 8 passos de Kotter construímos a seguinte pesquisa junto ao diretor do bar Embaixada Tricolor:

#### **5.1. 1º Passo – Crie Um Senso de Urgência:**

**Foi criado um senso de urgência para a reforma? Teve algum planejamento estratégico? Explique.**

*R: Não foi criado nenhum plano estratégico para fazer a reforma, o que queríamos era ter um ambiente agradável e temático para os clientes que frequentam o local.*

#### **5.2. 2º Passo – Crie A Aliança Administrativa:**



## **Quais foram as alianças administrativas para realização do projeto?**

*R.: Os sócios participaram ativamente da reforma. E os clientes/amigos do bar deram suas opiniões e novas visões para aplicar as melhorias.*

### **5.3. 3º Passo – Desenvolver Uma Visão de Mudança:**

#### **Teve uma visão de futuro, como seria após as mudanças?**

*R.: A proposta inicial era de construir um bar temático para se aproveitar o melhor público de quem vai ao jogo do Grêmio e conseguimos fazer isso. Nosso produto, cerveja é mais caro, mas com isso conseguimos selecionar o público e oferecer algo que se destaca em relação aos outros bares no entorno do Olímpico. Nós temos Internet, TV, Som, Banheiro aberto para todos que frequentam o local, fora que muitas famílias com crianças pequenas e até grupos de mulheres sozinhas que ali ficam pelo ambiente agradável e amigável. Sem contar que esta seleção de público gera segurança. Em três anos e meio de bar nunca tivemos uma briga o que ocorre com frequência quando se mistura cerveja e futebol.*

### **5.4. 4º Passo - Comunicar a Visão Para os Buy-In:**

#### **Como foram comunicado as pessoas interessadas nesta mudança, ocorreu esta comunicação?**

*R.: A comunicação foi feita através das mídias sociais e pelos amigos do bar. Como somos três sócios e todos participaram da mudança. Não foi necessário repassar nada à eles.*

### **5.5. 5º Passo – Barreira à Mudança:**

## **Você notou alguma resistência para a mudança implementada?**

*R.: Não... Pelo contrário, todos aprovaram às mudanças. Pois conseguimos atender melhor os clientes e o ambiente ficou mais agradável.*

### **5.6. 6º Passo – Gerando Vitórias em Curto Prazo:**

#### **Quais foram as vitórias conquistadas no curto prazo?**

*R.: Em curto prazo foi o aumento de pessoas frequentando o bar nos dias de jogos. E com a instalação da TV os jogos fora de Porto Alegre também começaram a ser passados no bar. Então o movimento melhorou. E o tempo de permanência no bar, consumindo, também aumentou.*

### **5.7. 7º Passo – Não Desanime (Consolide Ganhos e Produza Mais Mudanças):**

#### **Após a mudança você observou algum tipo de ganho? Foram feitas mais mudanças após esta análise?**

*R.: Acho que o ganho mais gratificante é ver o objetivo ser alcançado, afinal esta era a meta inicial, porém as relações humanas que foram feitas nesse bar são ímpares e digo a todos que este agora é um bar de amigos e que nada paga este tipo de ganho.*

### **5.8. 8º Passo – Projete a Mudança (Ancorando Novas Oportunidades na Cultura):**

#### **Como você enxerga a cultura de sua empresa? Após a mudança a cultura permaneceu ou mudou?**

*R.: Acho que a cultura de qualquer empresa é muito mutável. As situações de desafios fazem qualquer empresa mudar e não foi diferente com a minha. Quem não muda "se adapta", quebra! E isso é desde o início dos tempos.*

## **6. PARECER**

A gestão da mudança foi feita de forma amadora. No sentido que não houve muita base teórica por parte dos sócios. A condução foi feita muito em base de declarações de clientes e amigos. Não foi feito um planejamento estratégico para tal mudança, apenas houve uma visão de futuro muito boa por parte de um dos sócios. Uma visão empreendedora.

A comunicação também foi deficitária, pois os principais interessados na mudança eram os clientes que só foram avisados da reforma estrutural nos dias de jogos. O que não foi mensurado antes, pois a comunicação com os principais envolvidos inexistiu ou foi de forma radical.

Já a aliança administrativa foi muito positiva nesse processo. Possibilitou aos envolvidos uma maior compreensão do bar e suas necessidades em curto prazo. Houve uma liderança bem determinada e pessoas chaves identificadas no processo. O que fica bem claro também foi o senso de urgência que existiu para a realização da reforma. Verificaram a necessidade e aceleraram o processo para que se tornasse mais lucrativo.

Após a conclusão da reforma realizada no Bar Embaixada Tricolor Ltda., pode – se verificar os benefícios obtidos pela mudança. Os ganhos foram quase que de forma imediata, trazendo novos clientes e mantendo os já existentes.

A condução do processo de mudança na organização foi feita pelos sócios. Pois havia essa necessidade de ampliar e melhorar o local que começava a crescer. Atendendo cada vez mais pessoas, necessitava de um espaço mais amplo e uma qualificação maior para que as pessoas ficassem consumindo dentro do bar e por mais tempo. O objetivo foi alcançado, com a instalação de uma televisão e o acréscimo de mesas e cadeiras novas foi possível receber melhor os clientes, principal motivo para a mudança.

## **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

PRAHALAD, C.K.; HAMELL, G. Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

CHIAVENATO, I. Os novos paradigmas. São Paulo: Atlas, 2000

MOSCOVICI, F. Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. P. 160)

Manual de Comportamento Organizacional e Gestão - Editora RH

Kotter, J.P. – Leading Change Harvard Business School Press.