FALHAS NO PLANEJAMENTO: UMA ADAPTAÇÃO DO MODELO DOS *GAPS* A PARTIR DE UMA ANÁLISE CRÍTICA DO PLANEJAMENTO

Edmundo Brandão Dantas

Resumo

Em 1998, Parasuraman, Zeithaml e Berry desenvolveram um modelo, conhecido popularmente como "modelo de falha da qualidade em produtos ou serviços" (ou "modelo de gaps"). Com base neste modelo, o Autor propõe uma adaptação que retrata as possíveis falhas no processo de planejamento, a partir de uma análise crítica das afirmações correntes no mercado sobre o planejamento.

Palavras-chave

Planejamento, modelo de falhas, organização.

Abstract

In 1998, Parasuraman, Zeithaml and Berry developed a model, known as "Model of gaps in the quality of products and services". Based in this model, the Author presents an adaptation that shows the possible gaps in the Planning process, from a critical analysis of the market current statements about planning.

Key-words

Planning, gaps model, organization.

FALHAS NO PLANEJAMENTO: UMA ADAPTAÇÃO DO MODELO DOS *GAPS* A PARTIR DE UMA ANÁLISE CRÍTICA DO PLANEJAMENTO

Edmundo Brandão Dantas

Introdução

Recentemente, mais precisamente na primavera de 1998, Parasuraman, Zeithaml e Berry desenvolveram um modelo, conhecido popularmente como "modelo de falha da qualidade em produtos ou serviços" (ou "modelo de *gaps*"), cujo esquema é mostrado na Figura 1.

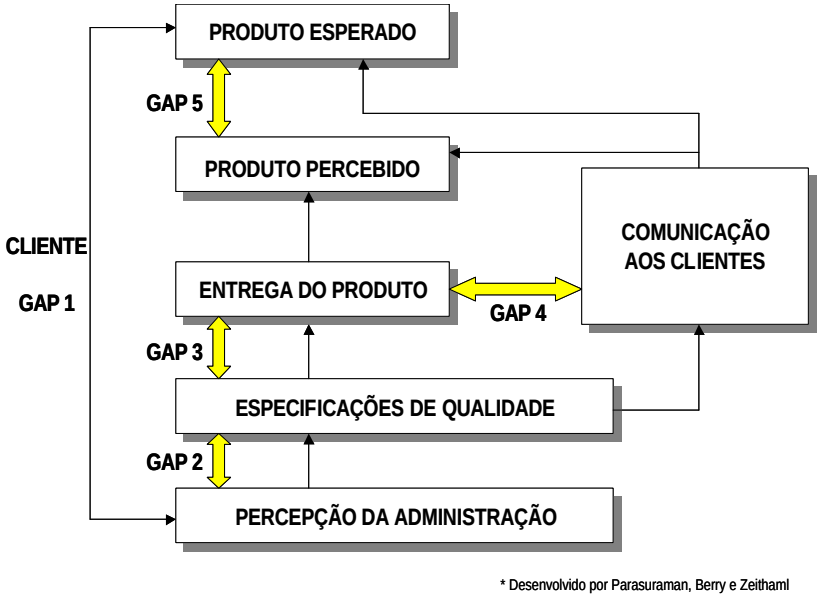

Figura 1: Modelo de falhas da qualidade em produtos ou serviços.
(Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1998).

Segundo o modelo, a diferença entre as expectativas e as percepções dos clientes é definida como *Gap 5* (falha 5). A figura mostra que a falha 5 depende do tamanho e da direção das quatro falhas associadas à oferta do produto ou à prestação do serviço.

A primeira falha (*Gap 1*) é a divergência entre as expectativas do cliente e a percepção, pela administração, dessas expectativas. Essa falha origina-se da falha de uma plena

compreensão por parte da administração sobre como os clientes formulam sobre suas expectativas, com base em várias fontes: anúncios, experiências anteriores com a empresa e seus competidores, necessidades pessoais e comunicação com amigos. Estratégias para minimizar esta falha incluem melhoria na pesquisa de mercado, adoção de melhor comunicação entre a administração e seus funcionários, e redução do número de níveis gerenciais que afastam o cliente.

A segunda falha (*Gap 2*) resulta da incapacidade de formular níveis de qualidade do produto ou serviço que correspondam às percepções das expectativas do cliente e da inabilidade em traduzi-las em especificações exeqüíveis. Essa falha pode resultar de uma falta de comprometimento da administração com a qualidade do produto ou serviço ou de uma percepção de impossibilidade de atender as expectativas do cliente; o estabelecimento de metas e a padronização da oferta do produto ou da prestação do serviço, entretanto, podem eliminar esta falha.

A terceira falha (*Gap 3*) deriva de problemas no desempenho do produto ou serviço, quando estes não atendem às especificações estabelecidas pela administração. A falha 3 pode originar-se de várias razões, entre as falhas da equipe de trabalho, seleção inadequada de funcionários, treinamento inadequado e projeto inadequado das tarefas.

As expectativas dos clientes consumidores de um produto ou serviço são formadas por anúncios em veículos de comunicação e outras formas de divulgação realizadas pela empresa. A falha 4 (*Gap 4*) é a discrepância entre o produto oferecido ou o serviço prestado e o produto ou serviço prometido na forma de promessas exageradas e falta de informação fornecida pelos funcionários da linha-de-frente.

Analisando-se o modelo das falhas percebeu-se a oportunidade de adaptá-lo para o processo de planejamento, haja vista as constantes críticas de diversos autores e empresários sobre falhas comumente existentes nesse processo, e que geram distorções acerca de sua importância real, com impactos até sobre sua aplicação prática.

O presente artigo visa apresentar essa adaptação do modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1998) e discutir as falhas que parecem prejudicar a correta percepção da importância do planejamento e sua aplicação.

A visão míope de certos autores e empresários acerca do planejamento

Em muitas empresas, quando alguém, perguntado sobre em que área trabalha, responde que trabalha com planejamento, é visto com olhares não muito agradáveis.

Isto por que os executivos que trabalham nessa área, salvo raríssimas exceções, são tidos como burocratas que trabalham em centros geradores de custos e que só geram excesso de papéis ou modelos teóricos de planejamento, inviáveis de serem implementados na prática.

Sloma (1984) alerta para o fato de que é comum as pessoas descreverem o planejamento como uma tarefa inglória e ingrata, afirmando que se alguém quiser chegar a uma compreensão eficaz e útil de planejamento, deverá, em primeiro lugar, deixar claro que planejamento não é uma tarefa ou evento, mas uma atitude, um estado de espírito. Critica o autor a afirmação de que o planejamento é uma das principais funções da alta administração. Sua crítica é fundamentada pela constatação de que, em muitas empresas, o não-cumprimento dessa obrigação de forma adequada ou rigorosa, é justificado pela racionalização de que existem problemas demais no dia-a-dia para serem resolvidos, muitos "incêndios" para apagar.

Segundo Sloma (1984, p.13)

> Afinal, ouvimos dizer, se não cuidarmos dos problemas de hoje, simplesmente não haverá amanhã. Minha resposta para isso é que o grau de envolvimento da alta administração nos problemas do dia-a-dia é diretamente proporcional à falta de delegação criteriosa para o segundo escalão, e assim por diante. A falta de delegação, por sua vez, é motivada por uma falta de confiança organizacional de que todo o pessoal administrativo está se movendo na mesma direção – buscando os mesmos objetivos, na mesma ordem de prioridade e no mesmo ritmo.

Sloma (1984) arremata seu raciocínio, com a afirmativa de que a falta de confiança é fruto da inexistência de uma "estrutura de referência" dentro da qual cada gerente possa tomar suas decisões. Defende que o gerente e os outros elementos do quadro administrativo não receberam um conceito de seu papel na consecução do objetivo da empresa, ou seja, não receberam ou não participaram da preparação de um plano.

Muitas das vezes, porém, o que acontece no processo de planejamento é que se forma um comitê de planejamento, multidisciplinar e caro, que se isola durante um bom tempo, em algum lugar distante de tudo e de todos, para discutir o futuro. O produto dessas reuniões, tão cheias de mistério, elucubrações e discussões ferrenhas, é o plano – a parte escrita de um planejamento de longo prazo, que deve ser executada no curto prazo (geralmente períodos de um ano).

Quando se distribui o plano para as áreas executoras, não raras vezes se recebe o documento com um olhar de descrédito que reflete a expectativa de um destino quase certo: as gavetas.

Os planos são grandes candidatos a serem esquecidos em algum canto e se amarelarem em cima de estantes e armários, enquanto acumulam em suas capas, grossas crostas de poeira.

Planejar, embora seja algo sem o qual não se pode viver, continua complicado, quando as pessoas não sabem o que fazer com este ato tão comum. Na verdade, o objetivo real do planejamento organizacional é oferecer uma "estrutura de referência", segundo a qual os indivíduos a quem o poder decisório foi delegado possam tomar as decisões com segurança, e eliminar a continuação de definição e critérios decisórios *ad hoc* e de última hora, que, no mínimo, proporcionam soluções de curto prazo, em detrimento de um desenvolvimento da organização administrativa a longo prazo. Como afirma Sloma (1984, p.15), "pois é normalmente considerado que o fator diferencial mais significativo entre empresas boas e excelentes é justamente a extensão do processo que estabelece, nutre e desenvolve a solidariedade da equipe gerencial".

O certo é que desde o momento em que as pessoas acordam, começam a planejar: traçam em suas mentes um planejamento simples, que vai conduzir o seu dia, de alguma maneira. Ao acordarem, lembram-se de que precisam se levantar, ir ao banheiro, tomar um banho, escovar os dentes, tomar o café e se prepararem para o dia: qual a melhor maneira de preparar o café, a fim de ganharem uns preciosos minutinhos? O que têm que fazer durante o dia? Qual o melhor caminho para irem de casa para o trabalho? Será que as rotas de que dispõem estão livres? Haverá algum problema no trânsito que as impeça de chegar ao seu destino em tempo hábil?

Note-se, portanto, que a vida é um constante exercício de planejamento.

É fato que qualquer processo de planejamento envolve custos, muitas vezes relevantes. Planejar exige uma grande capacidade de discernimento, exige que as pessoas saibam "ler" o passado e o presente e, com base em evidências sólidas, projetar o futuro. Não se pode, portanto, escolher qualquer um para participar de um comitê de planejamento. Por outro lado, há que considerar que o planejamento não pode ser executado ou produzido apenas por pessoas ligadas aos escalões superiores das empresas.

Nem tudo, portanto, são flores. O planejamento rouba tempo de ação e este fato faz com que haja quem reclame que se gasta mais tempo na preparação de planos do que em sua execução.

Quer dizer então que as coisas mudam tanto e tão rapidamente que o planejamento virou uma inócua pretensão?

Claro que não. Justamente pelo fato de as coisas mudarem tanto e tão rapidamente é que o ato de planejar se justifica. O que tem sido revisto são os horizontes de planejamento que, em função de incertezas cada vez maiores, decorrentes dessas mudanças, têm sido reduzidos. Assim fica mais fácil errar menos e, como conseqüência, os níveis de risco também se reduzem.

Planejamento se justifica porque o processo de planejamento pode ser mais importante que os planos que dele surgem. A ocasião de planejamento requer que os gerentes e as pessoas que participam dos comitês de planejamento destinem tempo a pensar sobre o que já aconteceu, o que está acontecendo e o que pode acontecer. Eles devem estabelecer, por consenso entre eles, metas que precisam ser comunicadas a todos e o progresso em direção a elas tem de ser medido. Ações corretivas precisam ser tomadas quando as metas não estão sendo alcançadas.

O planejamento, então, é uma parte intrínseca da administração eficiente e envolve questões como: que tipos de planos uma empresa deve desenvolver, o que deve conter cada plano, como saber se um plano é bom e merece as verbas requisitadas ou se deve ser modificado.

Críticas ao planejamento

Para que se possa chegar a bom termo com a proposta apresentada neste artigo, há que avaliar algumas críticas que comumente se faz ao planejamento. A partir delas, pode-se ter uma melhor idéia das razões pelas quais muitas fases do processo de planejamento ficam prejudicadas.

Planejar é caro

Bem, isto depende principalmente do tamanho do comitê de planejamento. Em 1999, uma empresa de telecomunicações do Distrito Federal fez uma simulação para avaliar o custo de um desses comitês. O comitê era composto de dois membros da área financeira, dois membros da área de engenharia, um membro da área jurídica, três membros da área de planejamento empresarial, um membro da área de marketing, dois membros da área de operações, um membro da área administrativa e um membro da área de recursos humanos. O processo de planejamento, que não era lá muito breve, durava aproximadamente três meses, com pelo menos três reuniões por semana, cada uma durando, em média, oito horas. O comitê alugava as instalações de um centro de treinamento distante da empresa, para que o processo pudesse fluir sem grandes atropelos.

Ora, se o salário médio dos executivos que faziam parte do comitê era da ordem de R$ 8 mil, isto equivaleria a:

- 3 x 8 = 24 horas por semana;
- R$ 8000,00 ÷ 240 horas mensais = R$ 33,33/hora;
- 24 h/sem x R$ 33,33 ≈ R$ 800,00 por homem-hora;
- R$ 800,00 x 13 homens = R$ 10.400,00;
- Encargos sociais (90%) = R$ 9.360,00
- R$ 10.400,00 x 12 semanas = R$ 124.800,00
- Aluguel do local onde eram realizadas as reuniões: R$ 5.000,00;
- Valor total: R$ 139.160,00

Como se pode avaliar pela simulação, o custo não era nada desprezível, mesmo em se tratando de uma grande empresa. Há que levar em conta, ainda, que os salários dos participantes do comitê não eram lá muito significativos, tendo em vista que a empresa, à época, era uma empresa estatal. Os salários considerados eram de altos executivos que, no âmbito estatal, não eram tão elevados como as verdadeiras fortunas que recebem os altos executivos das grandes empresas privadas.

Planejamento é apenas um gerador de custo

Tem sentido, se o tempo que se usa para elaborar o planejamento não se reverter em alguma coisa realmente produtiva, que contribua, de alguma maneira, para melhoria para a empresa (seja sob a forma de lucro, seja sob a forma de ganhos de imagem, seja sob a forma de melhoria de processos que resultem em alguma vantagem futura). Quinn (*apud* KOTLER, 1999, p. 205), compartilhava desta afirmativa, ao afirmar que: "Grande parte do planejamento empresarial (...) é como um ritual da dança da chuva. Não tem efeito algum".

Sendo inócuo, como afirmam os seguidores dessa corrente, apenas gera custos para a empresa, já que não produz nada de concreto.

Planejamento gera burocracia

Como o planejamento trabalha com planilhas estruturadas, a fim de garantir um padrão de qualidade ao produto final, muitos executivos acham que a excessiva padronização e o tempo que se gasta em praticá-la tornam-se um processo burocrático e desnecessário, que atrapalha o andamento normal das coisas.

Planejamento é perda de tempo

O planejamento pode ser visto desta maneira, se a expectativa que se tem do planejamento é a de algo em que se despende tempo acima da média, cujo resultado é inferiormente desproporcional ao que se esperava.

Planejamento é algo complicado

Esta afirmativa parece ser fruto de alguns executivos, que tentam valorizar excessivamente o trabalho que executam, com a visão enviesada de que as coisas têm mais valor quando são mais difíceis. Trata-se de uma idéia refutada por Harskell (1988) apud Benevello e Herig (1991), que afirmava que os homens é que complicam as coisas, porque esquecem de fazer as coisas simples.

Trabalhar com planejamento é, na verdade, muito simples. Como as pessoas que com ele trabalham costumam, na maioria das vezes, ser pessoas com grande capacidade de discernimento e de interpretação, não há porque considerar o contrário. Planejar é simples.

Planejamento é fruto de bom senso

Nada mais fora de propósito do que esta afirmativa. O planejamento, como ferramenta gerencial científica, não pode se enquadrar desta forma. Planejamento, como todo instrumental científico, não é baseado em "chute" ou em *feeling*, como tantos gostam de afirmar. O planejamento, para ser bem feito, tem que ser sério e baseado em fatos e dados. Não dá para planejar com base em previsões de cartomantes, pais-de-santo, ciganas, videntes. Planejamento exige uma análise criteriosa do passado e do presente, com vistas a facilitar, com base em evidências retiradas desses momentos, a busca de novidades que acontecerão no futuro, sejam elas positivas, negativas ou neutras. Ao antever o que estará por vir, fica mais fácil se preparar para enfrentar os riscos, superar as ameaças e aproveitar as oportunidades: o

exercício de sair de um momento atual e chegar a um momento futuro com sucesso (de modo bem-sucedido).

Por que será que se costuma dizer que a maioria dos planejamentos falha?

Uma das respostas (**Falha 1**) pode estar ligada ao fato de que os planejadores, salvo raríssimas exceções, se apóiam apenas em livros, revistas, Internet e outras fontes de evidências, como a pesquisa primária, por exemplo, para planejar; não ouvem os que trabalham na linha-de-frente, como, por exemplo, o pessoal de atendimento ao público, vendas, assistência técnica ou consultoria. Essas pessoas, que na verdade são as grandes conhecedoras do mercado e as que geram receita para a empresa, podem contribuir bastante para a elaboração do planejamento. O que acontece, porém, é que não são (não costumam ser) convidadas para participar das reuniões dos comitês de planejamento. É do conhecimento de todos, afinal, que se ter informações claras sobre o mercado é condição *sine qua non* para se ter um bom planejamento. Pode-se arriscar até uma relação direta entre a qualidade do planejamento e o conhecimento do mercado.

Outra resposta (**Falha 2**) pode estar na orientação empreendedora, que costuma prevalecer na empresa moderna, e que parece ser incentivada por órgãos como o Serviço de Apoio à Pequena e Média Empresa (SEBRAE) e os departamentos de administração de muitas instituições de ensino superior. É sabido que os empreendedores, por sua própria característica, não são como os planejadores convencionais. Pode-se até afirmar, com certa segurança, que não aceitam (e não praticam) o planejamento. Segundo Bhide (1994) apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 105):

> Entrevistas com os fundadores de 100 companhias incluídas na lista da Inc., das 500 companhias de crescimento mais rápido nos Estados Unidos, em 1989, revelaram que os empreendedores dedicavam poucos esforços a seu plano de negócios inicial:
>
> - 41% simplesmente não tinham um plano de negócios;
> - 26% tinham apenas um esboço rudimentar de plano;
> - 5% elaboraram projeções financeiras para investidores;
> - 28% redigiram um plano completo.

> Muitos empreendedores, sugeriu a entrevista, não se dão ao trabalho de redigir planos bem-elaborados por bons motivos. Eles prosperam em mercados que sofrem mudanças rápidas e em nichos que tendem a deter as companhias já estabelecidas e, sob tais condições fluidas, a capacidade de dançar conforme a música é mais importante do que um planejamento cuidadoso.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) alertam que a geração da estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para a frente, face à incerteza. Enfatizam os autores que a estratégia move-se para adiante na organização empreendedora pela tomada de grandes decisões – o que eles chamam de "golpes ousados". O executivo principal procura condições de incerteza, nas quais a organização possa obter ganhos consideráveis.

Conforme McClelland (1994) apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o empreendedor é motivado, antes de mais nada, pela realização. Como as metas da organização são simplesmente a extensão das metas do empreendedor, a meta dominante da organização empreendedora parece ser o crescimento, a mais tangível manifestação de realização. A revista *Fortune* chegou a esta conclusão em um artigo publicado em 1956 (p. 143), denominado "O ego empreendedor":

> Em sua maioria, os jovens presidentes têm a necessidade de construir, em vez de manipular. "A expansão é uma espécie de doença nossa', disse um presidente. 'Reconheçamos o fato', disse outro. 'Somos construtores de impérios. A tremenda compulsão e obsessão não é de ganhar dinheiro, mas de construir um império".

Como se pode avaliar pelas informações anteriormente descritas, planejar, pelo menos nos moldes tradicionais, não é muito simpático aos empreendedores.

Outra resposta para eventuais falhas no planejamento (**Falha 3**) pode estar na crescente pouca experiência dos planejadores. A expressão da moda nas empresas modernas é "oxigenação". "Oxigenar", segundo o jargão vigente, é substituir gradativamente a mão-de-obra mais antiga da organização por pessoas mais jovens, com vistas a agregar novos valores à empresa, além, é claro, de otimizar a distribuição dos salários (com o salário de um

funcionário antigo pode-se contratar três ou quatro novos funcionários, com muito mais pique para o trabalho e sem os vícios adquiridos ao longo de muitos anos na organização).

O problema é que os jovens profissionais, geralmente recém-saídos de cursos de MBA, julgam que, por uma simples experiência acadêmica, estão preparados para planejar, o que, na maioria dos casos, não é verdade. Na visão míope de muitos dirigentes empresariais, contratar um jovem com MBA, principalmente no exterior, é o mesmo que contratar um "super-homem". Esta visão pode ser percebida no texto abaixo:

> A revista Veja, de 3 de janeiro de 1996, publicou um artigo sobre a importância da reciclagem de executivos, intitulado "Fábricas de trabalho", afirmando que "a distância entre a teoria que se aprende na escola e a prática do dia-a-dia no trabalho é uma velha conhecida dos recém-formados. Na área de administração, esse problema andava mais evidente nos últimos tempos. As empresas agitadas, querendo produzir mais e melhor e buscando profissionais mais capazes. Os administradores de empresas formados nas escolas brasileiras não estavam dando conta do recado. Então surgiu uma novidade: cursos mais práticos, profissionalizantes". Diz ainda a reportagem, que "para os mais conservadores, gente muito especializada e prática, como a que está saindo das novas escolas, não funciona bem, não é capaz de progredir, pois não tem uma visão abrangente do mundo. Os mais modernos acreditam que é possível formar um profissional altamente especializado, que continuará seu processo de educação enquanto trabalha e ganhará, com o tempo, a visão mais abrangente do mundo e dos negócios. O interessante deste fenômeno é que, tanto para as empresas como para as escolas, o administrador ideal não é mais, necessariamente, aquele com diploma de administração tirado numa boa faculdade: é uma pessoa com curso de graduação (em medicina, odontologia, engenharia ou outra área qualquer) e competência para administrar, adquirida nos cursos de fim de semana". A reportagem conclui dizendo que "enquanto no mestrado tradicional o aluno passa aulas e mais aulas aprendendo como se chega a uma fórmula através da matemática financeira, no MBA o aluno vai aprender como tomar decisões a partir do resultado fornecido por uma calculadora". (BERNHOEFT, 1996, p. 35).

Respaldados por essa visão não muito coerente com a realidade, tão logo ingressam nas organizações, os portadores de certificados de cursos MBA são alçados à condição de planejadores. Esses jovens, por mais que estejam teoricamente preparados, costumam desconsiderar em suas premissas de planejamento, aspectos importantes como os fatores culturais e os valores que regem, ainda que extra-oficialmente a organização: criam planos

mirabolantes, excessivamente teóricos, sem atentar para as variáveis antes mencionadas. O resultado costuma ser um fracasso.

Outra constatação importante que pode contribuir para falhas no processo de planejamento (**Falhas 4 e 5**) é, sem dúvida, a pouca eficiência dos níveis táticos das organizações que, apesar de poderem ser considerados elos entre o planejamento estratégico e o operacional, não exercem bem um de seus papéis mais importantes, que é o de levar às áreas executoras do planejamento, os objetivos e as metas estabelecidas pelo comitê de planejamento e que devem ser executados. Os gerentes desses níveis, por mais preparados que sejam, parecem não se preocupar em passar aos escalões operacionais as informações suficientes para que tais escalões compreendam, de fato, porque entender o negócio, a missão, os princípios e a visão da empresa é importante. Dantas (2000) pesquisou este assunto e verificou que muitos dos gerentes dos níveis táticos costumam ver essas coisas como pura demagogia, como munição para os discursos de presidentes e diretores das organizações. Quando não se entende bem a importância de coisas fundamentais para o progresso de qualquer empresa, pode-se imaginar que tipo de informação é passada para os níveis inferiores.

Há ainda um ponto importante, que pode gerar falha no processo de planejamento (**Falha 6**). É a falta de um controle efetivo. Há planejadores que parecem se esquecer de que não basta distribuir as tarefas. O processo de planejamento exige controle rigoroso, a fim de que se possa obter dele resultados positivos. De que adianta gerar complexas planilhas e programas bem estruturados em papel, se não se acompanha seu desenvolvimento e não se cobra dos executores, com periodicidade definida, os resultados esperados? E, o mais grave, se não se corrigem os rumos quando eles exigem correção? Esta é, sem dúvida, uma das falhas mais comuns no planejamento. A Figura 2 apresenta o modelo proposto neste artigo, a partir de uma adaptação do modelo dos *gaps*, de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1998):

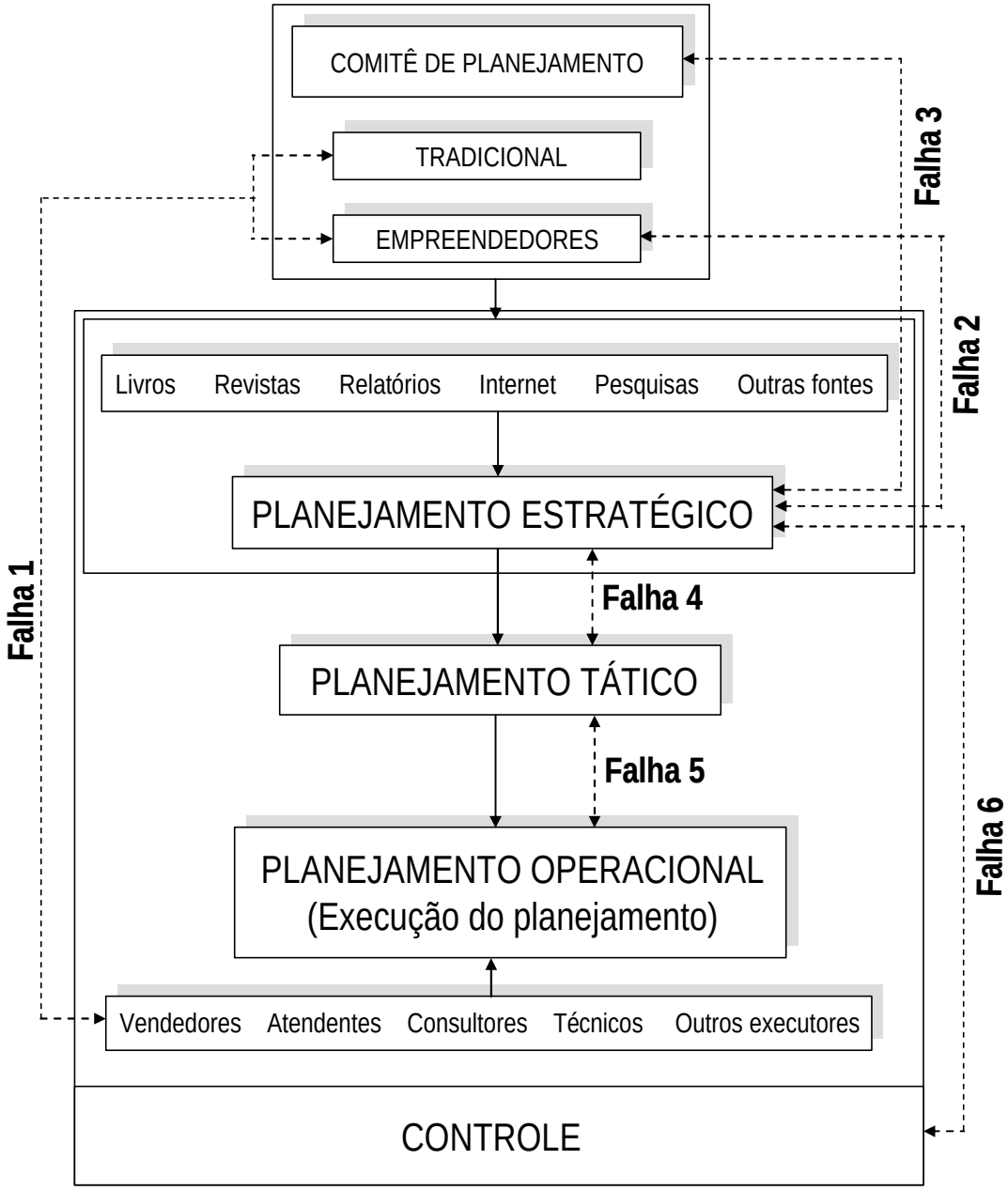

Figura 2: Modelo de falhas no planejamento

Conclusão

É preciso entender que o planejamento é uma ferramenta inquestionavelmente importante para qualquer organização, pois auxilia na minimização ou na redução de riscos. Mas há que entender, também, que quem planeja e executa o planejamento, são seres humanos, altamente passíveis de cometer erros e falhas, que podem comprometer qualquer esforço de planejamento.

Infelizmente, porém, o ego dos planejadores não costuma ser humilde a ponto de reconhecer falhas e corrigi-las. Fica mais fácil e cômodo, quando os planejamentos e os planos deles decorrentes falham, atribuir esse problema aos níveis operacionais.

O a adaptação do modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1998) aqui apresentado, portanto, não esgota a questão. Pode ser (isto é quase uma certeza) que haja outras falhas, muitas delas com igual ou maior nível de importância do que as percebidas – como citado acima, quem planeja são pessoas.

De qualquer modo, entretanto, é uma colaboração inicial para que se adote uma análise mais crítica com relação ao processo de planejamento.

Quando se questiona de modo mais criterioso determinados aspectos, fica mais fácil se chegar à excelência, já que erros percebidos podem ser corrigidos.

Faz-se necessário lembrar que o planejamento é um processo e que todo processo deve ser bem “azeitado” para que atinja os objetivos que dele se espera. As críticas aqui apresentadas, bem como o a adaptação do modelo proposto, têm a pretensão de ser ferramentas para melhoria do processo de planejamento, para que as idéias e as estratégias, sintetizadas nos planos, realmente se transformem em ações. Afinal, planejamento só tem sentido quando vira ação.

Referências Bibliográficas

BENEVELLO, Eduardo ; HERIG, Luiz Cláudio OPUS - Visão do Usuário sobre a Qualidade dos Serviços. *Revista TELEBRÁS*, v 15, n. 53, Brasília, 1991.

BERNHOEFT, Renato. *Como tornar-se empreendedor (em qualquer idade)*. São Paulo: Nobel, 1997.

DANTAS, Edmundo B. *Satisfação do cliente: um confronto entre a teoria, o discurso e a prática*. Dissertação de mestrado, Florianópolis, SC, Brasil, UFSC, 2000.

KOTLER, Philip. *Marketing para o Século XXI*. São Paulo: Futura, 1999.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. Strategy making in three modes. *California Management Review*, v. XVI, n. 2, p. 44-53, winter 1973.

REVISTA FORTUNE. The entrepreneur ego. New York: *Fortune*, 1956, p. 143.

SLOMA, Richard S. *Planejamento descomplicado*. São Paulo: Círculo do Livro, 1984.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Communication and control process-es in the delivery of service quality. *Journal of Marketing, vol. 52*, abril de 1988, p.36.

O autor:

Edmundo Brandão Dantas.
Doutor em Ciência da Informação.
Professor-Adjunto do Departamento de Áudio-Visuais e Publicidade (DAP) da Faculdade de Comunicação (FAC), Universidade de Brasília.
SQSW 105, Bloco B, apt. 102, Sudoeste, Brasília – DF, CEP.: 70670-4222
E-mail: edmundod@terra.com.br
Site: www.edmundobdantas.com