

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

GESTÃO DE NEGÓCIOS

**ALBERTO GALLO TUERLINCKX
ALEXSANDRO DICKMANN LISCANO
CLAUDIA DE OLIVEIRA KESSLER
ELISABETE SCHEN
GUSTAVO PAULI
OTOMAR ALEXANDRE ANTONIOLLI**

**CULTURA DE SERVIÇOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO
TRANSPORTE DE PASSAGEIROS**

**Porto Alegre
2018**

**ALBERTO GALLO TUERLINCKX
ALEXSANDRO DICKMANN LISCANO
CLAUDIA DE OLIVEIRA KESSLER
ELISABETE SCHEN
GUSTAVO PAULI
OTOMAR ALEXANDRE ANTONIOLLI**

**CULTURA DE SERVIÇOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO
TRANSPORTE DE PASSAGEIROS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Gestão de
Negócios da Fundação Dom Cabral, como
requisito parcial para obtenção do Título de
Especialista em Gestão de Negócios

Orientador: Estela B. Jacomette
Gerente:

**Porto Alegre
2018**

Dedicamos este trabalho a todos nossos familiares, que nos apoiaram e incentivaram de forma incomparável, bem como as nossas organizações, pela oportunidade e confiança, motivos estes que nos serviram de fonte inspiradora para a conclusão deste.

AGRADECIMENTO

A vida do ser humano se resume em diversas etapas, e a conclusão do curso de Especialização em Gestão de Negócios é mais uma etapa que alcançamos em nossas trajetórias.

Agradecemos primeiramente a DEUS pelo objetivo alcançado, que através de sua bondade infinita, nos concedeu o potencial de concretizar mais uma conquista em nossas vidas, pois sem Ele, nada é possível. Também a nossas famílias pelo estímulo e paciência.

Da mesma forma agradecemos aos professores, orientadores e coordenação da Fundação Dom Cabral, que através das orientações, contribuíram na elaboração do projeto.

Fica o agradecimento em especial a administração e colaboradores da Unesul de Transportes Ltda, pela oportunidade ofertada e contribuindo na disponibilidade de informações.

Agradecemos aos amigos e colegas pela força e companheirismo nesta caminhada.

“A velocidade da mudança não vai diminuir no futuro próximo. Ao contrário, a concorrência na maioria dos setores provavelmente só vai aumentar nas próximas décadas.”

(John P. Kotter. 1997)

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é estudar um tema que está latente hoje na empresa Unesul de Transportes Ltda, que é o desejo dos presidentes de transformar a cultura da empresa que eles identificam como uma cultura operacional para uma cultura voltada aos serviços. O segmento do transporte de passageiros tem premissas já consolidadas na qualidade da operação, segurança, pontualidade e disponibilidade, mas essas premissas estão na origem do serviço, elas representam o passado. É preciso trabalhar premissas no presente e futuro, com o objetivo de proporcionar a melhor experiência ao cliente, como ele poderia aproveitar melhor o seu tempo durante a viagem (prazer e produtividade). A proposta desse trabalho é estudar como contribuir para a transformação da nova cultura voltada aos serviços, onde todos os colaboradores deverão estar engajados no que é valor para o cliente. Utilizar literaturas de estratégia e competitividade, estratégia de serviços, Cultura Organizacional para nos ajudar a adaptar ao ambiente das empresas de transportes terrestres de passageiros.

Palavras chaves: Operações e serviços, Cultura Organizacional, Cultura de serviços e Gestão de mudanças

ABSTRACT

The objective of this work is to study a theme that is latent today in the company Unesul de Transportes Ltda., Which is the desire of the presidents to transform the culture of the company that they identify as an operational culture for a culture focused on services. The segment of passenger transport has already consolidated premises in the quality of operation, safety, punctuality and availability, but these premises are in the origin of the service, they represent the past. Assumptions must be made in the present and future, in order to provide the best customer experience, as he could better enjoy his time on the road (pleasure and productivity). The proposal of this work is to study how to contribute to the transformation of the new service culture, where all employees should be engaged in what is value for the client. Use literatures of strategy and competitiveness, service strategy, Organizational Culture to help us adapt to the environment of passenger land transport companies.

Key words: Operations and Services, Organizational Culture, Service Culture and Change Management

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
FDC	Fundação Dom Cabral
RTI	Associação Rio-Grandense de Transporte Intermunicipal
RH	Recursos Humanos
IBEVAR	Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	10
1.1. SOBRE A EMPRESA ESTUDADA UNESUL	12
2 BASES CONCEITUAIS	16
2.1 ESTRATÉGIA	16
2.2 Estratégia de Serviços	19
2.2.1 Marketing de Serviços	20
2.2.2 Satisfação dos Clientes	22
2.2.3 Criando valor para o cliente	23
2.2.4 Marketing de Relacionamento.....	24
2.3 Cultura Organizacional.....	25
2.3.1 Gestão da Mudança	28
2.3.2 Impacto da Mudança	31
2.3.3 Cultura de Serviços	33
3 METODOLOGIA	36
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	38
4.1 ANÁLISE DO SETOR.....	38
4.2 Benchmarking	42
5. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO	45
5.1 ATIVIDADE1- APLICACAO DO QUESTIONARIO CAMERON & QUINN.....	45
5.2 PROPOSTA DE VALOR	47
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS	55
ANEXO 1	57
ANEXO 2	59

1 RESUMO EXECUTIVO

Em uma era em que a tecnologia transforma o mercado através da informação, utilizando de inteligência artificial, robótica, biotecnologia, bioinformática, neurociência, impressão 3D, nanotecnologia, fontes renováveis de energia etc., as empresas se deparam com um novo cenário de competição e relacionamento com os stakeholders.

Em grande velocidade se apresentam ao mercado as organizações exponenciais, que são aquelas empresas cujo o resultado é desproporcionalmente maior às empresas da concorrência, pois são construídas com base nas tecnologias que desmaterializam o que antes era de natureza física e o transfere ao mundo digital sob demanda. Como exemplo, vemos a Uber e Airbnb que oferecem serviços de deslocamento e hospedagem com um número significativamente baixo de ativos.

No segmento de transporte de passageiros, os reflexos começam a aparecer. Concorrentes que antes não afetavam o mercado passam a ameaça-lo. A internet, por exemplo, aproxima pessoas sem a necessidade de deslocamento. Ter contato com um familiar distante ou participar de uma reunião de trabalho em outra cidade está na distância de um click e não mais em horas de estrada. Outros concorrentes como sites de carona, ônibus com mesmo serviço de Uber, por exemplo, vem se apresentando ao mercado e ganhando seguidores.

O grande desafio para esse segmento está em como transformar o negócio para que ganhe atratividade do cliente. Na empresa Unesul, especificamente, o desafio está em transformar uma empresa voltada a operações para uma voltada a serviços, entendendo essa nova dinâmica de mercado e criando um diagnóstico da realidade atual da empresa, para que através deste seja iniciado um processo de mudança cultural.

A relevância do tema, mudança de cultura, está em movimentar a organização para proporcionar uma melhor experiência ao cliente. Entender as necessidades e desejos dos diversos grupos de clientes e atuar com foco em serviços, tais como solução sobre como o cliente irá aproveitar seu tempo durante a viagem (prazer, produtividade). Ser um facilitador do serviço para o cliente, ter velocidade na resposta e solução.

A empresa possui premissas consolidadas, tais como qualidade da operação, segurança, pontualidade, disponibilidade de horários. Sob esse aspecto, a

transformação para uma cultura de serviços é importante para sustentabilidade do negócio no presente e no futuro, com objetivo de atuar no relacionamento com o cliente, segmentar os clientes por grupo, apresentar soluções para suas necessidades, melhorando a imagem da empresa.

O funcionário tem um papel fundamental na mudança cultural, pois ele é a pessoa mais atingida. Para os funcionários, entender e se reconhecer na cultura da empresa é importante, pois eles interagem com o propósito da organização e identificam como podem contribuir para atingir os objetivos por ela propostos. Os pilares de cultura alinhados a estratégia organizacional, devem ser disseminados para toda a base, visando um maior engajamento dos funcionários.

Para o grupo de trabalho, o tema é importante na medida que vivenciamos o dia a dia da empresa, acompanhamos as dificuldades do mercado e percebemos a necessidade de movimentar toda a organização para estarem preparadas às mudanças constantes que surgem a cada instante, mudanças no contexto regional, nacional e global.

Os presidentes e a diretoria da empresa percebem essa necessidade de mudar, eles sabem que para alcançar resultados melhores precisam ter atitudes diferentes, mas o que eles não sabem é como influenciar a organização inteira para uma mudança cultural.

A cultura empresarial é como se fosse o DNA da empresa, ela é composta por valores ético e morais, além de compartilhar as convicções de pessoas, que são presas aos seus próprios valores, com isso podemos afirmar que a mudança cultural na empresa é um dos maiores e mais complexos desafios dos líderes.

Com base em todas essas informações, da complexidade de uma mudança cultural nosso grupo inspira-se para realizar um estudo de como migrar de uma estratégia de operações para uma estratégia de serviços?

Nosso objetivo geral desse trabalho é construir um modelo para a empresa migrar para uma cultura com foco no cliente.

Na sequência do trabalho será realizada uma breve apresentação da empresa, os acontecimentos que marcaram os últimos dois anos e uma descrição mais detalhada sobre a realidade atual da organização com alguns números de referências.

No terceiro capítulo dedicamos para análise e síntese das bases conceituais para suportar o desenvolvimento da proposta de solução.

O quarto capítulo destinar-se-á a elucidar o processo científico utilizado no planejamento e execução para alcançar as melhores respostas e alternativas na solução do problema.

No quinto capítulo, análise do setor, buscamos apresentar a realidade do setor de transporte no Brasil, os impactos dos problemas de infraestruturas e da economia do Brasil nas empresas do segmento de transporte de passageiros. A importância do setor se modernizar para reagir a esses problemas que afetam diretamente a demanda. A influência negativa nos negócios oriundas da legislação engessada do mercado do Rio Grande do Sul. Na sequência, é apresentado o benchmarking realizado com uma organização que passou pelo processo de transformação cultural e foram analisados pontos comuns, oportunidades e ameaças que possam vir a contribuir com o projeto em questão.

Dando continuidade ao trabalho vamos aplicar questionários para descobrir a realidade atual da UNESUL no que tange ao assunto em questão transformação cultural.

Elaborar a proposta de solução em todas as suas etapas inclusive com cronograma de ação para execução e monitoramento para posterior apresentação para a Unesul.

1.1. SOBRE A EMPRESA ESTUDADA UNESUL

A história da Unesul Transportes iniciou no ano de 1964 quando a União Erechim de Transportes – que já atuava desde a década de 1940 operando linhas entre Porto Alegre, Passo Fundo, Erechim e Caxias do Sul e dessas cidades para o Oeste de Santa Catarina e Paraná - segmentou seus serviços.

A ideia era manter o escopo inicial de dar suporte e fornecer transporte aos gaúchos que embarcaram na onda migratória para além das fronteiras do Rio Grande do Sul e adaptar-se aos novos tempos com a expansão dos negócios e a implantação de novos serviços.

A empresa não parou no tempo e continuou crescendo. Se no início eram apenas 65 ônibus, hoje a frota soma 340 ônibus que percorrem, aproximadamente, 48 milhões de quilômetros por ano. São 1,0 mil colaboradores que não medem esforços para encantar os oito milhões de passageiros anuais que viajam nas 222 linhas divididas entre metropolitanas, intermunicipais, interestaduais e internacionais.

Os serviços atendem mais de 400 municípios no RS, SC, PR e MS, no Brasil e no Paraguai.

Aos 52 anos de mercado, a Unesul atravessa uma marcante mudança. Em agosto de 2016, a empresa passa por uma transição e duas das mais fortes marcas do setor de transporte de passageiros do Rio Grande do Sul assumem – a Planalto Transporte e a Ouro e Prata – a administração da empresa. Com a nova gestão compartilhada, novas estratégias foram implementadas iniciando-se um novo ciclo na Unesul, com o slogan divulgado nos canais internos da empresa “Juntos vamos mais longe”.

Entre as primeiras ações, iniciou-se estudos para otimizar a estrutura física e de manutenção das garagens, concentrando-se em dois centros: Porto Alegre, nas garagens da Ouro e Prata e da Planalto e em Passo Fundo, na garagem da Unesul. Com esta otimização houveram redução substancial de custos fixos. No mesmo alinhamento, foram feitos estudos para maximizar a quilometragem rodada por veículo. Neste ínterim, concomitantemente, estudos de redução de frota foram feitos, iniciando-se a desmobilização dos veículos mais antigos e a implementação da renovação de frota, com a aquisição de novos veículos no final de 2017.

Sob o enfoque de marketing e comercial, a nova gestão trouxe para disposição da Unesul, uma estrutura com visão de atendimento à clientes e agressividade comercial, onde foram implementadas novas ações perceptíveis aos clientes e que começam a dar um novo rumo para a marca Unesul.

Sob o enfoque financeiro, novas formas de analisar o negócio começam a ser estudadas, desvinculando-se do sistema clássico de relatórios financeiros e desempenho de linhas, para uma visão integrada que possibilite maximizar seus resultados.

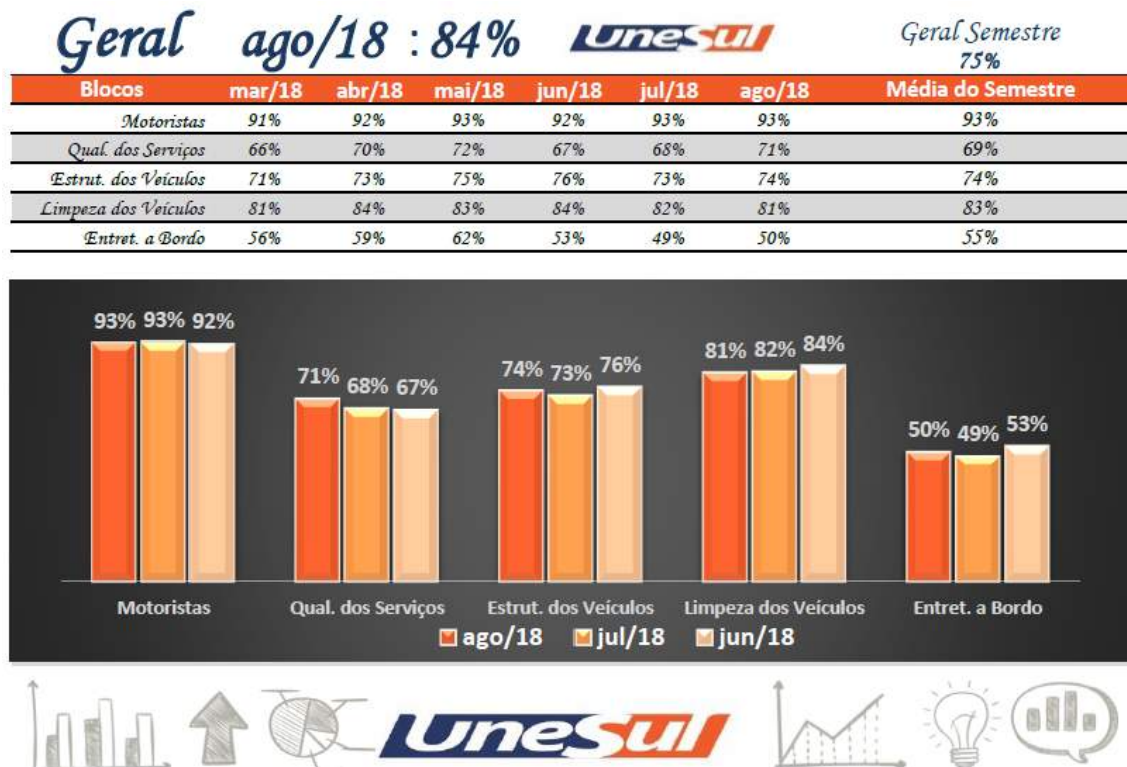
Sob o ponto de vista de gestão de pessoas, inicia-se uma maior aproximação com os colaboradores, implementando-se uma gestão mais humana e próxima às necessidades dos mesmos, assim como investimentos em treinamentos e cursos, visando a capacitação do quadro de colaboradores.

Atualmente a Unesul já conta com um índice satisfatório em relação a percepção do cliente. O gráfico abaixo demonstra que a empresa está no caminho de uma cultura voltada a serviços, pois demonstra preocupação com todas as variáveis como atendimento de motoristas, qualidade dos serviços prestados, veículos, limpeza

dos veículos e entretenimento a bordo, utilizando-se destes números para pautar suas ações em relação ao cliente.

Conforme gráfico 1 abaixo, podemos verificar o Índice de Favorabilidade, esse índice é medido através de um estudo quantitativo, com o objetivo de medir a satisfação dos usuários da Unesul.

Gráfico 1 – Índice de Favorabilidade, Pesquisa UNESUL



Fonte: Departamento de Qualidade da UNESUL (2018)

O público que respondeu a pesquisa são clientes digitais, ou seja, aqueles clientes que compram através de alguma plataforma online, como Internet, aplicativos, totem, entre outros. Este formulário de pesquisa é enviado aos clientes a partir do momento em que eles realizam a compra por qualquer uma das plataformas online, onde para isso é necessário realizar um cadastro, contendo inclusive o e-mail. O sistema calcula o tempo de viagem e uma hora após a previsão para o término da mesma é enviado o formulário de pesquisa para o e-mail cadastrado.

Atualmente o percentual de clientes que compram através de plataformas online é de aproximadamente 11% (média de 1210 passageiros por mês). Deste

percentual, temos um índice de 72%, ou seja 872 respostas à pesquisa, o que equivale a 8% do total de 11.000 passageiros transportados/mês.

Sendo assim, o resultado do gráfico acima é com base apenas nestes 8%, porém, apesar do baixo índice de representatividade, a empresa entende que quando se mede a Favorabilidade através deste público online, está se trabalhando com um público mais ativo na mídia, maior formador de opinião e que fomenta um número muito maior de clientes em um curto espaço de tempo, tendo em vista que está conectado e circulando por várias redes de comunicação.

Desta forma, entende-se que este público ao gerar um comentário positivo ou negativo, está contagiando um número muito maior de clientes e gerando também um maior impacto do que se fosse comprar um bilhete de passagem em alguma estrutura física, onde estaria preenchendo uma pesquisa manual e depositando em uma urna, gerando com isso pouco impacto.

Concluindo esse é a direção que a empresa Unesul quer tomar, estar cada vez mais próximo dos clientes, entendendo as suas necessidades e preparando-se para sempre atender ou responder bem as suas expectativas, repassando essa cultura para todos os seus colaboradores, desde a presidência até a função mais simples de dentro da organização.

2 BASES CONCEITUAIS

A revisão da literatura ou bases conceituais, possibilitará o melhor conhecimento sobre o assunto, oferecendo contextualização e aprofundamento sobre o tema em estudo. A teoria permite ainda uma melhor sustentação e consistência para elaboração da proposta de solução.

“A revisão de Literatura deverá abordar os principais tópicos relacionados com o tema do trabalho, de modo a demonstrar que o autor conhece as formas como o assunto em estudo foi ou vem sendo tratado e que sirva de suporte para a discussão”. (ZAMBONI; MAZZARDO, 2008, p. 18)

Procura-se, dessa forma, um conhecimento e aprofundamento através dos pressupostos teóricos de autores relevantes quanto aos assuntos a serem tratados no decorrer deste estudo, tais como: Operações e serviços, Marketing de serviços, Cultura Organizacional, Cultura de serviços e Gestão de mudanças.

2.1 ESTRATÉGIA

Em um mundo cada vez mais competitivo, é essencial que as empresas tenham uma boa estratégia competitiva e corporativa. A estratégia competitiva é uma forma de atuação onde uma empresa está em competição com outras e age em resposta às suas estratégias. Este tipo de estratégia pretende conferir vantagens à empresa em relação aos seus concorrentes. De acordo com Porter (1996, p.148), “Estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente”.

Oliveira (2008), apresenta uma definição de estratégia como conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar a empresa no que tange sobre seu posicionamento no ambiente, apresentando diretrizes e regras visando determinar as linhas de ação e aplicação de recursos para alcançar as metas, desafios e consequentemente objetivos da empresa.

Segundo Porter (1989), com os cenários cada vez mais competitivos e agressivos, em constante mudanças, as empresas se tornaram mais flexíveis para se adequar rapidamente a competição e as mudanças no mercado. Buscando eficiência, as melhores práticas gerenciais acabaram se sobressaindo cada vez mais, e a eficiência operacional começou a ser confundida com estratégia.

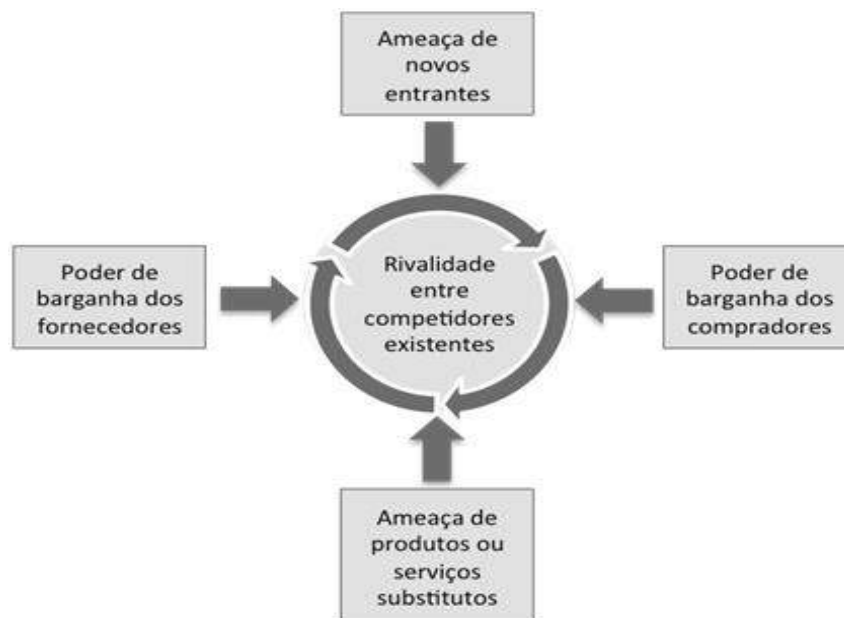
A estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia. A sorte pode ser um fator também, apesar de frequentemente o que as pessoas chamam de “boa sorte” ser na realidade produto de boa estratégia. Mas uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa cujo nível geral de eficiência seja apenas médio. (OLIVEIRA, 2008, p. 177)

Porter (1992), apresenta as cinco forças que são fundamentais para o desempenho e para competitividade de uma organização. Essas forças não possuem as mesmas potencialidades ou intensidades, e a lucratividade da organização se dá através desse conjunto

Porter diz ainda que uma estratégia competitiva são ações ofensivas e defensivas com foco de criar uma posição de vantagem para a organização, essas ações são planejadas e desenvolvidas com o intuito de facilitar a adaptação das empresas as mesmas características do ambiente externo.

Na figura 1 abaixo, podemos verificar o modelo das cinco forças de Porter (1992):

Figura 1 – Modelo das Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de PORTER (1992)

Para enfrentar estas forças competitivas e ainda sustentar as estratégias de crescimento organizacional, Porter, elaborou três estratégias competitivas genéricas, que são por: Liderança de Custo; Diferenciação e Enfoque:

Liderança de Custos: A estratégia de liderança pelo custo total consiste em se tornar de mercado. O tema central dessa estratégia é o custo baixo e preza pela eficiência operacional e aproveitamento máximo de produção da empresa para reduzir seus custos e criar essa vantagem em relação aos concorrentes. Essa vantagem cria barreiras de entradas a novas organizações, e defenderá a empresa dos produtos substitutos de concorrentes (PORTER, 1986).

O autor também destaca que:

[...] uma posição de custo produz para a empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes; defende a organização contra compradores e fornecedores mais fortes; proporciona barreiras de entrada substanciais em termos de economia de escala e vantagens de custo; coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos concorrentes na indústria; protegem a empresa contra as cinco forças competitivas. (PORTER, 1989, p. 116).

Já para Kotler (2011), a posição de baixo custo ocasionado por essa estratégia pode proporcionar margens altas para serem reinvestidas de modo a manter a liderança de custo. Então o custo mais baixo deve proporcionar inúmeras vantagens para a empresa, tendo como exemplo ganhar participação no mercado, desde que haja volume.

Diferenciação: Essa estratégia se destaca em criar ou diferenciar um produto ou serviço no quesito de todo o mercado, significando deixar o consumidor sem a capacidade de comparar o produto ou serviço com concorrente. Dois quesitos são básicos para a diferenciação, primeiro o indivíduo precisa conseguir perceber a diferenciação e segundo o produto ou serviço tem que ser importante para o cliente. (PORTER, 1989).

Para Kotler (2011), existem formas de diferenciação que ocorrem pelos projetos e imagens da marca, de serviços sob encomenda, de diversas peculiaridades, de tecnologias, dentre outras, deixando fora desse contexto os elementos de preço e custo. Kotler ainda explica que a lógica é atingir um desempenho superior em alguma área que seja importante ao cliente.

Porter (1989) ainda ressalta que a diferenciação não está limitada a oferecer aos clientes e consumidores o que eles esperam, a lógica é justamente proporcionar a eles aquilo que nunca foi oferecido com atributos diferentes da concorrência.

Enfoque: Para Porter (1989), essa estratégia visa atender um objetivo determinado em um ambiente competitivo e restrito dentro de um mercado, atingindo a diferenciação ou custos mais baixos com o foco de satisfazer melhor as necessidades de seu alvo estratégico.

O objetivo consiste em observar um determinado grupo, um segmento de linha de produtos ou um mercado geográfico específico, que podem assumir diversas formas. Mesmo que as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir os objetivos das empresas, a estratégia de enfoque pretende atender muito bem um alvo determinado, desenvolvendo políticas funcionais neste sentido. (KOTLER,2011).

2.2 Estratégia de Serviços

Para atrair, reter e fidelizar clientes é fundamental que a empresa tenha uma estratégia de serviços definida. Oferecendo soluções a cada grupo de clientes, de acordo com suas necessidades e desejos. Para tanto, é necessário segmentar clientes, conhecer as diferentes personas que utilizam os serviços da empresa, o que elas demandam e como a empresa pode atendê-las.

De acordo com McCarthy; Perreault (2002, p. 38), “Compreender que bens e serviços devem satisfazer as necessidades dos clientes é importante, mas estabelecer relações constantes é essencial para a lucratividade da organização”. (McCARTHY; PERREAULT, 2002, p. 38).

Criar credibilidade em relação a um serviço oferecido passa por etapas que podem ser a garantia de bons resultados. Inicialmente é importante criar na organização uma clara filosofia empresarial voltada para serviços. Tudo deve começar pela crença de que os serviços oferecidos podem atingir o máximo de confiabilidade. Depois é importante comunicar essa crença a todas as pessoas da empresa, colocando-as como vitais para se atingir resultados positivos. Além disso, é importante recompensar os profissionais pelos resultados alcançados e sempre definir metas claras que almejem a melhoria e a superação de tudo o que já foi conquistado. (www.administradores.com.br/artigos/marketing/estrategia-de-servicos, 19-04-2016)

Os clientes têm expectativas peculiares, mas sempre partem do pressuposto que a empresa vai ser precisa naquilo que faz, que sempre vai estar disponível e que

vai cumprir tudo o que prometeu. Em muitos casos o serviço por si só, não gera diferenciação em relação à concorrência. Diversas empresas de transportes prestam um serviço de segurança, qualidade na operação, pontualidade, conforto do veículo etc. Isso, porém, já é visto como sendo o básico. O que realmente cria a diferença é a capacidade da empresa em lidar adequadamente com os clientes, entendendo as suas necessidades e oferecendo a eles um tratamento percebido como individualizado. As pessoas continuamente julgam as empresas pela confiança que sentem em suas experiências de relacionamento. Elas avaliam o tempo de retorno para as respostas, observam e julgam o conhecimento de quem lhes atende, medem as habilidades e buscam identificar se os profissionais têm as devidas qualificações para atendê-las.

O caminho é criar mais canais de relacionamento, aproximando cada vez mais a empresa dos consumidores e observar as suas reações, desenvolvendo mecanismos capazes de incentivá-los a expressarem a sua opinião sobre os serviços que recebem.

Outra ação é atuar nos pilares de cultura que direcionam a organização para o foco do cliente. Rever o comportamento das lideranças e colaboradores, identificar símbolos que transmitam mensagens alinhadas a essa estratégia de encantar o cliente e disponibilizar ferramentas, preparando as equipes para atuarem com esta perspectiva.

Para Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price e J. Yo-Jud Cheng, (2018), estratégia e cultura estão entre as principais alavancas à disposição dos altos dirigentes em sua interminável busca para manter a viabilidade e a eficácia organizacional. A estratégia oferece uma lógica formal para as metas da empresa e orienta as pessoas em torno delas. A cultura expressa metas por meio de valores e crenças e guia a atividade por meio de premissas e normas compartilhadas pelo grupo.

2.2.1 Marketing de Serviços

De acordo com Levitt (1990), tudo aquilo que é intangível é serviços. Tentar estabelecer uma definição pode ser a princípio uma tarefa difícil. Téboul (1999) distingue os serviços com base na classificação Browning-Singlemann (1975), que apresenta seis setores econômicos: as indústrias extratoras, de transformação e as

de distribuição; os serviços destinados ao produtor intermediário; os serviços sociais e os serviços destinados às pessoas físicas. Com base nesta classificação, Téboul (1999) distingue os serviços como sendo:

- aqueles destinados a um intermediário como, por exemplo, transportes, contabilidade, consultoria jurídica, segurança e limpeza. Nos últimos anos as empresas passaram a terceirizar atividades que antes eram realizadas internamente;
- os serviços destinados ao consumidor final, tais como: serviços de banco, de lazer, de saúde e de educação. Estes tipos de serviços têm como característica o envolvimento de relacionamento face a face e não permite economia de escala, pois cada cliente é único; o fornecimento de autosserviço ocorre quando o próprio cliente é capaz de produzir o serviço desejado. Téboul (1999) explica que o autosserviço se apoia no consumo de bens duráveis como forma do cliente prestar um serviço a si mesmo.

De acordo com Grönroos (apud TÉBOUL, 1999), um serviço consiste em uma série de atividades surgidas por meio de inúmeras interações entre clientes, estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor. O conjunto destas interações tem a finalidade de atender a uma necessidade do cliente.

Lovelock (2001) classifica serviços como sendo um ato ou desempenho oferecido por uma parte ou outra. O fato é que o serviço pode estar atrelado a oferta de um produto e seu desempenho é essencialmente intangível. Conforme Pride e Ferrel (2001) a intangibilidade significa que um serviço não é físico e não pode ser fisicamente possuído. Kotler (1999) destaca que a intangibilidade do serviço resulta de não poder ser visto, provado, sentido, ouvido ou cheirado, antes de ser comprado. Outras características dos serviços são apresentadas por Pride e Ferrel (2001) e Kotler (1999), a inseparabilidade, a perecibilidade e a heterogeneidade. A inseparabilidade está associada ao fato de que a produção de um serviço não pode ser separada de seu consumo pelo cliente. Diferentemente de bens físicos que são produzidos, estocados e distribuídos, os serviços não podem ser guardados. A perecibilidade acontece porque a capacidade de serviço que não é utilizada num determinado período não pode ser estocada para uso futuro. Porém, diferentemente de bens, que são menos sensíveis à perecibilidade, os serviços podem ser planejados

de acordo com a flutuação da demanda. Finalmente, a heterogeneidade ou variabilidade dos serviços está associada a dependência de quem executa, bem como do lugar onde os serviços são prestados.

2.2.2 Satisfação dos Clientes

Kotler e Armstrong (2003) enfatizam que a satisfação do cliente pode ser apurada mediante a sua intenção de retorno através de um novo pedido e/ou aquisição. A disposição do cliente de tornar-se uma referência positiva, através de repetidas aquisições, pode gerar maiores lucros e a um aumento da participação no mercado. De acordo com Kotler (1999), a satisfação do cliente é resultado do sentimento de prazer ou de desapontamento de ter sido bem atendido. Esses sentimentos resultam da comparação que o cliente faz do desempenho percebido de um serviço e suas expectativas.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (apud Levy; Weitz, 2000) baseiam-se no Modelo de Gaps para explicar a diferença entre as expectativas dos clientes e suas percepções de serviço, que visa melhorar a satisfação do cliente com o serviço. O Modelo de Gaps de serviço apresenta quatro fatores:

- Gap de conhecimento: consiste na diferença entre as expectativas dos clientes e a percepção do prestador do serviço em relação às expectativas dos clientes;
- Gap de padrão: é a diferença entre as percepções dos prestadores de serviços em relação às expectativas do cliente e os padrões estabelecidos para o atendimento;
- Gap de comunicação: a diferença entre os serviços fornecidos para os clientes e os serviços prometidos;
- Gap de entrega: baseia-se na diferença entre os padrões de atendimento do prestador de serviço e o atendimento realizado aos clientes.

Além disso, no ambiente de negócios de hoje, a concorrência para obter novos clientes é particularmente acirrada, o que torna muito mais importante manter um cliente contente, leal e capaz de produzir referências. Torna-se vital à prosperidade da empresa entender como o relacionamento de ponta a ponta de seus clientes afeta

as intenções futuras de compras e se eles estarão ou não dispostos a recomendar a empresa.

Tentar adivinhar o pensamento do cliente pode levar o prestador de serviços a cometer a fuga de clientes, comprometendo a evolução da sua oferta de serviços. Téboul (1999) ressalta que é necessário medir a satisfação do cliente, de modo a tornar tangível a percepção intangível. Neste caso, a melhor alternativa é perguntar ao cliente e observar seu comportamento.

De acordo com Levy e Weitz (2000), o sucesso de um programa de satisfação e lealdade ao cliente dependerá também das atitudes dos funcionários, que devem acreditar naquilo que contribui com o relacionamento positivo com cliente, independentemente de sua participação funcional. O desempenho dos funcionários determina e dá forma às opiniões e alimentam as experiências dos clientes sobre a empresa, seus produtos e serviços.

Conforme Kotler e Armstrong (2003) as empresas estão percebendo que perder um cliente significa mais do que perder uma única venda, significa perder toda a corrente de compras que o cliente faria ao longo de uma vida inteira de consumo. Portanto a chave para a construção de relacionamentos duradouros é a criação de valor e satisfação para o cliente, e clientes satisfeitos têm maior probabilidade de se tornar um cliente fiel.

2.2.3 Criando valor para o cliente

O conceito de cadeia de valor proposta por Michael Porter (apud Christopher, 1999) identifica que uma empresa realiza um conjunto de atividades desempenhadas que visam criar, produzir, comercializar, entregar e dar suporte aos seus produtos, como meios de conceber mais valor para o cliente. Essas atividades são divididas em dois grupos, sendo cinco atividades principais e quatro atividades de apoio. As atividades principais ou operacionais englobam a logística interna, as operações e transformação do bem, a logística externa, o marketing e vendas e a assistência técnica ou serviços de pós-venda. As atividades de apoio tais como infraestrutura, gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e suprimentos, desempenham funções integradoras e cruzam as várias atividades principais.

De acordo com Kotler (1999), uma rede de entrega de valor ou cadeia de suprimentos consiste na formação de parcerias com seus fornecedores, distribuidores

e clientes, que permita a coordenação de todas as funções de desenvolvimento, suprimentos, transformação e entrega de produtos e serviços. Entretanto, as empresas que buscam vantagens competitivas por meio da rede de entrega de valor devem ter seus objetivos de marketing orientado para o cliente. A coordenação das atividades para criar, fornecer e servir um pacote de valor que satisfaça os clientes fortalece os relacionamentos entre os parceiros.

Desta forma, podemos atrelar o sucesso de uma empresa à sua capacidade de criar e entregar produtos e serviços de valor superior aos olhos dos clientes. Conforme Porter (apud Christopher, 1999), o modo como as empresas desempenham suas atividades dentro da cadeia de valor irá determinar sua vantagem competitiva sobre os concorrentes. Kotler (1999) explica que o grau de excelência de uma empresa depende de como cada departamento desempenha suas atividades e o modo como são coordenadas. Neste sentido, Churchill e Peter (2005) explica que a administração de marketing deve concentrar-se em gerar valor para o cliente e construir relacionamentos duradouros, mas para isso deve melhorar continuamente o planejamento, a implementação e o controle de marketing.

Acompanhar as tendências do novo cliente torna-se fundamental para a empresa, principalmente visando a prospecção e a retenção de clientes, e o desenvolvimento de estratégias podem ser diferenciais competitivos.

Nickels e Wood (1999) traçam um novo modelo de consumidor, atento as mudanças tecnológicas e as novas tendências, como a personalização dos produtos e serviços. A nova geração de consumidores tem seus anseios depositados nas novas tecnologias, aguardam novos lançamentos, discutem com fabricantes e emitem sua opinião.

2.2.4 Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento representa uma nova postura na interação entre a empresa e seus clientes. Por meio dele a empresa cria relações sólidas e duradouras com o cliente. Por outro lado, para uma empresa manter a fidelidade do cliente não é uma tarefa simples, pois o mercado oferece uma grande variedade de produtos e serviços. Contudo, Mckenna (1999) explica que o marketing de relacionamento contribui essencialmente para que uma empresa conquiste a aceitação dos seus produtos e serviços, bem como a fidelidade do cliente.

Nickels e Wood (1999) afirmam que à primeira instância o marketing de relacionamento pode ser considerado como a atração, manutenção e o aumento do relacionamento com os clientes. A atração de novos clientes passa a ser uma etapa, tendo como objetivo final a solidificação de relacionamentos, transformando clientes indiferentes em leais. De acordo com Gonçalves, Jamil e Tavares (2002), o marketing de relacionamento tem como objetivos a manutenção dos clientes satisfeitos, atuação na recuperação dos clientes, mensuração da satisfação, realização da comunicação pós-venda, recebimento de feedback, a oferta de serviços de qualidade e o desenvolvimento das relações públicas.

Em análise, podemos perceber que o desenvolvimento de um relacionamento sólido e duradouro com o cliente é essencial para que a empresa alcance o sucesso no negócio, e o gerenciamento de relacionamentos com o cliente contribui para conhecer as necessidades, os desejos e as satisfações do cliente com produtos ou serviços, possibilitando trocas confiáveis e rentáveis.

2.3 Cultura Organizacional

As culturas se desenvolvem pela união de pessoas com afinidades de valores, necessidades, objetivos, dentre outros. Essa união pode ser percebida em empresas, clubes, meio acadêmico, família, comunidades religiosas etc.

“Cultura é o conjunto de padrões de comportamento que são encorajados ou permitidos ao longo do tempo. É o resultado das mensagens recebidas sobre como se espera que as pessoas se comportem”. (TAYLOR, 2014, p. 114).

A cultura surgiu no cenário da administração na década de 1980 e virou moda, como artigo de vestuário organizacional. Entretanto, hoje, cultura organizacional deixou de ser apenas um modismo para virar fator influente em todas as organizações. Ela tem real importância para as empresas, pois as decisões tomadas sem a consciência da cultura podem trazer consequências inesperadas e indesejáveis. “A cultura concentra-se no interesse coletivo e na formação de uma organização unificada através de sistemas compartilhados, crenças, hábitos e tradições” (MINTZBERG, 2001).

Cameron e Quinn (1999), com base na teoria de Valores Concorrentes de Quinn Rohrbaugh (1983), desenvolveram uma estrutura teórica e um instrumento de

aferição do perfil cultural. Da análise empírica emergiram duas dimensões bipolares principais, uma com foco na flexibilidade e dinamismo organizacional versus o controle, ordem e estabilidade; e outra com foco no ambiente externo versus ambiente interno.

A primeira bipolaridade diferencia empresas que mudam e inovam de empresas tradicionais, previsíveis e mecanicistas. A segunda bipolaridade diferencia empresas com foco no ambiente interno integrador, cooperativo e empresas com ênfase na priorização da ação junto ao mercado e competição.

A integração das dimensões bipolares resulta em quatro perfis culturais: cultura hierárquica, cultura do tipo clã, cultura de resultado e cultura de inovação.

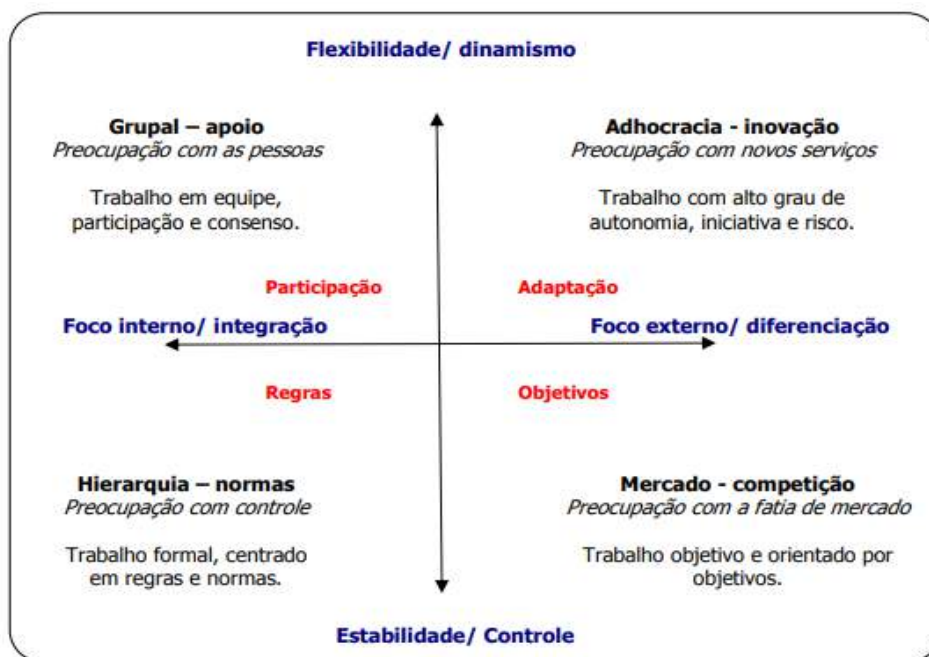
Os tipos ou perfis de cultura, segundo Cameron e Quinn (1999), identificam os elementos mais relevantes dos pressupostos básicos, estilos e valores dominantes numa organização. São descritos da seguinte forma:

- Cultura hierárquica: prioriza o foco no ambiente interno da empresa, busca por estabilidade, controle, ênfase na estrutura organizacional, funções, processos, procedimentos bem definidos. Relações formais, vários níveis hierárquicos, as lideranças são voltadas à supervisão e organização.
- Cultura tipo clã: foco no ambiente interno enfatiza-se flexibilidade e integração. Valoriza-se o desenvolvimento das pessoas, o clima, a cooperação, o trabalho em equipe, lealdade e confiança. O ambiente é amistoso e humano, existe relação de parceria entre clientes e fornecedores. As lideranças buscam alto comprometimento e participação das equipes.
- Cultura de resultado: foco no ambiente externo e competitivo. Essa cultura prioriza a competitividade e orientação para resultados. A liderança atua com metas definidas e os aspectos de sucesso envolvem nível de presença no mercado, vencer os concorrentes e liderança no mercado.
- Cultura de inovação: a flexibilidade é enfatizada com foco no ambiente externo. A empresa observa o que acontece no mercado que atua e procura se diferenciar e explorar novas oportunidades. São desenvolvidas competências de empreendedorismo, pioneirismo,

experimentação, desafios e criatividade. Em sua maioria são empresas dinâmicas e complexas.

Abaixo, na figura 2, Culturas Dominantes, podemos verificar as culturas dominantes, adaptado por Cameron e Quin (1996):

Figura 2– Culturas Dominantes



Fonte: Adaptado por CAMERON e QUIN (1996)

Os quatro grupos de valores da cultura da organização representam a oposição relativa aos modelos explicativos de eficácia organizacional, ou seja, a competição entre os mesmos. Conforme o modelo de Quinn e Cameron (1996), a cultura grupal ou clã no quadrante superior à esquerda, detém a denominação devido à similaridade com as organizações familiares. As principais características desta cultura são: valorização na participação dos membros da organização nas tomadas de decisão, trabalho em equipe, desenvolvimento de recursos humanos, dentre outras.

A cultura inovativa, presente no quadrante direito e superior, tem a característica voltada ao processo de inovação face aos conhecimentos externos. Nesse modelo de cultura organizacional a liderança assume o perfil de criatividade, motivação e diversificação nas operações realizadas. Tornando possível a modificação no que tange à cultura das organizações, esse modelo destaca-se pela flexibilidade e reestruturação referentes ao comportamento das empresas.

No quadrante esquerdo e inferior, a cultura hierárquica tem sua base desenvolvida com influência da teoria de Max Weber. O modelo de cultura hierárquica, é caracterizado pelos fatores motivacionais, burocráticos e conservadores no comportamento das organizações.

O quarto e último modelo, destacado por Quinn e Cameron no quadrante inferior direito, é a cultura de mercado. O modelo aborda uma organização com um tipo de mercado próprio, ou seja, voltada às influências externas relacionadas às suas atividades específicas. Para a obtenção da eficácia, são tomados como base os resultados, os clientes e demais fatores externos que contribuem para o desenvolvimento organizacional. Nesse modelo, a cultura é focada à competitividade e produtividade como elementos de influência da organização.

Cameron e Quinn (1999) destacam que nenhuma organização reflete um único tipo de cultura e sim uma combinação deles, podendo algum tipo ser predominante.

Existem outros modelos de mapeamento de culturas como o de Carolyn Taylor, 2014 que diz que Culturas são mantidas por meio de troca de mensagens que sinalizam comportamentos esperados e são oriundas de fontes verbais e não verbais.

Para o estudo deste trabalho vamos adotar a teoria de Cameron e Quinn (1999).

2.3.1 Gestão da Mudança

A meta de muitas empresas é realizar mudanças fundamentais que contribuam com a condução dos negócios na lida com um mercado novo e desafiador. O processo da mudança é composto por várias fases e requer tempo e paciência por parte de todos da organização, principalmente pelos promotores da mudança, os líderes. (KOTTER 2005).

Durante o processo de mudança cultural é necessário trabalhar a mudança de comportamento e mudança no conjunto de valores. O comportamento e valores dos líderes deve ser a primeira prioridade, porque o processo de mudança cultural só acontecerá quando o comportamento dos líderes for percebido como alinhado ao discurso. O comportamento de um líder sênior tem impacto duplo, ele impacta os que estão mais próximos e mostra a todos que esse é o comportamento de alguém que

está numa posição de comando na organização, Outros imitarão seu comportamento e isso reforça a cultura.

Kotter (1997) acompanhou o esforço de mais de 100 empresas que tentaram se reinventar para se tornarem competidores melhores e percebeu que algumas empresas tiveram sucesso nesse processo. Mas em muitas situações, as modificações foram decepcionantes e o quadro final assustador, pois inúmeros recursos foram desperdiçados e funcionários foram dispensados, ficaram apreensivos ou frustrados. A Tabela 1 demonstra as oito etapas imprescindíveis para o sucesso das mudanças organizacionais, descritas por Kotter (1997) a partir dos erros fundamentais que minam os esforços da organização.

Tabela 1: Etapas das mudanças organizacionais

1. Estabelecimento de um senso de urgência;	<ul style="list-style-type: none"> - Exame do mercado e das realidades dos concorrentes. - Identificação e discussão das crises, crises potenciais ou oportunidades fundamentais.
2. Criação de uma coalizão administrativa;	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de um grupo com autoridade suficiente para liderar a mudança. - Motivação de um grupo para que trabalhe junto, como um time.
3. Desenvolvimento de uma visão e estratégia;	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma visão para ajudar a direcionar o esforço de mudança. - Desenvolvimento de estratégias para concretizar a visão.
4. Comunicação da visão da mudança;	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de casa veículo possível para comunicar constantemente a nova visão e estratégias. - Fazer a função da coalizão administrativa modelar o comportamento esperado dos funcionários.
5. Como dar empowerment aos funcionários;	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminação dos obstáculos - Mudança de sistemas ou estruturas que minem a visão da mudança. - Encorajamento para correr riscos e usar ideias, atividades e ações não tradicionais.
6. Realização de conquistas a curto prazo;	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de melhorias visíveis no desempenho, ou "conquistas" - Criação dessas conquistas - Visível reconhecimento e recompensa do pessoal que tornou as conquistas possíveis.

7. Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças;	<ul style="list-style-type: none"> - Uso da maior credibilidade para mudar todos os sistemas, estruturas e políticas incompatíveis e que não se adequam à visão de transformação. - Contratação, promoção e desenvolvimento do pessoas que possa implementar a visão de mudança - Revigoração do processo com novos projetos, temas e agentes de mudança.
8. Estabelecimento de novos métodos de cultura.	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de um melhor desempenho por meio de um comportamento voltado para a cliente e a produtividade, de uma liderança mais forte e melhor e de um gerenciamento mais eficaz. - Articulação das conexões entre os novos comportamentos e o sucesso organizacional. - Desenvolvimento de meios para garantir o desenvolvimento e sucessão da liderança.

Fonte: Kotter (1997)

Segundo Kotter (1997) as quatro primeiras etapas do processo de transformação ajudam a modificar o status quo inflexível. As fases cinco a sete apresentam novas práticas e a oitava etapa estabelece as mudanças na cultura corporativa e auxilia na sua implementação.

Nenhuma etapa deve ser suprimida porque comprometerá o resultado final. Além disso, erros críticos em qualquer fase podem ter um impacto devastador, diminuindo o ritmo e negando ganhos obtidos com tanta dificuldade (Kotter, 1997).

Na maioria das organizações, o maior desafio é liderar a mudança. Somente a liderança pode motivar as ações necessárias para alterar o comportamento das pessoas de modo significativo. As empresas são muito complexas para serem transformadas por um único executivo principal, por esse motivo a atenção com as pessoas na posição de liderança tem aumentado no decorrer do tempo, para que as empresas consigam acompanhar o ritmo das mudanças organizacionais (Kotter, 1997).

Para Kotter (1997), a atividade principal de um líder é produzir a mudança. A sua ação deve se pautar sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas. (KOTTER, 1997).

Outro fator importante é entender os símbolos, pois é a interpretação do evento afetada pela percepção do que é valorizado. Para entender os símbolos em uma empresa é importante entender onde o tempo é dedicado, onde o dinheiro é investido, quais as prioridades em tempos de pressão, quais grupos ou indivíduos são favorecidos e por que, quais são os temas de seus rituais e lendas.

Outra fonte de mensagem é constituída por sistemas que suportam a organização. São resultados de decisões históricas como os sistemas de recursos humanos, o sistema de planejamento, a contabilidade e o relatório de resultados, os sistemas de comunicação interna, o sistema de controle de clientes, os sistemas de avaliação e a estrutura organizacional.

Para Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price e J. Yo-Jud Cheng, 2018, em Manual da Cultura Corporativa para o Líder, duas dimensões principais se aplicam a toda empresa, independentemente de sua área, porte, setor ou geografia: interações interpessoais e resposta à mudança. Para entender a cultura da empresa é preciso determinar onde ela se situa entre essas duas dimensões.

Vários autores destacam a importância do papel do líder no processo de mudança, eles serão os multiplicadores e motivadores para a mudança acontecer.

2.3.2 Impacto da Mudança

Um dos grandes marcos do mundo contemporâneo é o fenômeno da mudança, cada vez mais ativa e presente, as mudanças vão se tornando o grande desafio para todas as organizações.

Estamos diante de cenários cada vez mais imprevisíveis, onde ideias simples são determinantes para o sucesso inimaginável e projetos desenvolvidos a vários anos tornam-se obsoletos em meses.

Exemplos como a Kodak e a Olivetti nos ensinam que mesmo que o sucesso esteja presente o futuro não está garantido.

A grande dúvida é, por que estas empresas citadas não planejaram seus próximos desafios? Como deixaram seus negócios ruírem?

Certamente todas as empresas que foram surpreendidas no passado recente, fizeram sim seus planejamentos, olharam para o futuro, o que talvez não tenham feito foi criar uma atmosfera de mudança dentro de suas organizações que possibilitam um olhar para fora, para seus mercados. A percepção para a mudança tem que estar

presente em todos os níveis de uma empresa, e que ações geradas através do engajamento de todos, possam ser avaliadas e estudadas por todos, a fim de buscar sempre as soluções para os novos desafios.

O Autor Luc de Brabandere (2006), em *O lado Oculto das Mudanças*, mostra que toda a mudança organizacional deve ser realizada em dois níveis – ação e percepção. Mudanças vão além da ação, pois as verdadeiras transformações requerem uma nova percepção de tudo que se possa transformar. Neste contexto o autor refere-se ao ato de inovar como algo que pode mudar a realidade, mas que não considera um ato de criar algo novo, favorecendo a mudança da realidade atual de nossos produtos, serviços e processos internos, enquanto o processo de criação, é algo novo, singular, originário de uma mudança de percepção sobre o que queremos para o futuro, e o quanto estamos conectados e integrados com as mudanças de nossos mercados.

Em organizações constituídas é fundamental que possamos criar estas atmosferas de criação e mudança cultural, aumento a capacidade de percepção de todos os níveis da empresa, a fim de estarem atentos a tudo que possa impactar em um futuro cada vez mais próximo e ameaçador.

“Como fazer as pessoas mudarem? Não é por meio de estratégia, estrutura, cultura ou sistema. Tudo isso é importante. Mas o núcleo da questão envolve uma mudança de comportamento, e ela só ocorre quando se fala ao coração das pessoas.” (apud. Kotter, 2002, p. 35).

Kotter e Heskett (1994) afirmam que a liderança deve estar atenta às mudanças e que através dos valores é preciso ajudar as empresas a adaptarem-se a um ambiente competitivo e mutável. Dois elementos essenciais para manutenção da cultura são definidos: o primeiro está relacionado ao desenvolvimento de uma filosofia de cultura adaptativa, o segundo está associado a uma estratégia de ação ajustável à situação específica e que produza uma relação verdadeira entre a filosofia e seus empregados.

Diante de estudos de casos analisados por Kotter e Heskett (1994), as mudanças bem-sucedidas vinham sempre acompanhadas de líderes de capacidade, que comunicavam suas visões, estratégias e maneiras de realizá-las. A síntese dos casos estudados elucidou que líderes visionários permitiam que as pessoas desafiassem mensagens através de diálogo saudável, desafiavam e motivavam um grande número de gerentes médios, criando mudanças em suas divisões, deram aos

gerentes autonomia possível, criando a liderança necessária. A partir dos resultados alcançados pelos gerentes e grupos, estes líderes determinaram recompensas e reconhecimento para os vitoriosos no escopo de concluir o ciclo motivacional, elevar o moral das equipes e gerar o maior número possível de comprometidos. No início desta árdua tarefa de transformação os líderes alcançaram apenas um pequeno grupo de adeptos, mas à medida que os esforços logravam resultados positivos as coalizões aumentavam. Tais melhorias de desempenho levam as pessoas a concordarem, quase que unanimemente, que empresas audaciosas compostas de líderes arrojados alcançam um melhor posicionamento no futuro.

De acordo com Kotter (1997), a função primária de um bom líder é produzir a mudança e sua aceção precisa incidir sobre três áreas, que são: estabelecer direção estratégica da empresa; comunicar as metas aos recursos humanos; motivar e inspirá-los para que elas sejam cumpridas.

2.3.3 Cultura de Serviços

Uma cultura de serviços é aquela em que o conhecimento das necessidades dos clientes é a base de todas as decisões.

Segundo Carolyn Taylor (2014), uma organização com foco no cliente é projetada de fora para dentro. Todos entendem os clientes. Há uma profunda empatia. Os funcionários sabem como os clientes pensam e o que eles querem e entendem como o seu trabalho os impacta e como suas decisões são recebidas.

Ouvir é a atividade principal, a linha de frente que tem contato direto com o cliente, é encorajada a repassar os retornos recebidos dos clientes. Pesquisas de clientes são rigorosas e apresentadas aos mais altos níveis da organização. Os gerentes se reúnem regularmente com os clientes para ouvir suas queixas. A opinião dos clientes é levada muito a sério e as causas são reportadas com as implicações.

Os níveis de delegação foram bem pensados, tendo em mente as pessoas que tem contato direto com os clientes, dando a eles o máximo de autoridade possível. Qualquer que seja a motivação de satisfação do cliente – velocidade, flexibilidade, confiabilidade ou relacionamento – a linha de frente estará preparada para atuar.

As organizações voltadas para o cliente têm um forte foco externo que se estende além de seus clientes. Elas entendem a importância da mídia como uma ferramenta de comunicação para os clientes e funcionários. Elas consideram os

clientes como indivíduos e investem profundamente na segmentação para entender e atender da melhor maneira múltiplos segmentos de mercado. Essas organizações estão em sintonia com o sentimento dos outros e essas competências as tornam ágeis e fáceis de negociar.

Para Carolyn Taylor (2014), existem algumas práticas que ocorrem nesse tipo de cultura e que enviam mensagens sobre o que é valorizado e reforçam a própria cultura.

Comportamentos:

- A gestão passa tempo suficiente com os clientes para falar com autoridade sobre suas necessidades.
- Funcionários dão aquele algo mais para satisfazer os clientes.
- Ouvir e dar retorno são comportamentos comuns.
- Apoiar os colegas em suas entregas e combinar os pontos de passagem do bastão são procedimentos normais.
- Os clientes são informados sobre as decisões tomadas em reuniões.

Símbolos:

- Iniciativas para melhorar a experiência dos clientes e antecipar suas necessidades futuras estão no topo das prioridades de investimento.
- Funcionários sem treinamento não são colocados em contato com o cliente.
- Histórias e lendas sobre atendimentos que superaram a expectativa dos clientes são muito difundidas.

Sistemas:

- A estrutura permite o máximo de flexibilidade e capacidade de resposta para diferentes grupos de clientes e necessidades.
- Resultados de pesquisas de satisfação de clientes têm o mesmo peso que os resultados de desempenho econômico.
- A satisfação do cliente é conduzida através de melhorias de processo, bem como contatos pessoais e está inserida na concepção dos processos organizacionais.

Uma cultura que apoia o cliente tem uma linha de frente com lealdade ao cliente, um gosto pelas pessoas, um viés de relacionamento, humildade e falta de arrogância.

Organizações atraídas por esse tipo de cultura operam em um ambiente onde a diferenciação acontece no nível de serviço e no toque humano.

Após a conclusão das bases conceituais e frente aos diversos autores que apontamos, será o conceito de Kotter que utilizaremos para a elaboração da proposta de solução e o modelo de diagnóstico de Cameron & Quinn.

3 METODOLOGIA

Metodologia é a definição do que será imprescindível para a realização desta pesquisa. Entende-se a metodologia como a descrição minuciosa e rigorosa dos procedimentos de campo ou laboratório utilizados, bem como os recursos humanos e materiais envolvidos, no universo de pesquisa, dos critérios para a seleção da amostra, dos instrumentos de coleta, dos métodos de tratamento dos dados, dentre outros fatores envolvidos

Este capítulo destinar-se-á a elucidar o processo científico que será utilizado no planejamento e execução para alcançar as melhores respostas e alternativas na solução do problema.

Conceitualmente metodologia é o ramo da lógica que se ocupa dos métodos utilizados nas diferentes ciências, assim sendo, pode-se conceitua-la ainda como parte de uma ciência que estuda os métodos aos quais ela própria percorre. Tais métodos caracterizam-se como o corpo de regras e diligencias estabelecidas para realizar uma pesquisa. (Mario Sergio e Ricardo Tomasini, 2005).

“Método é um conjunto de etapas, ordenadamente dispostas, a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determina fim. Por analogia pode ser que o método é a estratégia da ação, o método indica o que fazer, é o orientador geral da atividade”. (CERVO e BERVIAN, 2002, p. 22).

Para tanto, a metodologia pode ser considerada um plano de ação e tem como objetivo mostrar o caminho a ser percorrido para a obtenção de dados e informações importantes para a organização, como a aplicação da entrevista, a coleta de dados, e a análise dos dados.

A metodologia de pesquisa que será utilizada para esse trabalho é do tipo exploratória, com um estudo de caso da empresa Unesul, que terá como preocupação fundamental identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento acerca da realidade, por explicar a razão das coisas. Por esse motivo, é também o mais complexo, já que é grande o risco de cometer erros.

Utilizaremos um diagnóstico de mapeamento cultural, que será aplicado na empresa Unesul, com intuito de identificar os perfis culturais da empresa em relação à proposta do trabalho, também será aplicada uma pesquisa do tipo qualitativa, cuja

preocupação é focada para apreender os fatos e fenômenos, e não meramente registrá-los ou descrevê-los. É voltada para a percepção da realidade

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 ANÁLISE DO SETOR

Segundo a Revista KMM Soluções e Transportes, 2018, atualmente o Brasil é o quinto maior mercado da indústria automobilística mundial, terceiro maior produtor de ônibus, e seu sistema de transporte rodoviário é o principal sistema logístico do país, contando com mais de 1,8 milhão de quilômetros de estradas e rodovias. A extensa rede do sistema rodoviário brasileiro possibilita viagens que, devido à distância e duração, em outros países são realizadas por aviões. A qualidade e o crescimento da malha rodoviária brasileira não acompanham a demanda de infraestrutura para a quantidade de veículos em circulação para escoamento da produção ou transporte de pessoas. Os países mais desenvolvidos, que não seguiram o mesmo modelo “rodoviarista” que o Brasil, conseguiram se desenvolver de forma a não se tornarem tão dependentes do mesmo. É uma preocupação nacional viabilizar um sistema rodoviário de transporte de passageiros mais eficiente, porém faltam investimentos nesse modal, o que gera o encarecimento das passagens para os usuários.

Além dos problemas de infraestrutura o setor nos últimos anos vem sofrendo com o impacto das dificuldades que a economia brasileira vem enfrentando, houve um aumento muito expressivo do desemprego, que impactou o transporte em geral. A redução da demanda de passageiros do transporte público ocorre como em outros setores da economia. Em momentos de recessão, com alto índice de desemprego, é normal ocorrer uma retração nos setores, mas no setor de transporte é mais grave porque a queda de passageiros já vem ocorrendo há algum tempo, se agravou nos últimos dois anos, mas ela vem já há alguns anos.

O setor de transportes, para recuperar passageiros, além de uma recuperação da economia, precisa se modernizar empresarialmente, adotar algumas práticas que valorizem a qualidade do serviço. Já vemos a economia começando a reverter, mas precisamos aproveitar esse momento para repensar o que os nossos clientes esperam do transporte coletivo.

A realidade da Unesul de Transportes não é diferente das demais empresas, ela vem enfrentando a redução da demanda de passageiros o que impacta diretamente no resultado da empresa, em contrapartida vem repensando a qualidade

dos serviços que sempre vem acompanhada de aumento de custos, pois é difícil implantar qualidade dos serviços sem um bom incremento nos custos diretos, isso sem falar nos insumos diretos da operação como o custo de óleo diesel que vem crescendo de forma abusiva e consumindo praticamente toda pequena margem de rentabilidade do setor.

A Unesul está inserida no mercado brasileiro, mas segue as regras de concessões do Rio Grande do Sul, estado onde a sua matriz está registrada.

O Estado responde a legislação da Agergs – Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do RS, dentro do Estado atuam três grandes empresas que dominam a demanda da região, são elas Viação Ouro e Prata, Planalto Transportes e a própria empresa analisada a Unesul de Transportes.

O sistema atual de concessões no sistema de transporte coletivo rodoviário intermunicipal de passageiros, no estado do Rio Grande do Sul, (lei de concessão) moldou ao longo dos anos a cultura das empresas, por se tratar de concessões exclusivas em cada linhas, conforme demonstra o artigo 4º abaixo.

Art. 4º - Entende-se por linha o tráfego regular feito através de um dado itinerário, por veículos de transporte coletivo de categoria determinada, entre dois pontos considerada início e fim de trajeto. (DAER. Coletânea sobre Legislação de Transporte Coletivo Intermunicipal de Passageiros. TITULO II. Das linhas. Capítulo I. Do conceito de Linha e itinerário. pg.76).

O resultado deste sistema de concessões, provocou o desenvolvimento de estratégias voltadas para a otimização dos custos e pouco voltadas para geração de valor ao cliente.

Para reunir e fortalecer a classe existe no Rio Grande do Sul, a RTI, Associação Rio-Grandense de Transporte Intermunicipal, é uma entidade sem fins lucrativos voltada para a defesa dos interesses dos usuários do sistema de transporte rodoviário intermunicipal de passageiros por meio da reunião das principais empresas de transporte rodoviário intermunicipal de passageiros do Rio Grande do Sul.

Participam dessa associação mais de 20 empresas, sendo a maioria delas as principais empresas que atuam no estado do Rio grande do Sul. Existem outras empresas que não são associadas da entidade por questões próprias pois a entidade é aberta a todas que atuem no setor.

A entidade possui funcionários e executivos que trabalham integralmente nas demandas da associação, ministrando uma reunião semanal com convocação das

empresas participantes para tratar dos assuntos de interesse da classe. Os principais assuntos tratados acabam sendo relacionados a normativas da concessão, aumentos tarifários, novas leis, custos e suas implementações. As grandes empresas participam efetivamente de praticamente 100% das reuniões, porém a participação das empresas menores se limita a disseminação das informações do setor.

Percebe-se que nos últimos anos, com a diminuição considerável da rentabilidade das empresas e as inovações engrandecendo todos os setores da economia, as reuniões começaram a contar com pautas direcionadas a melhoria de serviços prestados e as suas relações com custos e marcas. Porém, apesar de não existir dados e fatos, o segmento ainda não está atento sobre a necessidade de mudança da cultura organizacional, se limitando a questões comerciais e mercadológicas.

Sobre mudança de cultura organizacional, se tratando de empresas familiares, podemos falar que a Viação Ouro e Prata S.A e a Planalto Transportes Ltda, foram as pioneiras a tratar do assunto de sucessão familiar de forma profissional, com consultorias e planejamento sucessório de forma formal e dedicada, demonstrando um grande avanço para a gestão.

Nos últimos anos as empresas do setor estão sofrendo com um grande dinamismo do mercado concorrente e um engessamento das ações, que devido a legislação do poder concedente, limita as empresas em suas estratégias, fixando valores das modalidades oferecidas, e dificultando a possibilidade de disponibilizar descontos, como por exemplo em horários com baixa taxa de ocupação.

Em decorrência dos fatos acima mencionados, as dificuldades que as empresas regulares enfrentam devido a legislação estadual e a toda mudança tecnológica e flexível dos novos entrantes, faz com que as organizações olhem para dentro do seu próprio negócio com o intuito de identificar possibilidades de mudanças, que devem iniciar primeiramente com uma profissionalização da gestão e posteriormente com um estudo aprimorado da cultura atual, indicando os pilares de uma estratégia voltada a atender a demanda dos clientes, no caso, os passageiros que se utilizam dos ônibus para o seu deslocamento entre as cidades do estado do Rio Grande do Sul.

Dentro do Rio Grande do Sul, por tratar-se de concessão do governo do estado, a empresa não possui concorrentes diretos, entretanto, sofre a concorrência do transporte ilegal (Clandestinos), que são serviços não legalizados (operam sem

regramento), bem como dos carros particulares, do Uber, do recente Uber do ônibus (Express POOL), de aplicativos de caronas (BlaBlaCar), serviço aéreo com tarifa baixa e também de outras empresas do transporte rodoviário que podem disputar passageiros em algum trajeto.

Já no segmento Interestadual e Internacional, regulamentada pelo órgão competente ANTT (Agencia Nacional de Transportes Terrestre), as empresas podem requerer autorização para prestar os itinerários, no entanto, para isto deve-se seguir algumas exigências estabelecidas pela ANTT. Desta forma, a concorrência entre empresas de transportes fica evidente e mais acirrada, sendo necessário adotar estratégias mais ousadas.

Analisando os 4P's (Produto, Praça, Preço e Promoção), a empresa tem adotado estratégias como: diversidade de serviços (Convencional, Executivo, Leito); em alta demanda contratação de veículos de terceiro com alto padrão; tarifas promocionais; descontos exclusivos; tecnologias embarcadas (rastreamento e monitoramento, entretenimento a bordo com filmes e streaming de TV ao vivo, internet via satélite); qualidade e pontualidade na prestação do serviço; salas VIP; site; motoristas altamente qualificados; comissárias de embarque; agentes de venda de passagem treinados; App de vendas; SAC; facilidades de pagamento; relacionamento com órgãos reguladores; acordos comerciais com outros modais; parcerias com agências de turismo; relacionamento com outros operadores e parcerias em garagens; bilhete integrado com outros modais, etc.

Dentro deste contexto fica evidente que os concorrentes têm um foco totalmente voltado ao cliente enquanto as empresas regulamentadas ficam mais preocupadas e voltadas aos cumprimentos das legislações e políticas do setor. Com base em todas as mudanças tecnológicas e novas exigências do mercado, a empresa necessita desenvolver um ambiente que desperte a cultura de serviços na organização para geração de valor do cliente.

4.2 Benchmarking

O benchmarking é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, e é um importante instrumento de gestão das empresas.

Segundo Spendolini (1993, p. 10) benchmarking se constitui como um “processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.”

O benchmarking é a forma que as empresas têm de verificar em outras empresas, no mesmo ramo ou não, como elas realizam determinadas tarefa a fim de retirar ideias buscando a melhoria de seus próprios processos, lembrando sempre que não adianta apenas copiar a ideia, ela precisa ser adaptada para a realidade de cada instituição.

Feitas estas considerações iniciais, para o nivelamento de conhecimento teórico sobre o tema “benchmarking”, importante considerar que o princípio norteador, para a escolha da empresa a ser estudada e comparada, baseou-se na similaridade das mesmas às dificuldades e incertezas quanto ao seu negócio, ao longo dos próximos anos e décadas, assim como, quanto a mudança de cultura necessária para que o processo de mudança seja consolidado na organização como um todo.

A empresa escolhida para o benchmarking é a Lojas Renner S.A, uma rede gaúcha de lojas de roupas e acessórios para o público feminino, masculino e infantil, tendo seu início em 1922, com o começo das atividades fabris do então Grupo A.J.Renner, a Lojas Renner desvinculou-se do grupo fundado por Antônio Jacob Renner somente em 1965, quando suas lojas começaram a tomar um formato mais próximo do atual.

Em 1990 as Lojas Renner passam por uma profunda reestruturação passando a operar no formato de loja de departamentos especializada em moda e é implantada a Filosofia de Encantamento - segundo a qual não basta satisfazer, mas superar as expectativas dos clientes, nesta mesma década a Renner expandiu suas operações para além do Rio Grande do Sul, chegando em outros estados.

Em 2011 era a décima sexta maior empresa varejista do país, segundo ranking do Ibevar divulgado em 2012, tornando-se em 2015 a maior loja de departamentos do Brasil, com 264 lojas.

Neste mesmo ano de 2011, em pesquisa realizada pela Aon Hewitt e publicada na revista Valor Econômico a Renner foi escolhida como a segunda melhor empresa brasileira em gestão de pessoas, das empresas com mais de 10.000 funcionários, ficando atrás somente da AmbBev, sendo que na mesma pesquisa no ano de 2010, as Lojas Renner tinham ficado em terceiro lugar.

Com sede em Porto Alegre no Rio Grande do Sul, a varejista que ambicionava ser a maior e melhor loja de departamentos do Brasil, mudou sua missão dentro dos seus fundamentos corporativos em 2011 e almeja ser a maior e melhor loja de departamentos das Américas.

Para a realização do Benchmarking foi realizada uma entrevista com uma Consultora de Treinamento e Desenvolvimento da Lojas Renner que vivenciou quase 10 anos de trabalho de implantação e manutenção da gestão cultural voltada aos clientes. A entrevista consta no anexo 2 deste trabalho.

Abaixo segue um quadro comparativo do benchmarking nas Lojas Renner com a Unesul:

Lojas Renner	Unesul Transportes
Momento de profissionalização: Renner vendida para uma multinacional, com modelos de lojas ancoras, 100% pulverizada, conselhos que representam os acionistas.	Empresa de origem familiar, vendida dois anos atrás para outras duas empresas familiares que estão passando por uma sucessão familiar de forma profissional, com consultorias e planejamento sucessório de forma formal e dedicada, demonstrando um grande avanço para a gestão.
Modificação de layout lojas, decisão de foco em moda, redefiniu a identidade, foco no negócio.	Está sendo administrada por dois grupos do mesmo ramo de transporte de passageiros rodoviários, mas com duas culturas diferentes, está na fase de encontrar a sua identidade.
A Lojas Renner percebe que sua cultura é voltada em processos e contrata uma consultoria para simplificar os processos e realizar atividades que agregam valor ao cliente	A direção da Unesul já percebeu que está muito focada em processos e que precisa mudar.
Contratação de consultoria para auxiliar na mudança de comportamento	Uma excelente opção para a Unesul
O importante papel do líder, deixando todos cientes de onde estavam indo e porque estavam indo.	Fortalecer o líder
Planejamento estratégico bem definido	Ainda não tem

Desdobramento das ações para atingir o planejamento estratégico bem estruturado	Ainda não tem
Plano de comunicação bem estruturado	Ainda não tem
RH apoiando a consultoria como facilitador	Ainda não tem
Manutenção das mudanças	Ainda não tem

Após o estudo das bases conceituais, análise do setor e Benchmarking apresentados, iremos basear-se nessas informações para elaborar e sugerir a empresa Unesul uma proposta de solução.

5. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Atendendo ao objetivo desse trabalho, será realizado um diagnóstico de cultura organizacional, através da aplicação do modelo elaborado por Cameron e Quinn (1999), que tem por objetivo identificar de forma empírica os perfis culturais da organização.

Para o diagnóstico cultural se utilizou a teoria de Cameron e Quinn (1999) sobre o mapeamento de perfis culturais, cuja a base se encontra no que denominam de Valores Concorrentes (Competing Values Framework).

O modelo operacionalizado por meio de um instrumento (anexo 01) que investiga seis dimensões relevantes da cultura organizacional: características dominantes, liderança organizacional, gestão de pessoas, coesão organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso. Sendo que cada dimensão é representado por quatro assertivas, cada uma relativa a um tipo de cultura predominante: clã, hierarquia, mercado ou adhocracia. Para cada dimensão há quatro alternativas nas quais o respondente distribui uma pontuação conforme detalhado no anexo 01.

5.1 ATIVIDADE1- APLICACAO DO QUESTIONARIO CAMERON & QUINN

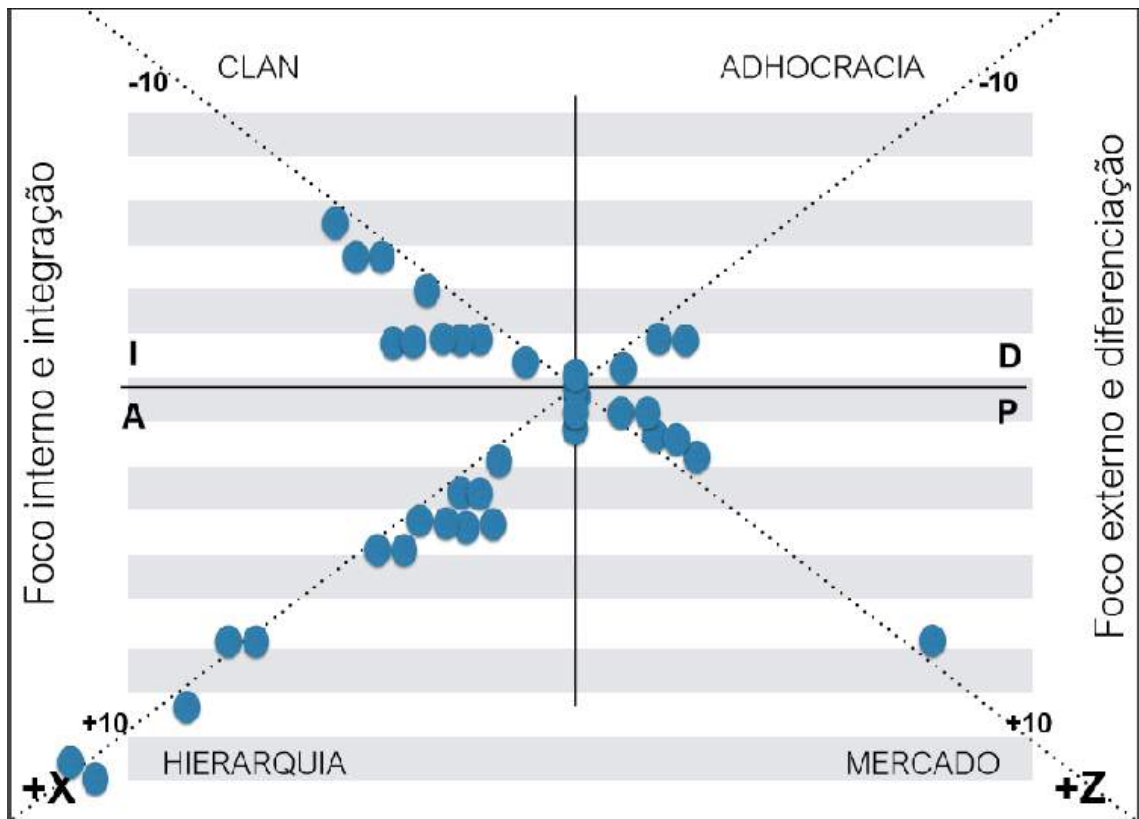
A pesquisa foi aplicada junto às lideranças da empresa Unesul, abrangendo todos os níveis (Direção, Gerência e Supervisão) de todas as áreas (operações, administrativo) e em todas as regiões de atuação da empresa no estado.

Foi encaminhado por e-mail o instrumento de pesquisa (anexo 01) para 29 líderes, dentre eles, 2 diretores, 7 gerentes e 20 coordenadores, dessa amostra responderam os 2 diretores, os 7 gerentes e 12 coordenadores. O questionário foi encaminhado por e-mail com uma breve explicação do objetivo do trabalho e instrução para preenchimento.

Escolheu-se como público alvo desse diagnóstico a liderança por entender que é um dos grandes influenciadores da cultura, estabelecendo padrões de comportamento que serão reproduzidos pelas equipes.

Após o retorno do questionário foi realizada a compilação dos dados que gerou o gráfico do perfil cultural da Unesul, pontuando quais os perfis de cultura predominantes para essa empresa. Segue abaixo o gráfico (figura 3) com o resultado da Unesul:

Gráfico 2: Quadro resumo do mapeamento da Cultura Organizacional realizado junto às lideranças.



Fonte: os autores 2018 (utilizando questionário de Cameron e Quinn)

O resultado, em ordem decrescente, direciona a empresa para os quadrantes de uma cultura de hierarquia 46%, cultura de clã 30%, cultura de mercado 16% e cultura inovadora 8%.

Nesse sentido, observa-se que a cultura organizacional da empresa Unesul é predominantemente do tipo hierárquica, com foco interno, ambiente de trabalho formal e estruturado, com necessidade de níveis hierárquicos para gestão, preocupada em longo prazo com a estabilidade, previsibilidade, eficiência e pouca inovação.

O perfil de cultura tipo clã também é presente no ambiente da Unesul. Este tipo de cultura apresenta características de protecionismo dos funcionários, comum em empresas familiares. O foco, assim como na hierarquia, é interno. Neste tipo de cultura é pressuposto que a melhor forma de se obter resultado é por meio de equipes de trabalho, envolvendo os funcionários nas decisões. Os clientes são vistos como parceiros, a organização preocupa-se com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano e a tarefa da liderança é facilitar a participação, comprometimento e lealdade.

Esse tipo de cultura é frequentemente percebido em empresas familiares, que também é o caso da Unesul, uma empresa administrada 52 anos por uma mesma família, até ser vendida a outras duas empresas familiares em 2016.

Outra característica observada é a inexistência de comunicação clara e eficaz pois a pesquisa demonstrou que, os líderes tem entendimentos muito diferentes sobre a estratégia da empresa.

Observa-se essas características analisando o mercado em que a empresa atual e seu modelo de concessão pública. Todo o histórico da empresa apresentado nesse trabalho confirma que o viés de controle, processos internos, organograma funcional com vários níveis, relacionamento formal entre as pessoas e com o mercado.

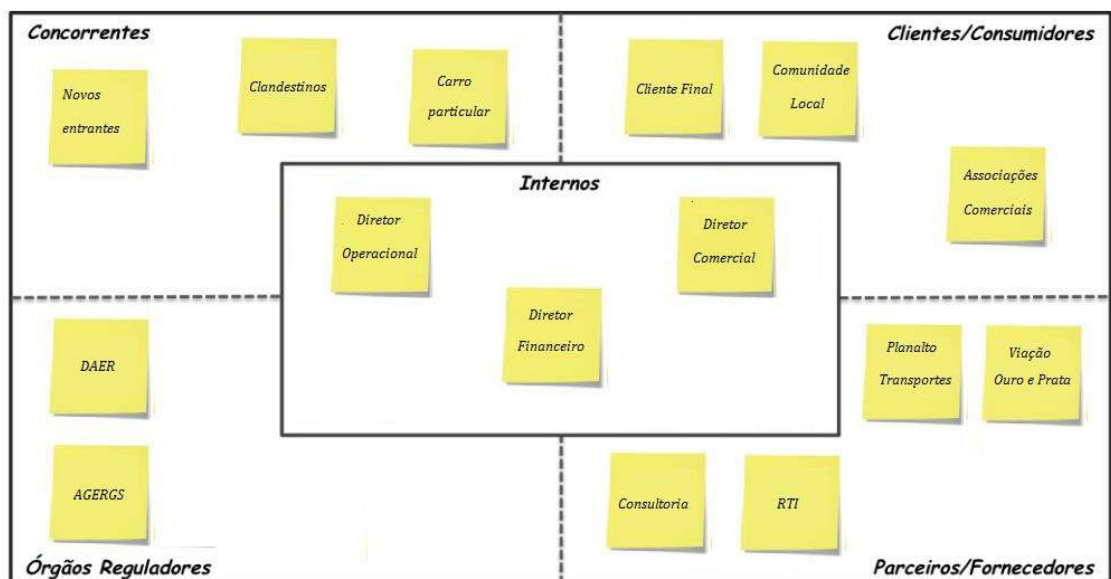
No entanto, como também exposto nesse trabalho, o cenário apresenta uma retração no número de passageiros transportados e uma nova concorrência mais tecnológica afetando o mercado. O que direciona a empresa para a necessidade de repensar seu posicionamento e sua cultura organizacional.

5.2 PROPOSTA DE VALOR

Para alinhar a cultura à estratégia de negócio é necessário estabelecer metas específicas e atingíveis definindo claramente qual o posicionamento desejado pela empresa em relação aos *stakeholders*.

Na figura 3 abaixo, demonstramos o mapa de stakeholders da Unesul: (1992):

Figura 3:

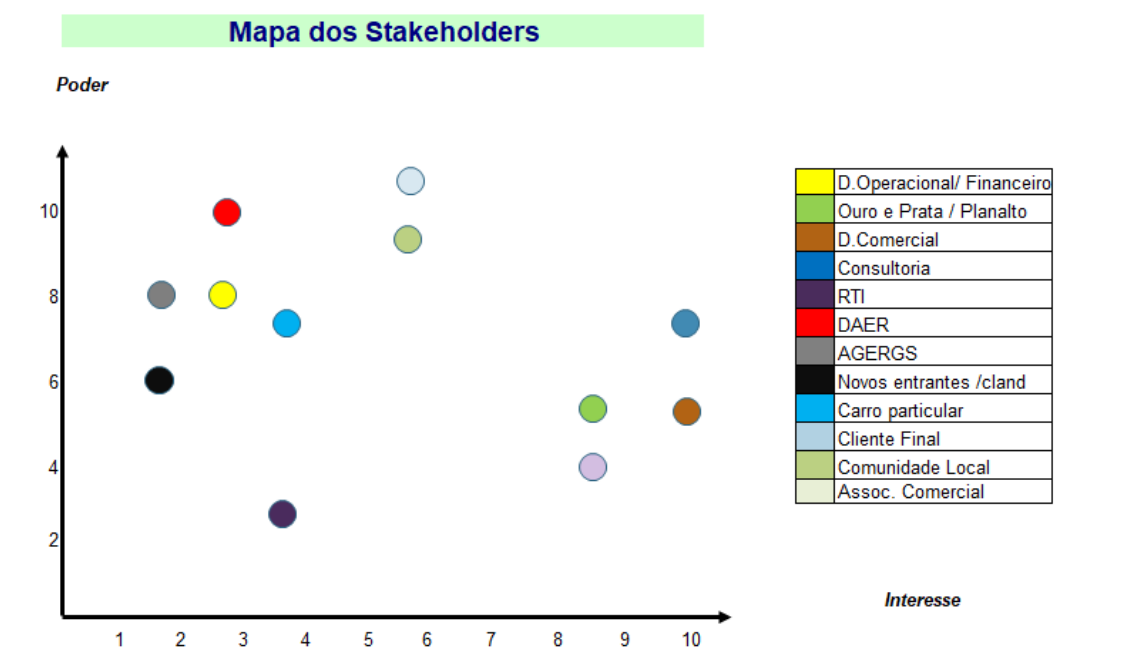


Na figura 4 demonstramos o quadro de poder x influência dos stakeholders:

Figura 4

Stakholder	Positivas	Negativas	GR.Poder	Gr Interesse	Atitude
Diretor Operacional	Gestor responsável por ações que impactam diretamente no cliente	Culturamente voltado a operação	8	3	Desenvolver acompanhamento
Diretor Financeiro	Gestor responsável pelo direcionamento dos recursos para mudança	Culturamente voltado a redução de custos	8	3	Envolvimento
Diretor Comercial	Voltado a cultura de serviço	Desconfiança no processo de mudança	5	10	participação com consultoria
Viação Ouro e Prata	Culturamente mais voltada a estratégia de serviços	Processos em andamento, dificuldade de transferência	5	9	Benchmarking
Plano de Transportes	Cultura em desenvolvimento	Processos em andamento, dificuldade de transferência	5	9	Benchmarking
Consultoria	Conhecimento e desenvolvimento	Alto investimento	7	10	Monitoramento
RTI	Divulgação e busca por parceiros no projeto	elo forte com a legislação vigente	3	4	Envolvimento
DAER	Proteção ao mercado regular	Fiscalizador do cumprimento da lei	10	3	Convencimento
AGERGS	Reguladora	Valores ligados a regulação	8	2	Convencimento/ envolvimento
Novos entrantes	Experiencias com ações voltadas a inovação	Não cumprimento da lei	6	2	Monitoramento
Clandestinos	Qualidade	Valor Cobrado	6	2	Monitoramento
Carro particular	Flexibilidade e economia quando mais de dois passageiros	Segurança/ desconfo, desgaste do bem	7	4	Convencimento passageiros a usar o transporte coletivo
Cliente Final	Qualidade, confiabilidade, conforto segurança	Leis reguladoras que impedem estrategias comerciais	10	6	Divulgação e convencimento
Comunidade Local		Cobrança por tarifas reduzidas	8	6	Engajamento e divulgação
Associações Comerciais	Parcerias na venda de passagem	Cobrança por tarifas reduzidas	4	8	Engajamento

No gráfico 3 apresentamos o gráfico dos stakeholders:



Analisando o mapa, identificamos que os órgãos concedentes (Daer/Agergs), Departamentos Operacionais e Financeiros tem muita influência e interesse baixo, isso deve sinalizar um alerta para empresa.

Já o cliente final e comunidade local apresentam-se neutros.

E por fim os principais interessados e com muita influencia aparecem as empresas Ouro e Prata/Planalto, Departamento comercial e Consultoria, esses entendem que a empresa precisa desenvolver uma cultura de serviços voltada ao cliente.

Cameron e Quinn (1999) conceitua esse tipo como cultura de mercado, orientada ao ambiente externo que é percebido como hostil e com consumidores exigentes. Essa cultura também tem foco em transações externas, incluindo o relacionamento com fornecedores, clientes, entidades de classe entre outros. As organizações em que predomina a cultura de mercado possuem ênfase em resultados, tendências de nichos de mercado e bases seguras de clientes, são empresas guiadas pela competitividade e produtividade. As lideranças estão voltadas para a consecução de resultados, traduzidos em lucro.

A transição de uma cultura tipo hierárquica para uma cultura de mercado será um grande desafio para a empresa Unesul. Deverá ser desenvolvido um plano de

mudança estruturado, com recursos suficientes para os próximos dez anos; um sólido processo de comunicação para toda a empresa; uma equipe sênior que perceba que algo mudou na relação entre eles; e, principalmente, o comprometimento dos acionistas e toda a direção da empresa com uma jornada de três anos, aproximadamente.

O alinhamento com a liderança é fundamental para essa mudança, conversas organizacionais e projeto organizacional como alavancas para nortear a evolução da cultura. É necessário estabelecer um processo de mudança na maneira de pensar, de sentir e de se comportar das pessoas. Também como colocar em prática os facilitadores-chave que apoiarão a cultura no futuro.

Outro ponto importante para o plano de desenvolvimento de cultura é o uso do tempo dos funcionários. Como um funcionário gasta seu tempo é determinado pelo que ele considera importante, o que por sua vez é influenciado pela hierarquia de valores. Desta forma o plano de desenvolvimento de cultura deverá incluir iniciativas que reorganizará a hierarquia de valores do pessoal e, portanto, mudar as escolhas de como eles administram o seu tempo.

Como iniciativas para essa mudança, sugerem-se: capacitação dos membros da equipe em como utilizar seu tempo em ações que estejam voltadas a encantar o cliente; comunicar a visão de que a empresa foca em proporcionar a melhor experiência de viagem ao cliente; planejar e mitigar riscos; pesquisar melhores práticas e aprender como fazê-lo; dar retorno sobre desempenho, mostrando o resultado das ações.

O plano de desenvolvimento de cultura deve conter uma sessão de comunicação, coordenado pelo comitê de cultura e complementado pelos líderes locais, que terão a comunicação como parte integrante de suas atividades de liderança.

A ação de mudar o estilo dos sistemas de comunicação vai enviar mensagem de que novos valores estão sendo estabelecidos. O processo de comunicação oferece a oportunidade de apresentar novos modelos de comportamento e de liderança, reforçando assim as mensagens de mudança, cria fóruns para escutar clientes, funcionários, ideias, reclamações e novas tendências. O processo de comunicação deve ter destaque em todo o ciclo pois é de extrema importância.

Pode-se criar uma agenda de comunicação incluídos: sessões de informações interativas, reuniões de equipe, reuniões externas com a equipe, apresentações

itinerantes, almoços com grupos de funcionários, almoços com grupos de clientes, sessões de *coaching* individuais, reuniões de áreas interdependentes, reuniões de projeto, reuniões de planejamento, sessões de inovação informais.

Além da agenda deve-se utilizar as opções online como teleconferências, whatsapp, e-mail, blogs, tweets, mídias sociais.

No processo de comunicação deve-se construir uma linguagem comum e ser consistente com ela, as palavras usadas para descrever as aspirações devem ser consistentes. O poder dessa comunicação aumenta à medida que vai ficando claro que isso não é um modismo e que a empresa irá continuar nessa direção.

É necessário convergir palavras e ações, o líder deve agir de forma coerente com o seu discurso, caso contrário poderá gerar perda de credibilidade sobre as mudanças propostas.

O líder imediato é a fonte mais importante de informação para a maioria dos funcionários. Quanto maior a distância hierárquica, menos relevante parece a mensagem recebida. Portanto é necessário instrumentalizar a liderança, participando-os de todo o processo e apoiá-los com ferramentas de comunicação para repassarem às equipes. Também contribui para a mudança, relacionar cada decisão importante com a cultura desejada. O objetivo da comunicação é comprometer os outros de maneira que queiram acompanhar.

Criar uma adequada estrutura de governança é fundamental para a transição e sustentação da nova cultura. Um plano de cultura e uma estrutura de governança criam uma dinâmica necessária para que o projeto aconteça.

A mudança cultural é um longo processo de melhoria contínua e metas mais ambiciosas para o plano de cultura. Por isso é necessário logo descobrir como é a organização, o que a faz pulsar e as travas que dificultarão o retrocesso.

Após a implementação de um plano de mudança cultural, se conseguirá: mudança de comportamento observado nas lideranças; os principais mecanismos relativos à gestão de desempenho redesenhados e em funcionamento; novas iniciativas, novos rituais apoiando novos comportamentos; aqueles que não se adaptam a nova cultura não permanecerão na empresa; todos conseguem verbalizar com clareza os elementos da cultura e a maneira como se comportam ajuda a fortalece-la; evidências de uma vantagem competitiva baseada na cultura começa a ficar claro para os clientes e para o mercado.

Abaixo segue uma sugestão das etapas de implantação para a mudança cultural, contemplando a ano 1:

Etapas de Implantação da Mudança Cultural - cronograma ano 1						Dados Gerais	
O QUE?	PORQUE?	COMO?	QUEM?	ONDE?	QUANTO?	PRAZO DE INÍCIO	PRAZO DE TÉRMINO
Reforçar a profissionalização da organização	Para definir com clareza as diretrizes e estratégias do negócio.	com consultorias e planejamento sucessório de forma formal e dedicada.	Consultoria e Presidentes	Na presidência	R\$ 120.000 ano	01/10/18	01/10/19
definir com clareza a estratégia de serviços a ser adotada	Para definir a cultura necessária para executar a estratégia	Pode utilizar a consultoria Porsche Consulting que já realiza trabalhos similares em empresas do grupo.	Consultoria	Na presidência	R\$30.000	01/11/18	31/12/19
Definição da cultura necessária para executar a estratégia	Para fortalecer a estratégia e poder realizar uma comunicação clara e eficiente	Pode utilizar a consultoria Porsche Consulting que já realiza trabalhos similares em empresas do grupo.	Consultoria	Na presidência	-	01/11/18	31/12/19
Estabelecimentos de um senso de urgência	Tirar as pessoas da zona de conforto criando metas e objetivos mais ousados	Contratação de consultores para coletar informações sobre o negócio e promover debates em reuniões com os gestores	Diretoria	Gerencia e Comercial	R\$ 60.000 por três meses de projeto	01/01/19	31/03/19
Criação de uma Coalizão Administrativa	Nenhum indivíduo isolado é capaz de desenvolver a visão correta, comunicá-la, eliminar obstáculos, possibilitar vitórias, liderar e gerenciar os projetos e enraizar novas abordagens.	Contratar uma consultoria para que em conjunto com o Recursos Humanos da empresa, constitua uma coalizão com pessoas, nível de confiança e objetivos comuns adequados.	Consultoria	Recursos Humanos	R\$ 600.000 pelo projeto de 1 ano	01/03/18	01/03/19
Desenvolvimento de uma visão estratégica	Uma visão adequada atende em decisões mais detalhadas, motiva as pessoas a tomar medidas certas e ajuda a coordenar as ações diversas de uma forma rápida e eficiente.	A coalizão administrativa deverá desenvolver a estratégia em grupo, percorrendo todos os assuntos em pauta até chegar em um acordo e senso comum, em quantos encontros forem necessários	Coalizão administrativa incluindo a consultoria	Local retirado da empresa	-	01/03/19	30/09/18
Comunicação da Visão da mudança	Para atingir o entendimento comum de seus objetivos e direção.	Informações simples e objetivas	Recursos Humanos e liderança	Em todos os canais de comunicação	-	01/03/18	01/03/19
		Preparação de materiais com uso de Metáforas, analogias e exemplos, uma imagem verbal vale mais do que mil palavras	Endomarketing	Em todos os canais de comunicação	R\$ 60.000 por ano	01/03/18	01/03/19
		Utilização dos foruns para realizar as comunicações: Integração de novos funcionários, reuniões de acompanhamento de resultados, treinamentos internos, etc	Recursos Humanos e liderança	Em todas as oportunidades de encontros	-	01/03/18	01/03/19
		Repetição, Repetição e Repetição: Os canais de comunicação devem ser explorados para enviar novas mensagens aos funcionários: palestras, reuniões, workshops, confraternizações informais, entrevistas pessoais, seminários, e-mails, intranet, telefones, redes sociais.	Recursos Humanos e liderança	Em todas as oportunidades	-	01/03/18	01/03/19
		Liderança por exemplos: comunicar através do comportamento	Liderança		-	01/03/18	01/03/19
		Resolva de forma explícita as inconsistências aparentes	Liderança		-	01/03/18	01/03/19
		Ouçã e seja ouvido: criação de canais de comunicação com os funcionários, caixinha de sugestões, feedback 360 graus, entrevista de desligamento, etc.	Recursos Humanos e liderança	-	01/03/18	01/03/19	
Como investir de Empowerment os funcionários para ações abrangentes	Funcionários enfraquecidos e destituídos de Empowerment nunca tornam as empresas vencedoras.	Comunicar uma visão sensível aos funcionários	Líderes	Reuniões semanais da equipe em cada departamento	-	01/03/18	01/03/19
		Criar estruturas compatíveis com a visão	Líderes	-	01/03/18	01/03/19	
		Dar aos funcionários treinamentos que eles necessitem	Líderes x RH	Na empresa ou treinamentos externos em cada departamento	-	01/03/18	01/03/19
		Alinhar os sistemas de informações e de pessoal com a visão	Líderes x RH	-	01/03/18	01/03/19	
		Enfrentar os supervisores que atrapalham a mudança necessária	RH	Avaliação de resultados mensal	-	01/03/18	01/03/19
Realização de conquistas a curto prazo	O feedback sobre os avanços da mudança de cultura e seu impacto no desempenho da empresa é muito importante para que as pessoas percebam o sentido da mudança e se engajem ainda mais.	compartilhar dados de satisfação de clientes, paralização ou retrabalho, tendências de mercado, dados de satisfação dos funcionários, análise de vendas, dados de desempenho, comentários nas redes sociais.	Líderes	Reuniões mensais de indicadores	-	01/03/18	01/03/19
Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças	As pessoas necessitam ser valorizadas pelos esforços mas também comunicadas dos passos seguintes para não retornar a tradição anterior	Dividir os processos em etapas e a cada etapa encerrada comemorar e definir, comunicar a nova etapa. Ideal a realizações de congressos anuais para essas mudanças de ciclos	Diretoria	Congresso dentro ou fora da empresa	R\$ 100.000 para o congresso	01/03/19	31/03/19
Estabelecimentos de novos métodos na cultura	Para garantir a manutenção na nova cultura	A liderança comunicar os novos resultados buscando o convencimento	Diretoria e lideranças	Reuniões mensais de indicadores	-	01/03/18	01/03/19
		Trabalhar na rotatividade de se for necessário	RH	Na empresa	-	01/03/18	01/03/19
		Mudar os processos de promoções tornando-os compatíveis com a nova cultura.	RH	Na empresa	-	01/03/18	01/03/19

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao estudar cultura organizacional evidenciam-se muitas correntes de pensamento e interpretações sobre o tema. Há autores que defendem uma perspectiva mais integrada, pressupondo harmonia e consenso; outros consideram a diferenciação através do conflito de subculturas. No entanto, mesmo sendo considerada uma das variáveis mais subjetivas em uma organização, a cultura pode ser mensurada, modificada e gerenciada para se obter a melhor performance através do alinhamento entre cultura e estratégia de negócio.

A mensuração da cultura organizacional também visa reconhecer a necessidade de mudança cultural, visto que somente a partir do diagnóstico de cultura, é possível a identificação das características culturais, bem como a reflexão sobre os valores e pressupostos na organização (CAMERON; QUINN, 1999).

Nesse sentido, o diagnóstico realizado nesse trabalho identificou que a cultura hoje predominante na empresa Unesul está desalinhada ao que a gestão deseja para o futuro da organização. A predominância do tipo de cultura hierárquica, voltada a processos e controles internos, não atende às necessidades atuais e futuras de competitividade no mercado e foco no cliente.

A reflexão da alta gestão sobre a cultura desejada foi um despertar para o próximo ciclo da empresa, em como ser competitivo no mercado em transformação digital. Cabe agora a elaboração de um plano de desenvolvimento cultural, atendendo as premissas apresentadas nesse trabalho, para apoiar a empresa na transição de uma cultura hierárquica para uma cultura de mercado.

A empresa avaliou que em seus próximos anos quer direcionar o negócio para uma estratégia de diferenciação, como apresenta Porter (1989) oferecendo ao cliente não o que eles esperam, mas proporcionar a eles aquilo que nunca foi oferecido, com atributos diferentes da concorrência.

Para que isso ocorra, reforçamos nesse trabalho alguns pontos chaves, como reforçar a profissionalização da organização, definir com clareza a estratégia de serviços a ser adotada, disseminar a estratégia e a cultura necessária para a concretização e manutenção dos negócios.

Como sugestões para podemos citar estabelecer canais de relacionamento com os clientes, observar suas reações, incentivá-los a opinar sobre o serviço que recebem e dar resposta rápida às suas observações.

Outro ponto é dividir a visão do cliente com o público interno, co-criando com os líderes e demais funcionários os comportamentos e ações que estarão alinhados ao propósito de encantar o cliente. É estabelecer uma crença voltada ao cliente, disseminar para toda a organização e submeter o modelo de funcionamento da empresa para que ela aconteça e se sustente no tempo.

REFERÊNCIAS

CAMERON, K. S. & QUINN, R. E. (1996) - **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. Mimeo.

CAMERON, KIM S.; QUINN, ROBERT E. **Diagnosing and changing organizacional culture**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.

CERVO Amado Luiz; BERVIAN Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GONÇALVES, Carlos Alberto; JAMIL, George Leal; TAVARES, Wolmer Ricardo. **Marketing de relacionamento: Database Marketing**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2002

GROYSBERG, BORIS; LEE, JEREMIAH; PRICE, JESSE; CHENG, J. YO-JUD. **Manual da Cultura Corporativa para o Líder**. 2018

KOTTER, J. P.; COHEN, DAN. **Transformando empresas com a força das Emoções**. Ed. Campos, 2002.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LEVITT, Theodore. **A imaginação do marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MCCARTHY, E. J. ; PERREAULT JR., W. D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Poder da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NICKLES, W. G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade e valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2008.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. (Vol. 511). Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das nações**, Campus, Rio de Janeiro, Campus, 1989.

PRIDE, W. M.; FERREL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias**. Rio de Janeiro: LTC, 2001

TAYLOR, CAROLYN. **Walking the Talk a cultura através do exemplo**. Rio de Janeiro: ed. Publit, 2014.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

ZAMBONI, Dagmar Leila; MAZZARDO, Fátima. Normas para elaboração de trabalhos científicos \u2008 NORMAS FEMA.

ZEITHAML, Parasuraman e Berry (apud Levy; Weitz, 2000)

ANEXO 1

DIAGNÓSTICO DE MAPEAMENTO CULTURAL

Nome: _____

Cargo: _____

Cada título contém quatro afirmações. Leia primeiro e depois classifique as quatro afirmações, atribuindo 4; 3; 2 ou 1 em cada uma delas para indicar com que frequência a situação ocorre no trabalho, sendo: **4 = mais frequentemente e 1 = menos frequentemente.**

Use 4; 3; 2 ou 1 em cada afirmação apenas uma vez para classificar as 4 afirmações. Classifique todas elas.

CARACTERÍSTICAS	NOTAS
Gerência	
a) Nossos gerentes se concentram em estabelecer metas de desempenho a serem atingidas e resultados.	
b) Nossos gerentes se concentram em análises, planejamento e orçamentos	
c) Nossos gerentes se concentram na direção futura da empresa e nas oportunidades de crescimento	
d) Nossos gerentes se concentram em formar equipes e construir um ambiente que dá apoio.	
Funcionários	
a) Cada um de nós recebe metas e objetivos específicos a serem atingidos.	
b) Temos regras, diretrizes e procedimentos claros para seguir.	
c) Como indivíduos, espera-se que trabalhem com autonomia para atingirmos nosso pleno potencial.	
d) Valorizamos as contribuições de todos para o grupo.	
Comunicação	
a) A informação é abertamente compartilhada e facilmente acessível.	
b) Recebemos as informações que são estritamente necessárias.	
c) Encontramos por acaso as informações de que precisamos.	

d) Os que fazem parte de um determinado grupo têm acesso a informações restritas.	
Mudança	
a) As mudanças funcionam melhor quando todos entendem os motivos para fazer as coisas de forma diferente.	
b) As mudanças funcionam melhor quando novos sistemas, regras e procedimentos são implantados para se fazerem as coisas de forma diferente.	
c) A mudança é o estilo de vida na nossa empresa.	
d) A mudança é aceitável quando todos concordaram quanto à maneira como ela deve ocorrer.	

Tomada de Decisão	
a) Podemos tomar decisões que nos permitam atingir nossos objetivos e metas.	
b) Podemos tomar decisões apenas com a aprovação da gerência.	
c) Temos a liberdade de tomar qualquer decisão de que gostamos.	
d) Podemos tomar decisões desde que todos concordem.	

MAPEAMENTO CULTURAL – auto pontuação

Instruções

1. Transfira suas classificações para cada afirmação dos itens do Diagnóstico de Mapeamento Cultural para o quadro abaixo:

	1 Gerência	2 Funcionários	3 Comunicação	4 Mudança	5 Tomada de decisão	Total
P - Produção						

ANEXO 2

ENTREVISTA COM CONSULTORA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA LOJAS RENNER:

1. Por que a empresa em estudo decidiu que era necessário fazer uma mudança de cultura?

Resposta da consultora: A decisão da empresa em realizar um trabalho forte e profissionalizado de mudança cultural aconteceu na fase em que decidiu mudar a estratégia do negócio e focar em moda, adotando um novo conceito de lifestyle (estilo de vida), voltado a ideia de que a mulher tem vários estilos, nesse período mudou o layout das lojas, acabou com a divisão de departamentos, casa, mesa e banho, pois para trabalhar todos os estilos a loja precisava de mais espaço para atuar o novo conceito, decisão difícil de tomar pois era uma mudança de estratégia que afetava o público mais conservador que tinha a tradição das listas de noivas, mas a empresa foi firme e decidiu que o seu negócio era vestuário e direcionou a estratégia para o foco no negócio, firmando assim a sua identidade.

Quando a empresa focou em moda, percebeu que ela tinha uma moda muito reativa, ela não tinha uma moda rápida, fizeram um estudo global traduzido em novo varejo e velho varejo, e perceberam que a Renner estava no modelo velho varejo, que é aquela loja ancora, muito grande mas que o produto fashion demorava a chegar, e quando chegava já não era mais o desejado pelos clientes.

A empresa percebeu que para ela crescer e atingir os objetivos precisava se remodelar, precisava colocar tendência mais rápida e ganhar velocidade, também sabia que para ser eficiente precisava saber o que o cliente queria, escutá-lo, trazendo o mesmo para o centro das decisões.

Nessa fase a direção já sabia que precisava de uma mudança de cultura voltada ao atendimento ao cliente, mas detectou que a empresa era focada em processos e não em clientes. Os gerentes das lojas diziam que não tinham

tempo para escutar os clientes, que a sua rotina diária era de muitas reuniões e processos.

Nesse momento a empresa iniciou um trabalho de mudança cultural buscando consultorias especializadas para auxiliar nesse trabalho.

2. Quais as ações que a consultoria contratada adotou para dar início ao trabalho de mudança de cultura?

Resposta da consultora: Teve duas principais consultorias, a Falconi que atuou na revisão de processos e Walking the Talk que atuou em comportamentos.

A consultoria Walking the Talk realizou seu diagnóstico de cultura através de diferentes etapas: pesquisa quantitativa através de questionário aplicado a uma amostra de funcionários da empresa; pesquisa qualitativa realizada através de entrevista estruturada com os principais executivos; workshop com as lideranças da empresa.

A mudança cultural iniciou com os presidentes e foi cascadeando para atingir todos os funcionários. Eles sabiam que para entregar uma moda mais rápida eles precisavam entender o cliente, e para entender o cliente eles precisavam mudar a cultura organizacional, de uma cultura voltada aos processos para uma cultura voltada aos serviços.

3. Após o diagnóstico inicial realizado pela consultoria, quais ações ela adotou para dar início ao processo de mudança?

Resposta da consultora: As ações eram divididas em diversas ondas, a primeira delas foi a onda de simplificação de processos, durante o diagnóstico se identificou que a empresa estava muito focada em processos que ela pregava o olhar no cliente mas de fato não atuava dessa forma, então a empresa entrou em uma onda de simplificação de processos.

Nessa onda a empresa contou com a colaboração da consultoria Falconi, e uma das etapas foi mapear a rotina diária dos gerentes, mapear onde o tempo deles era dedicado. A consultoria detectou que eles não tinham tempo para o

cliente, pois eles tinham muitas demandas de recursos humanos, reuniões, processos, relatórios. O gerente quando entrava na Renner já ganhava uma agenda operacional, onde constava todas as suas tarefas diárias de segunda a domingo, ou seja, desde a entrada na empresa ele já tinha as suas tarefas determinadas, não sobrava tempo para analisar o comportamento dos clientes da sua loja.

A consultoria atuou implantando processos mais simples, descartando rotinas que não agregavam valor ao cliente, foi uma fase de revisão de processos com o apoio do RH e da área de Divisão de lojas que era uma área de inteligência de lojas, donas dos procedimentos. O objetivo era simplificar processos para que o gerente de loja tivesse tempo de olhar os clientes, andar pelo shopping, ver outras lojas, fazer benchmarking, etc.

O papel do RH foi fundamental em todo o processo, ele atuava apoiando as consultorias, e após o diagnóstico o RH apoiava reforçando os temas com campanhas, treinamentos e comunicações.

4. Como a consultoria fez a mobilização das pessoas para iniciar o processo de mudança de cultura?

Resposta da consultora: Teve dois momentos distintos, o primeiro momento de mapear processos e tentar simplificar, e também o momento de trabalhar comportamentos.

O principal agente de mudança era a convenção anual de líderes, o tema da primeira convenção após a etapa de simplificação foi “Encantamento de clientes”, com imersão de dias, dinâmicas incríveis, imersão total para entender que o cliente era a nossa razão de existir.

Os eventos eram realizados em resorts maravilhosos, investimentos muito estratégicos, elaborados com a participação dos presidentes, como desdobramento do planejamento estratégico. O objetivo era sensibilizar os líderes com a essência do tema para que eles posteriormente fossem os agentes de mudança dentro da empresa.

Após a convenção o RH trabalhava o ano todo realizando diversos programas que suportassem a convenção e mantivesse vivo o tema dentro da empresa.

Um ponto interessante foi que houve uma mobilização muito positiva da maioria dos gerentes em apoiar a mudança cultural, pois desde a seleção e treinamentos o RH vendia o discurso do cliente no centro, apesar de na prática cobrar uma outra coisa. O RH contratava profissionais engajados na cultura de serviços, profissionais que estudavam moda, tendências, marketing, e os colocava em mundo burocrático, então para muitos foi como um resgate, assim como também teve gerentes que tiveram que despertar o sentido da moda novamente e outros que estavam desde a época da Renner familiar e que não evoluíram com as novas mudanças, mas foi um processo natural, sem traumas.

5. Qual tem sido a postura e papel dos líderes nesse processo de mudança?

Resposta da consultora: A mudança cultural tem que iniciar de cima, e ir cascateando, os líderes exemplos porque as pessoas observam os precursores da mudança. Os líderes também precisam ter aliados fortes pois sem sozinhos eles não conseguiram contagiar os demais.

O presidente da Renner era um líder que dava muitos exemplos, inspirava comportamentos, comunicava muito bem, se mantinha ativo e atento reforçando e validando comportamentos.

O presidente viajava muito e trazia muitas tendências de moda e gestão, era muito provocador, ele lia um livro e indicava para o RH comprar e realizar dinâmicas de cumbuca e convenções baseadas nos livros. Ele costumava gravar vídeos curtos dando exemplos de como ele estava adotando o tema do ano no seu dia a dia.

O papel da liderança é fundamental para reforçar o processo de mudança, ele inicia pela direção, depois seus assessores, gerentes e assim sucessivamente.

Os líderes tinham o papel de multiplicadores, eles realizavam eventos de manutenção dos assuntos da convenção para multiplicar para as suas equipes

O Rh tinha o papel de medir a atuação dos gestores como multiplicadores, através de acompanhamento da agenda de treinamentos, pesquisa de clima, etc.

6. Como tem sido realizada a comunicação frente ao processo de mudança?

Resposta da consultora: A atuação da comunicação era muito forte, com vários meios utilizados. Após as convenções os líderes voltavam muito motivados, comunicavam as suas equipes das propostas e avisavam que o “Magia Renner” estava chegando, era o material que desdobrava os assuntos da convenção e os temas que seriam trabalhados o ano todo.

Após alguns dias da convenção o RH compactava o material da convenção em treinamentos de 4 horas para os gestores serem os multiplicadores das suas equipes.

O tema da convenção se desdobrava em diversos programas de treinamentos e meios de comunicação, era elaborada diversas peças de comunicação do tema, que era falado o ano inteiro através da integração de novos funcionários, programas trainee, jornais, murais, vídeos.

Era produzido um vídeo mensal com o diretor falando, uma pauta sobre a estratégia, exemplos de atuação, palavra de inspiração para o início das datas comemorativas, e depoimentos de funcionários falando sobre o tema do ano. Era um vídeo de uns 5 minutos e todos os líderes tinham um momento para assistir com a sua equipe.

A empresa entendia que após os assuntos serem trabalhados o ano inteiro eles eram incorporados, e percebia-se que todos na empresa falavam a mesma língua e trabalhavam com os mesmos objetivos.

7. Quais os aprendizados, adquiridos até o presente momento com esse processo?

Resposta da consultora: Em primeiro lugar o quanto é importante ter uma estratégia bem definida, o exemplo do líder, o quanto é importante as decisões

virem de cima e serem bem comunicadas, a importância de um RH facilitador para o desmembramento dessa comunicação e acompanhamento das ações para elas não perderem força, e se tornarem “efeito aerossol”, e preocupação e manutenção da continuidade do processo que é longo.

Cada tema leva no mínimo 1 ano para incorporar a cultura da empresa.

8. Quais os desafios encontrados para que esse processo seja implantado com maestria?

Resposta da consultora: Não fazer a manutenção, fugir do foco, voltar a rotina, o presidente usava sempre a mesma expressão “Não deixes cair em tentação, sabemos o que queremos, precisamos seguir o que planejamos”.

O tema precisa ser retomado o tempo todo pois para fortalecer a cultura o tempo precisa ser falado o ano inteiro.

9. Houve resistência por parte das pessoas frente ao processo de mudança? Como trabalharam ou tem trabalhado essas resistências?

Resposta da consultora: A cultura descia tão forte, que era difícil ter resistência, mas quando tinha a pessoa não conseguia lutar muito tempo contra o sistema, Quando todo mundo fala a mesma língua é difícil uma pessoa ficar isolada, e quando tinha alguém isolado, existia uma serie de gestores para acompanhar, o gerente de loja respondia para um gerente regional que respondia para um gerente geral, então em situações assim o superior iria atuar para entender a situação e tentar reverter.