UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARCO AURÉLIO ZANATTA MACEDO

O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO E O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO ALCANCE DOS RESULTADOS

JUIZ DE FORA
2023

MARCO AURÉLIO ZANATTA MACEDO

O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO E O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO ALCANCE DOS RESULTADOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D. Sc., Luiz Henrique Dias Alves

JUIZ DE FORA

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Macedo, Marco Aurélio Zanatta.
O processo de desenvolvimento de um plano estratégico e o impacto da cultura organizacional no alcance dos resultados / Marco Aurélio Zanatta Macedo. -- 2023.
59 f.

Orientador: Luiz Henrique Dias Alves
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2023.

1. Planejamento estratégico. 2. Cultura organizacional. I. Alves, Luiz Henrique Dias, orient. II. Título.

O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO E O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO ALCANCE DOS RESULTADOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 12 de julho de 2023.

BANCA EXAMINADORA

D. Sc., Luiz Henrique Dias Alves (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc. Roberto Malheiros Moreira Filho
Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc. Clarice Breviglieri Porto
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer à Deus por guiar minha trajetória, me guardar e fortalecer para enfrentar os desafios.

À toda minha família, em especial ao meu pai João, que sempre foi uma inspiração e base durante todo meu caminho, minha mãe Maria Rita, que esteve sempre ao meu lado me confortando e me deu todo o carinho e educação que me tornaram o homem que sou hoje, meus irmãos Luiz Gustavo e Pedro Henrique, que sempre foi um exemplo, me inspirou e ajudou muito durante a faculdade e até hoje continuam sendo referência para mim também em suas carreiras profissionais.

À Adrienny, que esteve próxima de mim, compartilhando dos sofrimentos e das vitórias, sendo um apoio durante os momentos desafiadores. Que essa seja uma dentre todas as conquistas que ainda teremos.

Aos meus amigos que acompanharam toda essa trajetória desde o Colégio Militar e também na Universidade, me apoiando, dando conselhos, comemorando as vitórias e sempre ao meu lado nas dificuldades. Essa vitória também é de vocês!

Também um agradecimento especial ao meu orientador Luiz Henrique, que contribuiu para a minha proposta e foi um professor exemplar, dando todo o suporte necessário tanto para esse trabalho, mas também durante todo o curso. E a toda a banca avaliadora, que foram professores especiais dentro da graduação e que aceitaram o convite para contribuírem para este trabalho.

À Mais Consultoria Jr., à FEJEMG e à todo o Movimento Empresa Júnior pelos 3 anos de desenvolvimento, que sem dúvida contribuíram muito para a minha trajetória e têm enorme influência no meu sucesso profissional e acadêmico.

RESUMO

Este trabalho tratou sobre o tema do desenvolvimento de um plano estratégico alinhado à cultura de uma organização, com o objetivo de analisar o impacto da cultura organizacional e a influência das lideranças dentro do alcance de resultados de uma empresa. Buscou-se basear a pesquisa com base em estudos e artigos sobre o tema, sendo abordada as principais metodologias para construção de um plano estratégico e uma análise acerca do desempenho em indicadores relevantes de uma companhia aérea (Southwest Airlines) reconhecida pela sua forte cultura organizacional.

Palavras-chave: Cultura organizacional, plano estratégico.

ABSTRACT

This work addressed the topic of developing a strategic plan aligned with the culture of an organization, aiming to analyze the impact of organizational culture and the influence of leadership in achieving company results. The research was based on studies and articles on the subject, covering the main methodologies for building a strategic plan and an analysis of performance in relevant indicators of an airline company (Southwest Airlines) renowned for its strong organizational culture.

Keywords: Organizational culture, strategic plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção. 12
Figura 2 – Evolução da estratégia. 14
Figura 3 – Processo de definição da estratégia. 18
Figura 4 – Sequência de fases para definição da estratégia. 19
Figura 5 – Distribuição das Cinco Forças de Porter. 25
Figura 6 – Matriz SWOT. 26
Figura 7 – Forças e Fraquezas. 27
Figura 8 – Oportunidades e Ameaças. 29
Figura 9 – Iniciativas estratégicas na análise de ambientes. 30
Figura 10 – Resumo geral do Balanced Scorecard. 32
Figura 11 – Desdobramento estratégico. 32
Figura 12 – Composição do sistema de gestão. 33
Figura 13 – Relação entre capital humano, social e organizacional. 34
Figura 14 - Fatores chave para o alcance de resultados. 35
Figura 15 – Pirâmide das necessidades de Maslow. 36
Figura 16 – Agenda do Líder. 37
Figura 17 – Modelo de Liderança. 39
Figura 18 – Velho e Novo Paradigma. 40
Figura 19 – Círculo Dourado. 40
Figura 20 – Hierarquia da liderança nível 5. 42
Figura 21 - Descrição dos valores da Southwest Airlines. 45
Figura 22 - As 10 maiores companhias aéreas por viagens de passageiros em rota doméstica nos EUA. 48
Figura 23 - “The Southwest Model”, o modelo de organização da Southwest Airlines. 50
Figura 24 - Comparativo sobre os custos por assento disponível dentre as companhias aéreas americanas nos anos de 2019 e 2022. 51
Figura 25 - Comparativo entre taxas da Southwest Airlines x Indústria em 2000 e 2015. 52
Figura 26 - Comparativo do indicador CASM para as companhias aéreas dos EUA em 2019. 52
Figura 27 - Participação de mercado das empresas aéreas americanas entre 2019 e 2020. 53
Figura 28 - Estudo sobre a satisfação dos clientes de companhias aéreas estadunidenses. 54

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 10

1.1 JUSTIFICATIVA 11

1.2 ESCOPO DO TRABALHO 11

1.3 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 11

1.4 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 12

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO 12

2. PRINCIPAIS DEFINIÇÕES E TEORIAS SOBRE O CONCEITO DE ESTRATÉGIA 13

3. METODOLOGIAS E FERRAMENTAS PARA CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 17

3.1 ELABORAÇÃO DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS 19

3.2 ANÁLISE DO AMBIENTE 22

3.3 DEFINIÇÃO DE INDICADORES E MÉTODOS PARA CONTROLE DOS RESULTADOS 30

4. CULTURA ORGANIZACIONAL E INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO ALCANCE DE RESULTADOS CONSISTENTES 33

4.1 PAPEL DO LÍDER NA ORGANIZAÇÃO 37

4.2 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER 41

5. ESTUDO DE CASO SOBRE O PAPEL DA LIDERANÇA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL, NOS RESULTADOS DE UMA COMPANHIA AÉREA. 43

5.1 SOBRE A SOUTHWEST AIRLINES 43

5.2 HISTÓRICO DE LIDERANÇAS DENTRO DA SOUTHWEST AIRLINES 46

5.3 CENÁRIO DO MERCADO DE COMPANHIAS AÉREAS NOS ESTADOS UNIDOS 47

5.4 IMPACTOS DA CULTURA NOS RESULTADOS DA SOUTHWEST AIRLINES 49

6. CONCLUSÃO 55

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 56

1. INTRODUÇÃO

Desde os primórdios o conceito de estratégia está presente na vida dos seres humanos, mesmo que, por diversas vezes, não estivesse ligada a uma definição mais detalhada e específica como hoje em dia. É possível observar, ao longo da história, muitos momentos em que a estratégia foi utilizada de forma revolucionária, criando alternativas não imaginadas anteriormente. Por exemplo, quando se trata do "surgimento do fogo", uma alternativa criada milhões de anos atrás devido à necessidade de se aquecer, iluminar, cozinhar, entre outras funcionalidades. Mas o que isso tem a ver com estratégia?

Quando é procurado o significado do substantivo "estratégia" nos dicionários e enciclopédias, pode-se encontrar algo semelhante à "arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos." (Oxford Languages). No caso da utilização do fogo como forma de aquecimento, por exemplo, é exatamente o caso do uso de um recurso, no caso madeiras, mato seco e pedras, de forma eficaz, utilizando o atrito com a pedra para gerar energia, alcançando o objetivo de aquecer o ambiente.

Além disso, ao falar de estratégia, muitas vezes também se recorda do viés militar da palavra, trazendo à tona o seu uso em batalhas e guerras diversas. Esse uso é constantemente lembrado devido à origem etimológica da palavra que, para os gregos antigos, representava o líder de um exército, uma espécie de ministro da guerra. Existem diversos autores e livros que nos apresentam uma visão do uso da estratégia com fins militares, políticos e diplomáticos, alguns dos mais conhecidos que é possível listar são "A arte da guerra" (SUN TZU, 1963) e "O príncipe" (MAQUIAVEL, 1532).

Por mais que, de acordo com a origem da palavra, é possível relacionar "estratégia" com um exército ou uma guerra, na atualidade também surgiram diversos conceitos para o uso da estratégia enquanto um "caminho" para alcançar os objetivos dentro de uma organização corporativa. Isso porque, em sua maioria, quando é feita uma análise sobre uma empresa também é analisado o seu "exército", ou seja, as pessoas responsáveis por levar a corporação ao lugar mais alto, a alcançar os objetivos e se estabelecer, cada vez mais, no mercado de atuação.

E neste texto, foi abordado um pouco mais sobre conceitos de estratégia e a construção da mesma dentro de uma empresa, mas, além disso e, principalmente, também foi discutido acerca da importância que o "exército" e seus "generais" possuem dentro da cultura

organizacional para direcionar a empresa no caminho certo, garantindo a execução e, consequentemente, o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos.

Após isso, foi feito um estudo de caso sobre uma companhia aérea dos Estados Unidos, unindo as diretrizes estratégicas da organização com os resultados alcançados e pretendidos a partir dessa definição. Ponto de crítica deste trabalho é a falta de dados sobre o plano estratégico da organização e insumos para a construção do mesmo, apesar de ser possível observar, por meio das diretrizes estratégicas, o caminho estratégico que a companhia seguiu e, por meio de dados de mercado, os resultados alcançados.

1.1 JUSTIFICATIVA

Desde que entrei para o curso de engenharia de produção, sempre tive curiosidade em entender como os processos são definidos e o porquê eles existem. Quando entrei no Movimento Empresa Júnior pude entender um pouco melhor do significado do que é construir um planejamento estratégico, na prática. No curso de engenharia de produção frequentemente é abordado assuntos que envolvem planejamento e processos, como definido pela própria Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO, sem data):

> "Compete à Engenharia de Produção o projeto, a implantação, a melhoria e a manutenção de sistemas produtivos integrados, envolvendo homens, materiais e equipamentos, especificar, prever e avaliar os resultados obtidos destes sistemas, recorrendo a conhecimentos especializados da matemática, física, ciências sociais, conjuntamente com os princípios e métodos de análise e projeto da engenharia".

Por isso, gostaria de, a partir desse estudo, entrar mais profundamente no entendimento do que é definir um planejamento, analisando a estratégia por trás da definição e execução dos processos e utilização dos recursos envolvidos para alcançar um objetivo fim, analisando como as lideranças possuem influência na execução correta do plano estabelecido.

1.2 ESCOPO DO TRABALHO

Foi feita uma pesquisa a fim de introduzir os conceitos de “Estratégia” já existentes e comumente utilizados atualmente, observando como estas ideias se relacionam com a definição prática de um plano estratégico. Após isso, com base nos estudos acerca de metodologias e ferramentas para mapeamento e definição da cultura organizacional, foi feita uma análise sobre qual o impacto da cultura nos objetivos estratégicos de uma organização e como é possível potencializar os resultados alcançados a partir de ações com as lideranças.

1.3 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

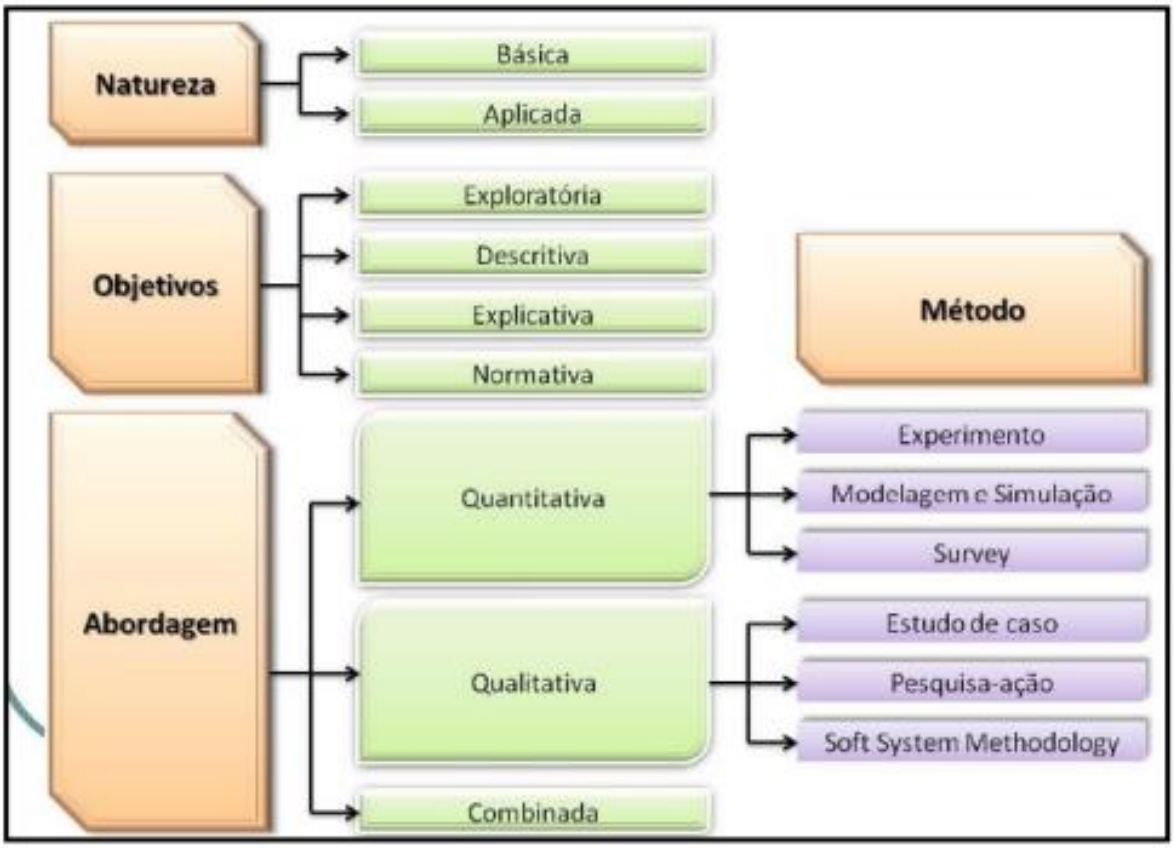
O principal objetivo deste trabalho é mapear o impacto da cultura organizacional e, consequentemente, das lideranças de uma organização, no alcance dos objetivos estratégicos definidos para a empresa. Para isto, este trabalho foi dividido em objetivos secundários:

- Estudo sobre a evolução do conceito de estratégia e aplicação nos dias atuais;
- Metodologias para definição e construção de um plano estratégico;
- Análise sobre a cultura organizacional, das diretrizes e resultados alcançados a partir dos objetivos estratégicos em uma companhia aérea.

1.4 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Este trabalho trata-se de uma pesquisa em Engenharia de Produção, baseada na seguinte metodologia:

Figura 1 – Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção.



(Adaptado de SOUZA, 2018)

Esta pesquisa possui uma natureza aplicada, baseando-se em livros, artigos e referências já existentes e testadas na prática para a resolução de problemas. No que tange ao objetivo, esta pesquisa foi descritiva, trazendo à tona conceitos diferentes e diversas bibliografias para discussão em todos os tópicos. Em relação à abordagem, foi utilizada uma visão mais qualitativa, com conclusões e definições a partir de outros autores, além de um estudo de caso sobre as diretrizes estratégicas e os resultados alcançados de uma companhia aérea americana.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi dividido em quatro capítulos, sendo esta Introdução o primeiro deles, com o objetivo de definir os principais objetivos do trabalho e dar um curto contexto sobre o tema que foi discutido para o leitor.

No segundo capítulo foi apresentado uma abordagem histórica dos conceitos de estratégia, trazendo um referencial teórico utilizando definições utilizadas nos dias de hoje e realizando uma análise sobre a evolução do planejamento estratégico nas últimas décadas, citando quais as principais mudanças e os impactos que elas trouxeram no processo de definição.

Para o terceiro capítulo foi elaborado um estudo sobre as principais metodologias e ferramentas utilizadas para a definição de uma estratégia empresarial, abordando as principais etapas e passos que devem ser executados antes da organização estabelecer seus objetivos e diretrizes estratégicas, garantindo a execução correta do plano e o alcance dos resultados.

No quarto capítulo, foi abordado sobre a importância da cultura organizacional na execução do plano, entendendo como as principais metodologias de definição da estratégia incluem este tema nas etapas do planejamento estratégico.

Após a abordagem teórica, foi elaborado um estudo de caso acerca da atuação da Southwest Airlines no mercado de companhias aéreas dos Estados Unidos e a relevância da cultura forte da empresa e de seu histórico de lideranças para o alcance dos resultados e consolidação da empresa como uma gigante do mercado.

2. PRINCIPAIS DEFINIÇÕES E TEORIAS SOBRE O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Adentrando um pouco mais a fundo sobre o mundo empresarial, com novas tecnologias surgindo e o conhecimento sendo, cada vez mais, dispersado e de fácil acesso para as pessoas, é possível analisar visões e conceitos diferentes para o mesmo assunto. No caso de estratégia

para organizações, o cenário é o mesmo: muitos autores discutindo e trazendo opiniões diferentes sobre o tema.

Mas, para começar a relatar os diversos conceitos que temos hoje, é importante dar um passo atrás e iniciar pela história e a evolução da estratégia, principalmente nos últimos anos. Utilizando como referência o livro "Estratégias Organizacionais" (RUWER, 2018), é possível observar a evolução da estratégia ao longo dos anos, desde 1950, analisando os principais pontos e revoluções que tivemos no conceito de estratégia empresarial. Abaixo, segue um quadro que nos mostra, dividindo por décadas, as mudanças e direcionamentos que surgiram ao longo dos anos.

Figura 2 – Evolução da estratégia.

	Anos 1950 e 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990
Abrangência	▪ Planejamento financeiro ▪ Orçamento anual	▪ Planejamento a longo prazo ▪ Projeção de tendências ▪ Análise de lacunas	▪ Planejamento estratégico ▪ Pensamento estratégico ▪ Análise das mudanças no ambiente ▪ Análise das forças e fraquezas da organização	▪ Gestão estratégica ▪ Flexibilidade ▪ Ênfase na informação ▪ Conhecimento como recurso crítico ▪ Integração de processos, pessoas e recursos
Ênfase	Cumprimento do orçamento	Projetar o futuro	Definir a estratégia	Integrar estratégias e organização
Problema	Orientado pela disponibilidade financeira	Não previa mudanças	Dissociação entre planejamento e implementação	Maior complexidade de abordagem

(RUWER, 2018).

A partir deste quadro, é possível observar a abrangência e robustez que um planejamento estratégico empresarial foi adquirindo com o passar do tempo, começando a ter um viés de análise e responsabilidade financeira (décadas de 50 e 60), uma visão de longo prazo, acrescida de uma análise do ambiente e das projeções futuras (até pelo cenário de "incertezas" que a Guerra Fria gerava, por volta das décadas de 70 e 80). Por último e mais recente, também é possível observar a necessidade de adaptações e agilidade nas mudanças que a globalização e os avanços tecnológicos trouxeram, visto que temos inovações o tempo todo que mudam completamente o caminho previsto anteriormente. Acrescentando ao que foi exposto no quadro,

é possível observar também, cada vez mais, o conceito de ágil, principalmente com o surgimento do Manifesto Ágil (data da primeira publicação em 2001), transformando os princípios e modelo das organizações e, consequentemente, a definição de estratégia das mesmas.

Porém, é preciso entendermos um pouco mais da evolução do uso da estratégia por meio de alguns conceitos e definições para discutir e, depois, realizar uma análise do conjunto completo. Por exemplo, THOMPSON JR. e STRICKLAND III (2000) definem estratégia como sendo um "conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. (...) é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho". Essa definição nos indica uma definição de estratégia com um viés mais, de certa forma, hierárquico, em que o nível gerencial define mudanças e planos de ação a serem realizados em busca de alcançar um objetivo pré-definido.

Já para MINTZBERG e QUINN (2011), estratégia "é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso", sem definir ou especificar responsáveis diretos pela condução, essa definição traz a estratégia como um modelo integrado entre execução e objetivo, garantindo o alinhamento do caminho a ser seguido por toda a organização. Além disso, os autores trazem um complemento dessa visão no mesmo livro, "O Processo da Estratégia", utilizando cinco definições: Estratégia como Plano, em que é definido uma série de ações e objetivos a serem executados e alcançados no futuro, mas que ainda não foram executados; Estratégia como Padrão, que analisa também os comportamentos que resultarão no alcance do plano, analisando ações realizadas anteriormente como, de fato, um padrão ou tendência; Estratégia sobre o quê, garantindo uma visão sobre a situação atual, não só os recursos mas também os processos, produtos, responsabilidades sociais, entre outros; A quarta definição é a de Estratégia como Posição, avaliando a relação entre a empresa e o ambiente externo, tendo como base os aspectos econômicos, em alguns casos a logística de envio dos produtos e recebimento de recursos, domínio do setor de mercado, entre tantos outros. E, por fim, a Estratégia como Perspectiva, que busca olhar a pessoalidade e os vieses existentes a partir da visão de quem está vendo, ou seja, dos atuantes na construção da estratégia. Essas cinco definições se complementam e, por vezes, também se assemelham (até é possível encaixar uma dentro da outra quando observados alguns aspectos).

Outra visão possível de ser abordada aqui é a do livro Planejamento Estratégico - Conceitos-Metodologia-Práticas, em que OLIVEIRA (2018) traz o conceito de planejamento estratégico como:

> "o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência(...)". (OLIVEIRA, 2018)

Essas três visões se assemelham e também se complementam no conceito de que a estratégia deve ser construída tendo base no passado, o chamado "Padrão", para possibilitar uma compreensão do que já foi realizado, quais os resultados alcançados, os aprendizados obtidos a partir daquelas ações, definindo o que deve ser mantido e o que pode ser melhorado para alcançar resultados ainda maiores, visto que a estratégia é um caminho para o crescimento, para a evolução da empresa. Por outro lado, é fundamental também fazer uma projeção do futuro, tanto para a definição dos objetivos a serem alcançados, o "fim" do caminho, quanto para um mapeamento do que pode impactar, se tornar um obstáculo para o alcance dos resultados (cenário político, econômico, por exemplo), ou seja, a "Posição" que a organização se encontra. Além disso, outra análise fundamental a ser considerada é a que pode ser observada no tempo presente, isso pelo fato de que, mesmo tendo a análise do passado, não temos a certeza de que as mesmas ações obterão o resultado esperado e, analisando o futuro, apenas conseguimos fazer previsões. É no presente que as ações podem ser tomadas para alcançar os objetivos da organização e, para isso, é importante que se tenha o conhecimento do ambiente, entendendo "sobre o quê" a estratégia está sendo construída.

E por fim, por mais é possível discordar com a visão de que a estratégia deve ser construída e executada a nível gerencial apenas (foi discutido mais sobre esse tema no decorrer deste texto), não é possível desconsiderar a fundamental importância dos líderes e gerentes na construção e definição das diretrizes estratégicas da organização, principalmente devido ao conhecimento estrutural, tanto do mercado quanto da própria empresa, considerando, inclusive, a "Perspectiva" de cada pessoa que participa da construção da estratégia de uma empresa. Segundo uma pesquisa feita pelo U.S. Bureau of Labor Statistics, os trabalhadores em cargos de gerência tiveram as maiores médias de tempo dentro da empresa, atingindo 5,8 anos dentro da pesquisa (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2020). Ou seja, a presença e opinião dessas pessoas se torna essencial no processo de definição dos objetivos da empresa, principalmente na análise do ambiente e da concorrência dentro do mercado.

Então, utilizando como base a pesquisa realizada em cima desses conceitos citados, é possível considerar que a estratégia, pode ser considerada como um planejamento de ações a serem executadas a fim de alcançar um objetivo fim e, para garantir que a estratégia buscando a evolução ou crescimento da empresa seja definida corretamente, a mesma deve ser estabelecida a partir de algumas etapas de análise e entendimento do contexto em que a organização se encontra, em diversos aspectos que possam, de alguma forma, exercer alguma influência sobre o resultado.

Depois que fizemos esta abordagem geral sobre alguns conceitos e definições do que é estratégia, passando por essa visão histórica e analisando a evolução que tivemos ao longo do tempo, passaremos agora para uma próxima etapa em que utilizaremos este conhecimento adquirido até aqui com o objetivo de entender e estudar as principais ferramentas e metodologias que temos referências nos dias de hoje, a fim de compreender mais sobre o próximo passo: a definição e construção da estratégia, que é o tema do nosso próximo capítulo.

3. METODOLOGIAS E FERRAMENTAS PARA CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme abordado no capítulo acima sobre os conceitos, para começar a elaboração de um plano estratégico para uma organização é preciso definir quais vão ser as “batalhas” a serem lutadas, ou melhor, os objetivos fim a serem alcançados dentro deste plano. Porém, definir um objetivo claro e realista é um processo que demanda um certo tempo, além de boas análises, como citado anteriormente.

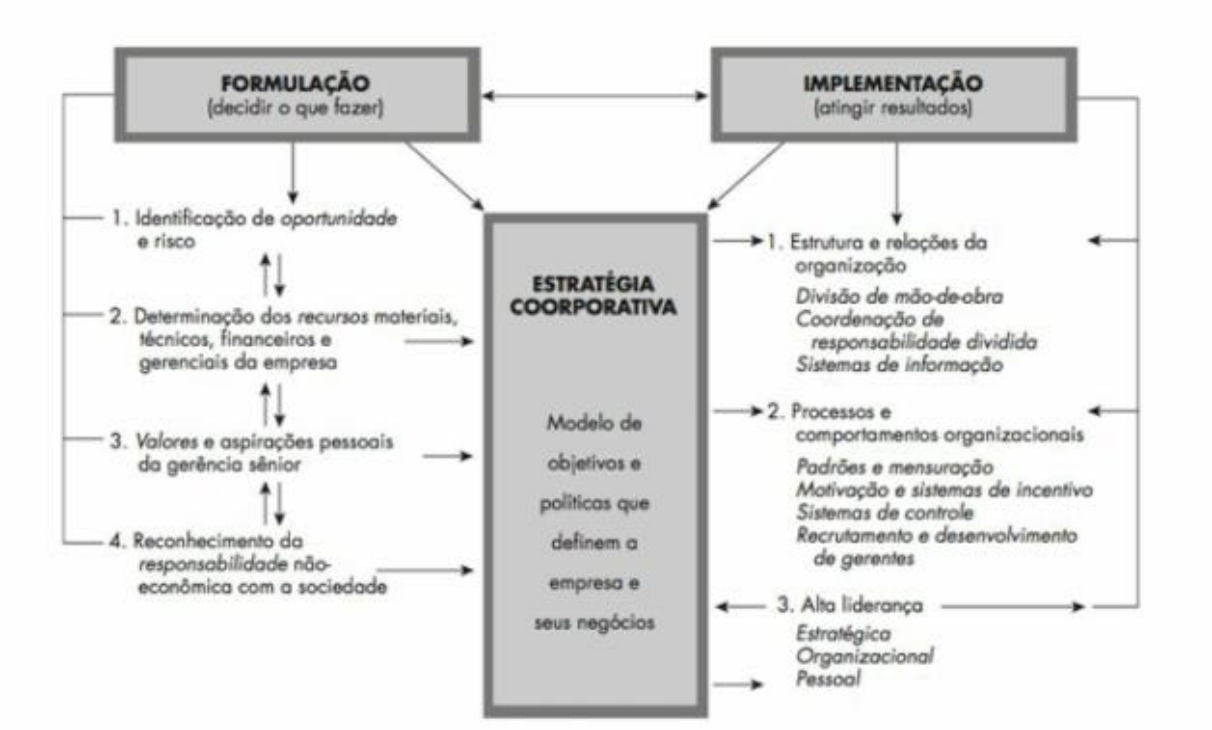
O primeiro passo a ser dado é a definição dos referenciais ou diretrizes estratégicas, que, basicamente, representam de forma simples quais são os objetivos da empresa. Segundo Buskirk (1971), uma pesquisa feita nos Estados Unidos pela American Management Association, datada de 1962, apresenta as 10 principais definições para “Políticas Empresariais”, a partir de entrevistas com centenas de empresas. São elas:

1. interesse amplo, direção ou filosofia;
2. declaração dos princípios e objetivos da empresa;
3. objetivos a longo prazo, com repercussão sobre o planejamento geral da empresa;
4. metas corporativas (corporate goals) ou linhas de orientação, de modo amplo;
5. guias para o pensamento e a ação;
6. guias de conduta estáveis e a longo prazo estabelecidas para dirigir a tomada de decisões;

7. proposições amplas que possam servir de base às orientações (diretivas);
8. padrões gerais que não são alterados frequentemente;
9. instruções de funcionamento normal (standard practice);
10. procedimentos (procedures) e normas práticas (practices)

Analisando a visão de outros autores também, segundo MINTZBERG e QUINN (2001), depois do estabelecimento de uma definição concisa para a estratégia (o que é possível relacionar com o estabelecimento das diretrizes da empresa), o processo de definição da estratégia pode ser definido em dois aspectos: a "Formulação", etapa onde as principais atividades envolvem uma análise e identificação de oportunidades e ameaças, recursos disponíveis, ou seja, uma análise do ambiente (tanto externamente quanto internamente); e "Implementação", a etapa onde os processos são criados ou ajustados dentro da estrutura organizacional para estar dentro do que é proposto e exigido pela estratégia.

Figura 3 – Processo de definição da estratégia.



(MINTZBERG, 2001)

Considerando a visão explicitada no livro "Gestão estratégica" de Lobato (2012), também temos uma sequência de passos para definir uma estratégia clara, novamente se iniciando pelo estabelecimento de referenciais estratégicos, que representa uma orientação geral dos objetivos da empresa. Após isso, o caminho para a definição da estratégia também passa por uma análise completa do ambiente e da definição de planos de ação e controle dos resultados,

semelhante ao proposto por outros autores. Para uma visualização mais clara desse passo a passo:

Figura 4 – Sequência de fases para definição da estratégia.

(LOBATO, 2012).

Com base nessas análises, é possível classificar a definição da estratégia em três macroetapas: Elaboração das diretrizes estratégicas; Análise do ambiente; Definição de indicadores e métodos para controle dos resultados. Este tema foi abordado mais profundamente sobre cada uma dessas fases a seguir.

3.1 ELABORAÇÃO DAS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

A diretriz estratégica de uma organização, como o próprio nome já diz, representa a orientação, o direcionamento da estratégia de uma empresa. Ter essa definição nos indica os pilares a serem seguidos dentro da busca pelo alcance do objetivo, o “destino” (objetivo final desejado) e o propósito por trás do alcance daquele resultado. Muitos livros trazem o conceito de Missão, Visão e Valores quando nos referimos a este tema. E foi por eles que começaremos.

A Missão de uma organização, segundo Oliveira (2009), é uma forma de traduzir determinados sistema de valores e crença em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa. A partir da missão, é possível determinar o porquê a empresa existe.
Para Maximiano (2011), temos uma diferença entre negócio e Missão, em que “negócio é o que

a empresa oferece em troca do dinheiro dos consumidores.” e a definição que o mesmo traz para a Missão é a seguinte:

> “É o negócio definido em termos de sua utilidade, que dá aos consumidores a motivação para trocar o dinheiro deles pelos produtos e serviços que você tem a oferecer. [...] Para definir a missão, ou proposição de valor, é preciso perguntar: para que serve nossa empresa? Qual a nossa utilidade para os clientes? Quais as necessidades estamos atendendo? Que benefícios temos a oferecer aos consumidores por meio de nossos produtos? Qual problema nossa empresa resolve para seus clientes? Que responsabilidades estamos cumprindo na sociedade?”

Já, segundo Pereira (2010), a Missão é a “razão de ser da organização”, tendo a função de transparecer, para o público interno e externo, o propósito e o papel que a empresa exerce dentro de suas atividades. É possível observar que, por mais que os autores sejam distintos, os conceitos do que representa a Missão se assemelham e entrelaçam fortemente. Porém, quais são os passos para a definição de uma missão?

Para estabelecer uma Missão, é necessário o envolvimento de pessoas estratégicas dentro da organização, que tenham um bom conhecimento acerca do negócio e que irão conseguir responder a uma série de perguntas relacionada ao mercado que a empresa se localiza, aos desafios de negócio e, principalmente, em relação ao porquê a empresa existe.

Segundo LOBATO et.al (2012) temos algumas perguntas direcionadoras que podem ser realizadas a fim de auxiliar na construção de uma Missão clara e coesa, são elas:

- Qual o negócio da organização?
- Quem é o seu cliente?
- Qual o escopo da organização?
- Qual a sua vantagem competitiva?
- Qual a sua contribuição social?

Agora, quando discutimos sobre o conceito de Visão dentro de uma organização, normalmente o conceito comumente colocado é de que esta deve representar, com clareza, o objetivo fim da organização dentro de um período de tempo estabelecido. É possível entender como a definição de um “Sonho grande”, ou seja, um resultado audacioso, porém alcançável, que inflama e contagia a organização para buscar entregar com êxito.

Para Oliveira (2007), a Visão representa o que a empresa quer ser em um prazo futuro, próximo ou distante. De acordo com Rezende (2015), é possível interpretar a visão como uma espécie de sonho, isto é, de desejo da organização sintetizado em projeções de oportunidades,

questionamentos acerca do ponto em que deseja chegar e como quer ser reconhecida pelos ambientes interno e externo.

Para Lobato et.al (2012), a Visão deve possuir três características fundamentais:

- a visão deve deixar claro se já conseguimos atingi-la ou não, estabelecendo direção e foco;
- a visão é idealizada pelo líder, mas deve ser compartilhada, reconhecida e apoiada pelos empregados e pela organização;
- a visão deve ser definida de forma positiva e motivadora.

E para a definição de uma Visão, o mesmo autor traz alguns questionamentos que podem ser utilizados para direcionar a construção, abordando o que a empresa gostaria de ouvir dos stakeholders, como devem ser reconhecidos, desafios e oportunidades que podem surgir, além de quais problemas dos clientes a empresa estará atuando para sanar.

Por fim, quando iniciado o processo de discussão para definição dos Valores de uma empresa, normalmente, foi tratado sobre quais são os comportamentos base, os pilares da organização. A partir dos Valores, os funcionários devem estar comprometidos a nortear suas atitudes no dia a dia levando em consideração estes Valores, além de ser um direcionamento para as decisões a serem tomadas pela organização em busca do alcance da sua Visão e cumprimento da sua Missão.

Sob a perspectiva de Oliveira (2018), os Valores representam um conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa, servindo como pilares nos momentos de tomada de decisão. Segundo Serra, Torres e Torres (2004), os valores organizacionais são princípios de orientação perenes e essenciais. São intrínsecos e importantes somente para os componentes da organização. A empresa decide por si seus valores, com honestidade, e eles não devem mudar para reagir a efeitos externos.

Na perpetuação dos Valores dentro de uma organização, é de fundamental importância que as pessoas acreditem fielmente em tudo aquilo que está escrito (quando são envolvidos dentro da construção, este processo de internalização se dá muito mais facilmente), os líderes e os formadores de opinião dentro da empresa tem papel essencial na difusão dos valores na organização, visto que eles são referência para o restante da empresa e devem aplicar na prática o que foi definido.

Apesar do uso deste trio (Missão, Visão, Valores) ser o mais comum dentro das organizações, apesar da possibilidade de serem difundidos com nomes diferentes, existem outras definições que se assemelham e englobam parte deste conceito, utilizando formatos um

pouco mais atuais. Além dessa definição que não poderia faltar por aqui, gostaria de abordar uma outra visão que o livro “Transformações Exponenciais” traz: o conceito de “Propósito Transformador Massivo”.

Para Ismail et.al (2018), o “Propósito Transformador Massivo (PTM) reflete a aspiração de uma organização – o propósito central da sua existência”. O conceito é bem parecido com a definição de Visão e Missão, porém uma das principais diferenças que é possível observar é que o PTM não exige um prazo específico, ele deve ser mais “sonhador”, representando a mudança que a empresa gostaria de realizar no mundo. Abaixo, segue exemplos dados no livro para diferenciar um PTM de uma Visão:

“Ser a empresa mais bem-sucedida e importante do mundo na tecnologia da informação”, (pág. 46) Visão estabelecida para a IBM.

“Música para todos.” (pág. 45) Exemplo de PTM definido para o Spotify.

É possível notar uma sutil diferença entre a Visão, que possui um foco em definir um objetivo a ser alcançado pela empresa que, não necessariamente, está relacionado a uma possível mudança que seu serviço ou produto pode gerar. No caso do Spotify, conseguimos notar o estabelecimento de uma mudança do ambiente (Transformador), que direciona as ações da empresa e, de certa forma, incorpora o propósito da organização de forma simples e fácil de entender (Propósito), além de ser bastante ambicioso e grandioso (Massivo).

Depois que discutimos estes conceitos para a definição da orientação e objetivo de uma empresa, estabelecendo pilares e propósito que irão auxiliar e contagiar as pessoas visando o alcance do resultado, agora devemos entrar um pouco mais a fundo em quais fatores podem influenciar a trajetória até o objetivo estratégico da organização.

3.2 ANÁLISE DO AMBIENTE

Nessa segunda etapa da definição de uma estratégia organizacional, é o momento em que as empresas, junto de suas lideranças e funcionários responsáveis pela construção do planejamento, fazem um estudo e análise do ambiente em um contexto geral, tanto internamente (analisando desempenho, alinhamento cultural dos colaboradores, recursos disponíveis, etc), quanto externamente (cenário econômico, concorrência de mercado, entre outros).

Segundo Maximiano (2014), a análise de cenários é um processo bastante simples e que auxilia no direcionamento e na precisão do planejamento estratégico, entregando um diagnóstico do ambiente corporativo que contribuirá para o entendimento do cenário e construção de planos de ação para mitigar possíveis riscos. Para isso, muitos autores trazem

duas ferramentas que direcionam essa pesquisa e que serão abordadas neste texto: as Cinco Forças de Porter e a Matriz SWOT ou FOFA.

3.2.1 As Cinco Forças de Porter

As Cinco Forças de Porter têm um foco melhor definido para o ambiente de negócios, levando em consideração a rivalidade e concorrência presentes nesse mundo (RUWER, 2018). De acordo com Porter (2004), no livro “Estratégia Competitiva”, todo setor é regido por cinco forças competitivas, são elas:

- a entrada de novos concorrentes no mercado;
- as ameaças de produtos substitutos;
- o poder de negociação dos compradores;
- o poder de negociação dos fornecedores;
- a rivalidade entre os concorrentes.

Para cada uma dessas forças, é possível estabelecer alguns direcionamentos e análises que nos ajudarão a identificar ameaças e oportunidades. No caso dos fornecedores e compradores, por exemplo, é importante analisar o poder de barganha de cada um (quanto maior o poder de barganha dos fornecedores, mais caro podem cobrar por seus produtos. Para os compradores, quanto maior o poder de barganha, maior a pressão sobre a qualidade e o preço do produto ofertado) e é possível utilizar algumas perguntas direcionadoras para isso:

- são poucos e vendem para muitos compradores;
- não concorrem contra produtos substitutos;
- o setor não é essencial para os fornecedores;
- sua mercadoria é um insumo importante para os compradores;
- sua mercadoria é diferenciada e gera custos de mudança aos compradores;
- qual a relevância ou dependência do comprador ou fornecedor para a sua empresa;
- são uma ameaça de integração para frente ou para trás (podem passar a produzir o que o comprador vende, ou, no caso da análise para os compradores, se podem passar a fazer o que o fornecedor faz).

Já para novos entrantes, é interessante analisar quais são as principais barreiras de entrada para outros produtos e a reação dos concorrentes atuais. Para isso, Porter estabeleceu as principais barreiras de mercado. São elas:

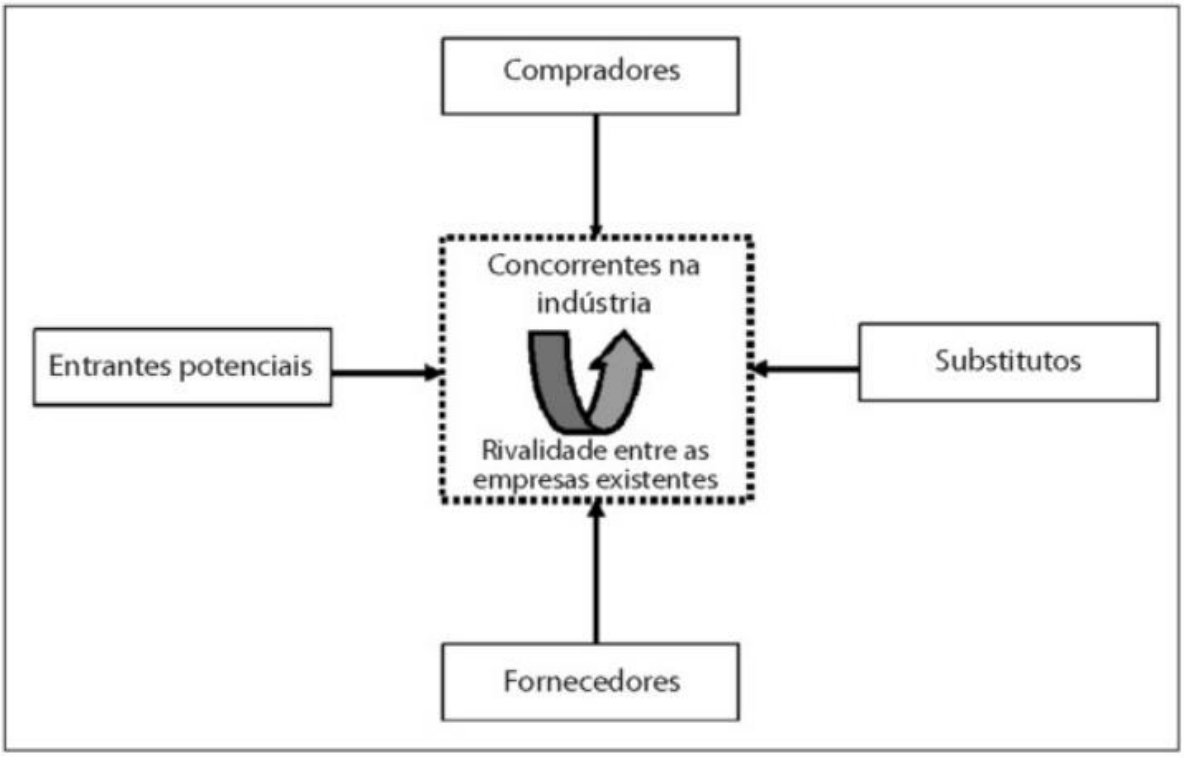
- economias de escala, que forçam a entrar em grande escala ou aceitar uma desvantagem de custo;
- diferenciação do produto, que força os investimentos para superar a fidelidade do cliente;
- necessidades de capital, para investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), instalações, marketing, entre outros;
- desvantagens de custo independentes de escala, como a curva de aprendizagem, tecnologia proprietária e acesso às melhores fontes de matéria-prima, que forçam a aumentar custos;
- acesso aos canais de distribuição, atrapalhando o fluxo para a distribuição de novos produtos e criando a necessidade de incorporar canais próprios de venda;
- política governamental, regulamentando a entrada em mercados específicos.

Em relação à ameaça de produtos ou serviços substitutos, é importante analisar qual a função do seu produto em relação aos seus clientes e quais são outras possibilidades existentes para resolver a mesma dor que o seu produto resolve. Um exemplo que é possível citar aqui, para exemplificar, é o uso de paletes como suporte para estofados e almofadas, “substituindo” o uso do sofá em alguns casos.

Por fim, a análise de concorrentes e rivalidades dentro do setor, que representa, basicamente, a probabilidade de aumentar ou diminuir o *Market share* (participação de mercado) da empresa no ramo. Entre alguns dos principais fatores que contribuem para esta disputa, é possível citar a estagnação do setor, pouca diferenciação dos produtos, altos custos fixos ou de estoque, muitos participantes no mercado, entre tantos outros.

Abaixo, segue uma Figura correlacionando as Cinco Forças de Porter dentro de um sistema, facilitando a visualização do leitor:

Figura 5 – Distribuição das Cinco Forças de Porter.



(LOBATO, 2012)

3.2.2 Matriz SWOT

A mais conhecida ferramenta para análise de cenários é a tão famosa Matriz SWOT, também chamada de Matriz FOFA. O nome vem como uma abreviação das palavras *Strengthnesses*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*, ou, no português (origem da sigla FOFA), Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. A matriz, nada mais é que um quadrante dividido com um campo para preenchimento de cada uma das características. O uso dela é importante para alocar, de forma clara, quais aspectos estão vinculados aos quadrantes da matriz. Em seguida, temos uma imagem, utilizando o exemplo de um banco, de como essa matriz, normalmente, é desenhada:

Figura 6 – Matriz SWOT.

Mas, mais importante que a visualização desta análise é o entendimento de quais passos devemos seguir para garantir que o estudo tenha sido realizado de maneira completa e o que, posteriormente, é possível extrair dela. Para isso, é possível dividir os passos a serem feitos de acordo com cada quadrante.

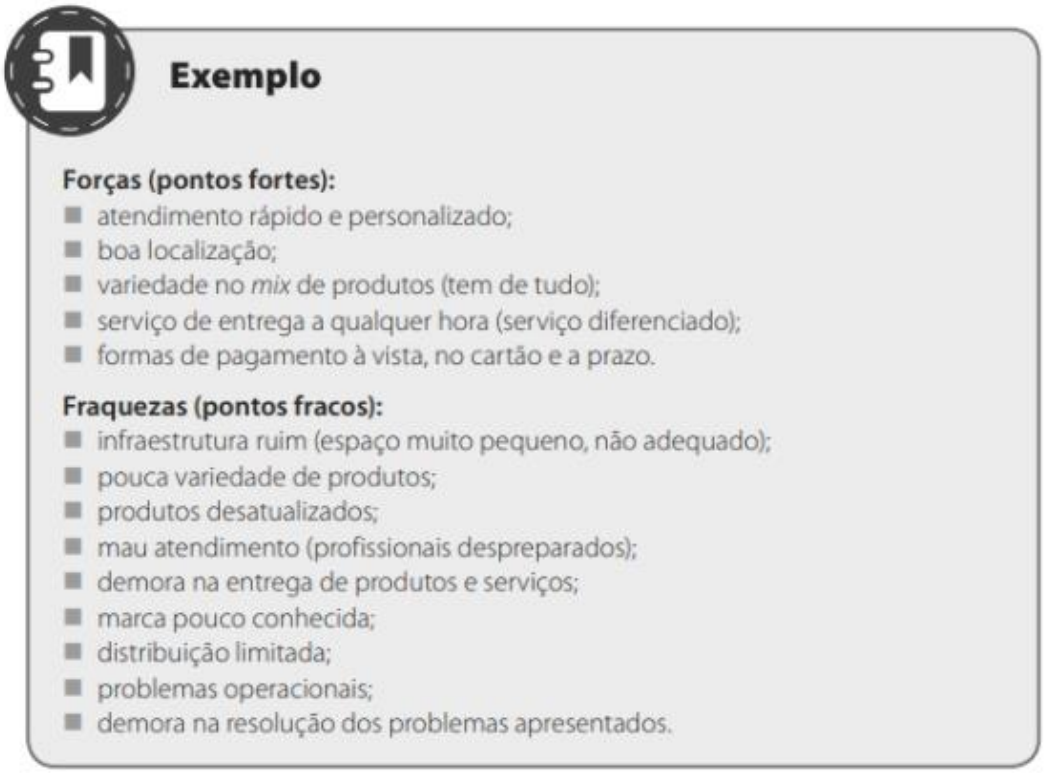
Para o quadrante de Forças, estabeleceremos todos os pontos fortes analisados para a empresa. Segundo Mintzberg (2011), a competência característica de uma organização é mais do que aquilo que ela pode fazer, mas, principalmente, é aquilo que ela pode fazer particularmente bem. E esta definição para forças se assemelha bastante com a ideia de Maximiliano (2014), em que as forças devem ser representadas pelos recursos e capacidades que criam vantagens competitivas para a empresa. Em geral, quando abordado sobre as Forças de uma organização, este direcionamento está melhor relacionado a características intrínsecas à empresa, ou seja, que estão presentes no ambiente interno.

Já no sentido oposto das Forças, temos a listagem das Fraquezas da organização. A lógica é bem parecida, são analisados os pontos, neste caso, fracos da empresa, considerando, principalmente, o ambiente interno. Segundo Maximiliano (2014), as Fraquezas devem ser representadas pelos defeitos e limitações que podem atrapalhar ou comprometer o alcance dos

objetivos estratégicos propostos para a empresa. É interessante reforçar que a análise das Forças e Fraquezas, apesar de possuírem um sentido análogo entre elas, são um comparativo considerando apenas o ambiente interno, ou seja, aquilo que a empresa possui influência e impacto direto.

Algumas perguntas que é possível utilizar para orientar a análise de forças e fraquezas de uma empresa são relacionadas a, principalmente, qualidade dos funcionários e lideranças, sistema de gestão, infraestrutura e recursos disponíveis, localização, relevância da marca no mercado, entre outras. Abaixo, segue um exemplo de definição de Forças e Fraquezas, do livro "Estratégias Organizacionais":

Figura 7 – Forças e Fraquezas.



Exemplo

Forças (pontos fortes):
- atendimento rápido e personalizado;
- boa localização;
- variedade no *mix* de produtos (tem de tudo);
- serviço de entrega a qualquer hora (serviço diferenciado);
- formas de pagamento à vista, no cartão e a prazo.

Fraquezas (pontos fracos):
- infraestrutura ruim (espaço muito pequeno, não adequado);
- pouca variedade de produtos;
- produtos desatualizados;
- mau atendimento (profissionais despreparados);
- demora na entrega de produtos e serviços;
- marca pouco conhecida;
- distribuição limitada;
- problemas operacionais;
- demora na resolução dos problemas apresentados.

(RUWER, 2018).

Já para a análise das Oportunidades e Ameaças, a análise deve ser realizada sob a ótica do ambiente externo, ou seja, dos fatores que influenciam no desempenho da organização mas que não estão ao seu alcance. Temos a seguinte definição, segundo Lobato (2012):

> "As oportunidades são as situações ou os acontecimentos externos à organização que podem contribuir positivamente para o exercício da sua missão e o alcance de sua visão. As ameaças são

> situações ou acontecimentos externos à organização que podem prejudicar o exercício de sua missão e o alcance de sua visão.”

Segundo Silva (2013), as oportunidades podem ser representadas por situações favoráveis que, sendo aproveitadas, têm um potencial de trazer vantagens competitivas para a empresa. Já, para o mesmo autor, as ameaças são cenários desfavoráveis que podem impedir o alcance dos resultados planejados ou atrapalhar sua capacidade de competir dentro do mercado.

Para definir as Oportunidades e Ameaças, um bom direcionamento de perguntas principais a serem feitas para os participantes da discussão refletirem é em relação ao cenário político a nível local e global, a situação econômica (principalmente dos fornecedores e clientes), fatores tecnológicos e inovações no mercado, aspectos sociais e algumas questões legais, por um lado mais jurídico, que podem atrapalhar o negócio. Em seguida, temos mais um exemplo do livro “Estratégias Organizacionais”, agora referente à definição das Oportunidades e Ameaças:

Figura 8 – Oportunidades e Ameaças

Exemplo

Oportunidades:
- incentivos fiscais;
- desenvolvimento da cidade e do bairro com infraestrutura para instalação de empresas;
- aumento da demanda por produtos e serviços;
- surgimento de novas tecnologias;
- mudanças nas necessidades dos clientes;
- outras empresas que procuram alianças;
- maior abertura do comércio.

Ameaças:
- concorrentes;
- introdução de produtos substitutos no mercado;
- ponto de ônibus em frente ao estabelecimento (a aglomeração de pessoas no ponto pode atrapalhar a visualização de seus produtos por outros clientes);
- diminuição da demanda, devido à crise econômica (retração da economia);
- mudanças nas necessidades dos clientes;
- mudanças governamentais e legislativas (políticas restritivas).

(RUWER, 2018)

Normalmente, após os quatro quadrantes serem preenchidos, acontece uma rodada de avaliação da relevância de cada item em uma nota de 1 (um) a 5 (cinco), sendo que o valor

numérico mais alto representa o maior grau de impacto, enquanto a nota um é indicada para os itens com menor relevância. Isso ocorre devido a necessidade de priorizar quais pontos devem ser explorados com maior energia pela empresa, a fim de obter os melhores resultados.

Outro ponto importante que é executado após a definição da Matriz SWOT é identificar a correlação entre duplas (cenário interno x externo) do quadrante: “Forças x Oportunidades”; “Forças x Ameaças”; “Fraquezas x Oportunidades” e “Fraquezas x Ameaças”. Essa etapa serve para conseguir identificar como o ambiente externo e interno se relacionam entre si e podem contribuir para minimizar os riscos e maximizar o desempenho da organização. Abaixo, segue um exemplo de correlação, apresentado no livro “Estratégias Organizacionais”, em que é possível observar o surgimento de planos de ação específicos a partir do comparativo feito entre a dupla “Fraquezas x Oportunidades”:

Figura 9 – Iniciativas estratégicas na análise de ambientes.

Oportunidades	■ Novos nichos de mercado ■ Lançamento de novos produtos ■ Aumento de margem
Pontos fracos	■ Comunicação interna deficiente ■ Passivo trabalhista ■ Execução do planejamento estratégico
Iniciativas estratégicas	

- Estabelecer um plano estratégico bem elaborado objetivando identificar, atrair e fidelizar clientes.
- Implementar políticas de recursos humanos e plano de cargos e salários, e solucionar os passivos trabalhistas ocultos.
- Criar uma política de atendimento individualizado, tornando cada atendimento único e criando valor ao cliente.
- Lançar produtos que possibilitem o aumento da margem.
- Fortalecer a comunicação interna com a implementação de endomarketing.
- Planejar o lançamento de novos produtos tendo como base pesquisas sobre a demanda e análise dos retornos financeiros estimados.

(RUWER, 2018)

3.3 DEFINIÇÃO DE INDICADORES E MÉTODOS PARA CONTROLE DOS RESULTADOS

Depois de adentrarmos em diversas análises e realizar uma pesquisa para entender o contexto de forma mais completa e profunda, agora é a hora de colocar todas as observações no papel e estabelecer, de forma clara, qual é o "sucesso" da organização, o resultado a ser obtido no fim do planejamento e estabelecer ações práticas para alcançá-lo. O primeiro passo neste sentido é o de definição de metas, segundo Collins (2008), "Uma meta audaciosa envolve as pessoas – pega-as de jeito. É algo concreto, excitante, voltado para algo altamente específico. As pessoas a "pegam" no ar; são necessárias poucas ou nenhuma explicação." e, para isso, um dos conceitos mais comuns sobre este tema é o de Metas SMART, abordado rapidamente por aqui.

Doran (1991), em seu artigo "There's a S.M.A.R.T. Way To Write Management's Goals And Objectives" apresenta o conceito de definição de metas proposto por ele com base nas iniciais da palavra *smart* (significado em inglês para "esperto"). Isso devido ao fato que cada inicial apresenta uma característica fundamental para as metas, são elas:

- Specific (Específico);
- Measurable (Mensurável);
- Achievable (Atingível);
- Relevant (Relevante);
- Time-based (Temporal).

Uma meta "Específica" significa que existe uma boa delimitação de qual é o resultado buscado. O fato de ser "Mensurável" mostra que a meta deve ser medida, para conseguir controlar o quão longe ou perto a empresa está de alcançá-la. Já para o fator "Atingível" quer dizer que a meta possui um resultado esperado realista, não é um sonho impossível de ser alcançado (e que pode acabar desmotivando as pessoas durante a trajetória). A característica "Relevante" de uma meta serve para garantir que todos os resultados buscados estejam completamente alinhados com o resultado final da empresa. E, por fim, a meta deve ser "Temporal", ou seja, ter um prazo claro para ser alcançada, garantindo que a equipe esteja focada e minimizando procrastinação para o atingimento das mesmas.

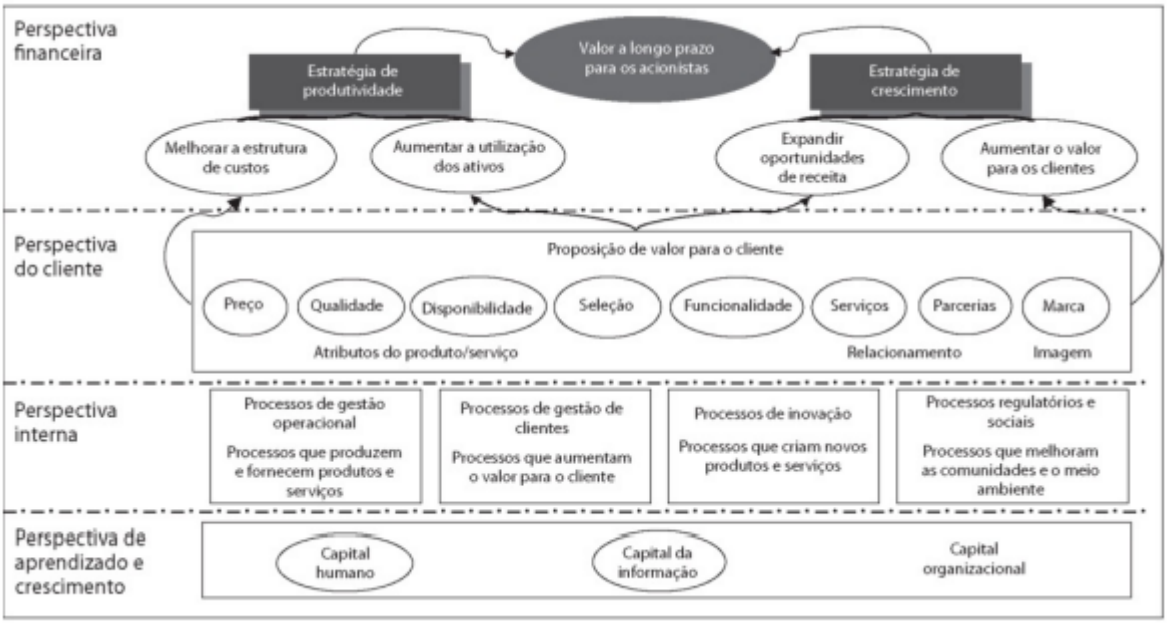
Porém, para auxiliar na definição das metas e no alinhamento destas com o objetivo estratégico da organização, alguns autores apresentam diversas metodologias para executar o

desdobramento do objetivo em focos de atuação. Um dos mais citados e que foi abordado neste texto é o *Balanced Scorecard*, do livro “A estratégia em ação: balanced scorecard”.

Esta ferramenta consiste na divisão do objetivo estratégico em quatro perspectivas diferentes, são elas:

- Perspectiva do cliente: A instituição deverá traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes, obtendo assim a satisfação e fidelização.
- Perspectiva financeira: Monitora se a estratégia da instituição está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. As metas financeiras se relacionam com a rentabilidade e o crescimento.
- Perspectiva dos processos internos: Nesta perspectiva as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de atuação.
- Perspectiva do aprendizado e do crescimento: A capacitação da organização se dará por meio dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa, em sistemas e nos recursos humanos da empresa.

Figura 10 – Resumo geral do Balanced Scorecard.



(LOBATO, 2012)

Mas, após a definição dos objetivos, é fundamental de fazer o desdobramento da estratégia a nível tático (gerentes e coordenadores) e operacional (analistas e operadores), para garantir que toda a empresa esteja alinhada com os objetivos e caminhando no mesmo sentido.

É nesse momento que entra a importância de se ter um sistema de gestão bem estruturado e com as lideranças atuando no mesmo sentido. Ou seja, a definição e execução da estratégia não termina a partir da definição do Balanced Scorecard da organização, mas vai até o estabelecimento de objetivos individuais. A figura 11 apresenta um exemplo do livro “Gestão Estratégica” para o fluxo de um desdobramento estratégico de uma organização:

Figura 11 – Desdobramento estratégico.

(LOBATO, 2012).

É essencial citar também a importância de se ter um sistema de gestão bem estruturado, que dará apoio para o alcance da estratégia.

Figura 12 – Composição do sistema de gestão.

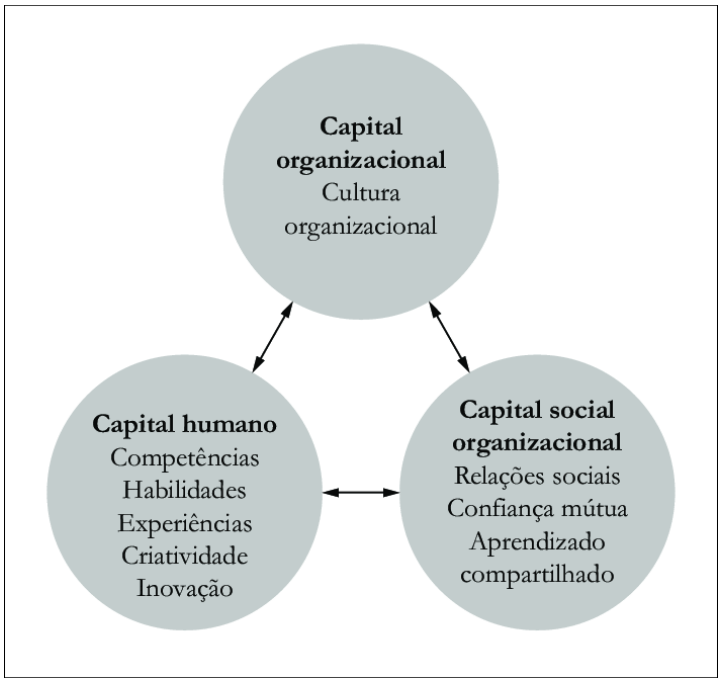
(MACEDO, 2018)

A partir da figura 12, é possível associar fortemente a definição da estratégia que foi abordada até então, partindo da metodologia do Balanced Scorecard, aliando os pilares de Time (Aprendizado e crescimento), Programas e Processos (Processos Internos) e Estratégia para o alcance de resultados. Utilizando esta ideia como base, é possível adentrar mais sobre o tema de Cultura Organizacional e os impactos desta para os resultados alcançados de uma empresa.

4. CULTURA ORGANIZACIONAL E INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO ALCANCE DE RESULTADOS CONSISTENTES

Um dos principais componentes de uma companhia são as lideranças que conduzem a mesma para o alcance dos resultados. Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli (2008), apontam que a cultura organizacional surge da associação de capital humano que envolve as habilidades, competências, conhecimentos, criatividade, inovação e intelecto dos colaboradores com capital social que envolve as relações sociais.

Figura 13 – Relação entre capital humano, social e organizacional



Fonte: Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli (2008)

Não só na construção do plano estratégico, as lideranças também tem suma importância na execução deste.

Hunter (2004) traz a definição de liderança como:

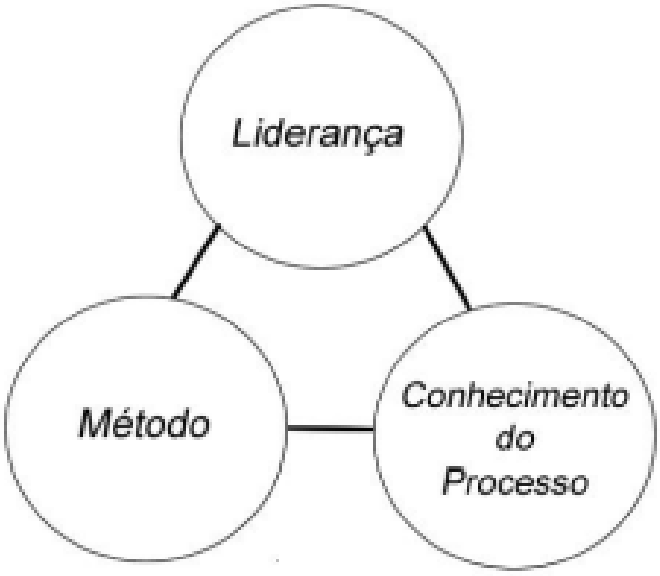
> "É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. "

Também, o autor mostra seu posicionamento acerca da possibilidade do desenvolvimento da habilidade de liderar:

> "Uma habilidade (fazendo alusão a definição de liderança) é simplesmente uma capacidade adquirida. Afirmo que liderança – influenciar os outros – é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por alguém."

Já Falconi (2013) traz, em seu livro, a liderança como um dos pilares principais do tripé (Liderança, Método e Conhecimento), dentro dos fatores que contribuem para o atingimento dos resultados de uma organização.

Figura 14 - Fatores chave para o alcance de resultados.



Fonte: Falconi (2013)

Com base nesse tripé, Falconi (2013) define um dos principais conceitos de liderança no ambiente empresarial: Liderar é bater metas consistentemente, com o time e fazendo certo. Ele também cita a liderança como ponto crucial do tripé, mostrando que, mesmo com conhecimento do processo e método, é essencial que exista uma liderança para fazer acontecer.

A partir desses conceitos e tomando como base a Figura 12 para a composição de um sistema de gestão, é dada a importância de um time motivado, com uma liderança inspirada, para garantir o alcance de resultados de uma organização com base no planejamento estratégico, executando exemplarmente os processos definidos. Porém, quando se trata de pessoas, segundo Arantes (1998), existem variáveis que interferem no comportamento humano e possuem naturezas distintas. Dessa forma, é de suma importância entender as necessidades individuais que influenciam no comportamento humano dentro da organização (individual e coletivo) para a análise dos processos de gestão e para a formação de lideranças.

Segundo Maslow, as necessidades humanas são organizadas numa hierarquia e divididas em níveis de relevância, de forma que os níveis na base da pirâmide precisam ser satisfeitos antes dos níveis superiores, conforme figura 15.

Figura 15 – Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: Periard (2018)

Periard (2018) define cada uma das necessidades evidenciadas por Maslow:

1) Fisiológicas: São aquelas que se relacionam com o ser humano como ser biológico. São as mais importantes: necessidades de manter-se vivo, de respirar, de comer, de descansar, beber, dormir, ter relações sexuais, etc.

2) Segurança: São aquelas que estão vinculadas com as necessidades de sentir-se seguros: sem perigo, em ordem, com segurança, de conservar o emprego etc. No trabalho: emprego estável, plano de saúde, seguro de vida etc.

3) Sociais: São necessidades de manter relações humanas com harmonia: sentir-se parte de um grupo, ser membro de um clube, receber carinho e afeto dos familiares, amigos e pessoas do sexo oposto.

4) Estima: Existem dois tipos: o reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento dos outros da nossa capacidade de adequação. Em geral é a necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder, orgulho etc. Incluem-se também as necessidades de auto-estima.

5) Auto-realização: Também conhecidas como necessidades de crescimento. Incluem a realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir. Relaciona-se com as necessidades de estima: a autonomia, a independência e o autocontrole.

Partindo dessa análise, é importante que um líder seja capaz de prover ao seu time o cumprimento de todos os requisitos necessários para garantir a satisfação das necessidades

individuais, pois o comportamento predominante do indivíduo depende do grau de intensidade de sua necessidade em determinado momento.

4.1 PAPEL DO LÍDER NA ORGANIZAÇÃO

Falconi (2013) faz o questionamento de que, considerando que ser um bom líder é alcançar resultados por meio do time, então a liderança deve utilizar parte importante do seu tempo para o desenvolvimento de sua equipe. Portanto, o tema de Recursos Humanos é um importante foco de desenvolvimento dentro do "Conteúdo da Liderança" (Agenda do Líder), ou seja, o que um líder deve fazer, como esquematizado na figura 16.

Figura 16 – Agenda do Líder

Fonte: Falconi (2013)

> "1.Criar um sistema que possa atribuir a todas as pessoas metas que sejam críveis e desafiadoras. Estas metas devem ser calculadas a partir de lacunas previamente identificadas.
> 2. Promover o Domínio do Método pela equipe com crescimento constante nas técnicas e recursos de análise, bem como num perfeito Gerenciamento da Rotina.
> 3. Promover a aquisição de Conhecimento Técnico pela equipe.
> 4. Garantir o estabelecimento e melhoria contínua de um Sistema de Recrutamento e Seleção (padronizar o processo). Participar do Recrutamento e Seleção de sua equipe. Selecionar, entre os recrutados, Pessoas Excepcionais e garantir um crescimento mais rápido para estes como

permitido por seu potencial mental, como definido por Maslow (algumas poucas pessoas excepcionais fazem a grande diferença em uma organização).
5. Participar das várias formas de Treinamento de sua equipe exercendo a função de professor em alguns casos. Estabelecer e melhorar continuamente um Treinamento Especial para pessoas excepcionais. Reconhecer que entre as pessoas excepcionais existem pouquíssimas super-excepcionais. Estas pessoas são imperdíveis e podem mudar a história de uma organização. Entender o Processo de Aprendizado Humano e que o aprendizado de uma empresa é a somatório do aprendizado das pessoas. Entender o conceito de Potencial Mental Humano como formulado por Maslow e a necessidade de que as pessoas tenham condições de aprender continuamente. Este aprendizado deve ser realizado, preferencialmente, por meio do método de solução de problemas, com metas bem estabelecidas.
6. Inspirar as pessoas. Nós não trabalhamos somente pelo dinheiro que recebemos. O ser humano gosta de realizar um sonho. Sonhe grande, promova o sonho e inspire as pessoas. Sonhar grande dá o mesmo trabalho que sonhar pequeno.
7. Fazer Coaching. Supervisionar a maneira de trabalhar de sua equipe e aconselhar, fazendo ajustes de procedimento. O coaching é um treinamento no trabalho.
8. Promover a meritocracia. Garantir o estabelecimento e melhoria contínua de um Sistema de Avaliação do Desempenho (padronizar o processo). Promover uma avaliação do desempenho de seu time de forma honesta e construtiva, dando feedback contínuo (pelo menos uma vez por ano). Demitir quando necessário. Afastar de 5 a 10% por ano daqueles mais mal avaliados do time, abrindo espaço para novos valores e dando a oportunidade para que os demitidos possam encontrar tarefas que amem fazer e nas quais possam ser mais felizes e valorizados.
9. Alinhar os interesses das pessoas com os da organização por meio de um Sistema de Incentivos.
10. Cuidar da Cultura predominante na organização, trabalhando no sentido de fixar valores que garantirão o seu futuro. Estes valores devem estar incluídos nos quesitos da avaliação do desempenho.
11. Promover uma cultura de alto desempenho, “esticando” as metas e atribuindo valor aos que as superam.
12. Promover a cultura de tomar decisões com base em fatos e dados. Incentive a prática da análise e da síntese como elemento principal do planejamento e fundamental no processo de aprendizado. Exija a apresentação das análises em suas reuniões. Valorize a honestidade intelectual. Valorize a busca da verdade contida nos fatos e dados.

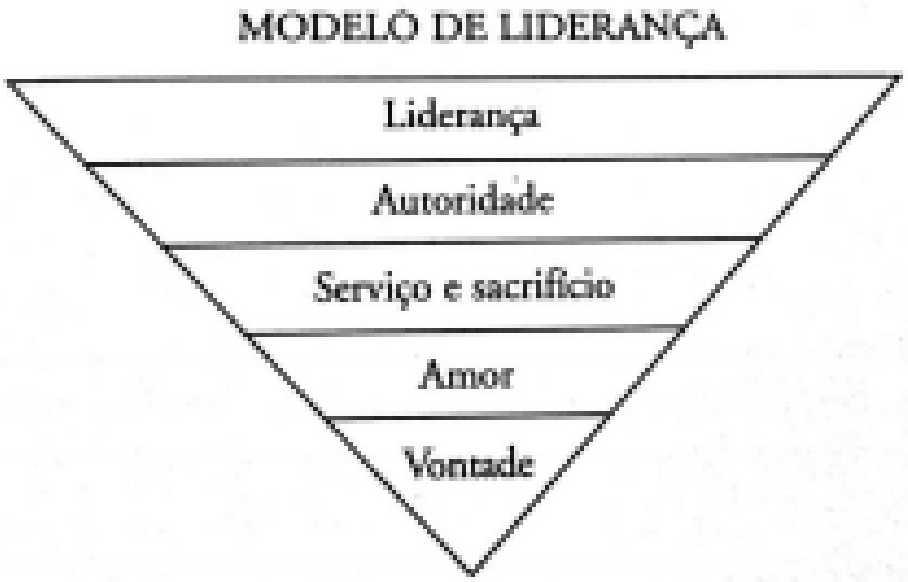
> 13. Promover uma cultura de “enfrentamento dos fatos” que valoriza a verdade e não tem medo de ver os fatos como são. É a cultura onde se espera que os gerentes comuniquem, para o time e para cima, não somente os bons resultados, mas também o que não está indo bem e precisa ser encarado como é, de tal modo que possa ser consertado. Uma cultura onde se valoriza a busca de fatos e dados para analisar eventos e não somente opinião e intuição. “ (FALCONI, 2013)

Hunter (2006), define liderança como a capacidade de influenciar pessoas a trabalharem entusiasticamente em prol de alcançar objetivos em comum. A partir dessa definição, é possível listar o conceito de liderança servidora e inspiradora.

4.1.1 Liderança servidora

Hunter (2004) define cinco pilares dentro do modelo de liderança, tendo início com a vontade, que torna as pessoas capazes de alinhar suas intenções com suas ações e define o comportamento dos seres humanos. Para que o líder consiga atender as reais necessidades dos liderados e não apenas os desejos, é preciso que este esteja disposto a servir e até mesmo se sacrificar, sendo capaz de exercer sua autoridade ou influência sobre as pessoas.

Figura 17 – Modelo de Liderança

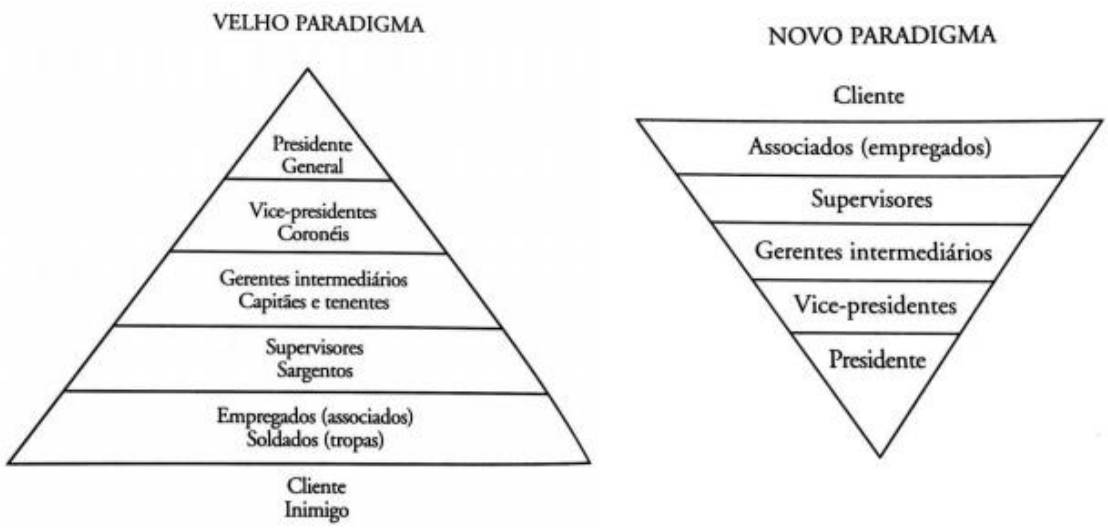


Fonte: Hunter (2004)

Hunter (2004), define um modelo que contrapõe o que acontece segundo o velho paradigma das organizações. Antes, no velho paradigma, o cliente era considerado “inimigo” e as pessoas da organização tinham de servir ao “chefe”. Adaptando este modelo ao novo paradigma, os empregados passam a servir os clientes, garantindo que suas necessidades sejam

realmente atingidas. Os supervisores se dedicariam a identificar e satisfazer as necessidades dos empregados, a fim de proporcionar todos os recursos necessários para o bom atendimento ao cliente e assim por diante. Isso faria que as pessoas adotassem uma atitude diferente e passassem a atuar como lideranças servidoras.

Figura 18 – Velho e Novo Paradigma.



Fonte: Hunter (2004)

4.1.2 Liderança Inspiradora

Segundo Sinek (2009), existe um padrão, que ele chama de “Círculo Dourado”, em que os líderes e organizações que são capazes de influenciar e atingir o sucesso podem ser encaixados. Para Sinek, todas as organizações sabem o que fazem, porém apenas algumas sabem como fazem e poucas delas sabem o porquê fazem. O porquê não significa “obter lucro”, mas se refere ao propósito, à “causa” de uma organização. Há um padrão entre líderes e organizações que são capazes de inspirar pessoas a tomarem ações, todos agem e se comunicam partindo de dentro do círculo para fora.

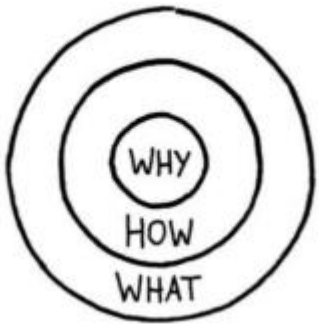


Figura 19 – Círculo Dourado.

Fonte: Sinek (2009)

Uma liderança inspiradora consegue alcançar os sentimentos das pessoas, trabalhando o “Porquê” e o “Como”, que estão ligados às emoções dentro do comportamento humano. Uma organização não deve ter como objetivo ter pessoas que necessitam do emprego, mas sim, pessoas que acreditem e compartilhem do propósito da organização, baseado sempre no “Porquê”.

4.2 Características do Líder

O verdadeiro líder é aquele que consegue se adaptar a diferentes grupos de pessoas, em situações distintas. Sabe o que e como pode desafiar seus liderados, analisando a capacidade e habilidade dos mesmos, garantindo os meios necessários e retirando obstáculos para que seus liderados consigam atingir a alta performance. Nem sempre a liderança terá todas as informações, porém, é esperado que ele saiba identificar as lacunas e definir as melhores equipes, dando todo o suporte necessário.

Arantes (1998) cita algumas características como conceitos básicos para o exercício de uma liderança transformadora:

1) Habilidade conceitual: ter clareza e visão comum sobre o que a empresa é, o que ela pode vir a ser e ser capaz de estabelecer o caminho a ser seguido.

2) Habilidade de reflexão e ação: saber identificar os melhores caminhos, criar condições favoráveis para as mudanças e envolver as pessoas.

3) Habilidade da intuição: perceber a força das ideias e dos sonhos, acreditar neles, dar-lhes significado e transformá-los em exequíveis.

4) Foco no resultado: desenvolver ideias, inovar, tomar decisões, promover mudanças, assumir riscos, assumir responsabilidades e compromissos focado sempre no resultado e buscando adesão da equipe à “causa”.

5) Visão geral e integrada: considerar tanto variáveis técnicas quanto humanas, não se limitando ao “como fazer” por meio de métodos e se preocupando principalmente no “porquê fazer”, assegurando que as pessoas entendam e se engajem com os propósitos.

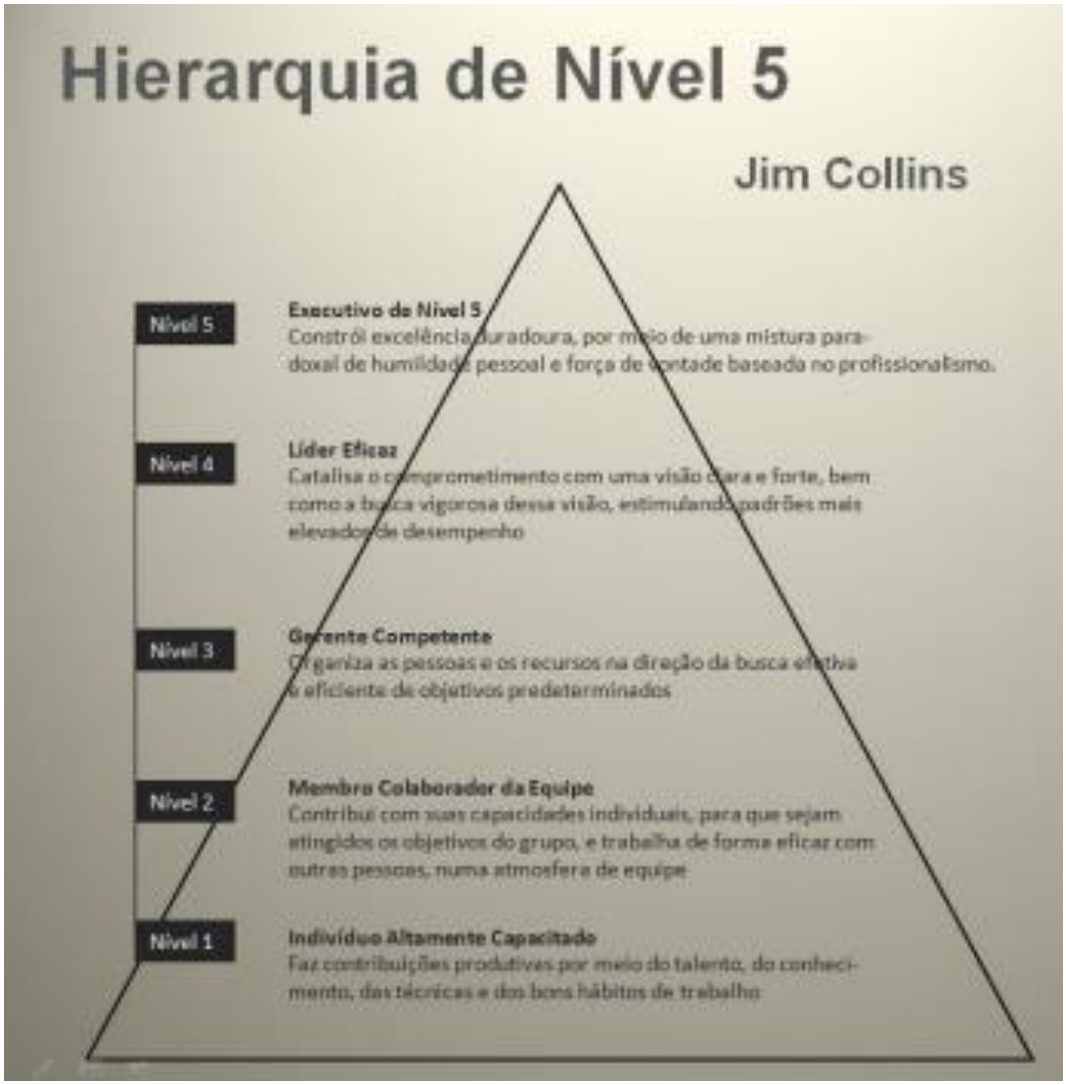
6) Automotivação: acreditar nas suas ideias, se posicionar a favor delas e fazer com que as pessoas acreditem e apoiem sua “causa”.

7) Autodesenvolvimento: ser capaz de aprender ensinando, conhecer seus pontos fortes e fracos e saber como usar as habilidades que já possuem e as que precisam ser desenvolvidas.

8) Trabalho em equipe: ser capaz de direcionar esforço coletivo em prol do atingimento de resultados comuns.

Em outra pesquisa, Collins (2001) e sua equipe chegam à conclusão de que o estilo de liderança é um ponto essencial e é o que diferencia empresas boas de ótimas. Concluíram que empresas boas também possuem excelentes lideranças, entretanto, os líderes que subiam o patamar para uma empresa ótima eram diferentes e, com base nisso, desenvolveram um modelo de liderança, como uma hierarquia, esquematizada como na figura abaixo:

Figura 20 – Hierarquia da liderança nível 5.



Fonte: Collins (2001)

A partir deste conceito, a principal característica que uma liderança nível 5 precisa de ter e que os diferenciam é a humildade pessoal genuína. Os líderes nível 5 entendem que as organizações devem continuar crescendo e obtendo resultados extraordinários

independente de sua presença na equipe. Dessa forma, é necessário que o líder nível 5 esteja ciente de como é importante tornar a organização autossuficiente, além de controlar sua influência dentro da empresa, pois só assim esta foi duradoura. Para garantir essa boa sucessão, Collins traz três passos: Criar uma meta gigantesca, que perpetuará muito mais do que só o líder; selecionar um sucessor brilhante; e construir mecanismos que possam servir como forças catalisadoras no lugar do próprio líder.

5. ESTUDO DE CASO SOBRE O PAPEL DA LIDERANÇA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL, NOS RESULTADOS DE UMA COMPANHIA AÉREA

5.1 Sobre a Southwest Airlines

A Southwest Airlines é uma das maiores companhias aéreas de baixo custo do mundo, com sede em Dallas, Texas, e, de acordo com o *site* institucional da empresa, foi fundada em 1967 por Rollin King e Herb Kelleher.. A empresa começou suas operações com três aeronaves e voos limitados para apenas três cidades, mas com o tempo, expandiu suas rotas e sua frota, tornando-se uma das maiores companhias aéreas do país.

Utilizando-se dos conceitos de estratégia estabelecidos anteriormente nos capítulos 2, 3 e 4, é possível identificar as ferramentas utilizadas para a definição da estratégia (exemplo: missão, visão e valores) dentro da Southwest Airlines e associar aos resultados obtidos como mostrado no decorrer deste capítulo (eficiência, baixo custo e satisfação dos clientes, que vão ser comparados ao mercado durante este capítulo). A empresa começou como uma pequena empresa regional que operava apenas no Texas, mas rapidamente expandiu para outros estados e se tornou uma das maiores referências na estratégia de companhias aéreas de baixo custo do país, tendo seu modelo de negócios sendo amplamente estudado e citado como modelo para outras empresas.

A Southwest Airlines adotou uma estratégia de negócios que foca em manter baixos custos, alta eficiência e foco no cliente. A empresa conseguiu fazer isso eliminando serviços que muitas outras companhias aéreas oferecem, como refeições gratuitas, reservas de assentos e acomodações de primeira classe. Essa abordagem permitiu que a empresa reduzisse significativamente os custos e mantivesse preços competitivos. De acordo com seu site oficial, operam em mais de 120 aeroportos em 11 países diferentes, tendo realizado mais de 4000 voos por dia durante a alta temporada no ano de 2019, conquistando uma receita líquida total de 2,3 bilhões de dólares neste mesmo ano.

A estratégia de negócios da Southwest tem sido bem-sucedida e se reflete em seus resultados financeiros. A empresa tem registrado lucros consistentes ao longo dos anos, mesmo em momentos de desafios econômicos, como, por exemplo, após o atentado terrorista do dia 11 de setembro de 2001, que, além da tragédia, também influenciou negativamente, criando um temor geral sobre as viagens aéreas e, mesmo assim, em 2002 a empresa continuou registrando bons resultados. Além disso, a Southwest tem sido reconhecida por suas práticas de negócios e cultura organizacional, recebendo várias premiações, sendo reconhecida na lista de Best Employers feita pela Forbes em 2022 e foi eleita a companhia aérea do ano pela Airlines Reporting Corp. em 2019.

Um dos grandes pilares para o sucesso da Southwest Airlines tem sido a cultura organizacional focada no cliente e nos empregados, o que possui grande influência na execução de um serviço de qualidade. A empresa tem se esforçado para melhorar a experiência dos passageiros, investindo em tecnologia, serviços de internet e aplicativos móveis para facilitar a compra de passagens e check-in. Além disso, a Southwest é conhecida por seu atendimento ao cliente de alta qualidade, sendo que seus funcionários são incentivados a interagir com os passageiros de maneira positiva e construtiva.

Forte característica da Southwest Airlines, a cultura foi construída com base no propósito (Missão) e objetivo (Visão) da organização, utilizando das ferramentas abordadas no capítulo 3 deste trabalho. A tradução da Missão da empresa é de “Conectar as pessoas ao que é importante em suas vidas por meio de viagens aéreas com um serviço amigável, confiável e de baixo custo.”, sua Visão é de “ser a companhia aérea mais amada, eficiente e lucrativa do mundo”. Além disso, a companhia também é conhecida por uma política de “*employers first* (colaboradores primeiro)”, em que promete garantir um ambiente de trabalho com oportunidades de aprendizado e crescimento de forma igualitária para todos os colaboradores, recebendo o mesmo carinho, atenção e respeito que é esperado que os mesmos tenham com os clientes.

Dentro dos valores da companhia e do compromisso dos colaboradores, é possível visualizar a Missão e a Visão sendo traduzidas, explicando o sucesso e a referência da empresa neste tema. Os valores são divididos em três visões: “Me (Eu)”, “We (Nós)”, e “Southwest”, que podem ser explicados de acordo com a Figura 21:

Figura 21 - Descrição dos valores da Southwest Airlines.

Fonte: https://www.southwest.com/about-southwest/#aboutUs (acesso em 06/05/2023)

Em resumo, a Southwest Airlines é uma empresa líder em seu setor, que se destaca por sua estratégia de negócios única e cultura organizacional inovadora. Com base nos estudos de caso disponíveis, pode-se afirmar que a empresa se concentra em manter baixos custos, alta eficiência e simplicidade, enquanto promove uma cultura de trabalho informal e amigável. O

planejamento estratégico é usado para apoiar a execução da estratégia de negócios e garantir que a empresa siga na direção correta.

5.2 Histórico de Lideranças dentro da Southwest Airlines

Uma das principais razões para o sucesso da Southwest Airlines, e até como forma de fortalecer sua cultura organizacional forte, são as lideranças que estão e que já passaram pela organização. De acordo com o livro *The Southwest Airlines Way: Using the Power of relationships to Achieve High Performance*, um dos pilares para o sucesso da companhia foi a liderança de Herb Kelleher, um dos fundadores da empresa.

Kelleher sabia que, para a continuação da empresa e de sua cultura forte, seria preciso selecionar e formar novas lideranças para ocuparem cargos altos e sucederem os atuais líderes. E para continuar a trajetória de sucesso da empresa, escolheu, pela primeira vez na indústria de companhias aéreas, uma mulher, Colleen Barrett, para ser a próxima presidente da companhia.

Barrett era conhecida pela sua credibilidade, cuidado e humildade diante dos funcionários, colocando sempre as pessoas em primeiro lugar. De acordo com Gittel (2003), Barrett possuía uma capacidade de criar e manter uma comunicação aberta e transparente com a companhia, conquistando a confiança das pessoas. Por meio das ações que Barrett e as lideranças da companhia exerciam, é possível identificar comportamentos que remetem aos valores da empresa, o que contribuiu para Barrett ser creditada por contribuir para a formação da cultura forte da empresa e tornar a Southwest Airlines uma das mais bem-sucedidas e admiradas companhias aéreas do mundo.

Outro caso importante que aconteceu na companhia, que mostra que a liderança e a cultura não estão apenas em cargos altos, foi o de David Holmes. Holmes começou a trabalhar para a Southwest em 1971, antes mesmo da companhia aérea ter um único avião em sua frota. Como um dos primeiros funcionários, ele teve que desempenhar uma variedade de funções diferentes, desde limpar aviões até trabalhar no *check-in* de passageiros.

Porém, ganhou fama enquanto agente de bordo, devido as suas apresentações engraçadas durante os procedimentos de segurança. Começou a fazer brincadeiras durante as instruções de segurança para distrair os passageiros e fazê-los prestar mais atenção. Suas apresentações eram tão populares que os passageiros pediam para voar com ele e outros agentes de bordo da Southwest começaram a imitar seu estilo.

A empresa percebeu o valor dessas apresentações cômicas e passou a incentivá-las em treinamentos e orientações aos agentes de bordo. Isso ajudou a criar uma atmosfera descontraída

a bordo dos voos da Southwest e contribuiu para a reputação da empresa como uma companhia aérea divertida e acolhedora.

O caso de David Holmes é um exemplo da cultura única da Southwest e como a empresa valoriza e incentiva a criatividade e a inovação de seus funcionários. É também um exemplo de como a empresa está sempre em busca de maneiras de melhorar a experiência do cliente e de se diferenciar no mercado.

5.3 Cenário do mercado de companhias aéreas nos Estados Unidos

A indústria da aviação comercial nos Estados Unidos começou na década de 1920, com empresas como a American Airlines, Delta Air Lines e United Airlines sendo fundadas nessa época.

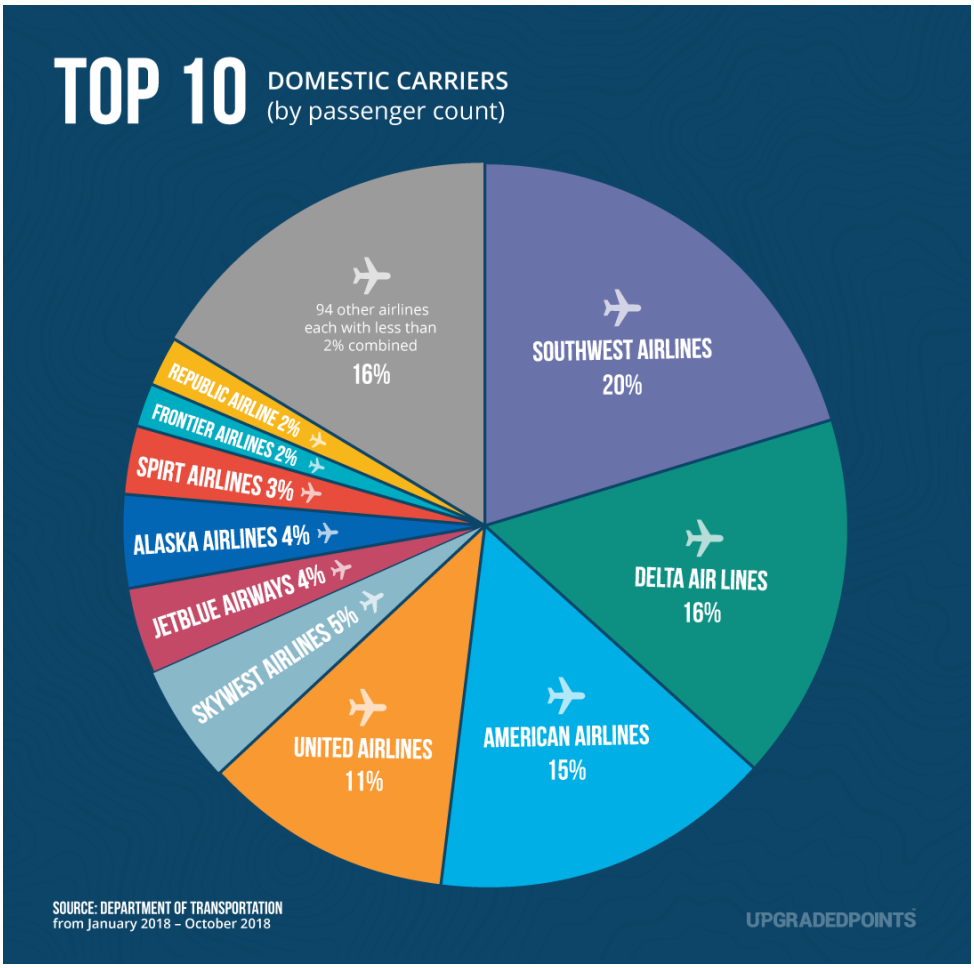
Durante a Segunda Guerra Mundial, a indústria da aviação nos Estados Unidos cresceu rapidamente, à medida que a demanda por transporte aéreo militar aumentou. Após a guerra, a indústria continuou a crescer, com a introdução de jatos comerciais e a expansão das rotas internacionais.

A desregulamentação da indústria aérea em 1978 levou a um aumento na competição entre as companhias aéreas nos Estados Unidos, bem como a uma redução nos preços das passagens aéreas. Isso também levou ao surgimento de várias companhias aéreas de baixo custo, como a Southwest Airlines, JetBlue e Spirit Airlines.

Até atualmente, a competição entre as companhias aéreas nos Estados Unidos continua a ser forte, com as empresas lutando para oferecer preços competitivos, serviços de alta qualidade e a melhor experiência possível para os passageiros. As quatro maiores companhias aéreas nos Estados Unidos atualmente são American Airlines, Delta Air Lines, United Airlines e Southwest Airlines. No entanto, outras companhias aéreas, como a JetBlue e a Alaska Airlines, também têm uma presença significativa no mercado.

A participação de mercado das companhias aéreas nos Estados Unidos entre Janeiro de 2018 e Outubro de 2018 ficou dividido conforme a Figura 22:

Figura 22 - As 10 maiores companhias aéreas por viagens de passageiros em rota doméstica nos EUA.



Fonte: https://upgradedpoints.com/travel/airlines/us-airlines-marketshare-north-america/, acesso em 07/05/2023

1. Southwest Airlines – 20% (132,251,331 passageiros)
2. Delta Air Lines – 16% (106,062,211 passageiros)
3. American Airlines – 15% (99,857,863 passageiros)
4. United Airlines – 11% (71,722,425 passageiros)
5. SkyWest Airlines – 5% (31,257,149 passageiros)
6. JetBlue Airways – 4% (28,406,310 passageiros)
7. Alaska Airlines – 4% (26,273,073 passageiros)
8. Spirit Airlines – 3% (21,863,935 passageiros)
9. Frontier Airlines – 2% (15,527,410 passageiros)
10. Republic Airline (operates as American Eagle, Delta Connection, and United Express) – 2% (14,728,265 passageiros)

Desde o início da pandemia de COVID-19 em 2020, a indústria de companhias aéreas tem enfrentado enormes desafios financeiros e operacionais. O fechamento de fronteiras e as restrições de viagens impostas pelos governos em todo o mundo levaram a uma queda acentuada na demanda por viagens aéreas, resultando em enormes prejuízos para as companhias aéreas. Como resultado, muitas empresas tiveram que reduzir suas operações, cortar empregos e procurar ajuda financeira do governo. Algumas empresas tiveram que buscar empréstimos ou vender ativos para sobreviver.

No geral, a indústria de companhias aéreas enfrentou um longo caminho para a recuperação completa, no entanto, à medida que as taxas de vacinação aumentaram e as restrições de viagem foram relaxadas, as companhias aéreas começaram a se recuperar. Muitas empresas estão adicionando rotas e expandindo seus serviços para atender à crescente demanda por viagens aéreas, e as empresas ágeis e capazes de se adaptar rapidamente às mudanças nas demandas dos clientes terão mais chances de sucesso.

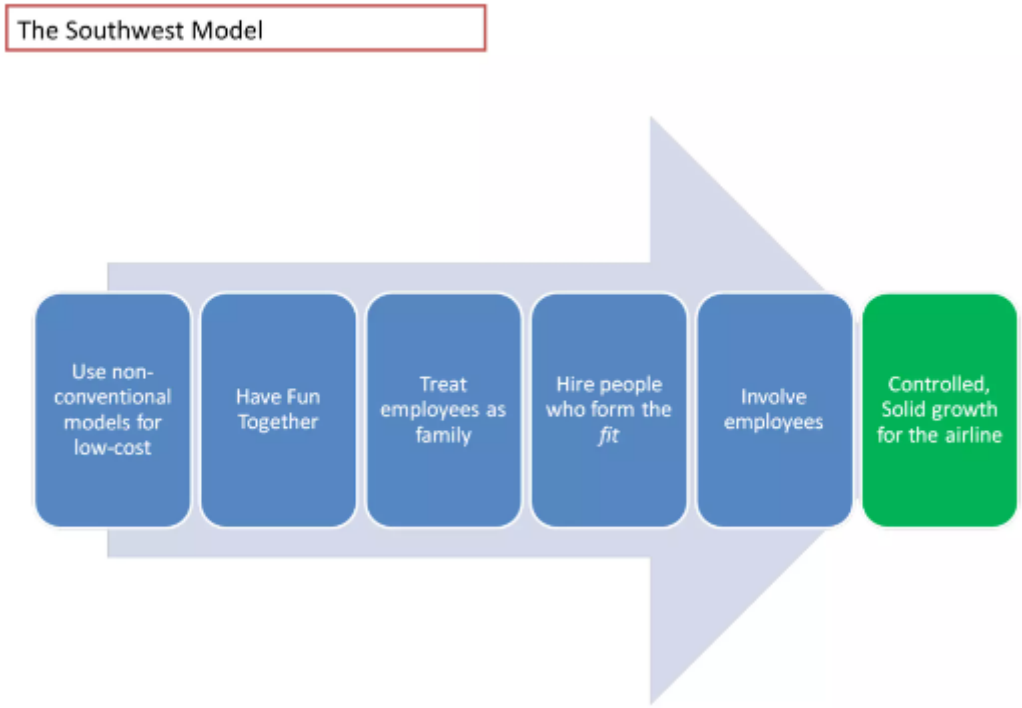
.

5.4 Impactos da cultura nos resultados da Southwest Airlines

Para Bob Jordan, *Chief Executive Officer* (CEO) da Southwest Airlines, a principal característica que diferencia a companhia são as pessoas (colaboradores) e a hospitalidade única que eles oferecem, pois ninguém tem coração para o serviço como as pessoas da Southwest Airlines. O compromisso que a empresa estabelece é de promover um ambiente estável e de oportunidades iguais para crescimento e aprendizado para os colaboradores, garantindo um tratamento com o mesmo cuidado, respeito e atenção que esperam que os funcionários ofereçam aos clientes.

Basicamente, o modelo estabelecido pela Southwest Airlines pode ser traduzido pela Figura 23:

Figura 23 - “The Southwest Model”, o modelo de organização da Southwest Airlines.



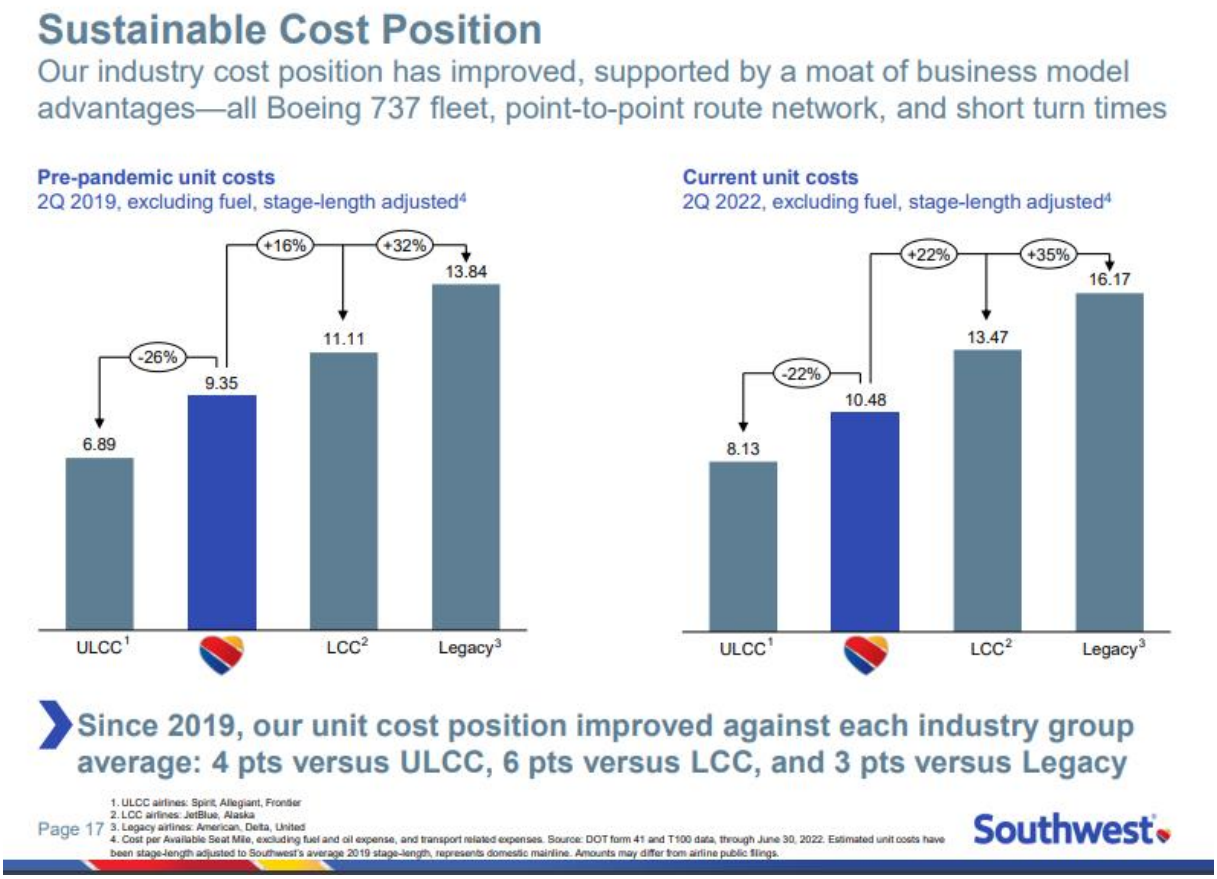
Como etapas para se tornar uma companhia aérea com um crescimento sustentável e sólido, define, com forte presença, em cada passo, da cultura organizacional estabelecida:

Oferecer soluções não convencionais (inovadoras) (Use non-conventional models for low-cost), de forma divertida (have fun together), tratando os colaboradores como uma família (treat employees as family), contratando pessoas que se encaixam nos valores e cultura da organização (hire people who form the fit) e envolvendo os funcionários (involve employees) para entregar um serviço de alta qualidade. Esses passos remetem fortemente ao tópico 5.1, principalmente à Figura 21 em que estão representados os valores da organização.

E, seguindo esse modelo de cultura forte, liberdade para os funcionários criarem e inovarem e com muito foco na experiência, os resultados alcançados pela Southwest Airlines, inclusive no comparativo com outras companhias aéreas vêm sendo relevantes, seja no âmbito das linhas aéreas de custo baixo (modelo de negócio semelhante) ou até mesmo de empresas com linhas de oferta mais executivas.

A seguir, alguns resultados apresentados pela Southwest em anos recentes, no comparativo com o mercado, analisando aspectos importantes na construção de um plano estratégico, principalmente a partir dos conceitos abordados sobre Matriz de Cinco Forças de Porter e Matriz SWOT, em que é realizada uma análise sobre o cenário externo e interno, avaliando os concorrentes, outros produtos e o cenário econômico, por exemplo:

Figura 24 - Comparativo sobre os custos por assento disponível dentre as companhias aéreas americanas nos anos de 2019 e 2022.



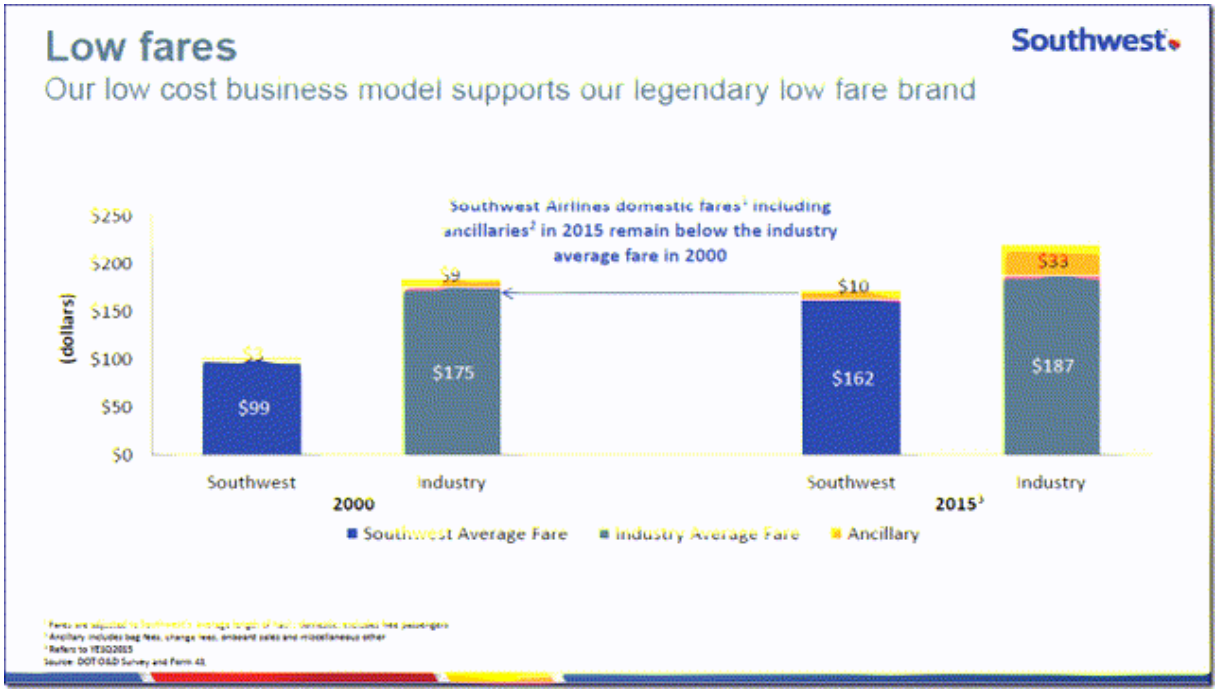
Fonte:https://www.southwestairlinesinvestorrelations.com/~/media/Files/S/Southwest-IR/20221207_LUV%20Investor%20Day.pdf (acesso em 08/05/2023)

No gráfico da Figura 24, é possível verificar o resultado dos custos das companhias aéreas em relação ao custo por assentos a cada milha percorrida no ano de 2022, separando em grupos de companhias de custo ainda mais baixo (ULCC), outras companhias de custo baixo (LCC) e companhias tradicionais com ampla gama de serviços (Legacy). Um ótimo resultado alcançado pela Southwest Airlines no comparativo entre 2019 e 2022, em que conseguiu aproximar seus custos das ULCC e distanciar percentualmente dos grupos LCC e Legacy, mesmo levando em consideração o cenário inesperado de uma pandemia, demonstrando uma análise bem elaborada do ambiente externo para o alcance deste resultado.

Nas Figuras 25 e 26, é possível verificar um comparativo entre as taxas oferecidas pela Southwest Airlines e pelas outras empresas de custo baixo, em que mostra que o custo da companhia em 2015 ainda era menor do que o custo médio oferecido pelas outras empresas em

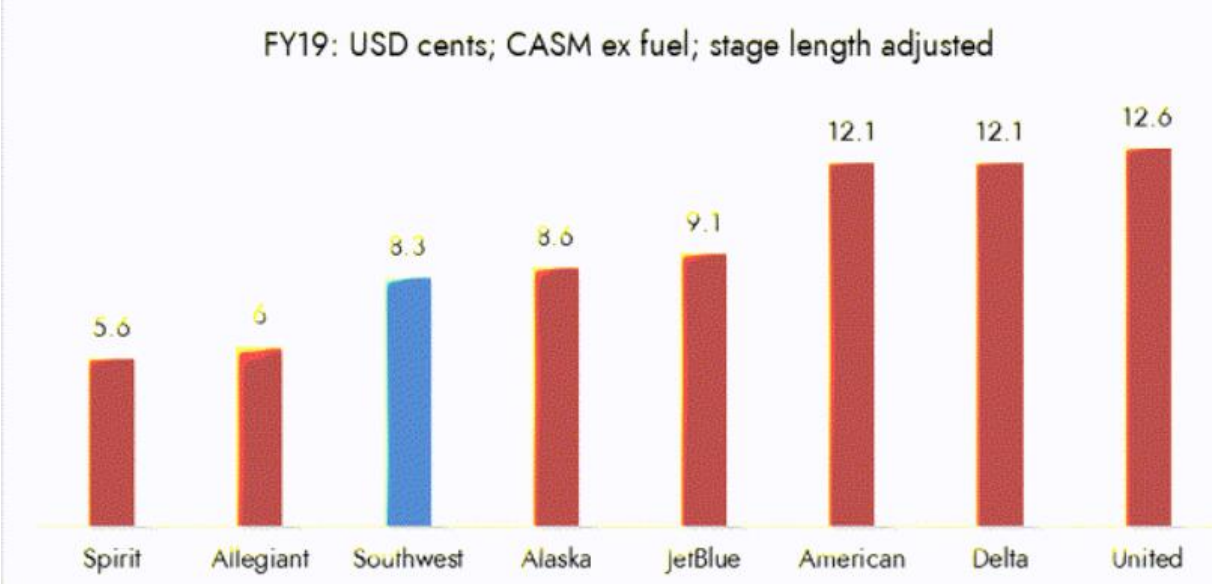
2000. Além disso, no comparativo de 2015, o custo da Southwest continua mais baixo que o mercado.

Figura 25 - Comparativo entre taxas da Southwest Airlines x Indústria em 2000 e 2015.



Fonte: https://seekingalpha.com/article/4381681-southwest-airlines-time-to-fall-in-luv (acesso em 08/05/2023)

Figura 26 - Comparativo do indicador CASM para as companhias aéreas dos EUA em 2019.



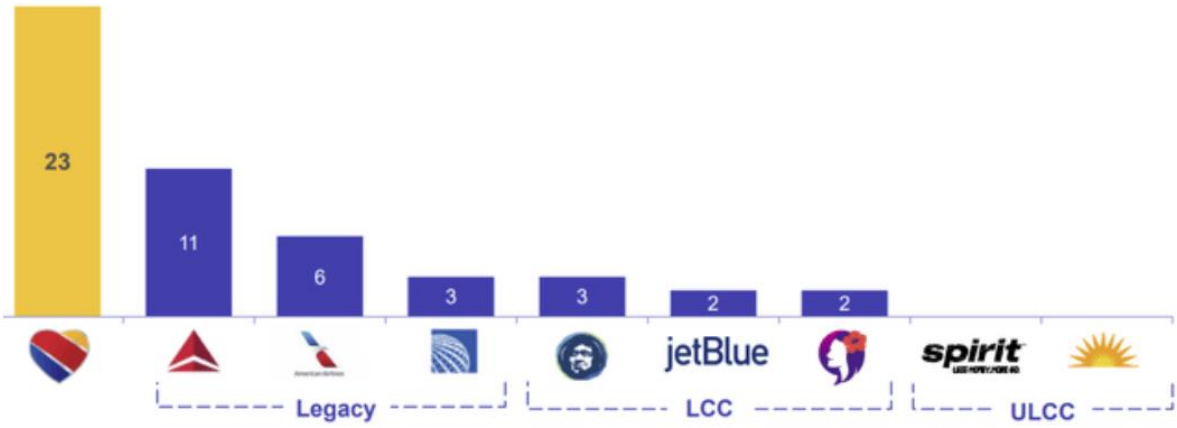
Fonte: https://seekingalpha.com/article/4381681-southwest-airlines-time-to-fall-in-luv (acesso em 08/05/2023)

Além disso, para um dos principais indicadores para medir eficiência das companhias aéreas, o CASM, que divide os custos da operação pela quantidade de assentos disponíveis para voos, a companhia possui um ótimo resultado no comparativo de mercado, alcançando um dos menores custos (principalmente abordando as companhias LCC e Legacy, em que obteve o melhor resultado).

Esses gráficos listados na Figura 25 e Figura 26, mostram o compromisso, que foi evidenciado na elaboração das diretrizes estratégicas da empresa (Missão, Visão, Valores, conceito abordado no Capítulo 3) de oferecer um serviço confiável e de baixo custo para o cliente, de maneira eficiente, como os valores da empresa pregam.

Na Figura 27, é possível verificar a participação de mercado de cada uma das principais companhias americanas, no resultado das rotas domésticas dentro dos Estados Unidos. A Southwest Airlines possui 22% de participação e é a maior companhia dentro desse mercado:

Figura 27 - Participação de mercado das empresas aéreas americanas entre 2019 e 2020.



Fonte: https://seekingalpha.com/article/4381681-southwest-airlines-time-to-fall-in-luv (acesso em 08/05/2023)

No quesito satisfação dos clientes, a Southwest Airlines continua obtendo resultados relevantes, liderando em mais um critério. Segundo pesquisa da J.D Power sobre a satisfação dos clientes com as companhias aéreas nas classes econômica e econômica básica, a Southwest Airlines alcançou o melhor resultado, como mostra o gráfico abaixo: satisfação de 84,9%.

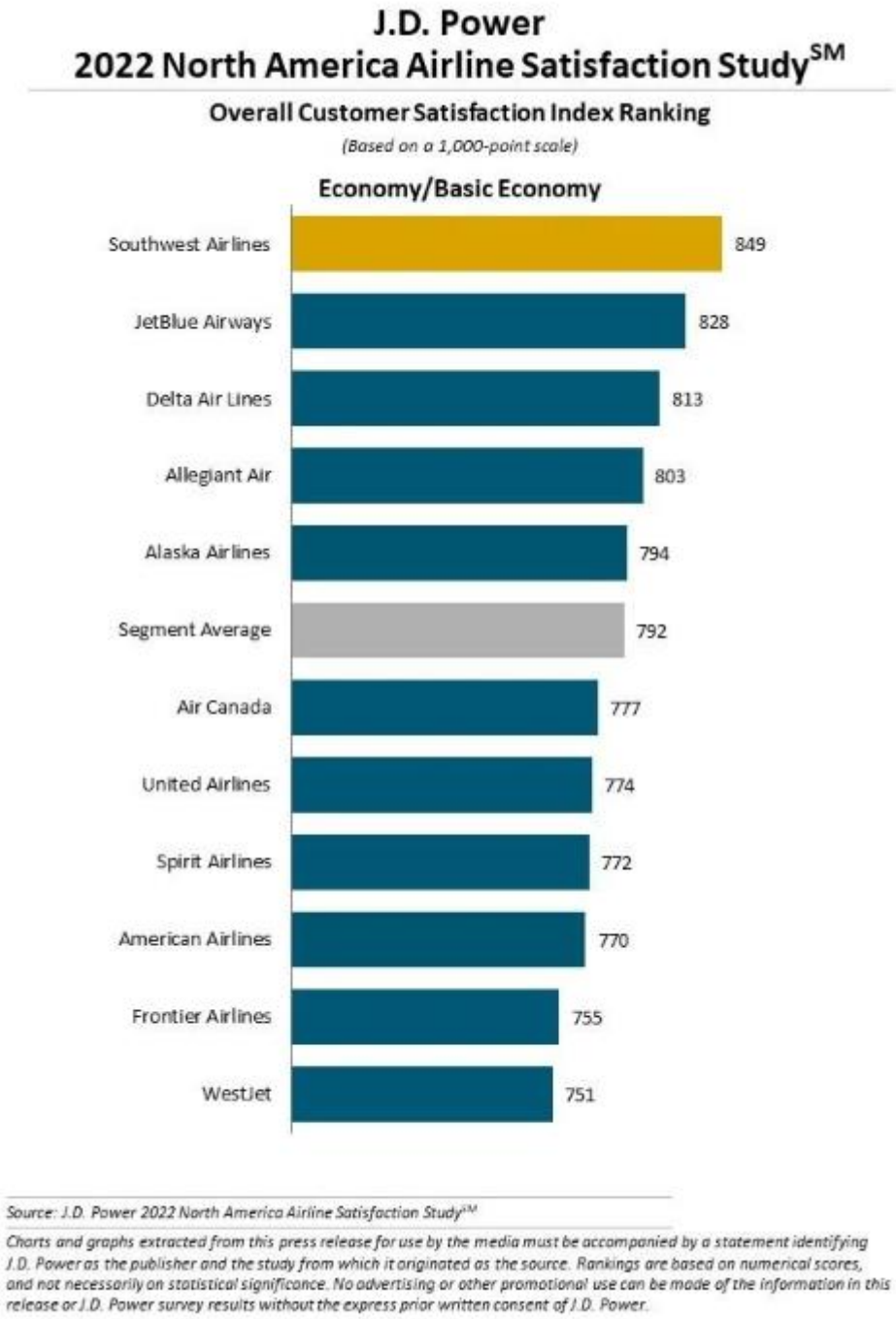


Figura 28 - Estudo sobre a satisfação dos clientes de companhias aéreas estadunidenses. Fonte: https://www.jdpower.com/business/press-releases/2022-north-america-airline-satisfaction-study (acesso em 08/05/2023)

Os resultados alcançados pela companhia nos remetem aos tópicos anteriores, onde a presença de grandes lideranças (sejam elas de cargos altos ou não), uma cultura forte, que persiste durante gerações na empresa, junto de valores e propósitos claros, fizeram com que a

Southwest Airlines se consolidasse como uma gigante do mercado de companhias aéreas, sendo referência para outras empresas, inclusive de diferentes mercados.

6. CONCLUSÃO

Durante esta primeira parte do trabalho, o nosso principal objeto de estudo foi sobre o processo de definição bem direcionado de objetivos estratégicos dentro de uma organização, afinal de contas, como diz a célebre frase do livro de Lewis Carrol, “Alice no país das maravilhas” (1865), "Se você não sabe para onde ir, qualquer caminho serve". A partir da definição destes objetivos, temos um melhor direcionamento de onde a organização quer chegar e quais são as decisões a serem tomadas para alcançar esse resultado.

Porém, o direcionamento não basta quando não existe execução, então, além de ter um foco claro, é fundamental que exista ferramentas e processos adequados para ir na direção certa para o alcance dos resultados. Por isso a importância de desdobrar os objetivos estratégicos em “batalhas” claras, a partir de metodologias de definição da estratégia, como o BSC.

E, por fim, é necessário garantir a execução de fato, nada foi alcançado sem que os planos estabelecidos sejam, realmente, executados. Como COLLINS (2008) estabelece em “Feitas para durar”:

“As intenções são uma coisa boa, mas é a transformação destas intenções em itens concretos – mecanismos que se encaixam – que pode fazer a diferença entre se tornar uma empresa visionária ou ficar querendo para sempre”.

É nesse momento que entra a cultura organizacional, ou seja, os ritos e hábitos que vão fazer com que os funcionários e líderes continuem motivados e dando o máximo de si, todos os dias, para alcançar as metas.

No estudo de caso da Southwest Airlines, é possível identificar a presença de uma cultura forte que orientou a empresa para alcançar os resultados e se consolidar como uma grande empresa deste mercado muito concorrido, que é o de companhias aéreas. Desde sua fundação em 1967, a Southwest Airlines adotou uma abordagem inovadora para a aviação comercial, enfatizando a simplicidade em seus processos operacionais e serviços ao cliente, buscando uma diferenciação dentro do mercado.

Ao longo dos anos, a Southwest Airlines desenvolveu uma cultura forte e coesa, baseada em valores como honestidade, cuidado, respeito e diversão. Traduzindo isso, não só com os clientes, mas também com a valorização dos seus funcionários e o envolvimento dos mesmos em todas as áreas da empresa, desde a tomada de decisões até o atendimento ao cliente.

Ao longo dos anos, a cultura da Southwest Airlines foi e tem sido fundamental para a obtenção de resultados excepcionais, apesar de não ter sido possível trazer dados sobre a construção da estratégia, foi possível identificar presenças das metodologias dentro da definição das diretrizes e no comparativo com os resultados. A empresa tem consistentemente registrado altos índices de satisfação do cliente, baixas taxas de cancelamento e atraso de voos, além de uma margem de lucro sólida.

Em resumo, a trajetória da Southwest Airlines em relação à cultura da organização para obtenção de resultados envolveu a adoção de uma abordagem inovadora e eficiente para a aviação comercial, com ênfase na simplicidade e na valorização das pessoas. Essa cultura forte e coesa tem sido fundamental para o sucesso da empresa ao longo dos anos.

Observação acerca deste trabalho em relação à dificuldade de obter dados verídicos sobre a construção do plano estratégico da empresa. Porém, mesmo sem estas informações, é possível verificar o quanto as diretrizes estratégicas da companhia, principalmente abordando eficiência, baixo custo e satisfação dos clientes, podem incentivar os funcionários (a exemplo de David Holmes) e toda a organização a buscar os resultados almejados. Dentro deste cenário, é possível diferenciar a Southwest Airlines de outras empresas do mesmo ramo com características parecidas, principalmente pelos indicadores e resultados relevantes alcançados.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DOS RUWER, Léia.Maria. E.; REIS, Zaida.Cristiane. Estratégias organizacionais. Grupo A, 2018. 9788595026650. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026650/. Acesso em: 29 jan. 2022.

W., SWAIM,. R. A Estratégia Segundo Drucker - Estratégias de Crescimento e Insights de Marketing Extraídos da Obra Peter Drucker. Grupo GEN, 2011. 978-85-216-2616-9. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2616-9/. Acesso em: 29 jan. 2022.

MINTZBERG, Henry. O Processo da Estratégia. Grupo A, 2011. 9788577800605. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800605/. Acesso em: 29 jan. 2022.

DE, OLIVEIRA,.Djalma.de.Pinho. R. **Planejamento Estratégico - Conceitos-Metodologia-Práticas, 34ª edição**. Grupo GEN, 2018. 9788597016840. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/. Acesso em: 29 jan. 2022.

BUSKIRK, Richard Hobart. Business and Administrative Policy: text, cases, incidents and readings. New York: Wiley, 1971.

Lobato, David Menezes. Gestão estratégica / David Menezes Lobato...[et al.]. - Rio de Janeiro : Editora FGV, 2012. (Gestão empresarial (FGV Management)). Em colaboração com:Jamil Moysés Filho, Maria Candida Torres, Murilo Ramos Alambert Rodrigues. Publicações FGV Management.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. Administração estratégica. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. Fundamentos de administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3. ed. São Paulo: LTC, 2014.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

U.S. Bureau of Labor Statistics. Employee Tenure Summary. Disponível em: https://www.bls.gov/news.release/tenure.nr0.htm. Acesso em 13 de fev. de 2022.

https://materiais.revistahsm.com.br/ebook-cultura-consciente

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, Maria, L. M.; ZACCARELLI, L. M. Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HUNTER, J. C. Como se tornar um líder servidor – Os princípios de liderança de o monge e o executivo. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. 2ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUNTER, J. C.. O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

PERIARD, G. A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow> Acesso em jan./2023.

SINEK, SIMON – START WITH WHY, 2009. Portfolio Penguin.

FALCONI, VICENTE – O VERDADEIRO PODER, 2013, 2ª Edição, Falconi.

COLLINS, JIM – VENCEDORAS POR OPÇÃO, 2011, 1ª edição, 4ª impressão – São Paulo: HSM Editora, 2012.

ARANTES, N. Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.

GITTELL, J. H. The Southwest Airlines way: Using the power of relationships to achieve high performance. Nova Iorque, NY, 2003.

Seeking Alpha. Southwest Airlines: Time To Fall In LUV. Disponível em https://seekingalpha.com/article/4381681-southwest-airlines-time-to-fall-in-luv acesso em 08 de mai. de 2023.

PALLADINO. J. M. Review of The Southwest Airlines Way: Using the Power of relationships to Achieve High Performance by J. H. Gittell.

J.D. POWER. North American Airline Passenger Satisfaction Declines: Here's Why That's Good News, Says J.D. Power. Disponível em: https://www.jdpower.com/business/press-releases/2022-north-america-airline-satisfaction-study. Acesso em 08 de mai. de 2023

Southwest Airlines. Disponível em: https://www.southwest.com/about-southwest/#aboutUs. Acesso em 07 de mai. de 2023.

ANEXO – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 12 de JUNHO de 2023.

Marco Aurélio Zanatta Macedo	201893018
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
Marco Aurélio Zanatta Macedo	072.476.016-47
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses à 1 (um) ano, ou multa.