

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Rodrigo Luiz Goecks Santos

**Gestão de Mudanças: Construindo uma
Indústria Orientada para o Mercado**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Marie Agnes Chauvel

Rio de Janeiro
Fevereiro de 2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Rodrigo Luiz Goecks Santos

**Gestão de Mudanças: Construindo
uma Indústria Orientada para o Mercado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Marie Agnes Chauvel

Orientadora

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. José Roberto Gomes

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Mônica Rossi

UFRJ

Prof. Nizar Messari

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 18 de fevereiro 2007

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Rodrigo Luiz Goecks Santos

Graduou-se em Ciências Náuticas pela Marinha do Brasil (1992) e em Administração de Empresas pela Puc-Rio (1997). Pós-graduou-se em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (1999). Iniciou sua carreira liderando equipes de produção na Fronape (Petrobrás). Liderou equipes de marketing e vendas na Gafisa e L’Oreal; foi diretor de marketing e vendas na Embeleze e diretor de vendas na Niely. Atualmente é diretor-consultor da Holos+K consultoria empresarial.

Ficha Catalográfica

Santos, Rodrigo Luiz Goecks

Gestão de mudanças: construindo uma indústria orientada para o mercado / Rodrigo Luiz Goecks Santos ; orientadora: Marie Agnes Chauvel. – 2008.

107 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

Inclui bibliografia

1. Administração - Teses. 2. Gestão de mudanças. 3. Orientação para o mercado. 4. Empresa familiar. I. Chauvel, Marie Agnes. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:624

Agradecimentos

À Marie, minha incansável e dedicada orientadora, que com sua sensibilidade soube exigir e motivar nos momentos certos.

Aos meus pais, tios e avós, pela torcida em toda a minha trajetória de vida.

À Ticiane, que com seu amor e delicadeza torna meus dias mais floridos.

Aos meus “sobrinhos” Leo, Vitória, Gabri, Bruninha, Amandinha, Mari, Bê e Princesa, que fazem com que eu me sinta criança.

Às minhas irmãs e primas que compartilham comigo a responsabilidade de manter a família forte e unida.

Aos professores que participaram da banca.

Aos ex-colegas de turma da Puc-Rio e atuais excelentes amigos.

À minha equipe de trabalho que apoiou os momentos de dedicação a esta dissertação.

Resumo

Santos, Rodrigo Luiz Goecks Santos; Chauvel, Marie Agnes. **Gestão de Mudanças: Construindo uma Indústria Orientada para o Mercado**. Rio de Janeiro, 2008. 107p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O conceito de Orientação para o Mercado tem sido exaustivamente pesquisado nos últimos anos e há evidências de que a mesma é benéfica para as empresas, melhorando a sua competitividade. Esse tema remete a três perguntas: “Como planejar um processo de Orientação para o Mercado?”, “Como implantar um processo de Orientação para o Mercado?” e “Orientar uma Empresa para o Mercado gera resultado positivo?”. A grande maioria das pesquisas dedica-se à primeira e à terceira pergunta, ou seja, estudam a conceituação da Orientação para o Mercado, o planejamento ou os resultados da implantação. Há uma lacuna, portanto, na segunda pergunta - “Como implantar um processo de Orientação para o Mercado?”. Este trabalho buscou o preenchimento desta lacuna através da identificação dos principais desafios, dificuldades e soluções presentes no processo de implantação da Orientação para o Mercado em uma empresa familiar. Os resultados obtidos demonstram a importância de entender a Orientação para o Mercado como um processo de mudança cultural na organização e, sendo assim, considerar os aspectos humanos que regem os comportamentos diante da implantação desta “nova cultura organizacional”. Os resultados demonstram, também, a relevância do entendimento das especificidades de uma empresa familiar. Resultados complementares, futuras pesquisas e implicações gerenciais foram, ainda, discutidos.

Palavras-chave

Gestão de mudanças; orientação para o mercado; empresa familiar.

Abstract

Santos; Rodrigo Luiz Goecks; Chauvel, Marie Agnes (Advisor). **Changing Management: Building a Market Oriented Industry**, Rio de Janeiro, 2008. 107p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The Market Orientation concept has been intensively researched in the last years and there are evidences that it is beneficial to the companies, improving their competitiveness. This subject remits to three questions: “How to plan a process of Market Orientation?”, “How to implement a process of Market Orientation?” and “Does the Market Orientation process generate a positive result to the Company?”. Most researches focus on the first and third questions which means that they study the Market Orientation either at planning or implementation level. As a consequence, there is a gap concerning the second question – “How to implement a process of Market Orientation?”. This work intended to fulfill this gap through the identification of the main challenges, difficulties and solutions present in the Market Orientation process implementation in a family owned company. The results showed the importance of understanding the Market Orientation as a process of cultural changing in the organization and the human aspects that determine the behaviors facing this “new organizational culture”. Results also demonstrated the relevance of understanding the specific characteristics of a family owned company. Complementary results, future researches and managerial implications have been discussed too.

Keywords

Changing management; market orientation; family owned company

Sumário

1. Introdução	14
1.1. Objetivos	15
1.1.1. Objetivo Principal	15
1.1.2. Objetivos Intermediários	16
1.2. Relevância do Estudo	16
1.3. Delimitação do Estudo	18
2. Referencial Teórico	20
2.1. A Estratégia, o Marketing e o Conceito de Orientação para o Mercado	20
2.2. Principais Teorias sobre Orientação para o Mercado	23
2.2.1. Orientação para o Mercado segundo Kohli e Jaworski	23
2.2.2. Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater	24
2.2.3. Orientação para o Mercado segundo Deshpandé e Farley	25
2.2.4. Orientação para o Mercado segundo Day	26
2.2.5. Orientação para o Mercado e orientação para o aprendizado	28
2.3. Orientação para o Mercado e o Desempenho das Organizações	29
2.4. A Implantação da Orientação para o Mercado: o Processo de Mudança Organizacional e suas Barreiras	31
2.4.1. Críticas às Abordagens Tradicionais do Processo de Mudança Organizacional	33
2.4.2. Comportamentos e o Entendimento do Processo de Mudança Organizacional	34
2.4.3 Dificuldades e Caminhos para a Implantação da Mudança Organizacional	37
2.5. Particularidades de uma Empresa Familiar	38
2.5.1. Síntese da Revisão de Literatura	44
3. Metodologia	45

3.1. Método de Pesquisa Escolhido	45
3.2. Empresa Pesquisada	46
3.3. Procedimentos para Coleta de Dados	47
3.3.1 Instrumentos para Coleta de Dados	47
3.3.2. Coleta de Dados durante o Diagnóstico	48
3.3.2.1. Apresentação do Processo de Mudança e da Metodologia do Diagnóstico	49
3.3.2.1.1. Metodologia do Diagnóstico	50
3.3.2.2. Diagnóstico	51
3.3.2.2.1. Reunião com a Diretoria	51
3.3.2.2.2. Coleta de Dados de Marketing, Vendas e Finanças	51
3.3.2.2.3 Coleta de Dados de Ponto de Venda	52
3.3.2.2.4 Entrevistas	52
3.3.2.3. Resultado do Diagnóstico e Análise	54
3.3.3. Coleta de Dados durante o Processo de Implantação da Orientação para o Mercado	54
3.3.4. Coleta de Dados na Avaliação do Processo de Orientação para o Mercado	54
3.4. Limitações do Método	55
4. Caso TKY	57
4.1. Histórico da Empresa desde a sua Fundação à Decisão de Adoção de Orientação para o Mercado	57
4.1.1. A Empresa	57
4.1.2. A Decisão e Motivos para adotar a Orientação pra o Mercado	59
4.1.3. Medidas Tomadas para Alcançar o Objetivo de Orientar a Empresa para o Mercado: Quais foram, Porque e Como foram Tomadas	61
4.2. Resultados	63
4.2.1 Resultados do Diagnóstico	63
4.2.1.1 Nível da Identidade	63

4.2.1.2. Nível das Pessoas	66
4.2.1.3. Nível dos Processos	67
4.2.1.4. Nível dos Recursos	67
4.2.1.5. O Plano	67
4.2.2. O Processo de Orientação para o Mercado	69
4.2.2.1. Seminário de Construção	69
4.2.2.2. Ações da Empresa	72
4.2.3. Análise pela Empresa: Análise Crítica da Implantação do Processo de Orientação para o Mercado - Reações, Dificuldades e Aprendizado da Implantação	73
4.2.3.1. Avaliação Formal do Processo de Implantação: Um Ano Depois	73
4.2.3.2. Avaliação Formal do Pilar Pessoas	74
4.2.3.3. Avaliação Formal do Pilar Fluxo de Informações	77
5. Análise pelo Autor: Análise crítica do Processo de Implantação de Orientação para o Mercado à Luz da Literatura Estudada	80
5.1 Resultados do Processo sob a Ótica dos Requisitos da Orientação para o Mercado	81
5.2 Resultados do Processo sob a Ótica da Mudança Organizacional	81
5.3 Resultados do Processo sob a Ótica das Características das Empresas Familiares	87
5.4 Dificuldades e Elementos Facilitadores do Processo de Mudança Organizacional: Orientando uma Empresa Familiar para o Mercado	88
6. Conclusão	97
7. Bibliografia	100
8. Glossário	105
9. Anexos	107

Lista de figuras

Figura 1- Modelo de Orientação para o Mercado	25
Figura 2 - Classificação das Capacidades Organizacionais	27
Figura 3 - Orientação para o Mercado e Sucesso de Novos Produtos	30
Figura 4 - Sistemas da Empresa Familiar	40
Figura 5 - Organograma Inicial	58
Figura 6 - Fases do Planejamento	68
Figura 7 - Novo Organograma	77
Figura 8 - Matriz HK	93

Lista de quadros

Quadro 1 - Dificuldades para Implantação dos Processos de Mudança Organizacional	37
Quadro 2 - Fatores Humanos que Impactam na Mudança Organizacional	43
Quadro 3 - Características das Empresas Familiares	43
Quadro 4 - Análise Comparativa dos Valores Organizacionais	84

Lista de tabelas

Tabela 1 - Preparação para Mudança	38
Tabela 2 - O que é Orientação para o Mercado	42
Tabela 3 - Fases do Processo de Mudança e Instrumentos de Coleta de Dados	48
Tabela 4 - Situação Inicial da TKY	52
Tabela 5 - Fatores Humanos na TKY que impactam na Mudança Organizacional	66
Tabela 6 - Resultado Quantitativo das Ações para Implantação da Orientação para o Mercado da TKY	74
Tabela 7 - Resultados sob a Ótica dos Requisitos da Orientação o Mercado	81
Tabela 8 - Fatores Humanos que Impactam na Mudança Organizacional	86
Tabela 9 - Questões Relacionadas à Decisão do Processo de Orientação para o Mercado em uma Empresa Familiar	89
Tabela 10 - Pilares e Questões Importantes da Pré-Implantação do Processo de Orientação para o Mercado em uma Empresa Familiar	90

“Brincar é a mais elevada forma de pesquisa”

Albert Einstein

1 Introdução

Este trabalho teve como motivação inicial o entendimento do processo de implantação da Orientação para o Mercado em uma empresa familiar, suas dificuldades e soluções ao longo do percurso.

A Orientação para o Mercado tem sido bastante discutida na academia e por profissionais de marketing nos últimos 15 anos (Becker e Homburg, 1999). Desde 1960, quando Keith desenvolveu um critério para classificar os diferentes estágios de evolução do marketing nas empresas, esse assunto vem sendo debatido.

Segundo Keith (1960), as empresas podem se encontrar em diferentes estágios: desde a Era da Produção até a Era do Marketing Integrado. As empresas na Era da Produção são as que têm produtos ou serviços padronizados e buscam distribuição massiva. As empresas na Era da Orientação para as Vendas são as que impulsionam suas vendas através de elevado esforço de promoção e de vendas, estimulando a demanda no consumidor. As empresas na Era do Marketing são as que buscam satisfazer os desejos e as necessidades dos clientes com seus produtos e serviços. E as empresas da Era do Marketing Integrado são as em que o marketing transcende o departamento de marketing, sendo disseminado por toda a organização.

Em 1990, Narver e Slater assumiram que a implementação do conceito de marketing se dá nas empresas em diferentes níveis, sendo o estágio inicial a Era da Produção e o estágio final a Era do Marketing Integrado e definiram a Orientação para o Mercado como uma cultura organizacional que mais eficaz e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de um valor superior para compradores e, portanto, uma performance superior e contínua para empresa (Narver e Slater, 1990).

A adoção da Orientação para o Mercado, contudo, continua sendo um grande desafio.

Para alguns autores (Day, 1994; Narver e Slater, 1990), a Orientação para o Mercado tem sido mais um tema acadêmico do que cotidiano nas empresas, pois este conceito fica, muitas vezes, no plano das intenções e da retórica dos dirigentes, não sendo refletido em ações práticas nas organizações.

Mesmo havendo inúmeros estudos sobre o tema, verifica-se que pouco se tem dedicado ao processo de implantação da Orientação para o Mercado nas organizações, independente da conceituação que se proponha. Carpenter, Gebhardt e Sherry (2006, página 38) recentemente afirmaram:

“A pesquisa no campo do marketing identificou as características de organizações orientadas para o mercado, contudo, o modo como as organizações mudam para se tornarem mais orientadas para o mercado recebeu menos atenção”.

Esse estudo se propõe a contribuir para o preenchimento dessa lacuna, descrevendo e analisando o processo de mudança empreendido por uma empresa nacional e familiar para se tornar uma organização Orientada para o Mercado.

1.1. Objetivos

A pergunta de pesquisa que orientou esse estudo é:

- Quais são os fatores críticos para a implantação da Orientação para o Mercado em uma organização nacional e familiar; como e até que ponto podem ser superados?

1.1.1. Objetivo principal

O trabalho teve por objetivo descrever e analisar o processo de implantação do conceito de Orientação para o Mercado em uma empresa familiar brasileira, identificando os fatores críticos desse processo e avaliando seus resultados.

1.1.2. Objetivos intermediários

Para alcançar o objetivo final, foram estabelecidos os seguintes objetivos intermediários:

- Definir, com base na literatura, o conceito de Orientação para o Mercado, investigando suas relações com o desempenho do negócio e os achados de pesquisas nacionais e estrangeiras sobre o tema.
- Levantar na literatura os fatores críticos para a gestão de mudanças, identificados em pesquisas científicas sobre o tema, focando a adoção da Orientação para o Mercado, as dificuldades enfrentadas pelas empresas, as medidas tomadas para superá-las e seus resultados.
- Levantar na literatura as especificidades das empresas familiares que possam impactar no processo de implantação da Orientação para o Mercado.
- Na empresa a ser estudada, levantar:
 - Histórico da empresa desde a sua fundação à decisão de adoção de Orientação para o Mercado;
 - Processo de decisão e motivos para adotar a Orientação para o Mercado;
 - Medidas que foram tomadas com vistas a alcançar esse objetivo: quais foram, porque e como foram tomadas;
 - Análise crítica da implantação do processo: resultados (quantitativos e qualitativos), reações, dificuldades e aprendizado na Implantação.
- Analisar o processo de implantação à luz da literatura, buscando identificar os fatores críticos do processo, as dificuldades e as soluções encontradas, sua efetividade para a efetiva implantação da Orientação de Mercado na organização; os resultados obtidos e as perspectivas futuras para o organização.

1.2. Relevância do estudo

O caminho construído e os resultados obtidos deste trabalho propõem, do ponto de vista prático, colaborar com as empresas nacionais e familiares desafiadas pela acirrada concorrência.

Este estudo assume que, na prática, a implantação de uma cultura orientada para o mercado é um caminho de criação de valor para as empresas familiares (Davis, 2005), que convivem com características culturais específicas de organizações familiares e normalmente encontram-se preocupadas em promover a profissionalização, desenvolver sua equipe, buscar sustentação para os seus diferenciais e criar novas vantagens competitivas.

A relevância das empresas familiares no cenário mundial é constatada por diversos estudos. Em 1995, o *Institute for Family Enterprise* realizou uma pesquisa na qual apurou que nos Estados Unidos as empresas familiares são responsáveis por 59% do emprego e 78% dos empregos novos, representando 80% de todas as empresas no mundo. O mesmo estudo constatou que 27 milhões de pessoas trabalham em suas próprias empresas (Wall Street Journal, 1996).

No Brasil as empresas familiares também têm peso significativo na geração de riqueza para o país. Estudos feitos pela Bernhoeft Consultoria Societária, empresa que há mais de 30 anos presta consultoria para empresas familiares (e com clientes importantes: DuPont, Lorenzetti, Estadão, Dpaschoal, Sadia, Tam, entre outros), mostram que a soma da receita líquida anual das empresas familiares no Brasil chega a R\$ 163,44 bilhões (www.panoramabrasil.com.br – jan./2007).

Vale ressaltar que não são apenas as grandes organizações que devem ser objeto de atenção, pois as micro e pequenas empresas, das quais, segundo pesquisa do SEBRAE, 73% são familiares (www.empresario.com.br – mar./2003), também são grandes geradoras de empregos e benefícios sócio-econômicos.

Pesquisar o universo das empresas familiares que buscam se reestruturar e aumentar sua competitividade torna-se, portanto, um desafio interessante. Um levantamento inédito realizado pela Economática, solicitado pela Revista Isto É Dinheiro, mostra que as grandes companhias familiares com ações negociadas em bolsa apresentam um nível de valorização superior àquelas que estão apenas com profissionais de mercado no comando. (www.istoedinheiro.com.br – out/2007).

Os papéis de 18 companhias familiares registraram alta superior à média nos últimos cinco anos, para uma análise de cinco setores e 55 companhias. Esse número equivale a 52% das empresas familiares que compõem a amostra. Entre os grupos privados, apenas 40% registraram alta superior à média nos últimos cinco anos (www.istoedinheiro.com.br – out/2007). O que explica essa vantagem é a

evolução na gestão dos negócios das grandes famílias brasileiras (www.istoedinheiro.com.br – out/2007).

Há, contudo, um universo considerável de empresas familiares que precisam melhorar sua competitividade e estão neste processo de busca (www.istoedinheiro.com.br – out/2007).

Do ponto de vista teórico, este estudo se propõe a preencher uma lacuna sobre o tema “processo de implantação da Orientação para o Mercado”.

O conceito de Orientação para o Mercado tem sido exaustivamente pesquisado nos últimos anos e há evidências de que a mesma é benéfica para as empresas, melhorando a sua competitividade (Perim e Sampaio, 2001). Contudo, o processo de “tornar” a empresa orientada para o mercado é pouco estudado. A forma como a mudança foi gerida pelos dirigentes, as dificuldades e os desafios encontrados, assim como os caminhos trilhados são assuntos pouco investigados, principalmente em uma perspectiva holística, que aborde as diferentes dimensões do problema, a história da organização, sua estrutura, o processo de mudança e suas repercussões nos vários níveis e setores da organização. Assim, o caso a ser estudado representa uma oportunidade para se aprender mais sobre este tipo de mudança.

1.3. Delimitação do estudo

Esta pesquisa considerou a TKY (nome fictício), uma indústria familiar, nacional e situada na Cidade de São Paulo, como objeto de análise. Todas as inferências foram realizadas a partir deste objeto.

Não foram pesquisados os impactos das mudanças nas reações dos clientes ou fornecedores. A análise focou o ambiente interno da organização.

Outro fator a considerar é o fato do autor ter participado como consultor na empresa durante todo o processo. A contrapartida da facilidade de acesso às informações, já que o autor vivenciou o processo na empresa, é a limitação de um entendimento do fenômeno característico de uma pesquisa ação.

A busca pelo entendimento do fenômeno se dá, portanto, dentro do contexto, cultural e mercadológico, específico da empresa TKY.

“Inteligência e competência não bastam. É preciso sentir prazer em fazer algo bonito”.
Dr. Venkataswamy

2 Referencial teórico

Neste capítulo, primeiramente, abordar-se-á a relação da Orientação para o Mercado com a estratégia e o conceito de marketing. Logo após, serão abordados os principais teóricos da orientação de mercado e seus respectivos conceitos sobre o tema.

A relação da Orientação para o Mercado e o desempenho empresarial é o assunto que complementa a discussão teórica anterior.

Segue, após, com o processo de implantação da Orientação para o Mercado e suas respectivas barreiras sob a luz da teoria de gestão de mudanças organizacionais e com o apoio de conceitos antropológicos e de comportamento organizacional.

As particularidades das empresas familiares são abordadas logo a seguir, visto que o caso estudado refere-se a uma empresa familiar.

O capítulo finaliza com uma síntese dos conceitos abordados.

2.1. **A estratégia, o marketing e o conceito de orientação para o mercado**

A estratégia de negócios moderna entende que a busca de uma empresa deve ser uma contínua e superior performance financeira. A crença é que, através de uma vantagem competitiva no mercado, este objetivo pode ser atingido (HUNT e LAMBE, 2000). Uma rentabilidade superior se baseia em alcançar uma vantagem competitiva que permita a uma empresa implantar estratégias de negócios que sejam superiores às de seus concorrentes (BARNEY 1991). Esta vantagem competitiva é composta de habilidades e recursos que os concorrentes não possuem e, quando esta vantagem é resistente à erosão causada pelos esforços dos concorrentes, as empresas alcançam uma vantagem competitiva estável (PORTER 1980).

Dentro deste contexto, a importância do marketing na construção da vantagem competitiva nas organizações é ressaltada:

“o marketing é capaz de valorizar de forma singular as necessidades do cliente e o potencial da empresa de ganhar vantagem competitiva”.
(WIND e ROBERTSON, 1983, p. 16)

“A função de marketing nas organizações, além de responsável pelo conteúdo, processo e implantação da estratégia de marketing no nível do mercado-produto, cumpre um importante papel no processo de formulação do conteúdo da estratégia a níveis empresariais e corporativos”.
(VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999, p. 125)

Hunt e Lambe (2000) afirmam que na formulação da estratégia empresarial são utilizadas teorias provenientes de diversas fontes (estratégia, economia, marketing, etc). Contudo, consideram a Orientação para o Mercado como a principal contribuição especificamente do marketing para a estratégia de negócios, já que a Orientação para o Mercado é uma teoria considerada universalmente como unicamente de marketing (HUNT e LAMBE, 2000).

A Orientação para o Mercado transforma o conceito de marketing, que foi desenvolvido nas décadas de 1950 e 1960 (HUNT e LAMBE, 2000). Ela adiciona à proposta de satisfação dos desejos e necessidades dos clientes com produtos e serviços (KEITH, 1960) à idéia de desenvolver uma cultura organizacional capaz de criar os comportamentos necessários para a criação de um valor superior para compradores e, portanto, uma performance superior e contínua para empresa (NARVER e SLATER, 1990).

“O conceito do marketing sustenta que (1) todas as áreas de uma empresa deveriam ser orientadas para o cliente, (2) todas as atividades de marketing deveriam ser integradas e (3) o lucro, e não apenas as vendas, deveria ser o principal objetivo. Como convencionalmente interpretado, o componente do conceito de orientação para o cliente, ou seja, conhecer seus clientes e desenvolver produtos para satisfazer suas necessidades, vontades e desejos, foi considerado imprescindível”.
(MORGAN e HUNT, 1994, p. 25).

Desde os anos 60 o conceito de marketing foi considerado o alicerce das empresas (KOTLER 1984; LEVITT 1960; WEBSTER 1988). Segundo estes

autores, as empresas que abraçavam o conceito de marketing tinham culturas organizacionais que facilitariam o desenvolvimento da estratégia que levaria a uma vantagem competitiva sustentável, já que seriam capazes de melhor compreender e ir ao encontro das necessidades dos clientes (KOTLER 1984; LEVITT 1960; WEBSTER 1988).

Contudo, conforme constatado por Jaworski e Kohli em 1997, mesmo que o conceito de marketing fosse presumidamente um antecedente importante do sucesso estratégico nos negócios (HUNT e LAMBE, 2000), esta questão fundamental ainda não havia sido tratada em estudos empíricos (JAWORSKI e KOHLI, 1993). Esta falta de pesquisa empírica sobre os efeitos do conceito de marketing na estratégia e no sucesso dos negócios fez surgir a pesquisa sobre a Orientação para o Mercado (HUNT e LAMBE, 2000).

“Apesar do conceito de Orientação para o Mercado ter sido desenvolvido como uma forma de medir a extensão em que uma empresa implementa o conceito de marketing, ele evoluiu para mais do que uma simples reflexão do conceito de marketing”.

(HUNT e LAMBE, 2000, p. 19)

A Orientação para o Mercado torna-se, então, uma “ponte” entre a estratégia de negócios e a cultura (e filosofia) de negócios da organização (HUNT e MORGAN, 1994). A Orientação para o Mercado surge como um guia para seleção estratégica (HUNT e LAMBE, 2000).

Em 2000, Kohli e Sahay propuseram que a resposta ao mercado pode se dar de duas maneiras: uma adaptativa e outra proativa. Na adaptativa, a empresa se configura como o mercado está na realidade atual, conforme suas práticas, conforme seus concorrentes, parceiros e clientes. Na proativa, a empresa tenta mudar o mercado, se beneficiando disso – exemplo: inovando tecnologicamente (KOHLI e SAHAY, 2000).

A Orientação para o Mercado, portanto, mantém-se como um tema atual, sendo chamado de “o coração da administração de marketing e da estratégia moderna” (NARVER e SLATER, 1990).

2.2.

Principais teorias de orientação para o mercado.

A seguir, as principais teorias de Orientação para o Mercado serão detalhadas.

2.2.1.

Orientação para o mercado segundo Kohli e Jaworski

O ponto de partida é a definição de Orientação para o Mercado como sendo, na essência, a construção e utilização da informação (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

Em 1990 estes autores construíram o conceito de Orientação para o Mercado baseado em três pontos chaves: geração de inteligência de mercado, disseminação da inteligência e resposta da empresa a esta inteligência. Sendo a inteligência de mercado o conjunto de informações referentes às necessidades atuais e futuras dos consumidores.

Mesmo tendo alguns autores, no final dos anos 80, definido a Orientação para o Mercado como sendo a coleta de informações sobre o mercado e a utilização destas para a produção de resposta (SHAPIRO, 1988), a definição de Kohli e Jaworski (1990) procurou ir além e assumiu o desafio de desenvolver uma conceituação sistemática da Orientação para o Mercado. Segundo Foley e Fahy (2004), seus trabalhos constituem um marco na conceituação do marketing. Neles, Kohli e Jaworski (1990), objetivando sistematizar o conceito de Orientação para o Mercado, identificaram que:

- Um ou diversos departamentos da organização são responsáveis na geração de inteligência de mercado, visando a conhecer as necessidades atuais e futuras dos clientes e os fatores que podem atingi-los (tecnologia, concorrentes, leis etc.).
- A adesão ao conceito supõe compartilhar a compreensão e o entendimento da inteligência nos departamentos da empresa, fazendo com que estes tenham acesso às informações e possam utilizá-las para a tomada de decisão.
- Demanda a participação de uma variedade de departamentos em atividades designadas à encontrar as necessidades dos clientes.

A proposta destes autores relaciona, ainda, a implantação da Orientação para o Mercado como um reflexo da estratégia empresarial e não como táticas ou procedimentos restritos a um departamento ou área da empresa. Ressaltam, também, a pequena atenção prestada ao conceito de marketing e à implantação do conceito nas empresas.

A empresa pode ter um bom departamento de marketing e, mesmo assim, não estar orientada para o marketing (KELLER e KOTLER, 2006).

2.2.2.

Orientação para o mercado segundo Narver e Slater.

Através do entendimento do conceito de cultura organizacional como “um padrão de valores e crenças compartilhados que ajudam a compreender o funcionamento organizacional e fornecem aos indivíduos normas de comportamento na organização” (DESHPANDE e WEBSTER, 1989, p.4) e da definição de valores como crenças que orientam o comportamento organizacional e constituem as metas motivacionais (MIGUEL e TEIXEIRA, 2005), Narver e Slater (1998) posicionam a Orientação para o Mercado como uma forma de cultura organizacional. Assim como Homburg e Pflesser (2000), ressaltam a consolidação da cultura através das normas, valores e comportamentos na organização.

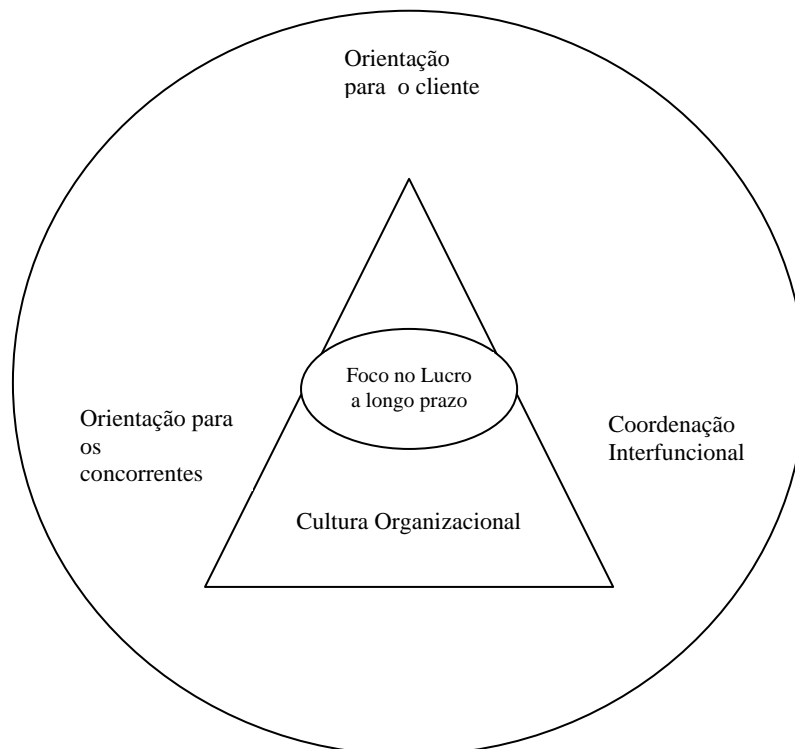
Para Narver e Slater (1990), a Orientação para o Mercado é a cultura organizacional que mais eficaz e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de um valor superior para compradores e, portanto, uma performance superior e contínua para empresa.

Conforme a figura 1, Narver e Slater (1990) propõem os seguintes componentes para a Orientação para o Mercado:

- **Orientação para o cliente:** entender bem os clientes e continuamente criar valor para eles;
- **Orientação para os concorrentes:** entendimento dos concorrentes e de suas das capacidades de longo e curto prazo;
- **Coordenação interfuncional:** utilizar todos os recursos da empresa para criar valor para o público-alvo;

- **Cultura Organizacional:** ligar o comportamento dos funcionários e gerentes à satisfação do cliente;
- **Foco no lucro no longo prazo:** como objetivo predominante na empresa.

Figura 1. Modelo de Orientação para o Mercado



Fonte: Narver e Slater (1990, p23)

A Orientação para o Mercado existe, portanto, quando todos estes componentes estão relacionados na organização. A orientação para o cliente, a orientação para os concorrentes e a coordenação interfuncional, aliados ao foco de lucro no longo prazo, geram uma cultura organizacional orientada para o mercado.

2.2.3.

Orientação para o mercado segundo Deshpandé e Farley.

Em 1993, Deshpande, Farley e Webster entenderam que a Orientação para o Mercado seria um conjunto de crenças da organização capaz de colocar em

primeiro lugar os interesses do consumidor, visando o lucro no longo prazo e não excluindo os proprietários e colaboradores. Para eles a orientação de mercado era uma forma de cultura organizacional.

Em 1998, contudo, Deshpande e Farley (1998) mudam de opinião e definem a Orientação para o Mercado como um conjunto de atividades, comportamentos e processos relacionados à avaliação contínua e atendimento das necessidades dos clientes, ou seja, propõem uma visão pragmática que não considera a Orientação para o Mercado uma cultura organizacional.

Esta visão pragmática de Deshpande e Farley (1998), que desconsidera a Orientação para o Mercado como uma cultura organizacional, foi estabelecida através de uma pesquisa na qual desenvolveram uma escala para a medição da Orientação para o Mercado nas empresas, chamada MORTN (Deshpande e Farley, 1998).

2.2.4. Orientação para o mercado segundo Day

Day (1994) define Orientação para o Mercado como sendo uma representante da habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes. Este autor acentua o papel da obtenção e da utilização da informação, da cultura, e da coordenação interfuncional.

O autor afirma que as empresas passam a possuir um conjunto complexo de experiências, conhecimentos e habilidades. Estas capacidades são subjetivas e se espalham pela organização, sendo difíceis de serem desenvolvidas e imitadas pelos concorrentes.

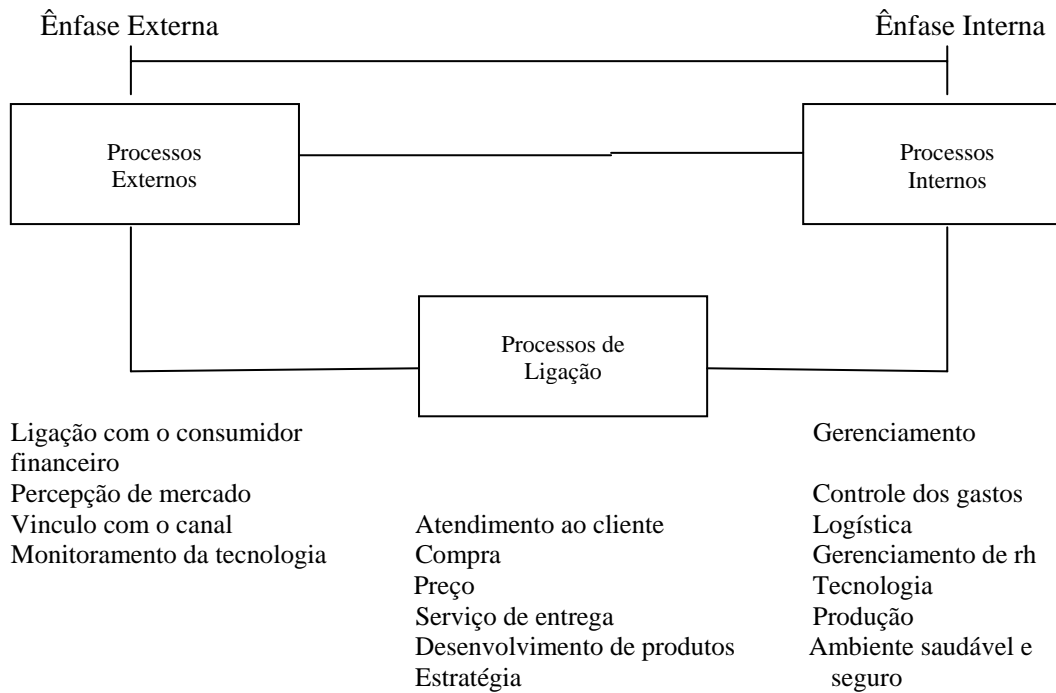
Decidir quais capacidades devem ser desenvolvidas é um grande desafio da administração (DAY, 1994).

Estas capacidades podem ser divididas em três categorias: internas, externas ou de ligação entre as internas e externas. As capacidades internas referem-se aos processos internos da organização (recursos humanos, finanças, operações e tecnologias). As capacidades externas referem-se ao mercado (relacionamento com os consumidores e fornecedores, desenvolvimento de canais de distribuição, etc). As capacidades de ligação são processos que existem para integrar as

internas e externas (serviços ao cliente, desenvolvimento de produtos, etc) (DAY, 1994).

A Figura 2 mostra as capacidades definidas por Day (1994) e suas relações:

Figura 2- Classificação das Capacidades Organizacionais



Fonte: Day (1994, p. 41)

Com esta abordagem, Day traz uma visão mais prática da Orientação para o Mercado. E a visão de processos mostra-se apropriada para um melhor entendimento das relações entre as áreas da empresa e entre a empresa e o mercado.

2.2.5.

Orientação para o mercado e orientação para o aprendizado

A abordagem de Foley e Fahy (2004) completa a de Kohli e Jaworski (2000). Ela entende a importância estratégica da Orientação para o Mercado e se direciona para o relacionamento entre a Orientação para o Mercado e a Orientação para o Aprendizado, propondo a Orientação para o Aprendizado como um precedente à Orientação para o Mercado.

Segundo DeGeus (1988), a capacidade de aprender mais rápido do que os concorrentes torna-se, então, a única vantagem competitiva sustentável.

Mas o conceito de organização Orientada para o Aprendizado ganhou força com Peter Senge, em 1990, com seu livro *A Quinta Disciplina*. Senge (1990) propôs que o ciclo de aprendizado profundo é a essência de uma empresa inteligente e não envolve somente mudanças de mentalidade individual, mas na mentalidade coletiva. Ele define uma organização que aprende como um lugar onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.

Para Slater e Narver (1995, p.70), a Orientação para o Mercado é hereditariamente uma Orientação para o Aprendizado:

“O desafio crítico para qualquer negócio é criar a combinação de cultura e clima que maximize a aprendizagem organizacional sobre como criar valor superior ao cliente. Nós argumentamos que a Orientação para o Mercado gera fortes normas para aprender de clientes e concorrentes”

Complementando, Baker e Sinkula (1999) propõem que a vantagem competitiva é atingida através da combinação da Orientação para o Mercado com a Orientação para Aprendizagem. A Orientação para o Mercado promove uma postura adaptativa, gerando capacidades de direcionar a empresa para os movimentos do ambiente (concorrentes e clientes, por exemplo). Já a Orientação para o Aprendizado promove a habilidade de desafiar “as verdades antigas” sobre o mercado e sobre a empresa, estimulando novos paradigmas e a inovação.

A relação entre a Orientação para o Mercado e a Orientação para o Aprendizado faz-se imprescindível, visto que a capacidade de aprendizado torna-se essencial para a geração de uma cultura orientada para o mercado.

2.3.

Orientação para o mercado e desempenho das organizações

A investigação do impacto da Orientação para o Mercado sobre os resultados das empresas tem sido destaque nos estudos acadêmicos dos últimos anos e há diversos estudos confirmando uma relação positiva entre a Orientação para o Mercado e a performance das empresas (DESHPANDÉ, 1999).

“Contudo, argumenta-se que trabalhos realizados em ambientes diferentes podem apresentar resultados distintos, o que serviu de motivação para que pesquisas similares que verificassem a relação entre Orientação para o Mercado e performance fossem realizadas em outros países, inclusive, mesmo que incipientemente, no Brasil. De uma maneira geral, observa-se uma relação positiva entre Orientação para o Mercado e performance empresarial. Diversos estudos têm demonstrado empiricamente esta relação, em diversos países como os Estados Unidos (Narver e Slater, 1990; Jaworski e Kohli, 1993; Slater e Narver, 1994; Raju, Lonial e Gupta, 1995; Pelham e Wilson, 1996; Kumar, Subramanian e Yauger, 1997; Pelham, 1997; Egeren e O’Connor, 1998; Baker e Sinkula, 1999), Brasil (Sampaio, 2000), Reino Unido (Appiah-Adu, 1997; Appiah-Adu e Ranchhod, 1998; Pitt, Caruana e Berthon, 1996), Alemanha (Becker e Homburg, 1999), Arábia Saudita (Bhuiyan, 1998), Austrália e Nova Zelândia (Caruana, Ramaseshan e Ewing, 1996), Grécia (Avlonitis e Gounaris, 1997), Taiwan (Hornig e Chen, 1998), Hong Kong (Ngai e Ellis, 1998) e Japão (Deshpandé, Farley e Webster (1993). Em outros estudos, realizados no Brasil (Urda, 1999), Alemanha (Fritz, 1996) e Reino Unido (Parkinson, Chambers e Sheerman, 1999), a relação se mostrou moderada. Poucos foram os estudos que registraram uma relação fraca (Atuahene-Gima, 1996 – Austrália) ou inexistente (Appiah-Adu, 1998 – Gana; Greenley, 1995b; Sargeant e Mohamad, 1999 - Reino Unido; Mandelli, 1999 – Brasil)”.(PERIM e SAMPAIO, 2001, p.3)

Gonçalves (2006), recentemente, numa pesquisa realizada no Rio de Janeiro, comprovou, através da utilização da técnica de modelagem por equações estruturais (SEM – Structural Equation Modeling), a hipótese de que existe uma correlação positiva entre Orientação para o Mercado e o desempenho na indústria hospitalar brasileira, tomando como base o modelo conceitual de Orientação para o Mercado proposto por Kohli e Jaworski (1993).

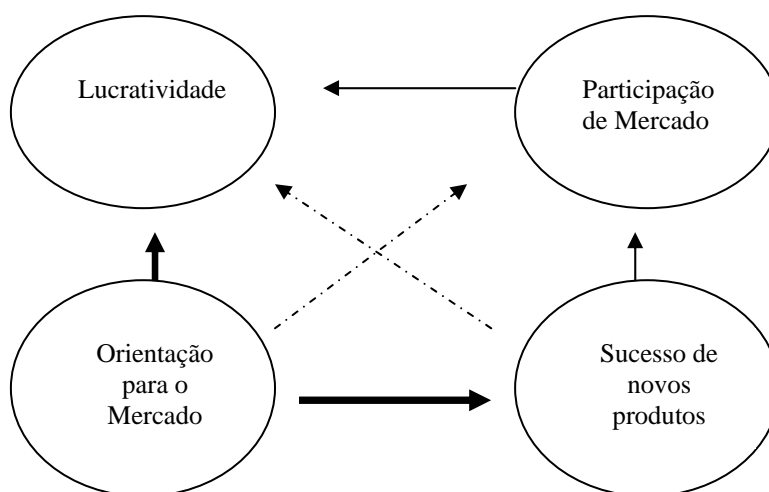
Em 1993, Deshpandé, Farley e Webster demonstraram esta relação positiva em um estudo com cinquenta empresas japonesas.

Narver e Slater, em 1990, também comprovaram uma relação positiva entre a Orientação para o Mercado e a lucratividade. Os autores observaram que um grau médio de Orientação para o Mercado tem uma relação mais fraca com a lucratividade do que um grau baixo de Orientação para o Mercado (NARVER e SALTER, 1990).

Em 1994, Narver e Slater desenvolveram uma escala de Orientação para o Mercado e verificaram que a magnitude da Orientação para o Mercado estava relacionada com o desempenho das empresas. Um ponto interessante deste estudo é a constatação que existe pouca influência das condições ambientais sobre a relação entre Orientação para o Mercado e o desempenho, pois os benefícios apresentados pela Orientação para o Mercado são de longo prazo enquanto que as condições ambientais são passageiras. Portanto, a empresa que procura uma maior Orientação para o Mercado estará mais bem posicionada para o sucesso em qualquer condição ambiental (SLATER e NARVER, 1994).

Baker e Sinkula (2005) concluem, como mostra a figura 3, que o sucesso de novos produtos é diretamente influenciado pelo grau de Orientação para o Mercado da organização. Esta relação é importante, visto que o sucesso de novos produtos tem uma relação direta com o desempenho das organizações.

Figura 3 – Orientação para o Mercado e Sucesso de Novos Produtos



Fonte: Baker e Sinkula, (2005, página 492)

Jaworski e Kohli (1993) comprovaram a relação positiva através da elaboração de um modelo para mensurar o grau de Orientação para o Mercado de uma empresa. O estudo baseou-se em antecedentes, conseqüências da Orientação para o Mercado e condições ambientais. Os antecedentes foram: ênfase da alta administração para Orientação para o Mercado, propensão em aceitar risco, dinâmica interdepartamental, descentralização e sistema de recompensa baseado no mercado. As conseqüências foram: comprometimento organizacional, espírito de equipe e performance empresarial. E as condições ambientais foram: turbulências de mercado, de tecnologia e de competição.

Estes autores concluíram que, independente das condições ambientais, a Orientação para o Mercado é uma fonte de vantagem competitiva e um importante determinante da performance empresarial.

2.4.

A implantação da orientação para o mercado: o processo de mudança organizacional e suas barreiras.

O estudo dos processos de mudança organizacional abordado neste item faz-se de suma importância para o entendimento da implantação da Orientação para o Mercado nas organizações. Como se viu no item 2.2, vários autores (NARVER e SLATER 1990; HOMBURG e PFLESSER 2000) definem a Orientação para o Mercado como uma cultura organizacional. Além disso, a aprendizagem organizacional é vista como fundamental para a mudança de mentalidade individual e coletiva (SENGE, 1990). Por fim, viu-se no item 2.3 a relação positiva entre Orientação para o Mercado e a performance nas organizações (JAWORSKI e KOHLI 1993; BAKER e SINKULA 2005; NARVER e SLATER 1994; DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER 1993; GONÇALVES 2006), sendo que as empresas podem ter diferentes níveis de Orientação para o Mercado (NARVER e SLATER, 1994). Com isso, tornar-se orientado para o mercado demanda uma mudança organizacional.

Implantar uma “nova cultura” organizacional, capaz de tornar uma empresa Orientada para o Mercado, é um complexo processo de mudança.

A mudança se concretiza quando novos valores são absorvidos pela cultura e orientam o comportamento organizacional (MIGUEL e TEIXEIRA, 2005).

Como inspiração antropológica cita-se Laraia (2002, p.48) que, em seu livro “Cultura – Um conceito antropológico”, cita Ruth Benedict: “cultura é como uma lente através da qual o homem vê o mundo”. Ampliando o conceito de cultura, Laraia cita Kroeber (1950): “A cultura, mais do que a herança genética, determina o comportamento do homem e justifica suas relações. O homem age de acordo com seus padrões culturais.”

Conforme dito anteriormente, existem poucos estudos sobre o processo de implantação da Orientação de Mercado em organizações (CARPENTER, GEBHRARDT e SHERY, 2006). Recentemente, em outubro de 2006, Carpenter, Gebhrardt e Shery publicaram no *Journal of Marketing* uma pesquisa com este objetivo, na qual concluíram: “*uma organização orientada para o mercado é essencialmente um processo de mudança cultural.*” (CARPENTER, GEBHRARDT e SHERY, 2006, p.53).

Estes autores (CARPENTER, GEBHRARDT e SHERY, 2006) observam que a mudança cultural acontece por meio de ações que a administração realiza para introduzir os novos valores culturais desejados. Uma das ações é o reconhecimento e a recompensa dos comportamentos alinhados aos novos valores.

Carpenter, Gebhrardt e Shery (2006) fornecem um novo insight sobre a natureza dos valores culturais sobre os quais se baseia o processo de Orientação para o Mercado. Eles destacam seis valores culturais: confiança, abertura, cumprimento de promessas, respeito, colaboração e a visão do mercado como razão de ser. Os primeiros cinco valores encorajam os indivíduos a agirem como um todo coeso em relação ao mercado. O mercado como razão de ser fornece aos indivíduos uma razão para colaborar para um propósito comum, apoiando e reforçando os outros cinco valores. Esses valores são desenvolvidos cedo no processo de transformação, e fornecem a fundação para as mudanças que se seguem. Esses valores culturais são a base para comportamentos orientados para o mercado, sendo eles a geração, disseminação e capacidade de resposta à inteligência de mercado (Carpenter, Gebhrardt e Shery, 2006).

Contudo, segundo Giroux (SILVA e VERGARA 2003 apud GIROUX 1993), numerosas falhas nas tentativas de mudança organizacional têm sido atribuídas à resistência humana e a problemas operacionais de comunicação. Silva e Vergara (2003) também apontam que existem inúmeras experiências frustradas vividas pelas organizações na tentativa de implantar mudanças como

reestruturações, programas de qualidade total, reengenharia, entre outros. Essas dificuldades em processos de mudança organizacional são examinadas mais detalhadamente a seguir.

2.4.1.

Críticas às abordagens tradicionais do processo de mudança organizacional.

Tradicionalmente, os estudos da gestão de mudanças nas organizações enfatizam excessivamente a racionalidade e não levam em conta a complexidade, a ambigüidade e os paradoxos que fazem parte da organização (SILVA e VERGARA 2003 apud VINCE e BROUSSINE 1996, BAREIL e SAVOIE 1999).

Analisando este aspecto, Vince e Broussine (SILVA e VERGARA 2003 apud VINCE e BROUSSINE 1996) citam três questões consideradas importantes e que os estudos tradicionais não observam:

- As tensões relativas à clareza e à incerteza das mudanças, bem como a contradição entre emoções individuais e a ação organizacional;
- Os vários mecanismos de defesa contra a ansiedade que as pessoas usam inconscientemente com o objetivo de lidar com a mudança: repressão, regressão, projeção, formação de reação e negação;
- As várias ligações entre os significados e à identidade das mudanças, constituídos pela interação entre o inconsciente dos indivíduos e os processos organizacionais.

Para Bareil e Savoie (SILVA e VERGARA 2003 apud BAREIL e SAVOIE 1999), as principais limitações identificadas nas abordagens mais tradicionais sobre gestão de mudanças são:

- Não consideram o contexto: em que momento e sob que condições exatas manifestam-se as resistências;
- Poucos se propõem a medir as reais proporções de tais resistências;
- Quando se tenta medi-las, acontece por intermédio de uma terceira parte, que também sofre com a situação e, portanto, não é neutra;
- Os dirigentes são reticentes em abordar a questão com seus empregados: medo de amplificar o fenômeno;

- Intervenções necessitam de complicadas interpretações psicológicas que poucos gestores podem se permitir e que exigem habilidades de ajuda que eles não têm condições de oferecer.

Complementando a visão crítica destes estudos, Vries e Balazs (SILVA e VERGARA 2003 apud VRIES e BALAZS 1999) observam a visão estreita predominante nos estudos dos psicólogos organizacionais sobre as resistências à mudança, já que os mesmos vêem o ser humano como um simples recipiente de determinantes ambientais.

Kets de Vries e Balazs (SILVA e VERGARA 2003 apud VRIES e BALAZS 1999) identificam as principais fontes de resistência à mudança, citando que as mesmas variam em função da situação dos indivíduos no processo: o medo do desconhecido; o temor de que as boas condições de trabalho ou a liberdade possam ser perdidas; o medo de que a mudança possa implicar a perda da responsabilidade e autoridade; o sentimento de não possuir suficiente competência e vigor para os novos aprendizados que a mudança implica; a impressão de que a mudança é uma punição ou represália a ações anteriormente realizadas ou um ataque ao seu desempenho passado e a ameaça de perda de amigos, contatos e alianças.

Estas críticas confirmam a necessidade de um maior entendimento do fator humano nos processos de mudança nas organizações, sendo esta a abordagem que será detalhada a seguir.

2.4.2. Comportamentos e o entendimento do processo de mudança organizacional.

Para a construção de um processo de mudança eficaz, é determinante, portanto, uma atenção maior às pessoas e de como as mesmas percebem, entendem e reagem à mudança.

Autores como Silva e Vergara (2003), Giroux e Bernard (SILVA e VERGARA 2003 apud GIROUX 1993, BERNARD 1997) aprofundaram a reflexão sobre as pessoas e suas resistências às mudanças nas organizações.

Giroux (SILVA e VERGARA 2003 apud GIROUX 1993) observa que o mito da resistência humana às mudanças não existe apenas na cabeça dos

ideólogos, ele ajuda às pessoas a explicarem para elas mesmas o que não conseguem entender nas mudanças da organização. A resistência é a pura manifestação de emoções: ansiedade, medo, angústia, raiva, nostalgia.

Bernard (SILVA e VERGARA 2003 apud BERNARD 1997) considera que a visão negativa sobre a suposta resistência dos indivíduos é bastante reforçada pela noção de que a resistência representa uma espécie de recusa à modernidade contida em cada mudança.

Silva e Vergara (2003) reforçam que, para um entendimento da resistência à mudança, é importante dedicar-se aos sentimentos dos indivíduos, aos significados que eles atribuem às mudanças e às chances de que eles se constituam como sujeitos nesse contexto.

A tentativa de compreensão do comportamento humano no contexto da mudança organizacional não pode ignorar os seguintes fatores: a personalidade dos indivíduos, as diferentes histórias pessoais e profissionais dentro e fora da organização, as diferenças de posição ocupadas e de oportunidades percebidas pelos indivíduos no contexto, os diferentes tempos com os quais cada um evolui no processo de reconstrução de suas identidades e o momento pessoal, até mesmo as variações de estado de espírito, de um mesmo indivíduo (SILVA e VERGARA, 2003).

Na pesquisa de Silva e Wetzel (2003), identificou-se que, apesar das diferenças entre os tipos de eventos envolvidos nas mudanças, há uma percepção coincidente de que alguns dos grandes impactos para os indivíduos são a intensificação da dinâmica do trabalho (maior volume, maiores responsabilidades, com equipes menores) e a maior vulnerabilidade dos empregos, perda de estabilidade e maiores riscos de demissão futura. Expectativas do futuro também são abaladas.

A noção de tempo parece trazer, ainda, novos tipos de medidas que qualificam, ou até mesmo discriminam, os indivíduos na organização: se antes “tempo de serviço acumulado” e “senioridade” eram atributos de méritos, na nova ordem o valor do tempo passa a ser avaliado exclusivamente pela ótica da produtividade, da noção de utilidade a cada instante, sem possibilidade de referência ao passado. Valoriza-se apenas o potencial, a capacidade de gerar resultados imediatos, em detrimento da experiência. A demanda de empresa se faz

sentir sobre o tempo interacional (conversas no corredor, cafezinho) (SILVA e WERTZEL, 2003).

Alguns percebem que precisam buscar novos tipos de afinidades com os colegas, dos quais são geralmente mais jovens. Há os que procuram assimilar as características deste novo grupo, tentando tornarem-se também mais jovens. Neste grupo há até mesmo os que procuram negar o passado, reproduzindo em seus discursos muitas das falas organizacionais que criticam a antiga lógica de atuação, tentando se diferenciar os antigos colegas, sobretudo aqueles que não sobreviveram às mudanças. Outros assumem uma visão menos otimista sobre suas possibilidades de autotransformação recolhendo-se em seu trabalho (SILVA e WERTZEL, 2003).

Silva e Vergara (2003) complementam, ainda, que é preciso que se veja a mudança organizacional também como uma mudança de relações: do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo, pois a mudança organizacional mobiliza as emoções dos indivíduos.

É ingenuidade pensar que é possível fazer com que todos na organização possam interpretar as mudanças através de uma ótica padronizada. Mesmo que saibam reproduzir fielmente o discurso oficial (SILVA VERGARA, 2003). São inúmeros os significados atribuídos pelos indivíduos às mudanças (TESCH, 1990).

Ratificando esta visão, em 2001 Hernandez e Caldas expõem:

“Tão importante quanto a análise das causas da resistência, particularmente para a mudança organizacional, é a identificação dos grupos e indivíduos que terão maior inclinação a resistir à mudança e das razões desse comportamento”.

(HERNANDEZ E CALDAS, 2001, p.22)

2.4.3. Dificuldades e caminhos para a implantação da mudança organizacional.

Após um maior entendimento de como as pessoas percebem e reagem aos processos de mudança, buscar caminhos para a implantação de um processo eficaz é o grande desafio.

Este sub-item traz a reflexão sobre o processo de implantação, citando possíveis caminhos e dificuldades de percurso.

O Quadro 1 mostra as principais dificuldades para a implantação dos processos de mudança, segundo Silva e Vergara (2003)

Quadro 1 – Dificuldades para implantação dos processos de mudança

<p>A falta de definições quanto ao futuro da organização e quanto à política de gestão de pessoas</p> <p>A falta de definições quanto aos objetivos e os rumos do processo de mudanças;</p> <p>A constante ameaça de demissão; o distanciamento exagerado dos níveis hierárquicos superiores em relação à base</p> <p>A diferenciação no modo como a organização trata e valoriza os diferentes grupos de empregados</p> <p>A existência de uma relação histórica conflituosa ou de baixa confiança mútua entre a organização e seus empregados</p>

Fonte: Silva e Vergara (2003)

Para Silva e Vergara (2003), diversos autores restringem os principais problemas relativos à gestão das mudanças organizacionais como sendo relativos às dificuldades de: comunicar os objetivos da organização; tornar esses objetivos compreensíveis para as pessoas; e fazer com que as pessoas assimilem esses objetivos e sejam capazes de adotar as solicitadas mudanças.

Bernerth (1994) enfatiza a importância da construção de um ambiente de preparação, onde o funcionário compreende as principais dimensões da mudança. A preparação ocorre através de 5 mensagens que explicam a mudança (Tabela 1), de maneira que o funcionário entenda a mudança e colabore ao longo do processo. Bernerth constatou, através de um estudo empírico, que funcionários com maior

participação dentro do processo de mudança não apresentaram resistência à mudança e se recuperaram mais rapidamente.

Tabela 1 – Preparação para Mudança

Mensagem	Definição	Pergunta que Pretende Responder
Eficácia Própria	Confiança na habilidade individual e do grupo para tornar a mudança um sucesso.	Podemos fazer isso? Isso vai funcionar?
Suporte dos Líderes	Os principais líderes da organização apóiam essa mudança.	A administração está apoiando a mudança? Os líderes acreditam na mudança?
Discrepância	Diferença entre o estado atual e o estado ideal.	Por que mudar?
Mudança Adequada	Reação adequada para eliminar a diferença identificada pela discrepância.	Por que essa mudança?
Serventia Pessoal	Clarifica os benefícios intrínsecos e extrínsecos da mudança.	O que vou ganhar com isso?

Fonte: Bernerth (1994, p.32)

Para este autor, a comunicação clara das mensagens de preparação para a mudança é fator determinante do sucesso ou insucesso no processo de mudança de crenças, atitudes e intenções dos membros de uma organização. Quando funcionários não compreendem ou não acreditam nas explicações dos administradores, até o menor esforço de mudança pode ter conseqüências catastróficas. Portanto, a mudança deve ser comunicada com clareza antes de sua implementação.

Benrath (1994) enfatiza a importância dos líderes e do apoio dos mesmos às mudanças.

2.5. Particularidades de uma empresa familiar.

O caso estudado é de uma empresa familiar. Este item, portanto, procura contribuir com o estudo trazendo um maior entendimento das características e especificidades deste tipo de empresa.

Davis (2007) define uma empresa familiar como: “uma empresa controlada por uma família, na qual dois ou mais de seus membros têm influência preponderante na direção do negócio, mediante: cargos gerenciais, direitos de propriedade e relações familiares”.

Independente do país de origem ou do tamanho da empresa há diversas características que são coincidentes nas empresas familiares (DAVIS, 2007). Estudos realizados nos EUA, Europa, Austrália e América Latina confirmam estas similaridades (DAVIS, 2007).

Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2006) apontam que um dos grandes desafios das empresas familiares é a preservação da competitividade, sendo que, para a preservação da mesma, é importante o entendimento de algumas características coincidentes deste tipo de empresa:

- A família, o negócio e os proprietários são grupos que podem colaborar ou interferir nas metas uns dos outros.
- Há eficiência em tomar decisões, mas as funções são confusas.
- Há algumas metas comuns, mas outras são conflitantes.
- A família proprietária da empresa demonstra:
 - forte lealdade, mas também competição por recursos, poder, status e recompensas.
 - relações altamente estruturadas, emocionalmente sensíveis e resistentes, porém flexíveis.
 - lembranças duradouras
 - profunda preocupação com justiça e produtividade

Um fator importante a considerar neste estudo é o fato das empresas familiares possuírem particularidades que impactam fundamentalmente no processo de mudanças organizacionais (DAVIS, 2007).

Para um maior entendimento e construção de um processo de mudanças estruturado, visualiza-se uma empresa familiar através de três sistemas: Propriedade, Negócio e Família (GERSICK, DAVIS, HAMPTON e LANSBERG, 2006):

A Figura 4 ilustra estes sistemas.

Legenda da Figura 4 (GERSICK, DAVIS, HAMPTON e LANSBERG, 2006):

A: Proprietários sem cargo gerencial, de fora da família

B: Proprietários e funcionários de fora da família

C: Funcionários de fora da família

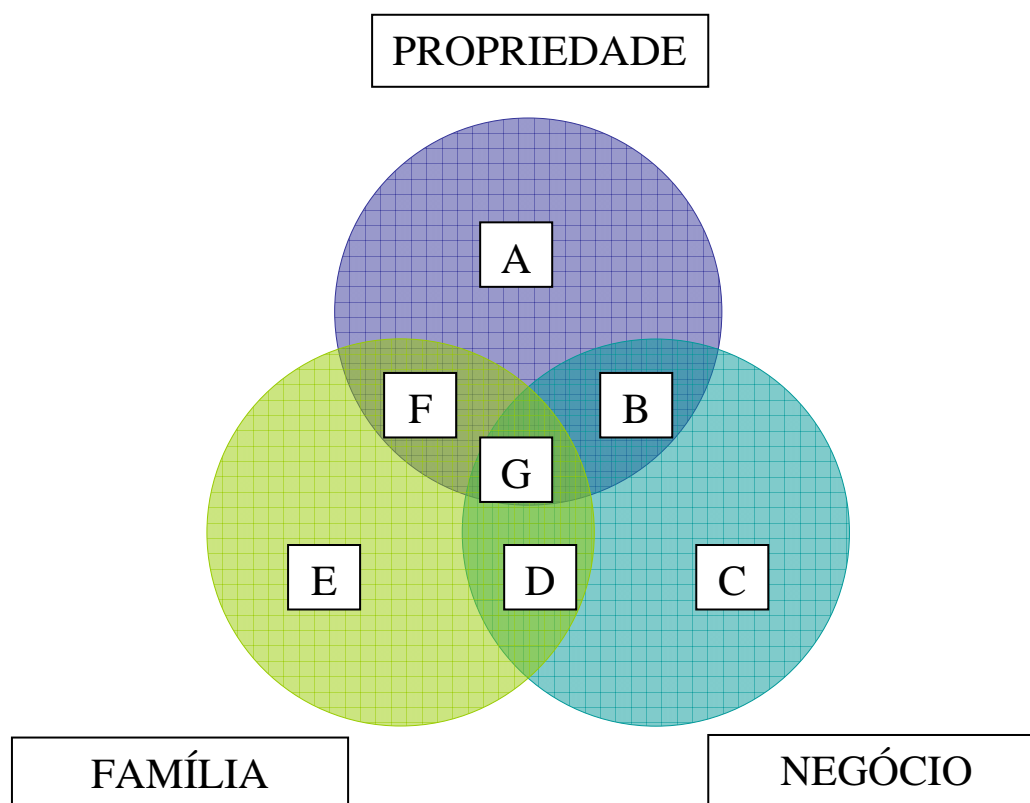
D: Familiares com estatuto empregatício

E: Membros da família

F: Familiares proprietários

G: Familiares proprietários com estatuto empregatício

Figura 4 – Sistemas da Empresa Familiar



Fonte: Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2006, p.6)

Os três sistemas de uma empresa familiar (Propriedade, Família e Negócio) são compostos por tipos diferentes de pessoas que exercem influências na empresa e se relacionam. Através da Figura 4, verifica-se que há 7 tipos de influenciadores, identificados de “A” a “G”.

Para a implantação de um processo de mudança organizacional em uma empresa familiar é importante o entendimento de que cada tipo de influenciador possui interesses específicos e, portanto, precisa ser entendido e envolvido adequadamente para que se obtenha sucesso (GERSICK, DAVIS, HAMPTON e LANSBERG, 2006).

2.5.1. Síntese da revisão de literatura

A primeira discussão relevante das teorias sobre a Orientação para o Mercado é sobre sua abordagem estratégica ou tática nas organizações.

De uma forma geral, a grande maioria dos autores (KOHLI e JAWORSKI 1990, NARVER e SLATER 1990, DAY 1994, FOLEY e FAHY 2004) abordam estrategicamente a Orientação para o Mercado, exceto Deshpande e Farley (1998) que, mesmo após abordar a Orientação para o Mercado estrategicamente em 1993, mudaram de opinião e passaram a abordar a Orientação para o Mercado sob uma lente tática, considerando a Orientação para o Mercado como atividades, comportamentos e processos relacionados à avaliação contínua e atendimento das necessidades dos clientes.

Acrescentando à abordagem estratégica, Day (1994) e Narver e Slater (1990), afirmam que a Orientação para o Mercado é uma cultura organizacional. Na qual o conceito de marketing é um valor da organização.

Analisando a prática gerencial, este conceito vem se solidificando na construção das missões, visões e valores organizacionais. Já que o desafio torna-se desenvolver uma cultura organizacional orientada para o mercado, na qual os gerentes e demais funcionários percebiam que estar atento ao mercado e aos impactos deste no negócio é primordial para a construção da vantagem competitiva e, conseqüentemente, para a prosperidade da organização.

Percebe-se, também, a relação da Orientação para o Mercado com a forma como as empresas constroem e utilizam as informações (KOHLI e JAWORSKI 1990; DAY 1994; FOLEY e FAHY 2004), ou seja, a relação da Inteligência de Mercado de uma empresa com seu grau de Orientação para o Mercado (KOHLI e JAWORSKI 1990).

A Tabela 2 resume os conceitos abordados.

Tabela 2 – O que é Orientação para o Mercado?

Autor	Ano	O que é Orientação para o Mercado?
Kohli e Jaworski	1990	é, na essência, a construção e utilização da informação. O conceito é baseado em três pontos chaves da inteligência de mercado (que são o conjunto de informações referentes às necessidades atuais e futuras dos consumidores): geração de inteligência de mercado, disseminação e resposta da empresa à esta inteligência.
Narver e Slater	1990	é uma cultura organizacional que mais eficaz e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de um valor superior para compradores e, portanto, uma performance superior e contínua para empresa.
Deshpandé e Farley	1998	é um conjunto de atividades, comportamentos e processos relacionados à avaliação contínua e atendimento das necessidades dos clientes. Uma visão pragmática que não considera a Orientação para o Mercado uma cultura organizacional.
Day	1994	é uma representante da habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes. Quando as empresas passam a possuir um conjunto complexo de experiências, conhecimentos e habilidades. Capacidades subjetivas que se espalham pela organização e tornam-se difíceis de ser imitadas e desenvolvidas pelos concorrentes.
Foley e Fahy	2004	é a construção e a utilização da informação. A orientação para o aprendizado precede a orientação para mercado.

Há convergência quanto ao fato de que a orientação para o mercado está associada à melhoria no resultado (KOHLI e JAWORSKI 1993; DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER 1993; NARVER e SLATER 1994; DESHPANDÉ 1999; BAKER e SINKULA 2005; GONÇALVES 2006).

Um fator relevante nesta síntese é o entendimento da implantação da Orientação de Mercado como essencialmente um processo de mudança cultural, que acontece por meio de ações que a administração realiza para introduzir novos valores culturais (CARPENTER, GEBHRARDT e SHERY, 2006).

Este entendimento é complementado com a convergência encontrada em autores que estudam processos de mudança. Giroux, Vince e Broussine, Bareil e Savoie, Bernard, citados por Silva e Vergara (2003), ressaltam que para o sucesso da implantação de um processo de mudança é necessária uma abordagem humanista, isto é, uma abordagem que considere a compreensão do comportamento humano diante da mudança, considerando suas resistências e necessidades.

O Quadro 2 resume os principais fatores humanos que impactam em um processo de mudança organizacional.

Quadro 2 – Fatores Humanos que Impactam na Mudança Organizacional

Fatores humanos que impactam na mudança organizacional:
Entendimento da mudança pelos colaboradores
Percepção dos colaboradores do impacto da mudança nas suas funções
Percepção dos colaboradores em relação às novas exigências da função que exerce
Tempo de evolução de cada indivíduo
Expectativas dos colaboradores em relação ao futuro
Papel das lideranças

Sobre o processo de mudança, a revisão apontou que uma empresa familiar possui particularidades que não podem ser desprezadas, como a importância do envolvimento da família nos negócios (Gersick, Davis, Hampton e Lansberg, 2006). O Quadro 3 resume as características capazes de influenciar os processos de mudanças.

Quadro 3 – Características das empresas familiares

Família, Negócio e Proprietários interferem e/ou colaboram nas metas um do outro
Eficiência em tomar decisões
As funções são confusas
Metas comuns e outras conflitantes.
A família proprietária: forte lealdade, mas também competição por recursos, poder, status e recompensas; relações altamente estruturadas, emocionalmente sensíveis e resistentes, porém flexíveis; lembranças duradouras; e profunda preocupação com justiça e produtividade.

“Pode parecer bizarro um jardineiro gritando com suas plantas: cresçam, cresçam, cresçam senão eu as demito. Mas é assim que agem alguns gerentes”.
Peter Senge

3 Metodologia

A principal questão deste trabalho refere-se ao entendimento do processo de implantação da Orientação para o Mercado em uma empresa familiar, suas dificuldades e soluções ao longo do percurso.

A pesquisa busca identificar os principais desafios, dificuldades e soluções presentes neste processo, desde o planejamento até a implantação da Orientação para o Mercado. Esse tema remete a três perguntas: “Como planejar um processo de Orientação para o Mercado?”, “Como implantar um processo de Orientação para o Mercado?” e “Orientar uma Empresa para o Mercado gera resultado positivo?”.

Há diversos estudos sobre Orientação para o Mercado, contudo verifica-se que pouco se tem dedicado ao processo de implantação da mesma nas empresas.

A grande maioria das pesquisas dedica-se à primeira e terceira pergunta, ou seja, estudam a conceituação da Orientação para o Mercado, o planejamento ou os resultados da implantação. Há uma lacuna, portanto, na segunda pergunta - “Como implantar um processo de Orientação para o Mercado?”. Este estudo busca o preenchimento desta lacuna através da descrição e análise do processo de mudança empreendido por uma empresa familiar para se tornar uma organização Orientada para o Mercado.

Para isso, entender a Orientação para o Mercado como um complexo processo de mudança organizacional é o primeiro passo.

3.1. Método de pesquisa escolhido

Esta pesquisa usa o método de estudo de caso. Esse método foi escolhido já que o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real e é uma abordagem indicada quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2005)

Uma crítica recorrente aos estudos de caso diz respeito às possibilidades de generalização dos resultados:

“Como você pode generalizar a partir de um caso único?”
(YIN, 2005, página 29).

Contudo, os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Sendo assim, o objetivo do estudo de caso é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística) (Yin, 2005).

Assim, utiliza-se esta estratégia de pesquisa por entender que o estudo de caso é muito útil no desenvolvimento de habilidades, abordagens e de uma filosofia de gestão nas empresas (Shapiro, 2005).

Tanto Yin (2005) como Goode e Hatt (1979) defendem que o bom estudo de caso usa várias fontes de evidência, ou seja, uma grande variedade de dados sobre o objeto de estudo. Este estudo buscou esta variedade e imparcialidade através da coleta de diversas visões do fenômeno nas 65 entrevistas realizadas na empresa (direção, gerência, funcionários, clientes e fornecedores) e nas visitas aos pontos de venda.

O autor atuou na empresa estudada como consultor. A TKY contratou uma empresa de consultoria para facilitar o processo de mudanças na organização. O autor e uma consultora trabalharam neste projeto desde a sua concepção. Em virtude deste fato, esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa ação.

Neste estudo de caso, espera-se identificar os principais obstáculos e soluções para a implantação da Orientação de Mercado na empresa estudada.

3.2. A empresa pesquisada

Selecionou-se a TKY (nome fictício) para a pesquisa, por ela representar uma empresa cujo perfil e desafios são semelhantes a diversas outras empresas no mercado brasileiro:

- É uma empresa familiar, nacional e com um histórico de sucesso no mercado brasileiro;
- Está na segunda geração e almeja estar preparada e profissionalizada para a terceira geração;

- Passa por um momento mercadológico desafiador, já que diversos concorrentes internacionais ameaçam sua posição no país.
- Precisa se estruturar para um movimento de internacionalização mais forte no futuro próximo

Além disso, o autor participou do projeto na empresa desde a sua concepção, o que favoreceu a observação do processo e o levantamento das informações com elevado nível de detalhamento.

3.3. Procedimentos para a coleta de dados

O processo de mudança feito na organização ocorreu em três fases:

- 1) Diagnóstico
- 2) Processo de implantação da Orientação para o Mercado
- 3) Avaliação do processo 12 meses após o início

Na primeira fase, o Diagnóstico, foram colhidas informações em 4 (quatro) etapas (reunião com a diretoria; dados de marketing e vendas, dados de ponto de venda e entrevistas com clientes, fornecedores, gerentes, sócios e funcionários-chave). As demais fases não foram divididas em etapas.

Em cada uma das 3 (três) fases foram utilizados diferentes procedimentos e instrumentos na coleta de dados, conforme descrito no subitem a seguir.

3.3.1. Instrumentos de coleta de dados

Durante o Diagnóstico, foram utilizadas diversas técnicas formais de levantamento de dados. Durante o processo de implantação, recorreu-se à observação e participação em reuniões. Na avaliação do processo, houve outro levantamento formal de dados realizado em uma reunião de um dia inteiro com todo o corpo gerencial.

A Tabela 3 oferece um resumo das fases e etapas com os instrumentos de coleta de dados utilizados.

Tabela 3 - Fases do Processo de Mudança e Instrumentos de coleta de dados

Fases	Etapas	Instrumentos
Diagnóstico	Reunião com a diretoria Dados de marketing, vendas e finanças Dados de ponto de venda Entrevistas	reunião com pauta entrevistas com executivos e relatórios internos e setoriais visitas ao ponto de venda com roteiro Questionário
Implantação	sem etapas	Observação e participação em reuniões semanais com executivos das áreas e mensais com a gerência e diretoria
Avaliação	sem etapas	Reunião 12 meses após o diagnóstico com toda a gerência e diretoria

Os próximos subitens irão detalhar os procedimentos de coleta de dados em cada fase (diagnóstico, implantação e avaliação).

3.3.2. Coleta de dados durante o diagnóstico

Antes da coleta de dados, foram realizadas duas reuniões de apresentação do processo de mudanças e da metodologia do diagnóstico: uma para os sócios e outra para a equipe gerencial.

O objetivo principal destas reuniões iniciais foi comprometer os sócios e a equipe gerencial com o processo de mudança.

O objetivo do Diagnóstico foi tirar uma “radiografia” da empresa, buscando o entendimento da sua situação atual, através de uma análise quantitativa e qualitativa.

A análise quantitativa foi realizada através do estudo dos relatórios internos da empresa (vendas, demonstrativo financeiro, balanço, margens por produto, etc.) e relatórios setoriais (crescimento do mercado, participação de mercado, etc.).

A análise qualitativa buscou o entendimento da empresa através das percepções dos funcionários, gerência, clientes, representantes comerciais, fornecedores e sócios.

Esta pesquisa foca na análise qualitativa, visto que há a necessidade de confidencialidade dos dados quantitativos.

A coleta de dados do Diagnóstico cumpriu as seguintes etapas: reunião com a diretoria (entrevista com o diretor-geral); coleta de dados de vendas, marketing e finanças (entrevistas com dois executivos e análise de relatórios de vendas, marketing e setoriais); coleta de dados do ponto de venda (visitas aos pontos de venda); e entrevistas com clientes, funcionários, fornecedores, representantes comerciais e sócios (65 entrevistas qualitativas).

A seguir, o detalhamento da reunião de apresentação e das etapas do Diagnóstico.

3.3.2.1.

Apresentação do processo de mudanças e da metodologia do diagnóstico

O primeiro passo foi comunicar aos sócios sobre os objetivos (4 irmãos), o passo-a-passo do processo e a metodologia do diagnóstico. Foi criada uma visão comum dos sócios em relação às expectativas e todas as preocupações foram discutidas para, conseqüentemente, adequar o processo.

Os irmãos, apesar de não possuírem cargos na TKY, são sócios e importantes influenciadores.

O segundo passo foi a comunicação com todo o corpo gerencial (as 14 gerências), buscando o envolvimento da gerência desde o início, para a aceitação e colaboração de todos.

Na reunião com o corpo gerencial, os pontos abaixo foram enfatizados:

- A direção da empresa elegeria um grupo de gerentes (Grupo Gestor), composto pelos gerentes responsáveis pela construção e pela liderança da implementação das mudanças na empresa;
- O processo visaria construir objetivos comuns de longo, médio e curto prazo para toda a empresa, orientando a empresa para o mercado;

- O processo, por ser participativo, visaria promover aprendizado e evolução das capacidades da equipe do Grupo Gestor e, conseqüentemente, de toda a empresa.

3.3.2.1.1. Metodologia do diagnóstico

A metodologia utilizada no diagnóstico é da empresa de consultoria contratada pela TKY para facilitar o processo de mudanças na organização.

O diagnóstico combinaria análises qualitativas e quantitativas Para estruturar a coleta e a análise dos dados evitando uma possível visão *departamentalizada* que a estruturação por áreas poderia provocar (marketing, vendas, produção, etc), optou-se pela estruturação dos dados conforme os níveis qualitativos das organizações: Identidade, Pessoas, Processos e Recursos. Entendeu-se que, independente de áreas e departamentos, toda a organização pode ser analisada sistemicamente através destes quatro níveis qualitativos, conforme detalhamento a seguir:

- **O Nível da Identidade representa as habilidades conceituais da organização:** Valores Organizacionais, Missão, Vantagens Competitivas, Riscos, Objetivos, Estratégia, Posicionamento Competitivo, Fatores Críticos de Sucesso; Resultados Esperados.
- **O Nível das Pessoas representa as habilidades comportamentais, sociais e interpessoais:** Comportamentos, Motivações, Comunicação, Qualificação das Pessoas, Liderança, Competências, Clima Organizacional.
- **O Nível dos Processos representa as habilidades administrativas:** Fluxos de Informação. Definição dos escopos das áreas, suas responsabilidades e interfaces. Processos Fabris, Logísticos e Administrativos. Acompanhamentos, Cronogramas, Controles.
- **O Nível dos Recursos representa as habilidades físicas e técnicas:** Instalações, Ferramentas, Capital, Resultado, Pessoas (quantidade).

3.3.2.2. Diagnóstico

O Diagnóstico foi feito através da coleta de dados e posterior análise. Foram realizadas visitas ao campo, entrevistas, e análises de relatórios internos e setoriais.

Segue, abaixo o passo-a-passo desta fase:

3.3.2.2.1. Reunião com a diretoria

Esta reunião objetivou:

- identificar sua visão, pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades;
- definição dos clientes, fornecedores, representantes comerciais e colaboradores a serem entrevistados;
- definição do Grupo Gestor do Planejamento;
- definição dos índices de análise do processo;
- ratificação do questionário de entrevistas a ser realizadas com clientes, fornecedores, representantes comerciais e colaboradores, com o objetivo de identificar pontos fortes/pontos fracos (foco interno), ameaças/oportunidades (foco externo) e percepções gerais sobre a empresa e o mercado.

3.3.2.2.2. Coleta de dados de marketing, vendas e finanças

Através de entrevistas com executivos de marketing e vendas, foram coletados dados referentes a:

- Produtos: portfólio de produtos, preços (da empresa e dos concorrentes), rentabilidade, participação percentual de cada produto no total das vendas, posicionamentos e diferenciais competitivos atuais e almejados
- Vendas: política comercial, equipe de vendas e merchandising, distribuição (por produtos, canal, região e representante), principais clientes.

- Mercadológicos: participação de mercado, concorrência, representatividade do segmento nos diversos canais comercializados.

3.3.2.2.3.

Coleta de dados de ponto de venda

Através de visitas a campo (supermercados, lojas especializadas, magazines e farmácias), foram coletados dados da empresa e dos concorrentes referentes à participação de gôndolas, exposição, mix de produtos, categorização dos produtos, preços e estoque.

A seleção dos clientes buscou uma amostra que refletisse os diferentes perfis, foram visitadas 20 lojas nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo. Os perfis identificados em conjunto com a direção-geral foram:

- magazines em que a TKY possui elevada participação nos negócios;
- magazines em que a TKY não possui elevada participação nos negócios;
- perfumarias especializadas em que a TKY possui elevada participação nos negócios;
- perfumarias especializadas em que a TKY não possui elevada participação nos negócios.

O formulário de pesquisa de ponto de venda encontra-se no Anexo 1.

3.3.2.2.4.

Entrevistas

Foram 65 entrevistas qualitativas realizadas com clientes, equipe gerencial, fornecedores, direção-geral, sócios, representantes comerciais e funcionários chave, divididos da seguinte forma: 20 clientes (os mesmos cujas lojas foram visitadas na coleta de dados no ponto de venda); 4 sócios, 13 gerentes, 10 representantes, 7 fornecedores, 1 diretor-geral e 10 funcionários-chaves.

As entrevistas foram qualitativas e realizadas por dois consultores da empresa de consultoria RG (nome fictício). Duraram em média 2 horas cada e foram feitas na sede da empresa (exceto com os clientes, que foram realizadas no endereço do cliente).

As entrevistas não foram gravadas, os consultores anotaram as respostas em formulário.

Os roteiros foram elaborados para que houvesse poucas adaptações. Desta forma, as únicas adaptações foram os questionamentos sobre a liderança, metas e organograma (que não foram perguntados aos clientes e fornecedores). Estas adaptações aconteceram nas entrevistas com os gerentes, representantes comerciais e funcionários, conforme verifica-se a seguir.

As perguntas dos roteiros foram estruturadas da seguinte forma:

- informações mercadológicas
- informações sobre missão, visão e valores da TKY
- pontos fortes e fracos da TKY (identidade, pessoas, processos e recursos)
- vantagens competitivas e demandas não atendidas pela TKY
- liderança, clareza nas metas e organograma (perguntas apenas para representantes comerciais, gerentes e funcionários em geral).
- análise dos concorrentes
- comunicação
- melhorias prioritárias
- expectativas futuras sobre a TKY
- considerações finais

A escolha dos entrevistados foi feita em conjunto com a direção-geral e seguiu os seguintes critérios:

- Diretor-geral
- Todos os gerentes e sócios
- 20 clientes conforme critério detalhado anteriormente
- 10 representantes que espelhem todos os canais de vendas e regiões do país
- 7 fornecedores que espelhem diversos tipos de insumos
- 10 funcionários de diversos níveis hierárquicos e que possuem liderança informal na equipe

3.3.2.3. Resultado do diagnóstico e análise

O conteúdo do diagnóstico e a análise realizada foram compartilhados com a diretoria em uma reunião que objetivava:

- transmitir e ratificar o conteúdo diagnosticado;
- analisar a estratégia atual face ao conteúdo oferecido
- sugerir caminhos para o atingimento dos objetivos propostos;
- definir o processo de construção do planejamento estratégico e implantação da orientação para o mercado.

3.3.3. Coleta de dados durante o processo de implantação da orientação para o mercado

Nesta etapa, a coleta de dados foi realizada pelo autor em reuniões semanais e mensais na empresa pesquisada.

Semanalmente havia reuniões com as principais gerências (financeiro, RH, marketing, compras, produção, finanças) e mensalmente havia reuniões com todo o corpo gerencial.

3.3.4. Coleta de dados na avaliação do processo de implantação da orientação para o mercado.

A avaliação foi realizada 12 meses após o início do diagnóstico, em uma reunião com todo o corpo gerencial, que durou um dia inteiro e avaliou o processo de implantação da mudança quali e quantitativamente.

Na fase Avaliação, os dados foram coletados na reunião de avaliação, realizada com a gerência e a direção-geral 12 meses após o início do processo, e através da análise dos relatórios de marketing e vendas do mesmo período.

3.4. Limitações do método

Como uma limitação do estudo, identifica-se que a busca pelo entendimento do fenômeno se dá dentro do contexto cultural e mercadológico específico de uma indústria nacional e familiar.

O estudo de caso, sendo uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo (Goode e Hatt, 1979), possui a limitação da não generalização das conclusões propostas.

O processo interpretativo da análise qualitativa gera um risco natural, visto que a interpretação é subjetiva e fica sob responsabilidade do pesquisador (Yin, 2005)

Um segundo risco deste tipo de estudo é a chamada sensação de certeza do pesquisador sobre suas próprias conclusões (Goode e Hatt, 1979). O risco não reside em qualquer fraqueza técnica do estudo de caso como abordagem dos processos sociais como totalidade, mas na grande tentação de extrapolar as conclusões sem garantia (Goode e Hatt, 1979).

Deve-se observar, também, é o fato de, no processo de entrevistas, as pessoas, por vários motivos, poderem não ser tão sinceras quanto necessário. Esta pesquisa buscou entrevistar uma quantidade de pessoas elevada procurando reduzir estas possíveis distorções.

Outro fator importante a considerar é o fato de ser uma pesquisa ação, na qual o pesquisador atuou no objeto estudado. Este tipo de pesquisa enriquece a análise com uma grande quantidade de informações, contudo, mesmo atuando como consultor (cujo distanciamento é inerente à função) prejudica a imparcialidade da observação.

“A experiência, e não a verdade, é o que dá sentido à educação. Educamos para transformar o que sabemos, não para transmitir o que é sabido”.

Jorge Larrosa e Walter Kohan

4 Caso TKY

Este capítulo foi estruturado da seguinte forma: em primeiro lugar um breve histórico e um resumo da empresa será apresentado. Logo após, será descrito o cenário inicial, ou seja, em que situação a empresa estava no início da pesquisa.

O próximo passo será descrever todo o processo de mudanças, desde o diagnóstico até o plano de ação e seus resultados.

4.1. **Histórico da empresa desde a sua fundação à decisão de adoção da orientação para o mercado.**

4.1.1. **A empresa**

A empresa, aqui denominada TKY (nome fictício), faz parte de um grupo que iniciou suas atividades na década de 50 na capital paulista.

O primeiro negócio do grupo foi uma loja varejista e, em 1988, surgiu a proposta de fabricar produtos elétricos, quando foi fundada a primeira indústria do grupo (TKY). O fundador, atualmente com 42 anos, ainda é o diretor-geral.

Atualmente o grupo é um dos mais completos no segmento de beleza no país. São 9 empresas e 1.100 funcionários (somando todas as 9 empresas do grupo), atuando em diversas atividades do segmento de beleza: distribuição, feira de negócios, varejo e indústria (Fonte: entrevistas com a direção geral e principais fornecedores, 2006).

A família acionista é composta do pai, da mãe e de cinco irmãos (um deles é o fundador da TKY).

A TKY é uma indústria de produtos elétricos, familiar e 100% brasileira, líder nacional da categoria em que atua (secadores, pranchas e modeladores para cabelo). Possui um *mix* de produtos com 250 itens e está presente em mais de 4.000 pontos de venda no país. É uma das poucas empresas nacionais neste

segmento que possui estrutura para criar e desenvolver sua própria tecnologia (Fonte: entrevista com diretor-geral, 2005).

Dos 1.100 funcionários do grupo, 386 trabalham na TKY, que possui uma boa infra-estrutura e uma produção de 2 milhões de produtos por ano (Fonte: entrevista com gerente de recursos humanos e de P&D, 2005).

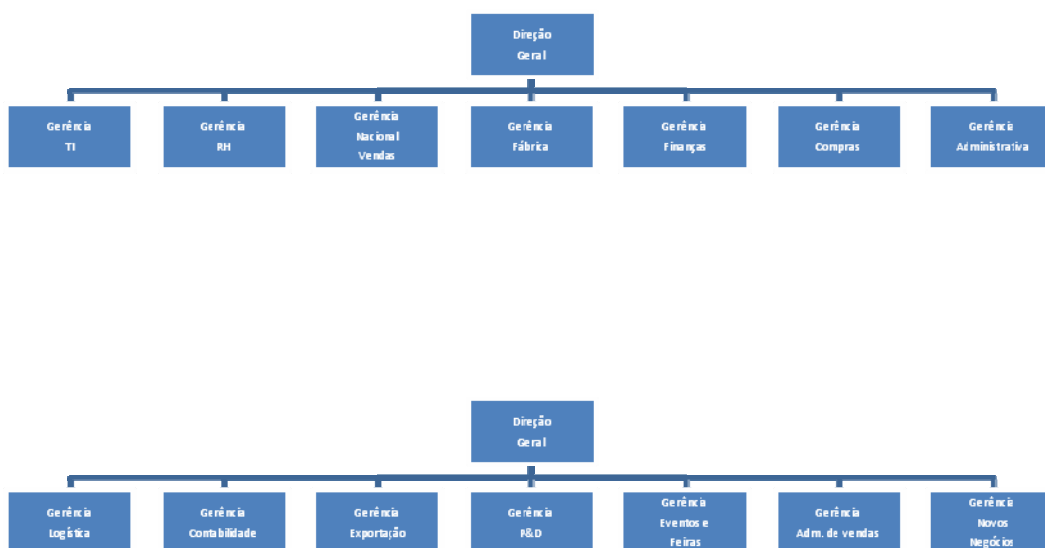
Os secadores, pranchas e modeladores produzidos pela TKY são utilizados nos cabelos tanto pelos cabeleireiros quanto pelos consumidores (principalmente mulheres). A funcionalidade básica destes produtos é finalizar um penteado, através dos mais diversos estilos (Fonte: entrevista com a gerente de treinamento, 2005).

O portfólio de produtos é direcionado para os profissionais de beleza, buscando atender às necessidades específicas destes profissionais (Fonte: entrevista com a gerente de treinamento, 2005).

Na TKY a produção é feita em células e possibilita controlar a qualidade de cada etapa, do início ao fim, assegurando elevados níveis de qualidade (Fonte: entrevista com gerente de produção, 2005).

O organograma possui apenas um nível gerencial, ficando abaixo da direção-geral. São 14 gerências ligadas diretamente ao diretor-geral, conforme verifica-se na Figura 5 em seguida.

Figura 5 – Organograma Inicial



A distribuição, inicialmente focada em lojas especializadas para cabeleireiros (em 2004 representava 75% de todo o volume de vendas), vem se expandindo em outros tipos de varejo. Atualmente abrange lojas especializadas, magazines e lojas de departamento (em 2005 as lojas especializadas representaram 40% do volume de vendas) (Fonte: entrevista com o diretor-geral, 2005).

A comercialização no Brasil, feita por 50 representantes espalhados pelo país, é comandada por uma gerência nacional de vendas. Abaixo desta gerência nacional há dois supervisores de canal, responsáveis por cada um dos dois canais de vendas (canal *magazines*/lojas de departamento e canal *perfumarias/farmácias*) (Fonte: entrevista com o diretor-geral, 2005).

Atualmente a marca está presente, através de distribuidores parceiros locais, em toda a América Latina, Estados Unidos, Portugal, Itália e China. Suas exportações representam 3% do volume total de vendas (Fonte: entrevista com o diretor-geral, 2005).

4.1.2.

A decisão e motivos para adotar a orientação para o mercado.

Em outubro de 2005, o diretor-geral entrou em contato com uma empresa de consultoria, aqui denominada RG (nome fictício), para expor suas dúvidas e desafios em relação ao futuro da empresa.

Os chineses, com secadores e pranchas muito baratos, estavam entrando agressivamente no mercado e os italianos, com elevados investimentos em marca e design, estavam tirando participação de mercado da marca na faixa de produtos de maior valor agregado.

A empresa havia crescido muito e tinha excelente imagem no mercado, mas, segundo o diretor geral, não estava preparada para o futuro. Em sua análise os pontos críticos eram:

- Não havia planejamento nas ações, tudo era feito emergencialmente, sem coordenação, gerando *retrabalho* e gastos excessivos de recursos;
- A empresa era *auto-centrada*, a gestão era “focada para dentro”. O foco era produção e desenvolvimento de tecnologia, não havia a prática de entender o cliente e “olhar as mudanças no mercado”;

- Havia um corpo de funcionários extremamente comprometido, mas os desafios atuais estavam impondo uma gestão com maior nível de técnica;
- Nos últimos 2 anos a concorrência vinha tomando mercado, tanto na faixa de produtos mais baratos (com os chineses), como na faixa de produtos mais caros (como os italianos).

Um diagnóstico preliminar, realizado nesta primeira reunião juntamente com a diretoria geral, procurou identificar em qual estágio (aqui chamado de “Situação Inicial”) alguns dos principais conceitos de marketing e organizacionais estavam implementados na TKY.

O resultado desta análise segue na Tabela 4:

Tabela 4 – Situação Inicial na TKY

Conceito	Situação Inicial
Missão	Indefinida
Visão	Indefinida
Valores	Não formalizados
Inteligência de Mercado	Não havia processo estruturado
Posicionamento de Mercado	Bem definido
Administração de Marketing	Indefinidas
Competências	Indefinidas
Orientação para o Mercado	Não Presente

O posicionamento de mercado era claro: produtos elétricos para profissionais de beleza. A comunicação e portfólio de produtos refletiam este posicionamento. O *slogan* da marca exemplifica este posicionamento: *Nas mãos dos melhores cabeleireiros.*

Apesar de grande parte do consumo ser realizada por consumidores finais, a imagem de produto profissional era a principal força da marca. Ao longo dos anos, essa imagem foi capaz de gerar confiabilidade à marca e conseguir a preferência do consumidor.

Contudo, não havia a definição da visão, missão, das funções de marketing e das competências organizacionais.

A administração de marketing não estava definida e os processos de marketing eram dispersos em diversos departamentos da organização. Não havia departamento de marketing. O acompanhamento da performance dos produtos e as ações de promoção e comunicação eram decididas pela direção-geral juntamente com a gerência-nacional de vendas e a agência de propaganda. Os novos produtos eram desenvolvidos pela gerência de novos produtos que, juntamente com a direção-geral e a gerência nacional de vendas, direcionavam as atividades para o lançamento.

Os valores organizacionais não estavam formalizados, mas, segundo a direção-geral, eram presentes e de fácil identificação.

A Orientação para o Mercado, como cultura organizacional, não estava presente na empresa e foi identificada pela direção-geral da TKY como o principal objetivo a ser alcançado.

4.1.3.

Medidas tomadas para alcançar o objetivo de orientar a empresa para o mercado: quais foram, porque e como foram tomadas.

A consultoria, conjuntamente com a direção da empresa, identificou a necessidade da elaboração de um diagnóstico estruturado da situação e da construção de um plano de curto, médio e longo prazo para a empresa. Desta forma, a implementação da Orientação para o Mercado na TKY seria conseqüência de uma futura reestruturação, que seria realizada alinhada com os objetivos estratégicos de longo prazo. Iniciou-se, então, o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico na empresa, com os seguintes objetivos (Fonte: consultores):

- ⇒ Identificar os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades.
- ⇒ Construir a missão, visão e valores. Identificar quais valores atuais e futuros—deveriam nortear a empresa e projetar onde a empresa queria estar e como queria ser daqui há 10 anos;
- ⇒ Construir os objetivos estratégicos, aqui denominados macro-objetivos, por área da empresa. Estes macro-objetivos com prazos de 5 anos para o atingimento.
- ⇒ Construir os objetivos de curto prazo (1 a 2 anos), aqui denominados objetivos específicos, por área da empresa.
- ⇒ Construir e implementar processos que viabilizassem as ações planejadas;
- ⇒ Integrar todas as áreas da empresa em uma visão comum; consolidar um posicionamento de mercado claro e competitivo para a empresa;
- ⇒ Construir uma estratégia de recursos humanos que sustente as mudanças, assim como um organograma adequado para os novos desafios estratégicos;
- ⇒ Desenvolver competências na equipe, principalmente as capacidades de planejamento, foco do cliente, tomada de decisão e trabalho em equipe;
- ⇒ Orientar a Empresa para o Mercado.

A direção-geral compartilhou com os dois consultores a preocupação com a manutenção de importantes valores construídos pelo grupo empresarial ao longo destes mais de 50 anos. Valores como respeito e valorização das pessoas, que, mesmo não estando formalizados, eram facilmente percebidos pelos clientes, fornecedores e funcionários.

Diante deste contexto, o processo, sendo desenvolvido com o corpo gerencial, visaria comprometer o grupo em uma visão única e solidificar os valores atuais e percebidos como importantes, evitando a perda destes valores importante no decorrer do processo de estruturação, seja com a vinda de novos funcionários ou com os desafios atualmente impostos.

Por ser uma empresa familiar, seria fundamental para o sucesso do processo o envolvimento dos irmãos. O pai e mãe, em virtude da idade avançada e do atual distanciamento da gestão dos negócios, não seriam envolvidos.

4.2. Resultados

O processo de mudanças está descrito neste item. O resultado do diagnóstico, o plano de ação e seus resultados finais.

4.2.1. Resultados do diagnóstico

Este item mostra o resultado do diagnóstico que foi construído com base na coleta de dados. Baseado nos níveis qualitativos detalhados anteriormente.

Não foram realizadas pesquisas com consumidores finais dos produtos da TKY. Denomina-se cliente no diagnóstico abaixo, os distribuidores e varejistas.

4.2.1.1. Nível da identidade

Ficou claro que os valores organizacionais são sólidos e admirados pelos funcionários, fornecedores e clientes. Valores como respeito, transparência e valorização das pessoas foram citados pela totalidade dos entrevistados.

Alguns depoimentos de funcionários exemplificam:

“Somos uma família e cada um de nós se sente respeitado e valorizado”;
“Honestidade e credibilidade são os valores mais fortes aqui dentro”.

E foram ratificados pelos clientes e fornecedores:

“Com eles sabemos que a palavra basta”.

A imagem da marca, que sempre foi posicionada como uma marca profissional, é um dos fatores de diferenciação competitiva. Em pesquisa (em 2000, com 1.200 entrevistados) realizada pela agência de propaganda, nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre e Recife, constatou-se que a marca possui o maior valor percebido do mercado e é *top of mind* das categorias em que atua.

Contudo, a ausência de uma estratégia para o longo prazo e a imagem de uma “empresa fechada” foram os principais problemas detectados. Esta imagem foi construída em virtude do distanciamento da empresa com seus clientes e de sua cultura focada principalmente em tecnologia e produto.

Seguem alguns depoimentos para exemplificar:

“A TKY precisa se adaptar às novas exigências do mercado, a força da marca não sustentará por muito tempo” (cliente).

“Não olhamos para fora, precisamos ver o mercado e suas mudanças” (colaborador)

“Admiro muito os valores que temos aqui, tudo é muito correto, honesto, respeitoso, mas eles tem que abrir os olhos para o mercado” (fornecedor)

As metas de vendas não espelhavam o verdadeiro potencial do mercado. As vendas estavam concentradas, sendo que novos canais e clientes não estavam sendo trabalhados eficientemente.

Como o segmento de secadores e chapas estava em profunda expansão, com clientes obtendo elevado crescimento de vendas nesta categoria de produtos, marcas concorrentes direcionaram e aumentaram os níveis de investimento nestes clientes com maior potencial de expansão. A TKY estava perdendo mercado e havia uma “miopia mercadológica”, conforme citado por um importante fornecedor da empresa.

Para reforçar o posicionamento de produtos profissionais, a TKY aumentou, nos anos anteriores, os investimentos em tecnologia, objetivando frear a concorrência. Contudo, o problema não era tecnológico. As marcas TKY possuíam as principais tecnologias e os melhores produtos do mercado (segundo todos os clientes e fornecedores). O problema é que pela “miopia mercadológica”, a TKY não revertia seus investimentos em tecnologia em participação de mercado e resultado financeiro.

A falta de direcionamento mercadológico gerava queda de vendas e as promoções serviam como válvula de escape. Essa equação perigosa começou a afetar a imagem do produto, visto que, na categoria de chapas, uma pequena pesquisa feita com 100 clientes em magazines (2005), demonstrou que a marca

TKY estava em segunda opção de preferência e qualidade (quando sempre foi a primeira).

Internamente, os magazines eram clientes mal vistos. Com elevado potencial de crescimento e importância fundamental para a expansão do consumo no país (estes clientes financiavam secadores e chapas em até 24 meses para os consumidores, algo jamais realizado pelo varejo especializado). Estes clientes praticamente não recebiam investimentos em treinamentos, pessoas e ações promocionais.

Havia uma profunda preocupação da direção-geral com o problema denominado por ela de *foco auto-centrado*.

As pessoas na TKY, inclusive o próprio diretor-geral, sempre buscaram a diferenciação de seus produtos em novas tecnologias. Esta busca tornou-se excessiva a ponto de toda a empresa focar exclusivamente a área de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D). A empresa, portanto, passou a ter uma cultura organizacional geradora de foco excessivamente “para dentro da empresa”, sem a necessária abertura e entendimento do mercado.

O chamado *foco auto-centrado* tem o significado antagônico à Orientação para o Mercado. Significa que os colaboradores não praticam comportamentos que estimulem perceber e analisar o mercado (concorrentes, novos produtos, mudanças na forma de comercializar, novos comportamentos de compra do consumidor, novos canais de venda, etc). Este aspecto cultural da empresa, segundo a própria direção, tornou-se um importante obstáculo ao futuro da empresa.

Seguem depoimentos ilustrativos:

“As informações dos clientes ficam perdidas, coisas importantes são ditas e não usamos isso” (colaborador).

“A empresa para mim é o representante comercial, ninguém vem aqui” (cliente).

“A TKY negocia como há 15 anos atrás. O mercado mudou e eles estão parados no tempo” (cliente).

“Eles (a TKY) acham que é só inventar uma tecnologia nova que o mercado responde, não é mais assim, eles precisam ouvir os clientes” (cliente).

4.2.1.2. Nível das pessoas

Verificou-se elevado comprometimento da equipe e bom ambiente de trabalho, contudo com grandes problemas de comunicação, capacitação técnica, resistência à mudança e capacidade de liderança nas gerências.

Os depoimentos a seguir exemplificam a constatação:

“Os funcionários vestem a camisa, lutam como se a empresa fosse deles” (fornecedor).

“É muito bom trabalhar aqui, somos uma família e todos se conhecem bem” (colaborador).

“Os gerentes foram acostumados a ‘sair fazendo’, precisamos desenvolver a capacidade de coordenar e de desenvolver pessoas” (colaborador).

“Quando uma coisa importante acontece sabemos pela radio corredor, as informações não são passadas” (colaborador).

“Nem sempre o funcionário mais dedicado será o melhor gerente, as promoções deveriam ser mais estudadas” (fornecedor).

Com base na análise das entrevistas, verificou-se a seguinte situação em relação aos fatores humanos que impactam na mudança organizacional, conforme a Tabela 5.

Tabela 5 – Fatores Humanos na TKY que Impactam na Mudança Organizacional

Fatores	Nível Atual
Entendimento da mudança pelos colaboradores	Baixo
Percepção dos colaboradores do impacto da mudança nas suas funções	Média
Percepção dos colaboradores em relação às novas exigências da função que exerce	Indefinida
Tempo de evolução dos indivíduos	Indefinido
Expectativas dos colaboradores em relação ao futuro	Baixa
Papel das lideranças	Indefinido

4.2.1.3. Nível dos processos

Neste nível os problemas não eram menores. O rápido crescimento da empresa não foi acompanhado pela atualização dos processos e da tecnologia da informação. Os processos estão na mente das pessoas e não são formalizados.

Os controles e os sistemas de informática são ultrapassados e não atendem às exigências atuais.

“Fazemos tudo da mesma forma que há 10 anos atrás, a diferença é que somos muitas vezes maior e mais complexos” (colaborador).

“eles fazem muitas coisas como se ainda fossem pequenos, são três vezes maiores e mantêm a mesma forma de fazer” (fornecedor).

“ninguém se recicla, repetem as mesmas coisa por anos” (colaborador).

“a entrega e os pedidos, sempre dão problema” (cliente).

A necessidade de criação de uma área de marketing foi identificada. Um gerente de marketing foi contratado antes do início do processo.

4.2.1.4. Nível dos recursos

No Nível dos Recursos o principal desafio é o alongamento das dívidas, muito concentradas no curto prazo. As instalações, espaços e máquinas atendem perfeitamente a demanda atual e há possibilidade de expansão caso necessário.

4.2.1.5. O plano

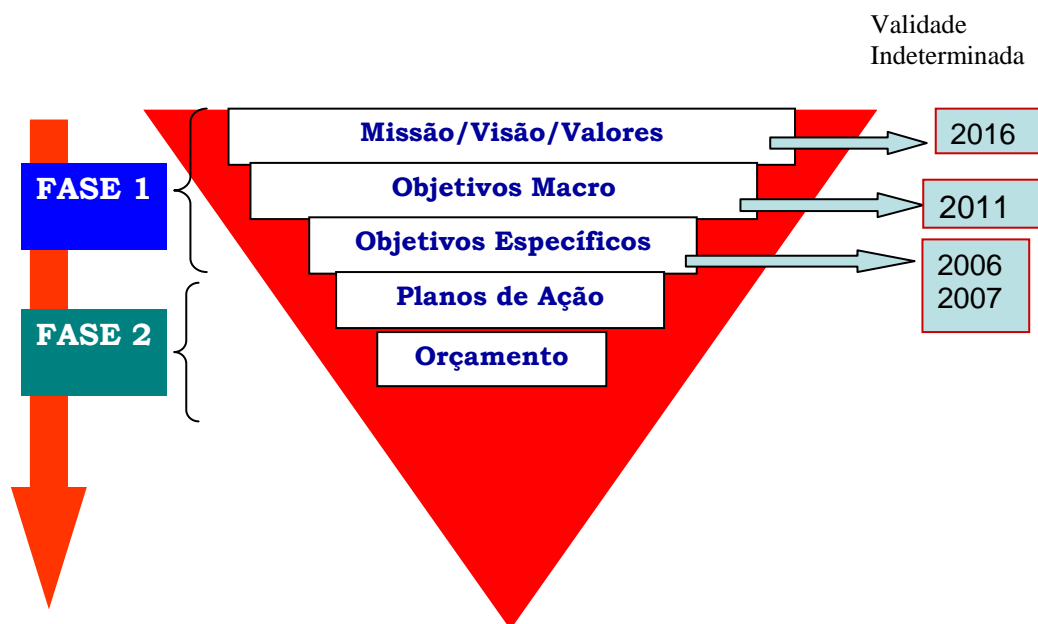
À luz do resultado do diagnóstico, a construção do plano foi realizada em um workshop de 3 dias, em um hotel no interior de São Paulo. O plano foi construído através de uma metodologia participativa, pelo Grupo Gestor da empresa e possuiu os seguintes objetivos:

- transmitir e ratificar com o grupo gestor o conteúdo do diagnóstico;
- analisar a estratégia atual face ao conteúdo oferecido;
- construir missão, visão e valores;
- construir os objetivos de longo prazo (macro-objetivos para 5 anos);
- construir os objetivos específicos (objetivos para 2006 e 2007);
- combinar prazos e responsabilidades;
- detalhar o processo de implantação e acompanhamento
- definir os indicadores de avaliação (quantitativos e qualitativos)

A Figura 6 ilustra as fases da construção do Planejamento Estratégico. A Fase 1 consistiu na construção da Visão, Missão, Valores e Objetivos. Os Objetivos Macro são os objetivos de médio prazo, com revisão em 5 anos (2011). Os Objetivos Específicos são os objetivos de curto prazo, com revisão em um e dois anos (2006 e 2007).

A Fase 2 é a fase de implantação. O plano de ação é o detalhamento das ações para o atingimento dos objetivos macro e específicos. O orçamento caminha paralelamente para a alocação dos recursos necessários para as ações.

Figura 6 - Fases do Planejamento



Fonte: direção da RG

4.2.2. Implantação do plano: processo de orientação para o mercado.

Este item detalha, primeiramente, o plano construído para a implantação do processo de Orientação para o Mercado na TKY.

Em seguida, ilustra como este plano foi implantado na empresa.

4.2.2.1. Seminário de construção.

Em um seminário de 3 (três) dias, todo o corpo gerencial e a diretoria imergiram em um hotel fazenda no interior de São Paulo com o objetivo de, à luz do diagnóstico apresentado e das análises realizadas com o grupo, construir:

- missão, visão e valores organizacionais,
- objetivos de longo e médio prazo;
- detalhamento do plano estratégico e de implantação do processo de Orientação para o Mercado.

Foram construídos, portanto, cinco macro-objetivos (objetivos para 5 anos). O objetivo de recursos humanos, que desenhou o processo de reestruturação no organograma, no perfil gerencial e de supervisão, no sistema de avaliação e no processo de desenvolvimento de pessoas. O objetivo de processos, que desenhou o plano para reestruturação e formalização dos processos. O objetivo comercial, que redesenhou a estratégia de canais de distribuição e das áreas de suporte à vendas. O objetivo de marketing, que desenhou a reestruturação da área. O objetivo de orientação de mercado, que desenhou como implantar a cultura de Orientação para o mercado.

Os valores construídos foram: Respeito e seriedade nas relações; Estímulo à inovação em produtos, serviços e processos; Valorização do ser humano; Iniciativa e criatividade; Trabalho em equipe; Compromisso com resultado; Paixão em tudo que fazemos; Crescimento sustentável.

Atendendo ao objetivo da pesquisa proposta, será detalhado o objetivo de Orientação para o Mercado.

Durante o processo de planejamento, verificou-se a necessidade de uma mudança cultural para sustentar o processo de transformação da empresa. Para

manter a força da marca em um mercado atualmente com grandes e fortes competidores, seria necessária uma mudança cultural na empresa, antes fechada e “auto-centrada” para uma empresa Orientada para o Mercado, pró-ativa e alinhada com as tendências de mercado.

Para promover esta mudança cultural, desenharam-se ações de implantação e sustentação das mudanças, que se basearam nas seguintes questões:

- Como mudar culturalmente a empresa, tornando-a orientada para o mercado?
- Como manter a cultura de Orientação para o Mercado?

O plano foi dividido em 2 Pilares: Pessoas e Fluxo de Informações. O Pilar Pessoas foi coordenado pela gerência de recursos humanos e o Pilar Fluxo de Informações foi coordenado pela gerência de Tecnologia da Informação.

A coordenação geral ficou com a gerência de marketing.

Para o Pilar Pessoas, objetivou-se: desenhar ações que ajudassem a equipe a adequar o comportamento para uma postura orientada para o mercado. Primeiramente foi desenhado o que é estar orientado para o mercado no entendimento da equipe:

“Estar Orientado para o Mercado não é um objetivo especificamente da área de marketing, mas de toda a organização. Estar Orientado para o Mercado é buscar diariamente entender desejos e necessidades dos consumidores, profissionais de beleza, dos clientes varejistas e do mercado de beleza, buscando expandir o mercado e ter clientes, consumidores e profissionais satisfeitos. É questionar em todas as situações se algo está assim porque sempre foi assim ou se algo está assim porque é melhor para a empresa e para o cliente; e é compartilhar as informações que você tem do mercado e disponibilizá-las para as áreas adequadas para que possa ajudar na decisão” (Grupo Gestor, 2005).

Após as discussões e o conceito desenhado, o plano desenhado pelo grupo propôs os seguintes passos:

- 1) Estruturar um organograma adequado para as mudanças;
- 2) Desenhar os perfis dos cargos de liderança da empresa;
- 3) Construir o processo de avaliação de desempenho e realizar o mapeamento das competências atuais das lideranças;
- 4) Identificar as competências desejadas nas lideranças e desenhar o processo de desenvolvimento;
- 5) Promover reuniões de conscientização em todos os níveis hierárquicos;

- 6) Responsabilizar as gerências como multiplicadoras da mudança, inserindo este item no processo de avaliação de desempenho;
- 7) Promover *coaching* de equipe mensal com os gerentes para auxiliar no processo de capacitação de liderança;
- 8) Incluir o tema Orientação para o Mercado, com exemplos práticos no jornal interno da empresa, promovendo a exposição de colaboradores praticantes do conceito;
- 9) De três em três meses após o processo iniciado, avaliar os líderes em relação ao processo de mudança;
- 10) Desenhar as ações de apoio para os líderes conforme avaliação;
- 11) Acompanhar o processo.

O Pilar Fluxo de Informações objetivou estruturar o processo de coleta, análise e distribuição das informações na empresa. Inicialmente este processo será incorporado apenas pelos gerentes até gerar o aprendizado necessário para expansão. O desenho do plano seguiu os seguintes passos:

- 1) Criar o grupo de inteligência de mercado para compartilhar o andamento das ações (5 pessoas);
- 2) Promover reuniões com o grupo de inteligência de mercado quinzenalmente para alinhamento das ações e tomada de decisões;
- 3) Identificar os principais “pontos de coleta” de informações (internas e externas);
- 4) Identificar quais tipos de informações são relevantes nesta primeira etapa do processo (marketing, finanças, equipe de vendas, equipe de demonstradoras, compras, recursos humanos, órgãos do setor, revistas especializadas, etc).
- 5) Desenhar o fluxo de informação;
- 6) Construir o sistema de informática que facilite a alimentação e a extração de informações;
- 7) Comunicar e envolver a equipe no início da operação.

Todo este processo foi acompanhado e validado por dois irmãos (sócios) do diretor-geral.

4.2.2.2. Ações na Empresa

Nesta etapa os líderes responsáveis pelos objetivos, a equipe gerencial e os funcionários convocados promoveram reuniões para a criação de um cronograma de implantação do plano construído anteriormente. Indicadores também foram desenvolvidos para mensurar os resultados, responsáveis foram identificados para a realização de tarefas e metodologias foram criadas para suportar as ações.

Mensalmente eram realizadas reuniões com todo o grupo gestor que objetivavam analisar o andamento das ações e ajustar os rumos, caso necessário. Estas reuniões começavam às nove horas e terminavam no final do dia.

Para capacitar a equipe a realizar as ações, iniciou-se, paralelamente, o processo de desenvolvimento de competências. A gerência de recursos humanos, consultores da RG e os gerentes da TKY identificaram um conjunto de competências necessárias para que o trabalho fosse realizado com sucesso. Competências como trabalho em equipe, capacidade de delegar, olhar sistêmico, capacidade de dar *feedback*, e planejamento precisavam ser desenvolvidas na equipe.

A consultoria promoveu reuniões de desenvolvimento de competências (*coaching* de equipe) com o Grupo Gestor, já que as capacidades comportamentais deveriam evoluir juntamente com as capacidades técnicas para que houvesse a efetivação das ações.

Nestas reuniões as competências foram identificadas e priorizadas pelo grupo gerencial, para que após fossem construídos caminhos para o desenvolvimento das mesmas. Estas reuniões com o grupo gestor eram mensais e duravam quatro horas.

Doze meses após o início da implantação houve uma avaliação do processo e ajustes necessários.

4.2.3.

Análise pela empresa: resultados e análise crítica da implantação do processo de orientação para o mercado - reações, dificuldades e aprendizado na implantação.

Neste tópico, inicialmente, abordar-se-á os resultados obtidos no processo através da primeira avaliação formal do processo de mudança, realizada pelo Grupo Gestor da TKY. Esta avaliação, estruturada pela consultoria RG, foi realizada 12 meses após o início do processo. Nela, a equipe gerencial e a diretoria-geral identificaram os pontos fortes e pontos fracos do processo de Orientação para o Mercado.

Em seguida, à luz da literatura exposta, far-se-á uma análise crítica do processo, abordando os pontos convergentes e as lacunas identificadas.

4.2.3.1.

Avaliação formal do processo de implantação: um ano depois.

No contexto geral, a equipe gerencial compartilha a percepção da direção geral, na qual percebe uma evolução considerável. “Antes éramos ruins, desorientados para o mercado, hoje estamos de regular para bom” (Diretor Geral).

Houve crescimento nas vendas e na lucratividade durante o período, contudo, este resultado não foi considerado consequência exclusiva do processo de Orientação para o Mercado, apesar de haver o consenso sobre a contribuição positiva do processo para os resultados.

Como aprendizado do processo, verificou-se que a construção dos caminhos estratégicos em conjunto com a equipe gerencial foi fundamental para a interação entre as áreas e a ampliação da visão do corpo gerencial.

Assim como diz o ditado “antes de melhorar piora”, constatou-se que um processo de mudança cultural é trabalhoso e doloroso, já que, até novos comportamentos serem incorporados no dia-a-dia, são gerados grande desconforto e insegurança na equipe.

O desconforto da mudança, gerando uma insegurança em relação à capacidade individual de transformação, conforme o exemplo de depoimento a seguir:

“Mudar é difícil, às vezes tenho medo de não conseguir atender às novas exigências da empresa e do mercado” (colaborador).

Um dos pontos positivos citados com frequência foi a intensa participação da equipe gerencial na construção da demanda e do passo-a-passo do processo. Construída em conjunto com o grupo gestor, possibilitou importante envolvimento da gerência.

Outro ponto citado foi a importância da definição do conceito de Orientação para o Mercado na visão da TKY, fato que possibilitou um melhor entendimento e facilidade na comunicação.

A avaliação formal foi dividida nos pilares (Pessoas e Fluxos de Informação), que foram avaliados qualitativamente e quantitativamente.

A avaliação quantitativa objetivou mensurar o número de ações propostas em relação ao número de ações realizadas no período (12 meses).

A avaliação quantitativa objetivou captar a percepção em relação ao processo e seus resultados.

Os resultados quantitativos das ações dos Pilares Pessoas e Fluxos de Informação podem ser observados na Tabela 6 e são comentados a seguir.

Tabela 6 – Resultado Quantitativo das Ações para Implantação da Orientação para o Mercado da TKY (Período de Análise: 12 Meses)

Pilar	% Ações Realizadas
Pessoas	91%
Fluxo de Informações	57%

4.2.3.2. Avaliação formal do pilar pessoas

Para o Pilar Pessoas, das onze ações propostas (detalhadas no subitem 4.3.1), foram realizadas dez ações (91%). A inclusão do processo de mudança na avaliação de desempenho foi a ação não realizada.

Durante o processo, surgiu o questionamento da gerência de RH em relação à inclusão do processo de mudança na avaliação de desempenho. Sua dúvida era sobre os possíveis efeitos negativos desta inclusão visto que a avaliação de desempenho é um dos critérios da remuneração variável.

Para a avaliação qualitativa do Pilar Pessoas, procurou-se responder cinco questões sobre o processo. Estas questões foram debatidas pelo grupo e respondidas através de três respostas: Sim, Não ou Parcialmente.

Seguem as questões debatidas e avaliadas:

- 1- Os líderes estão multiplicando os conceitos de Orientação para o Mercado no dia-a-dia?
- 2- O processo de avaliação de desempenho tem sido um processo eficaz de feedback e desenvolvimento ou somente é realizado para cumprir tarefa?
- 3- O grupo está percebendo mudança de atitude no dia-a-dia das pessoas, o foco do cliente está sendo priorizado?
- 4- Os colaboradores conhecem o significado da mudança?
- 5- Os colaboradores não estão resistindo à mudança?

As questões 1, 4 e 5 receberam a resposta “Parcialmente”. A questão 2 recebeu a resposta “Não”. E a questão 3 recebeu a resposta “Sim”.

O processo de discussão foi enriquecedor e, qualitativamente, houve a percepção de que as mudanças estavam sendo implementadas de forma positiva e gradativa.

Foi criado um grupo de trabalho para as ações corretivas que, durante a discussão, se fizeram necessárias, tais como:

- Ações específicas com as pessoas em nível de supervisão, pois não havia o necessário entendimento da responsabilidade destes no processo de mudança cultural;
- Incluir o processo de mudança na avaliação de desempenho, tornando-a mais eficaz;
- Levantar necessidades e desenvolver competências comportamentais e técnicas na equipe gerencial;
- Envolver mais intensamente os funcionários de base.

Ao longo destes 12 meses, a liderança do Pilar Pessoas realizou avaliações intermediárias informais. Algumas ações não planejadas foram desenvolvidas objetivando a adequação, conforme detalhadas a seguir.

Durante o processo de mudança de comportamento, ficou claro que não basta a consciência da necessidade de mudança no indivíduo. As competências comportamentais e técnicas se fazem fundamentais para sair do estágio da consciência para o estágio da ação.

Com o objetivo de desenvolver a equipe gerencial, preparando-a com as competências necessárias para facilitar a mudança, foi iniciado o processo de *coaching* de equipe. Este se mostrou fundamental para auxiliar no desenvolvimento das competências comportamentais.

O processo de *coaching* de equipe foi facilitado por um consultor da RG e se realizou através de reuniões mensais, nas quais o grupo analisava suas competências atuais e desenhava as competências desejadas. Após esta análise eram construídos planos de ação para implantação no dia-a-dia, objetivando desenvolver estas competências.

Coaching, segundo Timothy Gallwey (1997), é uma relação de parceria que revela e liberta o potencial das pessoas de forma a maximizar o desempenho delas. Trata-se de ajudá-las a aprender ao invés de ensinar algo a elas.

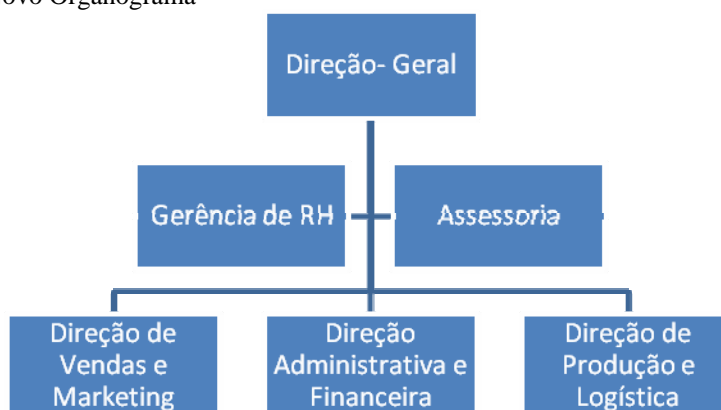
Uma das principais dificuldades foi conciliar o grande acúmulo de trabalho do dia-a-dia com as ações propostas. Acostumados a realizar tarefas e a não delegar, os gerentes não investiam tempo suficiente no planejamento e no desenvolvimento das pessoas em prol da mudança.

Para auxiliar a gestão, foi desenvolvido pela área de recursos humanos o “Projeto *Backup*”, cujo objetivo era identificar em todas as áreas um colaborador da equipe que seria um possível futuro substituto da gerência. A equipe de gerentes foi conscientizada da necessidade deste *backup* para um aprimoramento da gestão da área e para a viabilização de futuras promoções. O projeto objetivou, também, ajudar os líderes a desenvolver a capacidade de avaliação de sua equipe e a de delegação de responsabilidades. Em alguns casos foi necessário a contratação de um novo funcionário, visto que não havia nenhum colaborador no perfil adequado para ser preparado para assumir as novas responsabilidades.

Havia algumas deficiências em competências técnicas em áreas importantes que dificultaram e atrasaram o processo. Um exemplo foi a área de Tecnologia da Informação, cujo gerente foi substituído.

Um novo organograma (Figura 7) foi construído e implantado, reduzindo a quantidade de subordinados diretos à direção-geral. Todas as funções gerenciais e de supervisão foram descritas e alçadas foram revistas. Isto se fez necessário já que a excessiva quantidade de subordinados diretos (14 gerências) à direção-geral dificultava o andamento das ações, prejudicava a produtividade e exigia da direção-geral decisões táticas que distanciavam-na da estratégia da empresa.

Figura 7 – Novo Organograma



Verificou-se uma elevação no índice de rotatividade do corpo gerencial e de supervisores (quantidade de demissões nos cargos gerenciais e de supervisão/quantidade de funcionários nos cargos gerenciais e de supervisão). Com um histórico de rotatividade de 5% ao ano, houve uma elevação para 20% ao ano.

Contudo, 12% das demissões da TKY foram fruto de transferências para outras empresas do grupo. Sendo assim, houve um aumento real de 3% de rotatividade, elevação considerada aceitável diante do contexto de mudanças.

4.2.3.3. Avaliação formal do pilar fluxo de informações

Na avaliação quantitativa do Pilar Fluxo de Informações identificou-se que quatro, das sete ações (detalhadas no subitem 4.3.1), foram realizadas, totalizando 57% de conclusão.

As ações realizadas foram:

- 1) Criar o grupo de inteligência de mercado para compartilhar o andamento das ações (5 pessoas);
- 2) Promover reuniões com o grupo de inteligência de mercado quinzenalmente para alinhamento das ações e tomada de decisões;
- 3) Identificar os principais “pontos de coleta” de informações (internas e externas);
- 4) Identificar quais tipos de informações são relevantes nesta primeira etapa do processo (marketing, finanças, equipe de vendas, equipe de demonstradoras, compras, recursos humanos, órgãos do setor, revistas especializadas, etc).

As deficiências no conhecimento técnico da equipe dificultaram o andamento deste pilar. Diversas ações previstas não foram realizadas por este motivo. Alguns cargos exigiam um nível de senioridade maior do que o existente na equipe.

Qualitativamente, a questão discutida foi “Possuímos uma empresa com Inteligência de Mercado?”

Através do mesmo critério do Pilar Pessoas, o grupo respondeu “Parcialmente”.

Foi criado um grupo de trabalho para uma análise detalhada do Pilar e posterior desenho das ações corretivas.

De uma forma geral, através da percepção dos sócios e do grupo gerencial, entendeu-se que o processo de implantação das mudanças foi bem sucedido. E, além disso, que o fato da empresa estar caminhado para ser uma empresa Orientada para o Mercado tem contribuído para o sucesso da empresa no enfrentamento das dificuldades do mercado atual.

*“Suas atitudes falam tão alto que não consigo
ouvir o que você diz”*
Autor Desconhecido

5

Análise pelo autor: análise crítica do processo de implantação da orientação para o mercado na empresa à luz da literatura

A seguir, o processo de implantação da Orientação para Mercado na empresa TKY é analisado à luz da literatura estudada.

A análise foi estruturada da seguinte forma:

- Em primeiro lugar, é feita uma análise do processo sob o ponto de vista dos Requisitos para Orientação para o Mercado.
- Em seguida, com base na literatura sobre mudança organizacional, são elencadas as dificuldades encontradas e as soluções buscadas para superá-las.
- Em terceiro lugar, com base no entendimento das características das empresas familiares, o processo de mudanças é analisado.
- Por fim, o autor traz sua contribuição através de *checklist* e matriz relacionados a implantação de um processo de mudança.

5.1.

Resultados do processo sob a ótica dos requisitos da orientação para mercado

A Tabela 7 resume os resultados do processo sob a ótica dos requisitos da Orientação para o Mercado. Verifica-se que com o processo de implantação definiu-se todos os conceitos elencados, estando a Inteligência de Mercado, a Administração de Marketing e as Competências em desenvolvimento.

Tabela 7 – Resultados sob a Ótica dos Requisitos da Orientação para o Mercado

Conceito	Antes	Depois
Missão	Indefinida	Definida
Visão	Indefinida	Definida
Valores	Não formalizados	Formalizados
Inteligência de Mercado	Sem processo	Processo definido e em evolução
Posicionamento de Mercado	Bem definido	Definição ratificada
Vantagem Competitiva ou Diferencial Competitivo	Não identificados	Identificados
Administração de Marketing	Indefinidas	Área criada e funções definidas (em evolução)
Competências	Indefinidas	Definidas e equipe em desenvolvimento

5.2.

Resultados do processo sob a ótica da mudança organizacional

Uma comparação da análise macro do processo, baseada, conforme o Quadro 1, nas principais dificuldades para a implantação dos processos de mudança (Badiou, 1994) mostra que, dos seis itens detalhados pelo autor, em apenas dois deles houve lacunas significativas, conforme detalhadas a seguir:

Dificuldade 1: A falta de definições quanto ao futuro da organização e quanto à política de gestão de pessoas (Badiou, 1994).

Análise 1: A construção da missão, visão e objetivos de médio e longo prazo facilitou o entendimento em relação ao futuro da organização. O Macro-Objetivo de Recursos Humanos e as ações do Pilar Pessoas no processo de Orientação para o Mercado vieram esclarecer a política de gestão de pessoas. O depoimento abaixo exemplifica:

“É muito bom saber para onde precisamos caminhar, dá mais sentido ao nosso trabalho” (gerente financeiro)

“Nós não estamos acostumados a planejar, saímos fazendo. É excelente parar para pensar. Fortalece”. (gerente de marketing).

Dificuldade 2: A falta de definições quanto aos objetivos e os rumos do processo de mudanças (Badiou, 1994).

Análise 2: A definição conjunta do conceito de Orientação para o Mercado, dos objetivos de médio e longo prazo e a construção do processo de implantação a quatro mãos neutralizaram esta dificuldade para a gerência e diretoria.

Dificuldade 3: A constante ameaça de demissão (Badiou, 1994).

Análise 3: Não houve esta abordagem na TKY em nenhum momento do processo. A direção-geral e os consultores sempre enfatizaram que o objetivo da empresa era capacitar a equipe, não substituí-la. As demissões que ocorreram não foram precedidas de ameaças e foram sedimentadas em argumentos claros e racionais. Contudo, pode ter ocorrido a percepção de ameaça por parte de alguns colaboradores. A gerente de RH teve uma conversa com um colaborador que espelha isso, conforme o trecho abaixo::

“Eu sei que a diretoria quer nos ver crescendo e evoluindo, mas se nós não atendermos às exigências vão nos mandar para rua mesmo” (colaborador).

Dificuldade 4: Distanciamento exagerado dos níveis hierárquicos superiores em relação à base (Badiou, 1994).

Análise 4: Neste ponto houve uma lacuna significativa. O grande acúmulo de trabalho foi a justificativa dos gestores para o distanciamento ocorrido e para uma dedicação limitada ao papel de multiplicador da mudança na organização.

Esta falha fez surgir um elevado nível de resistência no nível de supervisão, que foi neutralizada tardiamente com o apoio individual da gerência de recursos humanos e com reuniões de *coaching* de equipe realizadas pela consultoria. Os depoimentos abaixo exemplificam:

“Não sabemos o que está acontecendo, agora temos um monte de exigências novas. O gerente diz o que tem que fazer mas não tem paciência de explicar o porquê” (supervisor de qualidade)

“A gerência só fica em reunião, não ajuda em nada”. (supervisora da administração de vendas)

Dificuldade 5: A diferenciação no modo como a organização trata e valoriza os diferentes grupos de empregados (Badiou, 1994).

Análise 5: A valorização dos empregados e o respeito sempre foram valores historicamente presentes na TKY, contudo, o distanciamento dos gerentes citado no item anterior, gerou uma percepção contrária no nível de supervisão e de base. Era comum ouvir depoimentos como *“Agora a empresa não nos valoriza mais, tudo é para gerência”*. Este problema poderia ter colocado em risco todo o processo, caso não tivesse sido detectado. As reuniões de *coaching de equipe* e o entendimento deste problema pela gerência tiveram papel importante na neutralização destas percepções.

“Antes nós éramos valorizados” (supervisor, antes da identificação do problema).

“É um alívio poder falar o que eu acho. Estamos mais integrados e me sinto melhor, agora acho que meu trabalho tem valor” (supervisor após a identificação do problema e das reuniões de *coaching de equipe*)

Dificuldade 6: A existência de uma relação histórica conflituosa ou de baixa confiança mútua entre a organização e seus empregados (Badiou, 1994).

Análise 6: A relação da direção da empresa com seus funcionários é, historicamente, de confiança mútua.

Tomando como base a identificação dos valores organizacionais fundamentais para a implantação de um processo de Orientação para o Mercado (Carpenter, Gebhardt e Shery, 2006), verifica no Quadro 4 que dos cinco valores propostos pelos autores, a TKY construiu três valores equivalentes.

Como ponto positivo, verifica-se que a TKY construiu valores importantes que não foram mencionados pelos autores, como: compromisso com o resultado, paixão em tudo que fazemos e valorização do ser humano.

Como ponto a acrescentar, o valor “visão do mercado como razão de ser”, proposto pelos autores Carpenter, Gebhardt e Shery (2006), poderia contribuir no processo de Orientação para o Mercado da TKY.

Quadro 4 – Análise Comparativa dos Valores Organizacionais

Valores Necessários (Carpenter e etc)	Valores Construídos TKY	Há Equivalência?
Confiança e respeito	Transparência, Respeito e seriedade nas relações	Sim
Abertura	Inovação em produtos, serviços e processos	Sim
Colaboração	Trabalho em equipe	Sim
Cumprimento de promessas	_____	Não
Visão do mercado como razão de ser	_____	Não
_____	Valorização do ser humano	Não
_____	Compromisso com o resultado	Não
_____	Paixão em tudo que fazemos	Não

Analisando os dois Pilares de Ações (Fluxo de Informações e Pessoas) construídos para a implantação do processo de Orientação para o Mercado da empresa TKY, verifica-se, conforme detalhamento a seguir, a sintonia com as principais abordagens teóricas oferecidas neste estudo.

O Pilar Fluxo de Informações é coerente com a idéia de que a Orientação para o Mercado está intimamente ligada à utilização e construção da informação (Kohli e Jaworski, 1990 e Foley e Fahy, 2004).

Os sete passos construídos no Pilar Fluxo de Informações objetivaram o processo de coleta, análise e distribuição das informações para toda a empresa, sendo criado o grupo de inteligência de mercado para ajudar na implantação das ações, assim como elucidado por Kohli e Jaworski (1990).

O segundo Pilar (Pessoas), parte da premissa que a Orientação para o Mercado é um processo de mudança cultural (Carpenter, Gebhardt e Shery 2006) sendo entendida como uma cultura organizacional que mais eficaz e eficientemente cria comportamentos necessários para a criação de um valor superior para compradores e, portanto, uma performance superior e contínua para empresa (Narver e Slater 1990; Homburg e Pflesser 2000).

Entende-se que a mudança cultural necessária somente seria alcançada através da mudança de comportamento e de visão dos colaboradores. O foco nas pessoas e em seus comportamentos torna-se necessário para a construção de uma cultura de Orientação para o Mercado.

O Pilar Pessoas é, portanto, coerente com a idéia de que a implantação de um processo de mudança nas organizações exige uma abordagem humanista, ratificada pelos teóricos apresentados (Giroux 1993, Bernard 1997, Silva e Vergara 2003, Silva e Wetzel 2003).

Estes autores identificaram a necessidade de entender o fator humano nas organizações, já que inúmeros fracassos em processos de mudança nas empresas são consequência da resistência das pessoas ao novo.

Uma lacuna do processo, à luz da abordagem humanística necessária para a implementação de mudanças nas organizações (Silva e Vergara, 2003), foi o foco das ações essencialmente na equipe gerencial. Acreditando na capacidade destes de “multiplicação” em todos os níveis da organização, havia espaço para aumentar a velocidade da implementação das mudanças e da redução das resistências, caso

houvesse uma estratégia adequada de envolvimento e de desenvolvimento das equipes de supervisores e de base.

Outra lacuna identificada baseia-se na observação de Carpenter, Gebhardt e Shery (2006). Estes autores mostram que a mudança cultural acontece por meio de ações que a administração realiza para introduzir os novos valores culturais desejados. Uma das ações é o reconhecimento e a recompensa dos comportamentos alinhados aos novos valores.

Neste contexto, verifica-se que a inclusão de critérios ligados à Orientação para o Mercado na avaliação de desempenho do grupo gerencial e de supervisão era fundamental. E esta ação, que não obteve o nível de prioridade adequado, não foi concretizada, apesar de planejada. Conforme a importância observada pelos autores (Carpenter, Gebhardt e Shery, 2006), além da avaliação de desempenho, outras ações de reconhecimento e recompensa deveriam ter sido desenhadas.

Ao abordar-se humanisticamente a mudança, não se pode ignorar que a direção da empresa possuiu dificuldades assim como os outros escalões. Apesar da decisão ter partido “de cima”, o processo requer mudanças também para a direção-geral. No caso estudado, pode-se dizer que o apoio da consultoria à direção-geral foi fundamental para o processo. Em alguns momentos, a direção-geral chegou a questionar a decisão e pensou em repensar o caminho.

Utilizando a Tabela 8 com os fatores humanos que impactam na mudança organizacional, os dois consultores que trabalharam no projeto identificaram a situação a seguir na TKY.

Tabela 8 – Fatores Humanos que impactam na mudança organizacional

Fatores	Antes	Depois
Entendimento da mudança pelos colaboradores	Baixo	Médio/Alto
Percepção dos colaboradores do impacto da mudança nas suas funções	Média	Alto
Percepção dos colaboradores em relação às novas exigências da função que exerce	Indefinida	Definida
Tempo de evolução dos indivíduos	Indefinido	Indefinido
Expectativas dos colaboradores em relação ao futuro	Baixa	Alta
Papel das lideranças	Indefinido	Parcialmente Definido

5.3. Resultados do Processo sob a Ótica das Características das Empresas Familiares.

Neste item, o processo de implantação da Orientação para o Mercado é analisado à luz das características das empresas familiares, detalhados no Quadro 3 (pagina 46).

Analisando os três sistemas de uma empresa familiar (Propriedade, Negócio e Família), detalhados por Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2006), verifica-se que parte destes foram considerados no processo, conforme detalhado a seguir.

A relação Propriedade e Negócio (Gersick, Davis, Hampton e Lansberg 2006) foi considerada, visto que a direção-geral, entendendo os irmãos como importantes influenciadores do negócio, envolveu-os desde o início do processo.

Contudo, uma lacuna a considerar refere-se à relação Família e Negócio (Gersick, Davis, Hampton e Lansberg 2006). O envolvimento da família em algumas decisões (demissões, transferências, etc) durante o processo poderia ter recebido maior atenção. Apesar da participação dos sócios desde o início, as decisões relativas aos familiares com vínculo empregatício na TKY não foram compartilhadas. Além disso, havia antigas relações pessoais entre alguns funcionários não familiares e os familiares. Esta interseção Negócio e Família (Gersick, Davis, Hampton e Lansberg, 2006), se melhor trabalhada, teria reduzido conflitos. Como aprendizado, por exemplo, todos os casos de familiares com vínculo empregatício deveriam ter sido discutidos com, pelo menos, dois irmãos (sócios).

O depoimento de um familiar, a seguir, exemplifica o parágrafo anterior:

“O Fulano de Tal foi um dos primeiros empregados da firma, era eu e ele pregando os primeiros pregos. Ninguém me avisou que ele seria transferido para outra empresa. Isso eu não quero que aconteça”.

Neste caso, um dos sócios tive que conversar inúmeras vezes com o familiar, para convencê-lo de que a transferência era positiva para a empresa e para o funcionário.

A estruturação de um novo organograma e a redefinição das funções e alçadas foram de suma importância, visto que havia divergências de entendimento de diversas funções.

A construção conjunta de objetivos de curto, médio e longo prazo possibilitou a eliminação de possíveis conflitos entre metas.

A preocupação com a justiça e o respeito pelas pessoas foi formalizada com a construção dos valores organizacionais.

A preocupação com a produtividade foi tangibilizada com a criação de indicadores de desempenho por área da empresa.

5.4.

Dificuldades e elementos facilitadores do processo de mudança organizacional: orientando uma empresa familiar para o mercado.

Este item visa contribuir com futuros processos de implantação de Orientação para o Mercado em empresas familiares.

O autor identificou as principais fases, pilares e questões importantes para a implantação do processo de mudança organizacional.

O autor dividiu-se o processo em três fases:

- 1) Decisão;
- 2) Pré-Implantação;
- 3) Implantação

A primeira fase é a Decisão. É nesta fase em que a direção da empresa decide ou não iniciar o processo de orientação para o mercado. A Tabela 9 a seguir resume as principais questões que precisam ser abordadas para subsidiar o processo decisório da direção da empresa.

Nesta fase é primordial que a direção da empresa tenha consciência do significado do processo de Orientação para o Mercado da sua empresa, assim como das respectivas dificuldades e riscos deste processo de mudança organizacional.

Um processo de mudança como este é, normalmente, difícil e “doloroso”. Ao iniciar este processo é imprescindível que a direção-geral tenha consciência das possíveis dificuldades que serão enfrentadas. A ausência desta consciência aumenta significativamente a probabilidade de retrocesso ou interrupção do processo de mudanças.

Tabela 9 – Questões Relacionadas à Decisão do Processo de Orientação para o Mercado de uma Empresa Familiar.

Tipo	Detalhamento	Perguntas a fazer?
Necessidade	Os principais indicadores que mostram que a mudança é necessária	Por que mudar?
Discrepância	Diferença entre o estado atual e o estado ideal.	O que mudar? (Identidade / Relações / Processos / Recursos)
Benefícios	Clarifica os benefícios intrínsecos e extrínsecos da mudança - Empresa	O que a Empresa vai ganhar com isso?
Benefícios Pessoais, Família e Sócios	Clarifica os benefícios intrínsecos e extrínsecos da mudança – Eu, Família e Sócios	O que eu, a família e os sócios irão ganhar com isso?
Suporte dos Líderes	Os principais líderes da organização apóiam essa mudança.	Os líderes acreditam na mudança?
Eficácia Própria	Confiança na habilidade individual e do grupo para tornar a mudança um sucesso.	Podemos fazer isso com os recursos, pessoas e processos que temos?
Tempo	Expectativas em relação ao tempo da mudança	Onde quero estar e quando?
Barreiras	Dificuldades pessoais, da família, dos sócios e da equipe Riscos da Decisão	Quais são as principais dificuldades pessoais, da família, dos sócios e da equipe? Quais são os riscos de iniciar este processo? Estou preparado para isso? É o momento ideal?

Fonte: Adaptação da Tabela Preparação para Mudança (Bernerth, 1994, página 32)

A segunda e a terceira fase, aqui denominada Pré-Implantação e Implantação, respectivamente, foram divididas em Pilares para ajudar a segmentar as informações.

Estes Pilares e suas respectivas questões estão detalhados na Tabela 10 a seguir.

Tabela 10 – Pilares e Questões Importantes da Pré-Implantação e Implantação do Processo de Orientação para o Mercado em uma Empresa Familiar

Pilares	Pré-Implantação Questões Importantes	Implantação Questões Importantes
Estratégia e Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Qual é Missão, Visão? Estão formalizados? - Qual é o posicionamento de mercado e vantagens competitivas? - Há administração de marketing? - Quais são os pontos fracos e fortes mercadológicos da empresa? - Quais são os indicadores de resultado e como está o resultado financeiro? 	<ul style="list-style-type: none"> - A missão e visão estão adequados? Todos conhecem e estão envolvidos? - O posicionamento de mercado e vantagens competitivas estão adequados? Quais deveriam ser? - Como deve ser a administração de marketing? - Os indicadores de resultado estão adequados? Quais deveriam ser?
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Qual é o nível de orientação para o mercado? - Quais são os valores presentes na organização? - Há valores formalizados? 	<ul style="list-style-type: none"> - O que é Orientação para o mercado para a empresa? - Quais são os valores necessários para a implantação da Orientação para o Mercado?
Inteligência de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Há processos de Inteligência de Mercado? 	<ul style="list-style-type: none"> - O que é Inteligência de Mercado para a empresa? - Quais são os processos de Inteligência de Mercado adequados ao objetivo de Orientação para o Mercado?
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Como está o clima organizacional? - Como estão as competências técnicas e comportamentais de cada nível? - Qual é a política de RH? - Quais são as principais barreiras previstas? - As funções, hierarquias e alçadas são bem 	<ul style="list-style-type: none"> - Como comunicar e comprometer todos os escalões? - Quais são as expectativas da empresa e dos colaboradores em relação ao futuro? - Qual é a política de recompensas e avaliação adequada? - Quais são as

Líderes	<p>definidas e entendidas por todos? O organograma é adequado? Todos conhecem e respeitam? As alçadas estão definidas?</p> <p>Qual é o posicionamento dos líderes na Matriz HK?</p> <p>Qual é o nível de preparo das lideranças (técnico e comportamental)</p>	<p>responsabilidades e alçadas de todas as funções? - Como desenvolver as competências comportamentais e técnica? - Como identificar os focos de resistência e agir proativamente?</p> <p>- Qual é o papel das lideranças neste processo? Como comprometê-los? - Como e quando acompanhar a Matriz HK? - Quais atitudes tomar?</p>
Direção Geral	<p>- A direção geral está certa da decisão, de seus riscos e de suas dificuldades?</p>	<p>- Qual é o papel da direção-geral neste processo? - Como criar as competências comportamentais necessárias? - Qual é o processo de acompanhamento e apoio adequado?</p>
Sócios e Família	<p>- Os sócios e a família entendem a necessidade e ratifica o processo? - Quais são as principais barreiras previstas? - Quem são os principais influenciadores?</p>	<p>- Como comunicar e comprometer os familiares e sócios? - Qual será o processo de acompanhamento adequado?</p>
Processo de Implantação	<p>Quais são as expectativas em relação ao processo de implantação da</p>	<p>Como será o processo de Implantação? Quais são os</p>

	<p>Orientação para o Mercado? Quais são os receios e dificuldades percebidas por cada grupo pesquisado?</p>	<p>Responsáveis? Quais são os indicadores de resultado? Como será acompanhado e avaliado?</p>
--	---	---

Fonte: Autor

Também, como resultado desta pesquisa e da experiência como consultor, o autor construiu uma matriz para auxiliar no processo de avaliação de desenvolvimento dos líderes diante de um processo de mudança organizacional.

Como citado no subitem 2.4.2, que aborda o comportamento e o entendimento do processo de mudança organizacional, é de suma importância a identificação dos grupos e indivíduos em relação à resistência às mudanças (Hernandez e Caldas, 2001).

A Matriz HK (a seguir) trabalha com 2 (duas) variáveis: o Compromisso com a Mudança e a Facilidade de Mudar. A combinação destas variáveis identifica 4 (quatro) tipos de líderes diante das mudanças: os Filhos Promissores, os Alavancadores, os Dificultadores e os Questionadores.

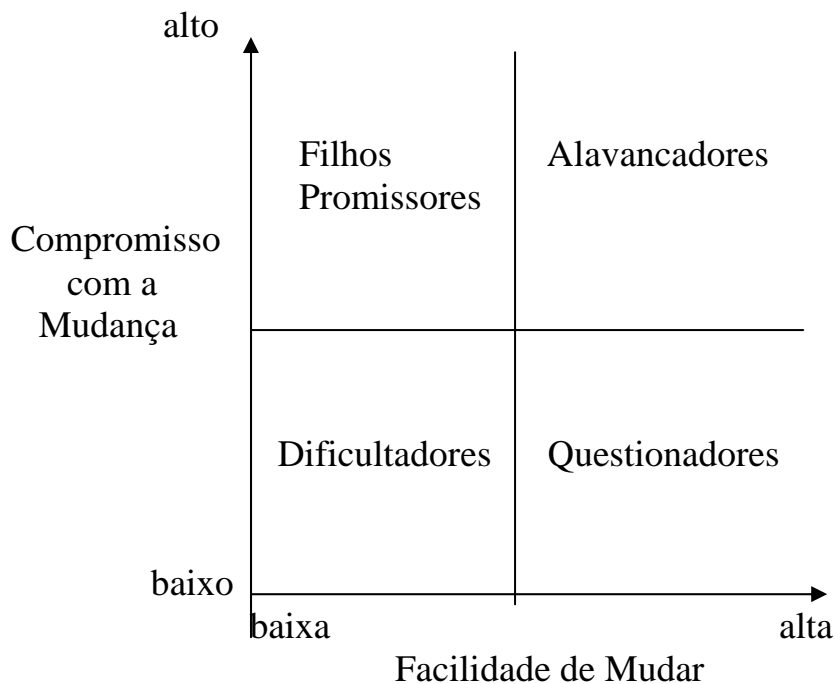
Detalhadamente, a Matriz HK objetiva:

- Promover um entendimento estruturado do estágio do colaborador e, conseqüentemente, dos seus comportamentos diante de um processo de mudança;
- Aproximar a organização e seus líderes dos colaboradores e de suas respectivas necessidades;
- Evitar um tratamento de massa, promovendo ações customizadas conforme o estágio de cada colaborador.

Algumas premissas são importantes considerar:

- A Matriz não visa rotular o colaborador, mas estruturar o entendimento de seus comportamentos para facilitar o apoio e ações para com cada indivíduo ou grupo de indivíduos;
- O processo de mudança é dinâmico, assim como o comportamento do ser humano. A posição não é estática, um colaborador pode estar em um estágio hoje e alterar sua posição de acordo com as circunstâncias;

Figura 8 – Matriz HK



Fonte: Autor

O Compromisso com a Mudança avalia se o colaborador possui conhecimento da visão de futuro, onde a organização espera chegar e qual é o seu papel dentro da mesma.

A Facilidade de Mudar avalia a capacidade do colaborador em colocar em prática a mudança, ajustando comportamentos conforme as novas exigências do cargo.

Com a combinação destas duas variáveis, quatro estágios são possíveis para classificar os colaboradores. A seguir segue o detalhamento dos Estágios da Mudança.

1) Colaborador Alavancador:

- É comprometido com a mudança e tem plena consciência de onde a organização quer chegar e de qual é o seu papel diante deste novo ambiente.
- Estimula os outros a mudar e servem como referência.

Para este estágio, o papel do líder deste colaborador deve ser no sentido de ampliar a influência deste colaborador na organização. (exemplo: programa de *coach* interno)

2) Colaborador Filho Promissor:

- Apesar de acreditar na mudança e estar comprometido com ela, tem dificuldade de adaptar seus comportamentos ao novo papel.
- A incapacidade percebida gera desconforto e sentimento de incompetência e afeta a auto-estima.

Para este estágio, o papel do líder é construir com o colaborador um caminho de desenvolvimento para atingir o novo papel. Ser presente, evitando gerar o sentimento de abandono. Ajudá-lo a se tornar alavancadores. (exemplo: desenvolvimento de competências específicas para um funcionário de carreira que cresceu na empresa pela garra e possui *gaps* entre suas competências e a demanda do cargo atual)

3) Colaborador Dificultador:

- Não está comprometido com a mudança e nem possui facilidade para mudança.
- Desconhece as demandas atuais ou não concorda com elas, nega a mudança e acha que continuar fazendo a mesma coisa é o certo.

Para este estágio, o papel do líder é realizar o feedback estruturado com um plano de ação para desenvolvimento.

4) Colaborador Questionador:

- Normalmente possui bom nível técnico e facilidade de lidar com novas demandas, mas não está convencido de que o processo de mudança irá trazer benefícios. Desconfia do caminho escolhido pela organização. O questionamento pode estar na forma como se está conduzindo a mudança.

Para este estágio, o papel do líder é elucidar sobre todo o processo de mudança buscando entender as percepções do colaborador. Mostrar respeito pelo ponto de vista e buscar convergir os interesses do colaborador com os da organização.

Diante do proposto, apesar das lacunas observadas neste capítulo 5 (cinco), verificou-se que o processo de Orientação para o Mercado da empresa TKY foi coerente com a literatura pesquisada.

Entende-se, também, que, em virtude do processo de mudanças, a empresa está mais preparada para o enfrentamento das dificuldades impostas pelo mercado.

“Eu aprendi que todos querem estar no topo da montanha, mas toda felicidade e crescimento ocorrem quando estamos escalando-a”.

William Shakespeare

6 Conclusão

É certo que a competição global tem forçado as empresas a buscarem sustentar seus diferenciais e, até, criar novas vantagens competitivas. Os consumidores assumem novos comportamentos de compra e suas expectativas mudam constantemente. O mar está revolto.

Os fatores ambientais são diversos. Mudança no eixo econômico global, recessão nos Estados Unidos, consolidação dos emergentes, mudanças tecnológicas, consumidores ascendendo socialmente, enfim, diversos fatores gerando novas demandas e de modificando drasticamente hábitos e costumes.

A pesquisa, através da bibliografia apresentada e do estudo de caso, confirma que a empresa Orientada para o Mercado está mais bem posicionada para o sucesso, independente das condições ambientais. A Orientação para o Mercado possibilita para a empresa um conjunto de experiências, conhecimentos e habilidades, sendo uma fonte de vantagem competitiva e importante determinante da performance empresarial.

Uma cultura organizacional Orientada para o Mercado, portanto, facilita navegar neste mar revolto, que, através da capacidade de aprender, detecta (e/ou prevê) mais facilmente as alterações mercadológicas.

É certo, também, que o tema Orientação para o Mercado está longe de ser esgotado, independentemente das correntes existentes.

Esta pesquisa, pelo seu caráter qualitativo e por não possibilitar generalizações de populações, pode ser útil para generalizações teóricas, já que proporcionou um entendimento maior do processo de implantação da Orientação para o Mercado de uma empresa familiar e brasileira.

O entendimento de que a Orientação para o Mercado é um conceito que transcende o departamento de marketing, sendo parte da cultura organizacional e somente materializado se toda a organização estiver consciente e engajada, torna-se imprescindível.

O interessante é que a experiência do processo de implantação de uma cultura de Orientação para o Mercado pode-se tornar um importante ganho de uma empresa. As habilidades desenvolvidas ao longo deste caminho amadurecem a equipe e podem tornar-se vantagens competitivas difíceis de serem mensuradas e copiadas. A aprendizagem acumulada no percurso percorrido faz-se imprescindível para a organização, assim como a capacidade da mesma em continuar aprendendo a aprender.

A capacidade da empresa em lidar com as mudanças está intimamente ligada com a sua capacidade de aprender. O uso de conceitos e ferramentas que auxiliam os líderes a trabalhar com sua equipe para estimular os processos de mudanças se mostrou importante.

O reconhecimento dos significados e valores da cultura da organização, aliado ao mapeamento do impacto que as mudanças propostas irão gerar nesta cultura, torna-se fundamental para o entendimento e gestão das reações previstas dos colaboradores do processo. É preciso que haja um espaço para os colaboradores exporem suas visões múltiplas, as vozes dissonantes devem ser ouvidas, para que, através desta expressão e compartilhamento, as pessoas possam conhecer a realidade sobre a qual irão atuar.

Esta dinâmica estimula ainda o sentimento de pertencimento destes sujeitos no processo no qual estão inseridos. A empresa deverá assumir a responsabilidade por este alinhamento dos “óculos” que pretende que toda a equipe utilize, para que possa se beneficiar da sinergia resultante desta sincronia – construção de uma visão compartilhada sobre a necessidade da mudança e sobre os benefícios do destino final pretendido. Um processo de contínuo ajuste, que não será concluído antes que haja uma nova realidade fluindo entre as pessoas que compõe a organização.

Preparar a direção e, em seguida, as lideranças para uma boa comunicação torna-se o grande desafio, lembrando que para comunicar bem é importante saber ouvir bem. Repetir o discurso oficial não garante o entendimento. E este é um ponto comumente falho nas organizações. As lideranças não estão preparadas para multiplicar o conhecimento e promover as mudanças.

A direção e, conseqüentemente, a liderança, urge entender que a resistência é potencializada pelas emoções (como raiva, medo e angústia). E as emoções, em muitos casos, são fruto de problemas de comunicação. O não entendimento das

novas demandas, das razões e conseqüências das mudanças é o combustível que alimenta as emoções geradoras da resistência à mudança.

Este estudo oferece, então, alguns caminhos para superar as barreiras e responder a pergunta principal: “Como implantar um processo de Orientação para o Mercado?”.

As tabelas 9 e 10 trazem questões importantes para a implantação da Orientação para o Mercado, por entender que estas podem colaborar no planejamento e implantação da Orientação para o Mercado em empresas familiares. Estas tabelas pretendem servir como um *check-list* dos principais pontos a serem abordados.

Primeiramente, antes do início de qualquer processo de mudanças, a direção precisa estar consciente e preparada para a mudança. Uma reunião com a direção, com a Tabela 9 como pauta, provoca esta reflexão e ajuda estruturar o planejamento da mesma.

Em seguida, percebe-se que um processo participativo de mudanças, no qual evita-se ao máximo as decisões “*top down*”, é eficaz na criação do comprometimento e redução das resistências.

Outro ponto a considerar é a relevância das lideranças de Recursos Humanos e de Marketing para a implantação da Orientação para o Mercado. Estas duas áreas, a quatro mãos, são as principais alavancadoras do processo dentro da organização e, conseqüentemente, estas lideranças necessitam possuir elevado nível técnico, liderança e competências para lidar com as dificuldades e barreiras do processo.

Entende-se, contudo, que o estudo do processo de implantação da Orientação para o Mercado em mais empresas é de vital importância para ampliação do entendimento deste tema.

Um interessante caminho para futuras pesquisas é a utilização das Tabelas e Matriz propostas em outras empresas que pretendem iniciar o processo de Orientação para o Mercado. Esta utilização possibilitaria a construção de uma metodologia para implantação da Orientação para o Mercado nas organizações.

7

Bibliografia

ALLAN, S. News Culture. Philadelphia: **Open University Press**, 1999.

BADIOU, A. **Para uma nova teoria do sujeito**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

BAKER, J.; SINKULA, W. E. The synergetic effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 411-27, 1999.

BAREIL, C. SAVOIE, A. **Comprendre et Mieux Gérer lês Individus em Situation de Changement Organisationnel. Gestion – Revue Internationale de Gestion**. Montreal: HEC, v.24, n.3, 1999, p.86-95.

BARNEY, J. Firm resources and sistained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARTELS, R. **The History of Marketing Thought**. Columbus: Publishing Horizons, 1988.

BECKER, J.; HOMBURG, C. Market-oriented management: a systems-based perspective. **Journal of Market-Focused Management**, v. 4, n. 1, p.17-41, 1999.

BERNARD, F. **La Communication de Changement: Vers Une Heuristique de l'introduction**. Communication et Organisation, n.12, p. 302-37, 1997.

BERNERTH, J. **Expanding Our Understanding of the Change**. Human Relations, v. 53, n.9, 2000.

CORTES, L. L.; SILVA, J. R. G. **Construção do Contrato Psicológico de Indivíduos que Ingressam em Organizações do Setor Público no Atual Contexto Brasileiro: Estudo de Caso em uma Empresa Estatal**. Anais do XX ENANPAD, Salvador, 2006.

DAVIS, J. **Managing the Family Business**, Seminário HSM, São Paulo, 2007

DAY, G. S. The capacities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v.58, n.4, p 37-52, October 1994.

DE GEUS, A. **Planning as Learning**. Harvard Business Review, v. 66, n. 2, p. 70-74, Mar.-Apr. 1988.

DESHPANDÉ, R. (editor). **Developing a Market Orientation**. Thousand Oaks: SAGE, 1999.

_____.; et al. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 23-27, January 1993.

_____.; FARLEY, J. U. Measuring marketing orientation: generalization and synthesis. **Journal of Marketing Focused Management**, v. 2, n. 3, 1998, p. 213-232.

_____.; WEBSTER, F. E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v. 53, p. 3-15, 1989.

FOLEY, A.; FAHY, J. Incongruity between expression and experience. **Journal of Brand Management**, 2004.

FULLERTON, R. A. How modern is modern marketing? Marketing's evolution and the myth of the "production era". **Journal os Marketing**, v. 52, n. 1, p. 108-125, 1988.

GALLWEY, T. **The Inner Game of Tennis**, Paperback, 1997.

GARBER, R. **Inteligência Competitiva de Mercado**. Editora Letras e Expressões: SP. 2001.

GEBHARDT, Gary F.; CARPENTER, Gregory S.; SHERRY, John F.; Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation. **Journal of Marketing**. v. 70, p. 37–55, 2006.

GERSICK, K. E. et al. **De Geração para Geração – Ciclos de Vida das Empresas Familiares**. Elsevier Editora, SP, 2006.

GIROUX, N., **Communication et Changement Dans Lês Organisations**. **Communication et Organisation**, n. 3, p. 9-18, 1993.

GONÇALVES, G. C. R. **Orientação para o Mercado e Desempenho na Indústria Hospitalar Brasileira**. Dissertação - Puc-Rio, 2006.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. Editora Nacional, 6 ed, SP, 1977.

GREWAL, R.; TANSUHAJ, P. Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The ole of market orientation and strategic flexibility. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 2, 2001, p. 67-80.

HAMEL, G. **Liderando a Revolução**. RJ: Editora Campus, 2000.
 _____. PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. 2ª ed., RJ: Editora Campus, 2005.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, SP, 2001.

HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A multiple layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 4, p. 340-462, 2000.

_____. WORKMAN, J. P.; KROHMER, H. Marketing's influence within the firm. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 1-17, 1999.

HUNT, S. D.; LAMBE, C. J. Marketing's contribution to business strategy: marketing orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. **International Journal of Management Reviews**, v. 2, n. 1, p. 17-43.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Marketing Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

KEITH, R. J. The Marketing Revolution. **Journal of Marketing**, v. 24, n. 1, p. 35-38, 1960.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Administração de Marketing**. SP: Prentice Hall, 2006.

KETS DE VRIES, M. F. R.; BALAZS, K.; **Transforming the Mind-Set of Organization**. *Administration and Society*, v. 30, n. 6, 1999.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, Apr. 1990.

_____.; et al. A Measure of Marketing Orientation. **Journal of Marketing Research**, v.30, n.4, 1993, p. 467-477.

_____.; _____.; **Market-Driven Versus Driving Markets**. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2000.

KOTLER, P. **Marketing Management: Analysis, Planning and Control**. 5th. Edition, Englewood Cliffs, RJ: Prentice-Hall, 1984.

_____.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. RJ: Editora Prentice-Hall, 1998.

KROEBER, A. **Antropology**. *Scientific American*, v. 83, 1950.

LARAIA, R. B. **Cultura: Um conceito antropológico**. 15ª ed, RJ: Jorge Zahar Ed, 2002.

LEVITT, T. **Marketing Myopia**. *Harvard Business Review*, v. 38, p. 45-56, 1960.

MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M. **Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional: Qual a Relação?** EnAnpad, 2005.

MORGAN, R. A.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**. p. 20-38, 1994.

NARVER, J.; SLATER, S. F. The effect of a marketing orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 3, p. 20-35, 1990.

PERIM, M. G.; SAMPAIO, C. H. **A Relação entre as Dimensões de Orientação para Mercado e a Performance**. Enanpad, 2001.

PIERCY, N. F.; HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A. **Estratégia e Posicionamento Competitivo**. SP: Editora Prentice Hall, 2001.

PORTER, M. **Competitive Advantage**, N.Y: **The Free Press**, 1980.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

SHAPIRO, B. P. **What the Hell is Marketing Oriented**. Harvard Business Review, v. 66, p. 119-125, 1988.

_____. **Hints for Case Teaching**. Harvard Business School Publishing, 2005.

SILVA, J. R. G.; WETZEL, U. **Configurações de Tempo e a Tentativa de Adaptação dos Indivíduos às Mudanças Organizacionais**. Anais do 28 ENANPAD, Curitiba, 2004.

_____.; VERGARA, S. C. Sentimentos, Subjetividade e Supostas Resistências à Mudança Organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 1, 2003.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, July 1995

TESCH, R. **Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools**. NY: **Falmer Press**, 1990.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing Strategy: An assessment of the state of the field and Outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, p. 120 -143, 1999.

VINCE, R.; BROUSSINE, M. **Paradox, Defense and Attachment: Accessing and Working with Emotions and Relations Underlying Organizational Change**. Organization Studies, v. 1, n.17, p 1-21, 1996.

WEBSTER, F. E. **Rediscovering the Marketing Concept**. Business Horizons. 1988, p. 29-39.

WIND, Y. J.; ROBERTSON, T. S. Marketing Strategy: new directions for theory and research. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 2, p. 12-25, 1983.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

8 Glossário

A tabela abaixo traz conceitos abordados nesta revisão: missão, visão, valores, inteligência de mercado, posicionamento de mercado, vantagem competitiva (ou diferencial competitivo), administração de marketing e competências.

Conceito	Autor	Definição
Missão	Kotler e Armstrong (1998)	é a razão de ser da empresa, é uma definição do propósito da organização (o que ela pretende atingir em um ambiente maior). Quando bem definida age como uma “mão invisível” guiando as pessoas dentro da organização a fim de que elas possam trabalhar no sentido de atingir os objetivos totais da organização.
Visão	Hamel e Prahalad (1989)	onde a empresa quer estar em um futuro previsível.
Valores	Miguel e Teixeira (2005)	são crenças que orientam o comportamento da empresa e constituem as metas motivacionais
Inteligência de Mercado	Garber (2001)	quando o conhecimento de mercado representa um diferencial em relação aos concorrentes e é utilizado como vantagem competitiva.
Posicionamento de Mercado	Piercy, Saunders e Hooley (2001)	são os mercados que a empresa pretende atender e

		como a empresa fará isso (vantagem competitiva)
Vantagem Competitiva ou Diferencial Competitivo	Hamel (2000)	capta a essência de como a empresa compete, é o que a empresa faz no mercado melhor do que a concorrência
Administração de Marketing	Kotler e Armstrong (1998)	é a análise, planejamento, implementação e controle dos programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas de benefício com o público alvo a fim de atingir os objetivos organizacionais.
Competências	Hamel (2000)	são os conhecimentos da empresa, abrangem as habilidades e capacidades. Permitem e favorecem a realização de atividades específicas.

9 Anexo

FORMULÁRIO DE VISITA AO PONTO DE VENDA

LOJA:
ENDEREÇO:
NÚMERO DE CHECK-OUTS:

DATA:
HORA:

- Onde os produtos elétricos estão expostos na loja? Há pontos extras? Quais marcas e tipos de produtos estão nestes pontos extras?

- Como eles estão arrumados nas gôndolas? Por funcionalidade (secadores, chapas, modeladores), por marcas, preço, outros?

- Quantas marcas e tipos de produtos a TKY possui no ponto de venda?

- Quais são os preços de cada marca e tipo?

- Quantas marcas e tipos de produtos os concorrentes possuem no ponto de venda?

- Quais são os preços de cada marca e tipo de produto?

- Quantas frentes expostas de produtos há de cada marca e tipo de produto?

- Qual é o estoque por marca e tipo de produto?

- Qual é o giro mensal (sell-out) de cada marca e tipo de produto?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)