

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



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