

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