

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.

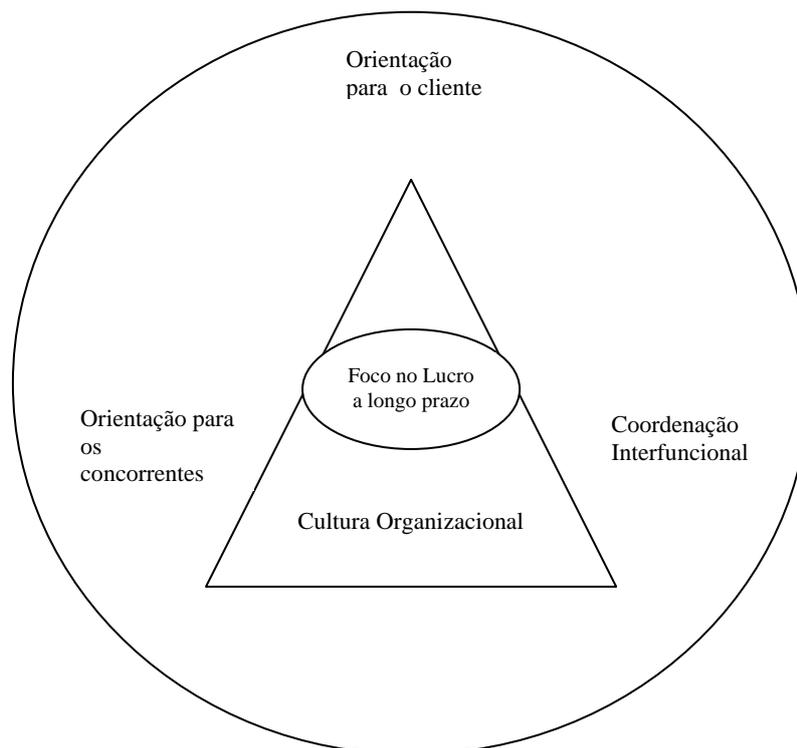
Para Narver e Slater (1990), a Orientação para o Mercado é a cultura organizacional que mais eficaz e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de um valor superior para compradores e, portanto, uma performance superior e contínua para empresa.

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.

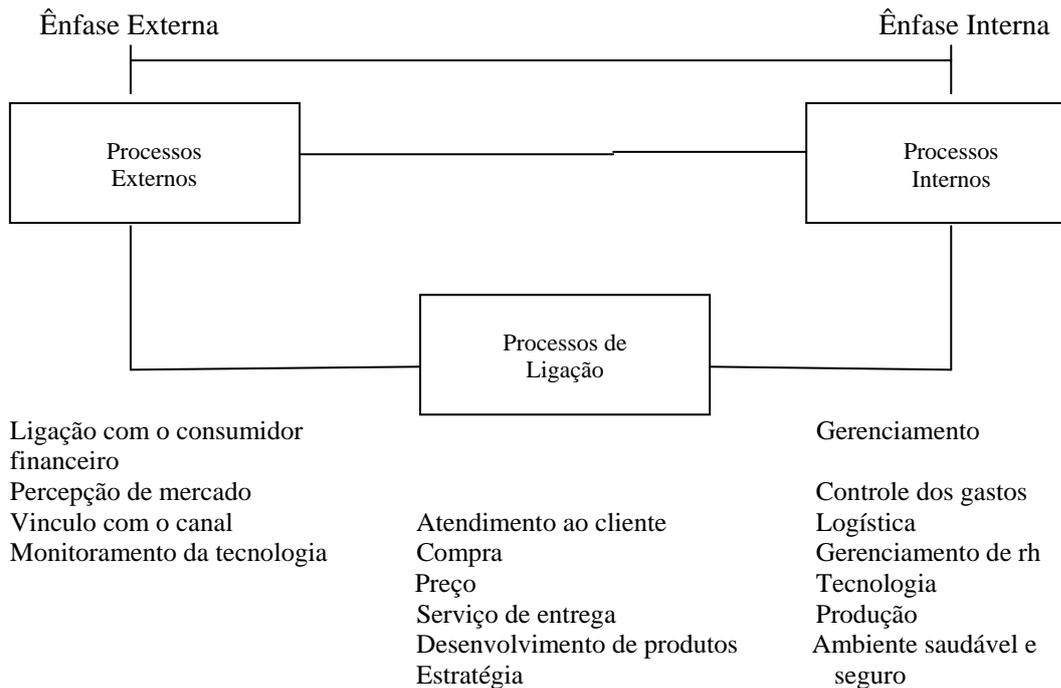
Decidir quais capacidades devem ser desenvolvidas é um grande desafio da administração (DAY, 1994).

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).

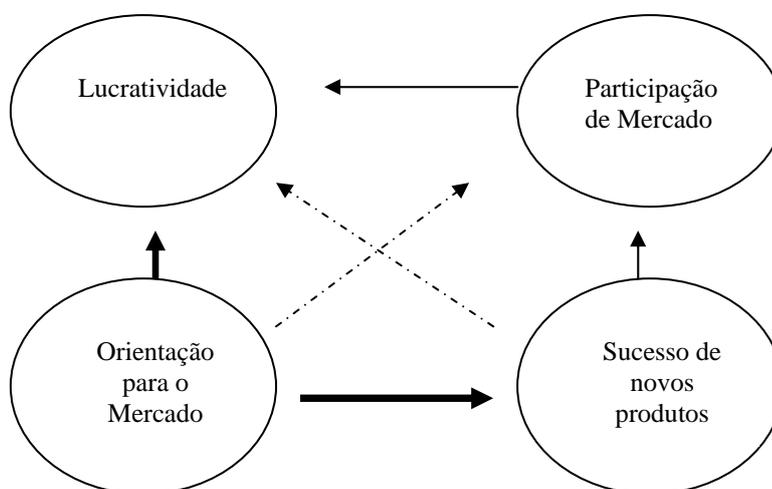
Em 1993, Deshpandé, Farley e Webster demonstraram esta relação positiva em um estudo com cinquenta empresas japonesas.

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

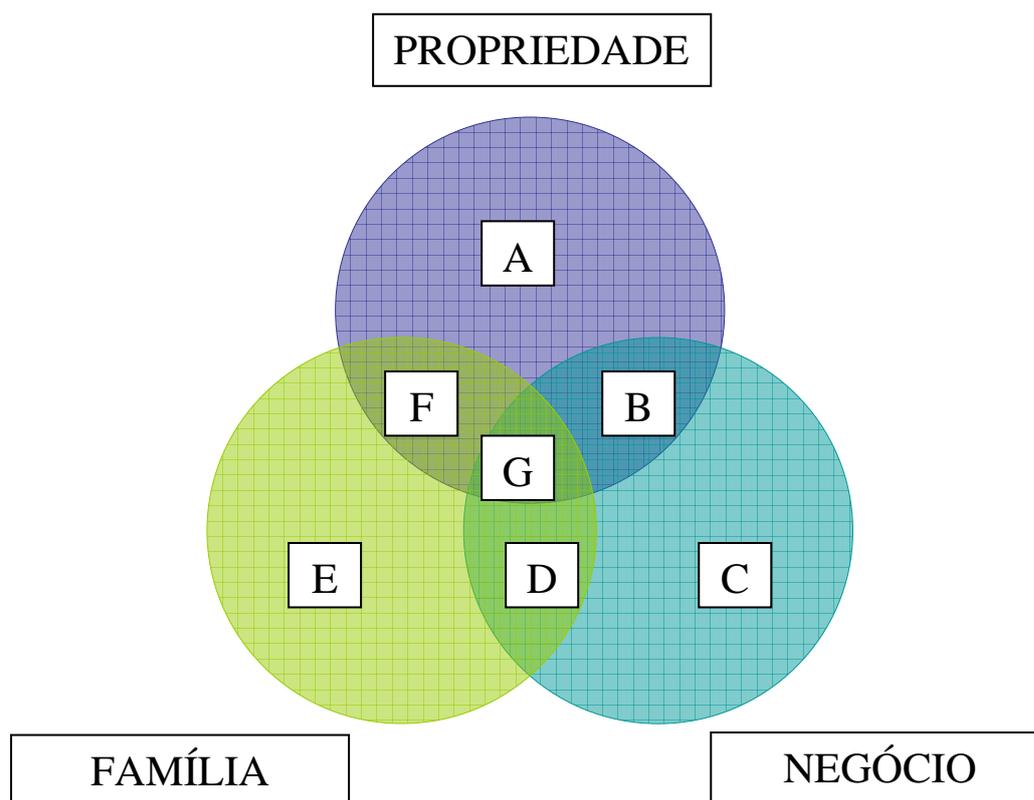
D: Familiares com estatuto empregatício

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 percebam 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