

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	reunião com pauta
	Dados de marketing, vendas e finanças	entrevistas com executivos e relatórios internos e setoriais
	Dados de ponto de venda	visitas ao ponto de venda com roteiro
	Entrevistas	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