

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 ítem 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	- A direção geral está certa da decisão, de seus riscos e de suas dificuldades?	- Qual é o papel da direção-geral neste processo? - Como criar as competências comportamentais necessárias? - Qual é o processo de acompanhamento e apoio adequado?
Sócios e Família	- Os sócios e a família entendem a necessidade e ratifica o processo? - Quais são as principais barreiras previstas? - Quem são os principais influenciadores?	- Como comunicar e comprometer os familiares e sócios? - Qual será o processo de acompanhamento adequado?
Processo de Implantação	Quais são as expectativas em relação ao processo de implantação da	Como será o processo de Implantação? Quais são os

	<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.

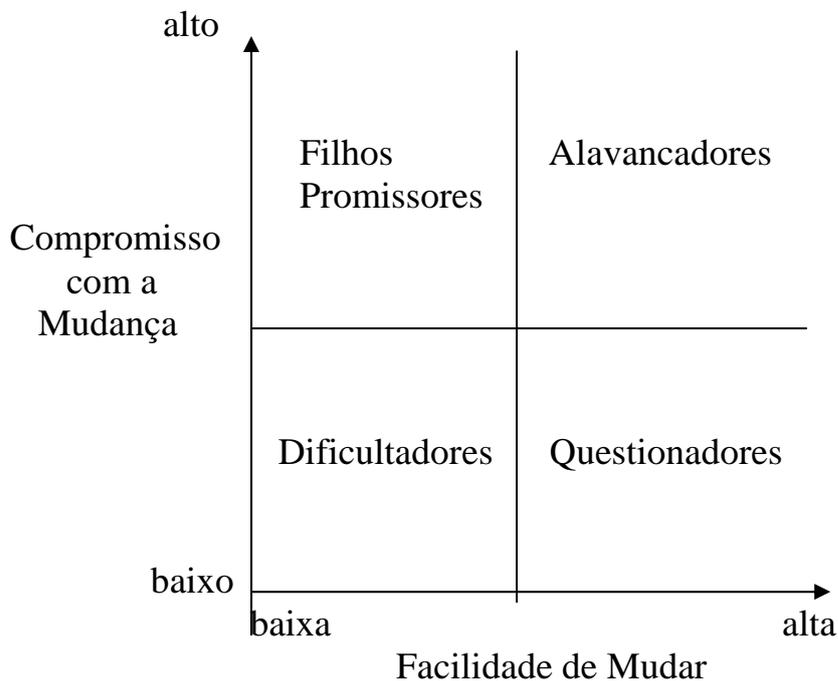
Detalhadamente, a Matriz HK objetiva:

- 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