

6 Conclusão

É certo que a competição global tem forçado as empresas a buscarem sustentar seus diferenciais e, até, criar novas vantagens competitivas. Os consumidores assumem novos comportamentos de compra e suas expectativas mudam constantemente. O mar está revolto.

Os fatores ambientais são diversos. Mudança no eixo econômico global, recessão nos Estados Unidos, consolidação dos emergentes, mudanças tecnológicas, consumidores ascendendo socialmente, enfim, diversos fatores gerando novas demandas e de modificando drasticamente hábitos e costumes.

A pesquisa, através da bibliografia apresentada e do estudo de caso, confirma que a empresa Orientada para o Mercado está mais bem posicionada para o sucesso, independente das condições ambientais. A Orientação para o Mercado possibilita para a empresa um conjunto de experiências, conhecimentos e habilidades, sendo uma fonte de vantagem competitiva e importante determinante da performance empresarial.

Uma cultura organizacional Orientada para o Mercado, portanto, facilita navegar neste mar revolto, que, através da capacidade de aprender, detecta (e/ou prevê) mais facilmente as alterações mercadológicas.

É certo, também, que o tema Orientação para o Mercado está longe de ser esgotado, independentemente das correntes existentes.

Esta pesquisa, pelo seu caráter qualitativo e por não possibilitar generalizações de populações, pode ser útil para generalizações teóricas, já que proporcionou um entendimento maior do processo de implantação da Orientação para o Mercado de uma empresa familiar e brasileira.

O entendimento de que a Orientação para o Mercado é um conceito que transcende o departamento de marketing, sendo parte da cultura organizacional e somente materializado se toda a organização estiver consciente e engajada, torna-se imprescindível.

O interessante é que a experiência do processo de implantação de uma cultura de Orientação para o Mercado pode-se tornar um importante ganho de uma empresa. As habilidades desenvolvidas ao longo deste caminho amadurecem a equipe e podem tornar-se vantagens competitivas difíceis de serem mensuradas e copiadas. A aprendizagem acumulada no percurso percorrido faz-se imprescindível para a organização, assim como a capacidade da mesma em continuar aprendendo a aprender.

A capacidade da empresa em lidar com as mudanças está intimamente ligada com a sua capacidade de aprender. O uso de conceitos e ferramentas que auxiliam os líderes a trabalhar com sua equipe para estimular os processos de mudanças se mostrou importante.

O reconhecimento dos significados e valores da cultura da organização, aliado ao mapeamento do impacto que as mudanças propostas irão gerar nesta cultura, torna-se fundamental para o entendimento e gestão das reações previstas dos colaboradores do processo. É preciso que haja um espaço para os colaboradores exporem suas visões múltiplas, as vozes dissonantes devem ser ouvidas, para que, através desta expressão e compartilhamento, as pessoas possam conhecer a realidade sobre a qual irão atuar.

Esta dinâmica estimula ainda o sentimento de pertencimento destes sujeitos no processo no qual estão inseridos. A empresa deverá assumir a responsabilidade por este alinhamento dos “óculos” que pretende que toda a equipe utilize, para que possa se beneficiar da sinergia resultante desta sincronia – construção de uma visão compartilhada sobre a necessidade da mudança e sobre os benefícios do destino final pretendido. Um processo de contínuo ajuste, que não será concluído antes que haja uma nova realidade fluindo entre as pessoas que compõe a organização.

Preparar a direção e, em seguida, as lideranças para uma boa comunicação torna-se o grande desafio, lembrando que para comunicar bem é importante saber ouvir bem. Repetir o discurso oficial não garante o entendimento. E este é um ponto comumente falho nas organizações. As lideranças não estão preparadas para multiplicar o conhecimento e promover as mudanças.

A direção e, conseqüentemente, a liderança, urge entender que a resistência é potencializada pelas emoções (como raiva, medo e angústia). E as emoções, em muitos casos, são fruto de problemas de comunicação. O não entendimento das

novas demandas, das razões e conseqüências das mudanças é o combustível que alimenta as emoções geradoras da resistência à mudança.

Este estudo oferece, então, alguns caminhos para superar as barreiras e responder a pergunta principal: “Como implantar um processo de Orientação para o Mercado?”.

As tabelas 9 e 10 trazem questões importantes para a implantação da Orientação para o Mercado, por entender que estas podem colaborar no planejamento e implantação da Orientação para o Mercado em empresas familiares. Estas tabelas pretendem servir como um *check-list* dos principais pontos a serem abordados.

Primeiramente, antes do início de qualquer processo de mudanças, a direção precisa estar consciente e preparada para a mudança. Uma reunião com a direção, com a Tabela 9 como pauta, provoca esta reflexão e ajuda estruturar o planejamento da mesma.

Em seguida, percebe-se que um processo participativo de mudanças, no qual evita-se ao máximo as decisões “*top down*”, é eficaz na criação do comprometimento e redução das resistências.

Outro ponto a considerar é a relevância das lideranças de Recursos Humanos e de Marketing para a implantação da Orientação para o Mercado. Estas duas áreas, a quatro mãos, são as principais alavancadoras do processo dentro da organização e, conseqüentemente, estas lideranças necessitam possuir elevado nível técnico, liderança e competências para lidar com as dificuldades e barreiras do processo.

Entende-se, contudo, que o estudo do processo de implantação da Orientação para o Mercado em mais empresas é de vital importância para ampliação do entendimento deste tema.

Um interessante caminho para futuras pesquisas é a utilização das Tabelas e Matriz propostas em outras empresas que pretendem iniciar o processo de Orientação para o Mercado. Esta utilização possibilitaria a construção de uma metodologia para implantação da Orientação para o Mercado nas organizações.