

**ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA O MERCADO: UM
ESTUDO DA BAKOF INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE
FIBERGLASS LTDA**

Carine Maria Senger¹
Andréa Zamin Saad²
Igor Senger³
Lurdes Marlene Seide Froemming⁴

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo ilustrar os traços de orientação para o mercado da empresa Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda., localizada na região do Médio Alto Uruguai do estado do Rio Grande do Sul, a partir de um modelo teórico. Para tanto, utiliza-se da percepção da coalizão dominante e busca constituir seu perfil através da identificação das principais práticas que contribuem para o

¹ Mestranda em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania, UNIJUI/RS - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, carinesenger@terra.com.br.

² Mestranda em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania, UNIJUI/RS - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e bolsista da CAPES, andreaaad@terra.com.br.

³ Mestre em Administração – UFLA/MG e Professor das Faculdades UNICEN - Campus de Primavera do Leste/MT, igorsenger@yahoo.com.br.

⁴ Doutora, Professora do Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania, UNIJUI/RS - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, lurdesf@unijui.tche.br.

processo de orientação para o mercado e performance da organização, considerando a influência dos fatores internos e externos, bem como do ambiente no qual a mesma está inserida. A identificação dessas práticas e de suas respectivas características se dá a partir de relevante referencial teórico. A metodologia utilizada emprega como orientação filosófica, a perspectiva humanista dentro do caráter subjetivo, com abordagem qualitativa. Trata-se de um estudo de caso que utiliza determinados procedimentos com o intuito de coletar e analisar os dados. Constitui-se, também, num estudo complementar, realizado paralelamente a um estudo longitudinal e biográfico, que objetivou investigar o processo de adaptação estratégica e mudança organizacional. Os resultados apontam que os processos de inovação e adaptação ao mercado são contínuos na organização em estudo, com intenção de satisfazer as necessidades dos clientes e antecipar-se aos concorrentes. Trata-se de uma cultura orientada para o mercado que busca gerar inteligência num ambiente competitivo a partir de habilidade de detectar padrões emergentes e ajudá-los a tomar forma.

Palavras - chave: *Marketing*; Criação de Valores; Cliente; Orientação para o Mercado.

ABSTRACT

The present study aims at illustrating the traces of orientation for the market of Bakof company Industry and Commerce of Fiberglass Ltd., located in the region of the High Medium Uruguay of Rio Grande do Sul state, from a theoretical model. Therefore, it is used the perception of the dominant coalition trying to constitute its profile through the identification of the main practices which contribute for the process of orientation to the market and organization performance, taking into consideration the influence of internal and external factors, as well as the environment in which it is inserted. The identification of these practices and their respective characteristics is given from relevant theory. The methodology is based on a philosophical orientation,

the humanist subjective perspective in a qualitative approach. It is a case study with procedures of collecting and analyzing data. It is also a complementary study carried out parallel to a longitudinal and biographical study, aimed at investigating the process of strategic adaptation and organizational change. The results point out that the processes of innovation and adaptation to the market are continuous regarding the organization, with the intention of meeting the needs of the customers and prospective competitors. It is a culture guided to the market which intends to generate intelligence in a competitive environment from the ability to detect emergent standards and to help them to take form.

Key-words: Marketing; Creation of Values; Customer; Orientation for the Market.

1 INTRODUÇÃO

Uma análise no cenário mundial permite identificar a ocorrência de sucessivas transformações de forma inevitável, provocando mudanças no comportamento organizacional e na sua respectiva forma de atuação estratégica. As organizações são testemunhas de uma invasão crescente de novas tecnologias que provocam verdadeiras revoluções no ambiente em que estão inseridas.

As mudanças tecnológicas, demográficas e na regulamentação abalaram e fragmentaram as bases do sucesso obtido até então, fazendo com que muitas empresas enfrentassem problemas de gestão organizacional. Para Hamel e Prahalad (1995, p. 7), a “[...] discrepância entre a velocidade de mudança do ambiente do setor e a velocidade de mudança do ambiente interno da empresa impõe a assustadora tarefa da transformação organizacional.”

Nas organizações, as mudanças são impulsionadas por necessidades demonstradas pelo ambiente interno ou externo, onde a qualidade, eficiência e eficácia, atuam como requisitos relevantes para o alcance de determinados objetivos. Com o avanço tecnológico

isso ficou ainda mais evidente, já que novas tecnologias surgem a todo instante e tornam-se fundamentais no desenvolvimento das atividades, alterando os processos organizacionais.

Dessa forma, percebe-se uma certa pressão sobre as organizações, as quais necessitam passar por esse processo de mudança, a fim de acompanharem as evoluções na medida que alguns padrões gerenciais e operacionais não são mais aceitos. Isso requer maior flexibilidade, sensibilidade e capacidade de adaptação como forma de reagir e competir estrategicamente.

A adoção de uma filosofia de orientação para o mercado tem sido considerada um pré-requisito para o sucesso e lucratividade de muitas empresas nos últimos tempos. Além disso, esse tema tem sido considerado chave para que as empresas possam desenvolver e sustentar estratégias de *marketing* capazes de elevar seu desempenho em mercados altamente competitivos e globalizados. Tal filosofia consiste em selecionar uma estratégia de *marketing*, cuja proposta é voltar-se para o cliente. (SAMPAIO e FROEMMING, 1998).

Diante dessa nova realidade, este estudo tem por objetivo ilustrar os traços de orientação para o mercado da empresa Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda., localizada na região do Médio Alto Uruguai do estado do Rio Grande do Sul, a partir da percepção da coalizão dominante. (MILES e SNOW, 1978). Seguindo os procedimentos metodológicos adotados, procurou-se evidenciar as principais práticas que contribuem para o processo de orientação para o mercado e desempenho organizacional, considerando a influência dos fatores internos e externos.

Para tanto, este artigo encontra-se estruturado em seis seções, incluindo esta introdução. A seção seguinte aborda a metodologia utilizada na realização deste estudo, ressaltando como foram efetivadas a coleta e análise dos dados. Na terceira seção, apresenta-se o referencial teórico pertinente a este estudo. A caracterização da organização em questão é feita na seqüência. O perfil de orientação para o mercado é enfatizado na quinta seção através da descrição das

práticas identificadas. E, por fim, a última seção, destaca algumas conclusões obtidas pelos autores em função desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a efetivação deste estudo é necessário buscar na literatura alguns fundamentos teóricos existentes sobre o tema a ser desenvolvido. Tal fundamentação consiste na sua base de sustentação. Nesse sentido, a fundamentação teórica provê a apresentação da evolução dos conceitos relevantes sobre *marketing*. Inicialmente, enfatiza criação de valores de mercado para o cliente destacando as dimensões da oferta de valor. A seguir, propõe uma abordagem comparativa sobre as orientações do *marketing* e destaca a orientação de mercado e seus elementos. Por fim, salienta as diferenças ilustrativas em valores e normas entre organizações voltadas para o mercado e organizações centradas em si mesmas.

2.1 Evolução e conceito de Marketing

De acordo com Richers (2000, p. 4), “o berço do *marketing* encontra-se indiscutivelmente nos Estados Unidos e sua difusão pelo mundo foi relativamente lenta. Mesmo na Europa, o *marketing* só começou a ser aceito após a Segunda Guerra Mundial.” No Brasil, o *marketing* foi introduzido na sociedade empresarial e acadêmica em meados de 1954 na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV, por influência norte-americana.

Entre os fatores que influenciaram a integração do *marketing* na linguagem popular, Richers (2000) cita o processo de substituições de importações, industrialização e adoção de novos métodos administrativos; a difusão de inovações através de escolas de ensino superior e cursos especiais; o sistema de comunicação, mídia impressa e falada e ação de agências de publicidades.

Segundo esse autor, o *marketing* já passou por uma série de fases conotativas que possibilitam identificar a evolução do

seu conceito. Inicialmente, concentrava-se nos aspectos legais, relacionados à transferência de posse, quanto à compra e venda de bens. A seguir, aos aspectos relacionados à distribuição; relação das atividades que envolvem o fluxo de bens e serviços entre o produtor e o consumidor; aspectos de responsabilidade das funções administrativas e a abordagem sistêmica dos diversos instrumentos de um processo mercadológico.

Richers (2000, p. 5) destaca que logo depois o *marketing* ampliou-se a nível macro, incluindo empresas públicas e sem fins lucrativos; e "... ultrapassou os limites da atuação comercial das empresas para se tornar atividade-irmã das funções sociais e culturais, em apoio a todas as ações humanas..." Seguindo os demais conceitos contemporâneos da área, esse autor focaliza o lado pragmático do *marketing*, "... aquele que procura prestar serviços à empresa, para que esta possa penetrar a fundo no mercado e, em última análise, fortalecer sua imagem e vender mais."

Dessa forma, define *marketing* como a intenção de entender e atender o mercado, cuja finalidade é identificar nichos de mercado e oportunidades de demanda, inadequadamente satisfeitas pelas ofertas existentes pela empresa ou suas concorrentes; e preencher esses nichos com o mínimo de recursos e custos operacionais.

Já Churchill Jr. e Peter (2000) seguem as orientações da *American Marketing Association*, e definem *marketing* como o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Embora com essas definições de suma relevância, o *marketing* ainda é mal interpretado e utilizado no Brasil, debochado e entendido de forma dúbia. Para que o *marketing* cumpra realmente seu papel, é preciso encará-lo como uma disciplina pragmática que persegue um único objetivo: aumentar a eficácia das empresas adaptando-as melhor ao mercado. (RICHERS, 2000).

2.2 Criação de valores de mercado para o cliente

De acordo com Sheth, Mittal e Newman (2001), a essência do *marketing* consiste em criar valor para os clientes. Por sua vez, o valor é o que os clientes buscam nos produtos, serviços ou fornecedores; nasce do potencial que um produto possui de satisfazer a uma necessidade ou um desejo desses clientes. Essa satisfação denomina-se oferta de valor.

Para esses autores, oferta de valor tem duas dimensões: eficácia e eficiência. Eficácia é a capacidade que um produto ou serviço tem de satisfazer às necessidades e aos desejos do cliente. Já eficiência é o custo mínimo para o cliente, medido em dinheiro, tempo e esforço

para receber este (satisfação do desejo/necessidade)

	Baixa	Alta
Alta	Valor da eficácia	Melhor valor
Baixa	Valor ruim	Valor de eficiência

FIGURA 1 - DIMENSÕES

Fonte: Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 717).

Conforme a explanação da figura 1, se a oferta de uma empresa satisfaz muito bem às necessidades e aos desejos de um cliente e se, ao obter e utilizar essa oferta, o cliente precisa despende o mínimo possível de recursos, então eficácia e eficiência estão sendo articuladas para oferecer o melhor para o cliente. Porém, se uma empresa pode oferecer um produto melhor, mas só a um preço mais alto, ou se ela cobra um preço baixo, mas não pode oferecer boa qualidade àquele preço, então o valor obtido é apenas parcial (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

Drucker, citado por Akel Sobrinho e Toledo (2001, p. 3) afirma que:

Existe apenas uma definição válida para o propósito de um negócio: criar um cliente. E é o cliente que determina o que um negócio é. Para isso, é o cliente,

e apenas ele, quem, através de estar disposto a pagar por um bom serviço, converte recursos econômicos em riqueza, coisas em bens. O que as empresas pensam que produzem não é o mais importante - especialmente não o é para o futuro do negócio e seu sucesso. O que o consumidor pensa estar comprando o que ele considera “valor” é decisivo ... pelo fato de que seu propósito é criar um cliente, qualquer empresa tem duas - e somente duas - funções básicas: *marketing* e inovação.

Sendo assim, Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 717) reforçam que: “[...] o objetivo ideal de uma empresa deve ser a alavancagem tanto da eficácia quanto da eficiência, no intuito de oferecer o melhor valor.” para o cliente.

Contudo, esses autores salientam que para oferecer diversos valores aos clientes, as organizações necessitam incorporar determinados atributos e elementos a suas ofertas. Para apresentar os instrumentos para a criação de valores de mercado, enfocam os papéis do usuário, do pagante e do comprador.

Ainda segundo Sheth, Mittal e Newman, o usuário quer que o produto ou serviço tenha o desempenho desejado e que seu esforço ofereça benefícios sociais e emocionais. Para isso, as organizações podem oferecer um valor de desempenho superior, adotando melhoria de qualidade, inovações de produto, personalização em massa e garantias.

Para os pagantes, os valores mais importantes envolvem baixos custos e facilidade de efetuar pagamentos. Assim, as organizações podem criar valor para os pagantes, “... mantendo baixo o custo de compra e utilização do produto e oferecendo serviços que sejam úteis para os pagantes.” (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001, p. 724).

Já os compradores, buscam um bom atendimento antes e depois de suas escolhas. Desejam que suas compras sejam convenientes, que não consumam muito tempo e que sejam feitas em um lugar e em um tempo adequados a suas programações. Os valores de conveniência e de personalização representam uma influência sobre os desejos dos clientes, representam sua preferência, e não sua necessidade. (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

2.3 Orientação para o mercado

Churchill Jr. e Peter (2000) destacam que o *marketing* pode ser orientado de várias maneiras nas organizações. Os modos tradicionais envolvem a orientação para a produção, vendas e *marketing*. A tabela 1 apresenta os respectivos enfoques e descrições sobre tais orientações, incluindo uma visão geral da orientação para o valor.

A partir dessa tabela comparativa os autores argumentam que

A orientação para a produção centra-se nos produtos e em como fabricá-los com eficiência. Pressupõe que, se os produtos forem melhores, os clientes irão comprá-los. O papel do marketing orientado para a produção

Orientação	Enfoque	Descrição
Produção	Produtos	Produzir bens e serviços, informar os clientes sobre eles, deixar que os clientes venham até você.
Vendas	Vendas	Produzir bens e serviços, ir até os clientes e levá-los a comprar.
Marketing	Clientes	Descobrir o que os clientes precisam e desejam, produzir bens e serviços que eles dizem precisar e desejar, oferecê-los aos clientes.
Valor	Valor para o cliente	Entender os clientes, concorrentes e ambientes, criar valor para eles, considerar outros públicos (<i>stakeholders</i>).

Fonte: Churchill Jr. e Peter (2000, p. 7).

A orientação para vendas concentra as atividades de *marketing* na venda dos produtos disponíveis. Normalmente é usada quando

a oferta de produtos e serviços é maior do que a demanda. Por sua vez, a orientação para o *marketing* depende de "... compreender as necessidades e desejos dos clientes e construir produtos ou serviços para satisfazê-los." Já o *marketing* voltado para o valor "... é uma orientação para se alcançar objetivos desenvolvendo valor superior para os clientes." (CHURCHILL Jr. e PETER, 2000, p. 9).

Concomitantemente, Day (2001, p. 19) apresenta a orientação para o mercado, definindo-a como "... uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes." E Enfatiza que:

As empresas orientadas para o mercado conhecem tão bem seus mercados que são capazes de identificar e alimentar seus clientes valiosos e não têm escrúpulos para desencorajar os clientes que drenam lucros - aqueles que são inconstantes e custa caro atender. Assim, orientar-se para mercado é ter a disciplina para fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa e não ser tudo para todos.

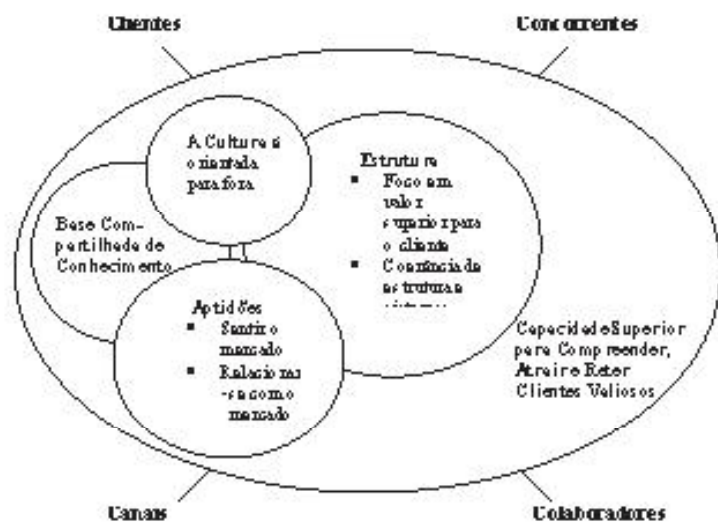
Com o intuito de atingir sua capacidade elevada para compreender, atrair e reter clientes importantes e vencer de forma sólida em seus mercados, as organizações orientadas para o mercado combinam três elementos, os quais são definidos por Day (2001, p.20) a seguir e apresentados na Figura 2.

Uma cultura orientada para fora com as crenças, os valores e os comportamentos dominantes enfatizando valor superior para o cliente e a busca contínua de novas fontes de vantagem. Aptidões específicas para sentir o mercado, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica avançada. Isso significa que as empresas orientadas para o mercado são melhor conduzidas em relação a seus mercados e mais aptas para estabelecer relações estreitas com clientes importantes. A clareza de sua visão estratégica as ajuda a criar estratégias vitoriosas que antecipam os riscos e as oportunidades do mercado ao invés de reagir a eles. Uma estrutura que possibilita, à organização inteira, antecipar continuamente as mudanças nas exigências dos clientes e nas condições do mercado e responder às mesmas.

Isto inclui todas as outras aptidões para entregar valor ao cliente - do projeto dos produtos à execução do pedido, além de uma estrutura organizacional adaptável e todos os sistemas de suporte, controles, medidas e políticas de recursos humanos. Todos esses aspectos da estrutura estão alinhados com uma política de valor superior.

De acordo com esse autor, tais elementos são apoiados por uma base compartilhada de conhecimento, na qual a organização coleta e dissemina seus critérios sobre o mercado. “Este conhecimento constrói relacionamentos com os clientes, informa a estratégia da empresa e aumenta o comprometimento dos funcionários com as necessidades do mercado.” (DAY, 2001, p. 21).

Segundo Day (2001), os avanços tecnológicos representam oportunidades para construir essa base de conhecimento compartilhada,



im
o
do

Fonte: Day (2001, p. 20).

Day (2001, p. 21) enfatiza que “uma cultura orientada para o mercado é muito mais que um mantra de mercado.” Esta concepção impregna todo o tecido da organização; significa que “o teste verdadeiro não é o que a organização diz a respeito de si mesma, mas se ela age de forma a refletir uma cultura orientada para o mercado.” Além disso, destaca que as aptidões para sentir o mercado têm um papel significativo, pois compreendem a capacidade de interpretar e compreender este mercado. Já a estrutura tem o papel de estabelecer um relacionamento estreito entre cultura, aptidões e processos no contexto da organização.

Desphandé, citado por Akel Sobrinho e Toledo (2001, p. 3), complementa que

pode-se pensar no constructo orientação para o mercado como operando em três níveis: como uma cultura (um conjunto compartilhado de valores e crenças que colocam o cliente em primeiro lugar); como uma estratégia (criando continuamente valor superior para os clientes da empresa); e como táticas (um conjunto de processos e atividades interfuncionais dirigidos a criação e satisfação de clientes).

Cada organização possui um tipo diferenciado de cultura. O que distingue uma cultura orientada para o mercado de outra centrada em si mesma são as crenças, valores e normas. Para Day (2001), todas

as decisões tomadas nas organizações orientadas para o mercado

Organização Orientada Para O Mercado	Organização Centrada Em Si Mesma
3. Todas as decisões começam com o cliente e com as oportunidades para obter vantagem.	1. Vendemos a quem comprar.
4. A qualidade é definida pelos clientes.	2. Qualidade é adequação aos pedidos internos.
5. As melhores ideias provêm de se viver com os clientes.	3. O cliente não sabe o que quer.
6. Os funcionários são defensores dos clientes.	4. Relações com clientes são problemas do departamento de marketing.
7. O conhecimento do cliente é um ativo valioso e os distribuidores são parceiros que agregam valor.	5. Os dados sobre clientes são um mecanismo de controle e os distribuidores são duvidos.
8. A fidelidade do cliente é vital para a lucratividade.	6. O que importa são novas contas (conquistas).
9. Não há regras sagradas - cambalhões.	7. Proteção e fluxo constante de receitas.
10. Aprende com os erros.	8. Evita erros.
11. A pesquisa de mercado é uma garantia para as decisões.	9. A pesquisa de mercado é um instrumento de justificação.
12. A paciência em respeito dos concorrentes é saudável.	10. Podemos viver com nossos concorrentes.
13. O comportamento dos concorrentes pode ser previsto e influenciado.	11. Concorrentes são inimigos reais.
14. Sabemos mais que os concorrentes.	12. Se a concorrência faz isso, deve ser bom.

Fonte: Day (2001, p. 54).

Embora alguns estudos realizados não tenham conseguido

identificar as razões precisas pelas quais a orientação para o mercado aumenta a lucratividade, Day (2001) indica que outras fontes mostram vários benefícios que a orientação para o mercado pode proporcionar às organizações. Entre esses benefícios destaca que a orientação para o mercado melhora o desempenho organizacional: aumenta sua capacidade para compreender mercados, sentir oportunidades emergentes, prever movimentos dos concorrentes, tomar decisões baseadas em fatos; aumenta a capacidade para atrair e manter clientes, entregar valor superior, encorajar a lealdade, alavancar os investimentos no mercado; e cria benefícios para os lucros, eficiências de custos e investimentos, satisfação dos funcionários, preço extra, aumento da receita e neutralização da concorrência.

3 METODOLOGIA

Considerando que a metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade (MINAYO, 1994), destacam-se nessa seção os aspectos relacionados com a metodologia utilizada no desenvolvimento desse estudo.

De acordo com Burrell e Morgan, citados por Sausen (2003, p. 208), é importante o posicionamento dos pesquisadores com relação às bases que dão sustentação às investigações no campo das Ciências Sociais. Segundo esses autores, "... a concepção adotada em termos de mundo, leva o pesquisador a inclinar-se para uma determinada opção metodológica."

Assim, para este estudo, emprega-se como orientação filosófica, a perspectiva humanista dentro do caráter subjetivo. Parte-se do entendimento de que há uma realidade subjetiva, que é fruto da percepção dos agentes pesquisados acerca de uma determinada realidade, onde o conhecimento das pessoas somente pode ser obtido por meio de procedimentos interpretativos, fundamentados na recriação das experiências de outros (Hughes, 1980). Segundo Sausen (2003, p. 208), "esta perspectiva insere a preocupação com a formação de conceitos individuais, a partir da linguagem dos atores."

Emprega-se, também, a abordagem qualitativa, a qual é justificada por Minayo (1994) pelo fato do método quantitativo restringir a realidade social ao que pode ser observado e quantificado, e por considerar que há uma relação dinâmica entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, considera-se um estudo de caso. De acordo com Gil (1999), este tipo de procedimento envolve um estudo profundo e exaustivo de uma única empresa, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento. Para Yin (1984), o estudo de caso constitui-se na maneira mais adequada a ser utilizada quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos.

Além de entrevistas, essa pesquisa opta por coletar seus dados através de um questionário estruturado por Day (2001), cujos sujeitos alvos envolvem a coalizão dominante da organização, ou seja, o diretor e os responsáveis pelos departamentos. O questionário como tal é a forma mais usada por possibilitar medir com melhor exatidão o que se deseja. Já a entrevista, é usada em função da necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos pelos sujeitos da pesquisa. (CERVO E BERVIAN, 2002).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. iniciou suas atividades em 1987 com a produção de móveis em fibra de vidro e antenas parabólicas, tendo em vista a carência do setor industrial na região e a introdução da fibra de vidro como matéria-prima em escala mundial. Devido à atitude empreendedora e ousada do fundador e diretor da empresa, em 1992, a organização já contava com 67 colaboradores e uma parceria com inúmeras lojas. Além de obter uma importante fatia do mercado nacional, lançava seus produtos além das fronteiras do Brasil.

Inicialmente contava com três funcionários e uma área de 60m².

Em função de decisões estratégicas tomadas, optou por aumentar a sua fabricação e para tanto, ampliou seu espaço físico que passou a ser 400m² de área, seus recursos humanos e seu espaço de comercialização através da inserção de distribuidores nos Estados do sul do país. Em 2000, a área física de 400m² tornou-se pequena, sendo necessária a aquisição de um espaço ainda maior. Nessa época, a empresa já contava com 80 colaboradores operando em três turnos e com uma produção mais diversificada de produtos voltados para o segmento da construção civil, entre eles, a caixa d'água de fibra de vidro, que passou a ser o seu principal produto.

Acompanhando o crescimento e desenvolvimento tecnológico mundial, a Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. procura lançar novos produtos com o intuito de satisfazer as necessidades do cliente. Destaca-se com a produção de caixas d'água em fibra de vidro de 100 a 25.000 litros, caixas d'água de polietileno de 310, 500 e 1000 litros, telhas translúcidas, lixeiras, escorregadores, piscinas infantis, pedalinhas, balcão com tanque e capa protetora para ar condicionados.

Os produtos fabricados com as marcas BAKOF TEC, BAKOF SAT, BAKOF TELHA e ACQUATEX, são a expressão da mais alta tecnologia, resultado de investimentos permanentes em pesquisas e intercâmbio com setores nacionais e internacionais, buscando uma perfeita sintonia entre o usuário e a empresa. Os últimos lançamentos no mercado incluem estações compactas de tratamento de esgoto, silos para armazenamento de ração, caixa auto-limpante, cocho para alimentação de animais e tanques para lavar roupa em polietileno.

Atualmente vem consolidando sua marca e oferecendo aos seus clientes um ótimo serviço de pós-venda e assistência técnica. Mantém em todas as regiões de atuação (RS, SC, PR, MT, MS, SP e GO) revendedores e profissionais qualificados, aos quais oferece apoio, informação e aperfeiçoamento técnico constante. Conta com mais de 140 colaboradores, com 35 escritórios comerciais, atua com mais de 50 representantes comerciais e com uma diversidade de produtos em diversos Estados do país. Além de manter parcerias com outras empresas e instituições nacionais, mantém parceria com a empresa americana *Owens Corning* que auxilia no desenvolvimento das tecnologias ACQUATEX.

A Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. encontra-se localizada na BR 386, Km 35, numa área construída de 6000m² e contém uma fábrica com duas unidades: uma unidade trabalhando com fibra de vidro e outra com polietileno (plástico). A administração está a cargo do diretor Nelci Afonso Bakof, o qual conta com o apoio da gerência de seis departamentos: administrativo/financeiro (contabilidade, fiscal, contas a pagar, contas a receber e faturamento), comercial (*marketing* e vendas), recursos humanos, compras, expedição e engenharia (coordenação industrial e coordenação de equipes).

Embora a empresa sofra influências internas e externas, procura sempre se adaptar conforme a oscilação do mercado. É considerada uma organização participativa que possibilita aos funcionários crescimento profissional interno. A fonte mais expressiva de recursos da organização é a industrialização de caixas d'água em fibra de vidro, cuja produção representa aproximadamente 75% de seu faturamento anual.

4.1 Perfil da Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda

Considerando a metodologia utilizada na coleta de dados, o referencial teórico explicitado anteriormente e a respectiva caracterização da organização em estudo, apresenta-se a seguir os traços que permitem ilustrar o perfil da Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda., identificados segundo Day (2001), através de cinco aspectos principais. Inicialmente a ênfase encontra-se na orientação geral da organização, seus valores, crenças e comportamentos. Posteriormente, destaca-se sua capacidade de sentir o mercado e de relacionar-se com ele e, por fim, salienta-se sua visão estratégica e sua sistemática organizacional.

4.1.1 Orientação geral: valores, crenças e comportamento

Com relação aos valores, crenças e comportamento que, de maneira geral orientam a organização em estudo, percebe-se que todas as funções e atividades da Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. estão integradas no atendimento das necessidades de seus clientes. Assumir a perspectiva do cliente, compreender as necessidades deles e a elas corresponder é trabalho de todos os envolvidos e não apenas trabalho do *marketing*.

As prioridades e interesses da alta gerência voltam-se para questões sobre clientes e concorrentes. Eles programam visitas regulares e solicitam ativamente *feedback* dos clientes. Os assuntos internos não têm precedência; há tempo disponível para visitas a clientes.

Todas as decisões tomadas na Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. começam com o cliente e as oportunidades para vantagens. A ênfase não está em vender a quem quer que compre, mas sim em orientar a empresa no sentido de atender as necessidades e desejos dos mercados escolhidos.

A difusão de conhecimento sobre o mercado da-se através da livre divulgação das informações a respeito dos clientes e de experiências bem-sucedidas ou não através de todas as funções da empresa. O fluxo de informações a respeito de clientes não é impedido por uma mentalidade de *bunker*.

Quanto à ênfase em desenvolvimento de estratégias, a organização em estudo destaca que suas estratégias operacionais são guiadas por suas crenças comuns a respeito de como podem criar valor para os clientes, não são reativas e focalizadas no curto prazo. Para isso, todos se esforçam para superar os concorrentes visados.

Com relação ao relacionamento com os clientes a ênfase está na construção de relacionamentos a longo prazo e não em transações únicas. Os distribuidores são vistos como parceiros a longo prazo com interesses comuns e não como dutos passivos.

A Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. disponibiliza um esforço contínuo para achar soluções melhores para os problemas

do cliente. Os produtos e tecnologias existentes não impedem que se pense a respeito de mudanças nas necessidades e oportunidades do mercado.

A obtenção de qualidade superior segundo a percepção do mercado é uma alta prioridade para todas as funções da organização. A ênfase não está em obter adequação aos padrões internos. Além disso, o pensamento da gerência a respeito do mercado é difundido e implantado na organização com sucesso.

4.1.2 Capacidade de sentir o mercado

Quanto à capacidade de sentir o mercado, explorar e entender seus clientes e parceiros de distribuição, pode-se dizer que a organização em estudo tem um forte compromisso com uma perfeita compreensão do mercado com base para decisões. Não se limita às informações à disposição do público e *feedback* informal da equipe de vendas estratégicas.

Freqüentemente é feito o monitoramento do mercado, inclusive com acompanhamento pós-venda, da satisfação do cliente e monitoramento da qualidade. A disposição para contatar funcionários de clientes para trazer informações sobre o mercado para a gerência é excelente. Há um fluxo contínuo de informações a respeito de necessidades de clientes e de atividades dos concorrentes. Equipes multifuncionais fazem visitas freqüentes, reunindo-se com clientes e distribuidores.

A extensão de busca por conceitos inovadores de produtos é contínua e completa, inclusive a busca por necessidades latentes e insatisfeitas nos mercados-alvos. Tal busca não se limita a copiar os concorrentes, e envolve outras funções, além de vendas e *marketing*.

O conhecimento dos segmentos do mercado é extenso. A Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. realiza investimentos consideráveis na identificação de segmentos com base em necessidades e na identificação de oportunidades em segmentos novos. Não se baseia apenas em dados disponíveis e na classificação do setor. Além

disso, possui um conhecimento completo de todos aqueles com oportunidade de atender o cliente, ou seja, conhece seus concorrentes. Considera que as reclamações de seus clientes são oportunidades para aprender, e não evidências de fracassos.

O conhecimento da eficácia dos programas de marketing em relação ao seu custo é extenso, baseado no cuidadoso monitoramento de testes. Não se limita a informações facilmente obtidas. A organização está disposta a efetuar auditorias *a posteriori* de programas mal-sucedidos e comunicar amplamente os resultados. Tais auditorias são feitas de forma sistemática e as lições para melhorar são amplamente recomendadas.

Constantemente procura adequar-se aos sistemas de informação do mercado, pois os mesmos facilitam para todos os gerentes recuperar informações abrangentes e atuais. Considera que as informações sobre clientes e concorrentes ao processo de desenvolvimento de novos produtos são amplamente integradas em todos os estágios do processo.

O papel da função de pesquisa de mercado é amplamente reconhecido pela competência na realização de estudos de mercado e no desenvolvimento de recomendações úteis sobre estratégia. Não é limitado a análises de vendas e negociações ocasionais com fornecedores externos de dados.

Os gestores da Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. identificam uma dependência limitada de terceiros para análise e interpretação do mercado, exceto para estudos especiais e específicos. Poucos estudos de mercado permanentes são feitos por consultores externos com pouco envolvimento da empresa. A divulgação das lições a respeito do comportamento do mercado e da atividade entre funções e países é considerada excelente. Os conhecimentos são divulgados permanentemente em vários níveis.

4.1.3 Capacidade de relacionamento com o mercado

Com relação à capacidade de relacionamento da Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. com o mercado, predomina

a mentalidade de que os clientes são como parceiros e ativos de negócios a serem gerenciados para lucro a longo prazo. O foco não está em atrair clientes e enfatizar transações isoladas.

Quanto ao conhecimento da lealdade e lucratividade de cada cliente, as informações estão amplamente disponíveis e são utilizadas para estimar o impacto do aumento de retenção do cliente sobre a lucratividade geral. As contas importantes, com potencial a longo prazo, têm tratamento especial e programas de formação de lealdade com capacidade de diferenciação entre clientes.

Nesse relacionamento com contas importantes, há muita colaboração e ampla troca de informações e integração de sistemas conjuntos. Tais negociações não são conflituosas e nem se resumem a concessões em preços a curto prazo. A aferição da eficácia do relacionamento ocorre por meio de índices usuais, os quais são subordinados a índices de lealdade dos clientes, deserções e lealdade dos funcionários.

As equipes de vendas têm o papel de atuar como líderes de equipes multifuncionais em parceria com clientes importantes e coordenar os contatos de nível para nível. Sistemas, processos, medidas e incentivos apropriados são concebidos para aumentar a retenção de clientes, adequando os sistemas operacionais ao objetivo de manter mais clientes.

Os intermediários da distribuição são vistos como parceiros de negócios com interesses comuns a longo prazo e não como dutos passivos a serem deixados de lado sempre que possível.

A Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. utiliza-se de avanços em tecnologia de redes, desenvolvendo ativamente maneiras para usar informações de clientes para modificar as ofertas e estreitar relacionamentos. Não se encontra limitada a um *web site* com catálogos e anúncios.

Quanto ao gerenciamento do valor das marcas BAKOFTEC, BAKOFSAT, BAKOFTELHA e ACQUATEX, a organização está empenhada em compreender e proteger a base do valor das mesmas e encontrar novas maneiras para explorá-lo.

4.1.4 Visão estratégica

O processo de planejamento da Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. é cooperativo, com ênfase na criação de estratégias integradas. É concebido a partir de uma visão orientada para questões em tempo real que antecipa o futuro, com ampla participação em equipes interfuncionais e abertura para alternativas amplia a criatividade e o empenho. Sua ênfase não está em encontrar uma única estratégia satisfatória.

A amplitude do horizonte de planejamento pode ser identificada através de seu foco, o qual está na geração de valor a longo prazo e não no lucro do próximo ano e em retorno rápido. A análise estratégica é utilizada para identificar questões importantes e vantagens competitivas que podem ser usadas para proteger ou construir o negócio.

Com relação ao conhecimento do mercado, a organização em estudo possui uma profunda compreensão comum dos critérios de valor para o cliente, as fontes de lucros e comportamento da concorrência, sendo capaz de prever ações, não se limitando a dados históricos sobre desempenho financeiro e estatísticas disponíveis em geral. As iniciativas no mercado são avaliadas seguindo uma mentalidade orientada para investimentos a longo prazo que focaliza as receitas futuras.

Assim, pode-se dizer que os recursos de *marketing* são adequados e distribuídos com eficiência. A gerência identifica formalmente os riscos mais importantes e desenvolve planos adequados. A revisão da estratégia ocorre periodicamente, é centrada na qualidade das hipóteses a respeito de fundamentos estratégicos, da exequibilidade da estratégia e do gerenciamento de riscos.

4.1.5 Sistemática organizacional

A Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. está estruturada em torno de segmentos de mercado. Dessa forma, as

responsabilidades pelo atendimento das necessidades do mercado estão bem definidas.

Os departamentos dividem as informações espontaneamente e participam efetivamente de grupos multifuncionais. Há compreensão e aceitação comuns da estratégia operacional e coordenação dentro de equipes multifuncionais permanentemente designadas para processos essenciais, guiadas por uma equipe de integração estratégica.

A capacidade dos sistemas de informação para apoiar a coordenação interfuncional, permite que todos tenham acesso imediato aos bancos de dados com informações completas sobre clientes e custos e se comuniquem com todos na organização. Tais sistemas produzem informações altamente atualizadas, permitindo à organização reagir de forma rápida e eficaz a acontecimentos e novas oportunidades.

Com relação a interações com clientes, clientela e membros do canal, todas as funções podem interagir diretamente com os clientes e dividem uma profunda compreensão das suas necessidades e situações de uso. Inexiste um grupo de vendas forte que mantém as relações com os clientes e sonega sinais do mercado para o restante da organização. Quanto ao papel da função do *marketing*, o mesmo é considerado responsável pela manutenção de toda a organização voltada para o cliente e pela lógica estratégica da oferta de valor.

Os gerentes da Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. são recompensados por serem estrategistas inovadores e perseguirem novas oportunidades e não por serem cuidadosos, seguros e conservadores. Os sistemas de recompensas e os programas de reconhecimento são concebidos para recompensar resultados a curto e longo prazos e estão adequados às prioridades estratégicas.

5 CONCLUSÃO

No contexto atual, muitas organizações e seus gestores não sabem o que fazer com o conceito de *marketing*, como usá-lo em seu benefício e como adaptá-lo à sua estrutura, enquanto isso perdem

mercados para empresas estrangeiras. Para sanar essa lacuna, é necessário entender a estrutura política-econômica, o sistema de distribuição e de logística, o sistema de comunicação, bem como o poder aquisitivo da população, suas crenças e valores, adaptando o marketing a cultura de cada país.

Para sobreviver, as organizações precisam de um entrosamento entre o tangível e o intangível e voltarem-se ao consumidor, encarando o *marketing* como um meio de integração de diversos instrumentos capazes de estabelecer sólidas relações entre os que oferecem e os que desejam produtos/serviços no mercado. (RICHERS, 2000).

Percebe-se que a Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. buscou na orientação para o mercado um meio para obter vantagem competitiva e melhorar sua *performance* organizacional. Para tanto, a presença da alta administração é essencial no desenvolvimento de tal orientação, pois seu diretor e os demais gerentes devem apresentar valores, crenças e comportamentos que condizem com o discurso anunciado.

A atenção dispensada a criação de novos produtos é uma atitude positiva da organização. Os processos de inovação e adaptação ao mercado são contínuos com intenção de satisfazer as necessidades dos clientes e antecipar-se aos concorrentes. Uma cultura orientada para o mercado trabalha dessa forma. Seus valores buscam gerar inteligência de mercado num ambiente competitivo, a partir de ações antecipadas para obter vantagens sobre os concorrentes. (SAMPAIO e FROEMMING, 1998).

Verifica-se que a organização necessita manter uma posição estratégica para obter vantagem competitiva. Porém, sua sustentabilidade em nível de lucro elevado não está em práticas para melhorar questões operacionais, mas sim na adoção de uma estratégia clara, a qual está diretamente relacionada com a escolha dos fatores que diferenciam a empresa de seus concorrentes.

A capacidade de sentir o mercado e de relacionar-se com ele é um fator de destaque na organização. Prova disso são os prêmios que a Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. tem obtido em âmbito nacional nos últimos tempos em função dos produtos que oferece e do trabalho que realiza. Disposta a entender e atender

o mercado, a organização busca identificar nichos de mercado e oportunidades de demanda, inadequadamente satisfeitas pelas ofertas existentes e preencher esses nichos com o mínimo de recursos e custos operacionais, prezando pela qualidade de seus produtos.

A administração da organização procura criar pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança. Propõe um ponto de vista adicional do estrategista - como um reconhecedor de padrões, um aprendiz - que administra um processo no qual as estratégias podem emergir, assim como podem ser deliberadamente concebidas. Percebe-se que o grande desafio do diretor da empresa, consiste em detectar descontinuações sutis que podem abalar o negócio no futuro. Isso depende do seu *feeling*, cuja chave para administrar está na habilidade de detectar padrões emergentes e ajudá-los a tomar forma.

A orientação do mercado da Bakof Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. consiste na integração dos valores, crenças e comportamentos que orientam de forma geral a organização, na capacidade de sentir o mercado e relacionar-se positivamente com ele, na sua visão estratégica e na sistemática organizacional adotada. A partir disso, percebe-se que a organização em seu conjunto busca atingir um desempenho organizacional positivo e alcançar os objetivos aos quais está determinada.

REFERÊNCIAS

AKEL SOBRINHO, Z.; TOLEDO, G. L. Orientação de mercado no varejo: um estudo de caso no Magazine Luiza. In: XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2001. **Anais**. Campinas, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER J. P. **Marketing: criando valor para**

os clientes. Traduzido por Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado:** compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: 1995.

HUNGHERS, J. A. **A filosofia da pesquisa social.** Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

MILES, R. G.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process.** New York: McGraw-Hill, 1978.

MINAYO, M. C. de S. et.al. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

RICHERS, R. **Marketing no Brasil.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SAMPAIO; C. H.; FROEMMING, L. M. S. Os principais conceitos e inter-relações de orientação para o mercado e vantagem competitiva. **Revista Administração de Empresas.** Porto Alegre, v. 9, n. 2, p. 45-61, dez/1998.

SAUSEN, J. O. **Adaptação estratégica organizacional:** o caso da Kepler Webwe S/A. Ijuí: Ed. UNIJUI, 2003.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. J. **Comportamento do Cliente:** indo além do comportamento do consumidor. Traduzido por Lenita M. R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, Robert K. **Case study research.** Newbury Park, California: Sage Publications, 1984.1 CD ROM.