
A DIFUSÃO DO APRENDIZADO DE MERCADO NAS ORGANIZAÇÕES: UM FATOR DE COMPETITIVIDADE

*Prof.º Dr. Celso José de Campos
do Mestrado em Ciências Contábeis*

RESUMO

Este artigo descreve a necessidade do aprendizado de mercado como fator de sobrevivência organizacional. Isso significa assumir uma nova postura: gerenciar a organização voltada para o seu mercado. A condição "organização orientada para o mercado" é uma expressão que descreve uma cultura organizacional dirigida à criação de valor superior para o cliente, sendo este o objetivo principal da organização. Nesse caso, a meta de valor superior para o cliente domina todo o pensamento sobre o negócio: que mercados atender e com que produtos ou serviços. A razão principal desse artigo é a de identificar qual seria o nível de aprendizado de mercado a ser adotado na organização para agregar esse valor superior ao consumidor-alvo, caracterizando-se, aí, uma ampliação dos estudos de Marketing. Discorre-se ainda sobre as diversas formas de ocorrer a difusão do aprendizado de mercado nas organizações, como também as possíveis resistências internas a qualquer tipo de aprendizado organizacional.

Palavras-chave: competitividade, organização aprendiz, cultura organizacional

ABSTRACT

The central idea of the work is that of increasing the value of the learning as the decisive factor and of high competitiveness for the healthy survival of the organization, this being the only alternative solution for confronting this turbulent scenario. In this way, it is emphasized that the alignment with the environment implies that the organization must possess the potential to learn, as well as, to unlearn and to re-learn collectively, which renders the essence of the managerial role a facilitator for learning processes. Within this important perspective, the study proposes to re-think the question of human work which, with the advent of new technologies, reinforces the hopes containing greater significance. This, of course, demands more technical qualification and a greater level of responsibility from the work force. However, the study takes us to the alternative of defining an international competitive pattern, through the need of finding technologies which permit us to incorporate creatively experiments which were successful in the dynamic centers of world capitalism. In this work we can also verify that the forms of management, which prevents the firms from competing innovatively in the world market, must be urgently changed, for the difficulties in

making changes in this country are less cultural than political and the cultural dimension must be large and competently administered. Finally, it is suggested, depending on the identified situation, to use intervening strategies , which will facilitate the definitive implantation of the Learning Organization Model.

keywords: competitiveness, learning organization , organizational culture

1 INTRODUÇÃO

Como o conhecimento aumenta cada vez mais em menos tempo, as organizações, neste caso, precisam aprender cada vez mais em menos tempo. O aprendizado organizacional só tem sentido quando ocorre mais rápido do que a concorrência. Porém, será preciso não só aprender, mas aprender melhor e continuamente. E esse nível de aprendizado tem como resultado mais ou menos valor agregado. Isso significa assumir uma nova postura: gerenciar a organização voltada para o seu mercado , participando ativamente do que está acontecendo e, a partir daí, seguir fazendo mais e melhor, no menor tempo. Dividimos, então, este artigo, em três partes, assim discriminadas: na primeira parte(I) procuramos entender os motivos que levam as organizações a aprenderem sobre os seus mercados; na segunda (II) estudamos como deve ocorrer a difusão do aprendizado de mercado nas organizações; finalmente, na terceira parte (III) tecemos os comentários conclusivos desse estudo.

2 A NECESSIDADE DO APRENDIZADO DE MERCADO PELAS ORGANIZAÇÕES

O estudo de mercado tem tido um grande destaque e se tornado um instrumental para uma gestão competitiva, nesse contexto de mudança pelo qual as organizações vêm passando. Entretanto, o entendimento desse tema tem sido levado para outras dimensões que não, necessariamente, refletem o seu real valor. Esse estudo visa desenvolver essa discussão, mostrando principalmente a importância de as organizações estarem exclusivamente voltadas para os seus mercados de forma a se poder desenhar uma postura estratégica para a competitividade total.

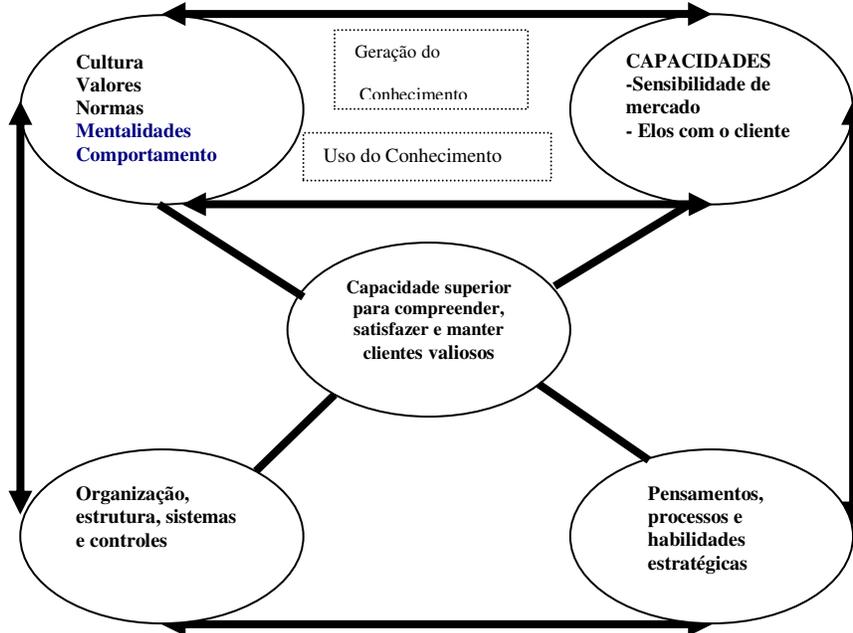
Meehan & Barwise (2001) afirmam que a “orientação para o mercado” é uma expressão que descreve uma cultura organizacional voltada para a criação de valor superior para o cliente, sendo este o objetivo principal da organização. Em “valor para o cliente”, os autores se referem à percepção de que o cliente tem do total de benefícios derivados de um produto ou serviço em relação ao custo total percebido, de aquisição ou propriedade. Comparando algumas alternativas disponíveis, salientam eles, os clientes acabam por escolher a que, acreditam, lhes proporcionará o melhor valor. Como sabemos que o valor é um conceito relativo - percebido em relação à oferta da concorrência os autores descrevem que, numa empresa orientada para o mercado, a meta de valor superior para o cliente domina todo o pensamento sobre o negócio - que mercados atender e com que produtos ou serviços. Segundo ainda Meehan & Barwise(2001), é esse conhecimento que dá fundamento a aquisições e a grandes investimentos de capital; decisões de que pessoas contratar, ensinar valor agregado, como alocá-las, recompensá-las e promovê-las, torna-se a questão essencial da difusão do conhecimento do mercado na

organização. Afirmando, entretanto que, criar valor para o cliente depende, antes de mais nada, da sensibilidade da empresa para com o seu mercado. Corresponde, nesse caso, segundo eles, à capacidade de a empresa compreender as necessidades e desejos atuais emergentes dos clientes, das capacidades, ofertas e estratégias de seus concorrentes e as tendências tecnológicas, sociais e demográficas que dão forma ao mercado e à paisagem competitiva do futuro. Os autores sugerem o uso de três ferramentas para aprimorar a compreensão da empresa de como os clientes percebem valor, ou seja: pesquisa e análise de mercado, programas de contato com clientes e monitoramento da concorrência.

Enfim, Meehan & Barwise(2001) ressaltam que, na prática, esse nível de compromisso absoluto com o cliente é raro e não deve ser confundido com o vago cântico do "amor ao cliente", entoadado com regularidade monótona em relatórios anuais, conferências e encontros de funcionários. A orientação

para o mercado, segundo eles, não deve ser confundida com a "orientação para o marketing", que descreve o crescente poder de que se investem os departamentos de marketing. George Day(em Meehan & Barwise, 2001), professor de Marketing da Wharton School, elaborou um diagrama, onde nos apresenta quatro dimensões que facilitam a orientação para o mercado, conforme apresentado na Figura 1. Nela, o autor identifica quatro "dimensões entrelaçadas" que facilitam o foco no mercado: valores; sensibilidade de mercado e formação de elos com o cliente; processos de pensamento estratégico e sistemas a estruturas alinhados. Nota-se também, segundo ele, que a geração e o uso do conhecimento na organização desenvolvem sua capacidade para a sensibilização de mercado e formação de elos com os clientes. Tomados em conjunto, verificamos, então, que esses elementos oferecem as bases para a criação de valor para o cliente.

Figura 1 – Elementos para uma Orientação de Mercado



Fonte: Meehan & Patrick (2001)

Recorremos também a Grewal & Tansuhaj (2001) que, além de contradizer Meehan & Barwise(2001), salientando que a orientação para o mercado representa sim a implantação do conceito de Marketing, afirmam que este estudo torna-se uma importante pedra angular da disciplina de Marketing. Uma organização orientada para o mercado, afirmam eles, é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de Marketing. Os autores conceituam orientação para o mercado como atividades de geração da informação (a forma como as organizações recolhem informações sobre as necessidades atuais e futuras do consumidor), de disseminação da informação(tratando-se aqui do nível de compartilhamento dessas informações nos departamentos da organização), dos usos da inteligência do marketing para o planejamento e execução dos planos. Salientam também que grande parte dos estudiosos de Marketing compartilham das idéias de que as empresas orientadas para o mercado são as que melhor atendem as necessidades do consumidor em geral. Porém, Grewal & Tansuhaj (2001) nos alertam, que, na crise, as empresas demonstram uma excessiva orientação para o consumidor, um importante aspecto da orientação para o mercado, podendo ocorrer, neste caso, grandes prejuízos tangíveis da organização nesse mercado. Ilustram essa idéia, afirmando que uma determinada empresa nos Estados Unidos perdeu sua liderança no mercado, devido a ter ouvido bastante os seus clientes.

Reforçando essa idéia, Moorman & Roland(1999) descrevem que houve um movimento de se pensar o Marketing menos como uma função e mais como um conjunto de valores e processos de cuja implementação todas as funções

participam – ou seja, o Marketing torna-se função de todos e isso o torna difuso dentro da organização e ao mesmo tempo mais influente. Nesse caso, os autores salientam que a função de Marketing deveria ser desenhada para prover de maior valor as organizações. Sua principal contribuição é servir de elo entre o cliente e os vários processos dentro da empresa. A perspectiva única de fora-dentro(outside-in) é que confere à função de Marketing uma base de conhecimento e habilidade especializada ou diferenciada.

Na mesma linha de Grewal & Tansuhaj (2001) e Moorman & Roland(1999), Steinman & Deshpandé(2000) afirmam que a literatura sobre empresas orientadas para o mercado tem-se desenvolvido como uma operacionalização do conceito de Marketing. Uma recente definição de orientação para o mercado, segundo eles, é traduzida como um grupo de processos e atividades dirigidas a criar e satisfazer consumidores, através da avaliação das suas contínuas necessidades. Embora concordem com essa interpretação, Rosa & Porac&Runser-Spanjol & Saxon(1999) salientam, porém, que os mercados são definidos como estruturas de conhecimento construídas socialmente, nem impostas nem orquestradas, por produtores ou consumidores, mas que evoluem a partir dos efeitos de retroalimentação da interação produtor-consumidor, ao fazerem sentido do comportamento um do outro. As demandas do consumidor estão enraizadas nas condições de uso e nas escolhas disponíveis, enquanto que as demandas dos produtores originam-se do posicionamento competitivo.

Continuando nessa discussão, Steinman & Deshpandé(2000) se questionam também sobre qual seria,

então, o nível de orientação de mercado a ser adotado por uma empresa. Respondem, afirmando que o nível apropriado da orientação para o mercado é aquele em que os clientes pensam que seria o melhor para eles. Salientam, porém, que qualquer outro resultado alcançado, diferente deste, se tornaria um *gap*, onde existiria a diferença entre o que a empresa fornece e o que o cliente percebe o que recebeu. O objetivo desse estudo, concluem, é o de comparar o que realmente o consumidor demanda de uma empresa orientada para o mercado com o que essa empresa está disposta a oferecer a esse consumidor.

Também, para Slater e Narver(1998), as empresas orientadas para o mercado, comparando com as orientadas para o consumidor, mapeiam as fronteiras do Marketing, pois têm um foco maior e são mais voltadas para os aprendizados gerais. Para Adcock(2000), a estratégia de marketing da organização, voltada para o mercado, envolve três grandes ítems: onde competir, como competir e quando competir. Com isso, ressalta o autor, necessita-se de um profundo conhecimento do mercado onde a empresa está inserida. Assim, Jaworski, Kohli e Sahay(2000) afirmam que a orientação para o mercado é o mesmo que *Marketing Driven ou Marketing Driving*. Salientam que a orientação para o mercado também enfatiza o aprendizado e o monitoramento das capacidades dos concorrentes e seus planos de mercado, opondo-se à orientação para o consumidor que negligencia os concorrentes.

Sinkula(1994), por outro lado, já se preocupa com a discussão a respeito de como é o processo de aquisição de informação do mercado por parte das organizações. O autor salienta que evita usar o termo “usar a informação do

mercado” em favor do “processamento da informação do mercado”. Acredita ele que este último envolve a aquisição, distribuição, interpretação e armazenagem da informação de mercado, onde a perspectiva de processar a informação revela uma organização que aprende se, através desse processamento, a sua potencialidade para mudar aumenta substancialmente. Afirma também ser a organização que aprende, como o aprendizado individual, uma função da idade e da experiência. O processamento da informação de mercado, para o autor, significa, então, uma função do que a organização tem aprendido a respeito de seus relevantes mercados e de sua particular maneira de adquirir, distribuir, interpretar e armazenar informações.

Para Slater & Narver (1994), entretanto, as organizações que visem aprender mercado dependem bastante de como o ambiente competitivo afeta os seus relacionamentos com esse mercado, afetando, assim, o seu aprendizado a respeito do entendimento do consumidor, dos concorrentes e da sua coordenação interfuncional para fornecer respostas a esse ambiente. Sabemos que um bom entendimento do mercado é pré-requisito para o sucesso. Sobre este enfoque, Roberts(2000) salienta que a pesquisa e a análise de mercado são ingredientes essenciais para aumentar a compreensão sobre a aceitação dos novos produtos a para projetar a evolução de venda dos mesmos, examinando a natureza destes mercados emergentes e procurando identificar as características que os fazem difíceis de prever. O autor ilustra este processo sobre a seguinte estrutura:

- a) estágio: *Sentir o Mercado*, procurando buscar junto ao mercado(consumidor) dados no sentido de direcionar a ação a ser desenvolvida, constituindo-se em

um processo de busca de fora para dentro da organização (Pesquisa e Análise).

- b) estágio: A *Ação de Marketing*, procurando levar ao mercado(consumidor) o que foi sentido pelo primeiro estágio, constitui-se num processo de colocar a organização a serviço do mercado(consumidor) de acordo com a necessidade identificada (mistura de Marketing e administração voltada para o mercado).

Segundo Roberts (2000) podemos descrever este processo de transferência de dados entre o mercado e a empresa em quatro fases, conforme apresentado na figura 2:

1. *Inteligência*: para se fazer a análise do consumidor e do mercado;
2. *Compreensão*: representa compreender os dados obtidos pela análise do consumidor e do mercado;
3. *Foco*: representando o direcionamento assumido pelo marketing, a partir da compreensão dos dados obtidos;
4. *Sucesso de Marketing*: é resultante de ações corretamente focadas pelo marketing.

Na figura 2 abaixo, baseada na de Roberts(2000), ilustramos como devem se comportar as organizações voltadas para o mercado:



Figura 2: Focalizando a Ação da Organização Voltada para o Mercado

Fonte: Baseada em Roberts(2000)

Baseando-nos na figura 2, observamos que a organização voltada para o mercado pretende atender o seu mercado, em particular o seu consumidor com produtos personalizados. Este consumidor seria atendido de acordo com suas necessidades, incluindo, aí, a projeção de tendências estatísticas de futuras necessidades, dando a empresa um referencial sobre os gostos e direcionamentos desse público-alvo. Este inter-relacionamento com o consumidor força a organização a estar em constante processo de aprendizado (melhoria e busca contínua), o que representa conhecimento permanente do mercado. Este acompanhamento se realizaria no âmbito do relacionamento de aprendizagem que a organização terá construído no decorrer do seu ciclo de experiência com o mercado. No caso de novos mercados, com estruturas de preferências não desenvolvidas, a organização deve estabelecer um determinado nível de conhecimento entre as capacidades da nova tecnologia e as necessidades-alvo existentes nesses mercados.

3 COMO DEVE OCORRER A DIFUSÃO DO APRENDIZADO DE MERCADO NAS ORGANIZAÇÕES

Tompkins (1994) nos fornece elementos para entendermos como ocorre o aprendizado coletivo na organização. Expressa a autora que a literatura sobre aprendizagem organizacional poderia ser classificada em dois subgrupos: primeiro, muitos pesquisadores utilizam o modelo de estímulo/resposta de Skinner. Este é chamado de aprendizagem adaptativa, denominado também baixo nível de aprendizado. No segundo subgrupo,

temos o “aprendizado competente”, onde a competência significa conhecimento e habilidades, sendo que este conhecimento pode ser detido, tanto a nível individual, quanto a nível coletivo. Ressalta, porém, a autora, que a competência está já na mente dos indivíduos e em suas relações sociais. A autora chama esse subgrupo de “competência única”. No nível coletivo, a competência única ocorre em situações quando aquela “química perfeita” existe no grupo, ou seja, quando as personalidades, ambiente de trabalho, comunicações entre os membros do grupo e a liderança parecem estar juntos em harmonia. Tompkins(1994) chama isso de competência única coletiva, porque o conhecimento e habilidades são únicos para o grupo. Sabemos que a aprendizagem coletiva ocorre quando conhecimento e habilidades são difundidos a ponto de o grupo não mais depender dos detentores originais do conhecimento. Por isso, a autora esclarece que a aprendizagem coletiva não ocorre quando um indivíduo super competente se junta ao grupo e melhora sua performance e nem é necessário que cada indivíduo saiba a mesma coisa. Afirma a autora que a aprendizagem ocorre, quando os membros difundem conhecimento sobre como eles executam seu trabalho, facilitando aos seus colegas terem uma melhor performance de suas próprias tarefas.

Kofman & Senge(1993) também se preocupam muito com a chamada “cultura do especialista”. Entendem por “cultura do especialista”o conhecimento detido por um administrador que funciona como uma “caixa preta”, impedindo a organização de desenvolver suas próprias capacidades para um aprendizado coletivo. Como muitos gerentes imaginam que administrar é solucionar

problemas, salientam os autores, o solucionador de problemas (o administrador) faz com que as coisas “andem”, sem se preocupar com a criação do novo. É por esta razão que os autores não concordam com a estratégia de liderança, calcada em solucionar crises ou apenas em cima de percepções de crises. “As crises podem trazer mudanças, mas proporcionam pouco aprendizado”, asseguram eles. Concordando com esse ponto de vista, Grewal & Tansuhaj(2001) afirmam que as crises ocorrem de vez em quando e as

organizações não conseguem aprender quase nada acerca delas. Como as crises não são iguais, ocorrendo em uma única vez, os autores salientam que as organizações não têm nenhuma chance de usar esses conhecimentos outra vez.

Então, nós indagamos: “como se saberá que o grupo não mais depende dos detentores originais do conhecimento?”. Para responder a essa questão, retornamos a Tompkins(1994) que nos apresenta, no Quadro1, a diferença entre difusão e não-difusão da aprendizagem.

Quadro 1 - Diferenças entre Difusão e Não-difusão da Aprendizagem

| Difusão | Não-Difusão |
|---|---|
| Padronização da visão e do processo | Visões e processos independentes |
| Pessoas usam plenamente novos conceitos | Pessoas rejeitam ou ignoram novos conhecimentos |
| Há um padrão nas respostas quando o grupo é questionado sobre algo | Há respostas diversas quando o grupo é perguntado |
| As pessoas procuram conselhos de outras baseadas na conveniência(quem está mais perto) | Pessoas precisam procurar por conhecimento ou se basear em livros |
| Respostas rápidas e diretas | Respostas atrasadas ou referência a outra pessoa |

Fonte: Tompkins (1994)

No entanto, Shein (1980) nos apresenta um problema de aprendizado coletivo nas organizações, onde afirma que frequentemente as pessoas resistem aos esforços novos na empresa para difusão de conhecimento, por razões de medo e, até, por causa de novas imposições provocadas pela situação. E com isso, segundo ele, se impede a difusão do conhecimento na organização. Já para Argyris e Schon (1978), a competência dos “resistentes” pode ser importante para a aprendizagem coletiva, afirmando que para haver aprendizagem coletiva, as presunções e entendimentos

coletivos dos indivíduos e do grupo devem ser trazidos à tona. “Se o grupo pode desenvolver uma norma que torna aceitável desafiar visões antigas e sugere estratégias de mudanças, a competência dos “resistentes” pode ser útil para acabar com o perigo que o pensamento grupal pode trazer, esclarece o autor. Preocupado também com as disfunções organizacionais que impedem o aprendizado coletivo na organização, Putnam (1996) ressalta que as rotinas defensivas podem se tornar uma barreira difícil de se transpor, pois assumem uma importância crescente no mundo de hoje

por várias razões: primeiro, o ritmo das mudanças nas empresas supervalorizou a capacidade de aprender de uma organização, sendo que as rotinas que inibem o aprendizado não podem mais ser toleradas; segundo, as organizações precisam integrar uma diversidade de pontos de vista cada vez maior, sendo as diferenças culturais, sexuais e étnicas são alguns dos motivadores da diversidade dos modos de pensar; entretanto, as rotinas defensivas nos impedem de tirar vantagem das várias perspectivas; terceiro, as organizações estão sendo projetadas levando-se mais em conta os elos laterais do que os hierárquicos. No entanto, conclui o autor, “embora as organizações de comando e controle gerem grande quantidade de rotinas defensivas, elas são também capazes de operar em um nível aceitável a partir do momento em que as pessoas tem de transpor as fronteiras laterais da organização para que ela funcione, tornando-se essencial suprimir as rotinas defensivas que impedem a influência e o aprendizado mútuos”.

Em direção a esse pensamento, McGill & Slocum, Jr (1993) nos apresenta uma alternativa, sugerindo que a principal tarefa da gerência, nesse caso, é criar e disseminar um ambiente que promova o aprendizado coletivo, e não lidar com crises ou fazer controles rígidos. Numa organização aprendiz, continuam eles, os empregados são responsáveis por reunir, examinar e usar informações que levam a processos de aprendizagem, eles devem conscientemente expor falhas e construtivamente promover discussões, debates quando sua experiência garantir algum desacordo com a filosofia da companhia. Seguindo nessa linha, Kofman & Senge (1993) buscam dirigir esforços para uma nova visão de empresas que podem ser capazes de

atravessar um mundo de interdependência e mudanças constantes - as chamadas “comunidades de comprometimento”. Os autores explicam que, sem comprometimento, o trabalho necessário nunca será feito e que o ideal é que haja comprometimento através da transformação das pessoas individualmente para que haja alguma mudança significativa.

Voltando à discussão da difusão do aprendizado organizacional, Garvin (1993) sintetiza bem o que foi expresso pelos autores citados, onde apresenta as chamadas “cinco trilhas” para um aprendizado organizacional competente, ou seja:

- 1) Disseminação do conhecimento: o conhecimento deve circular livremente por toda a organização; boas idéias não devem ser propriedade de poucos; conceitos e iniciativas inovadoras devem ser compartilhadas;
- 2) Experimentação: o ambiente de trabalho deve favorecer a *experimentação*; o foco da experimentação é a busca de novas oportunidades; novos conceitos e idéias devem ser testados com métodos científicos; o erro deve ser visto como fonte de aprendizado;
- 3) Resolução Sistemática de Problemas: ferramentas de diagnóstico com base científica devem ser disseminadas; problemas devem ser solucionados com metodologias de base estatística;
- 4) Memória Organizacional: a empresa deve preservar sua história, com seus sucessos e fracassos; estes registros devem estar disponíveis a todos na empresa;

- 5) **Aprendizado com Terceiros:** a empresa deve aproveitar a experiência de parceiros e concorrentes; este aprendizado pode envolver produtos, procedimentos, formas de gestão, tecnologia e ações estratégicas e deve levar em conta os aspectos contingenciais.

Preocupados também com o processo de difusão do aprendizado nas organizações, Fleury & Fleury (1997) esclarecem que atualmente vivemos uma situação na qual há certa reversão: o que era fragmentado e isolado precisa ser integrado. Prevêem eles que o mais importante é a integração dos conhecimentos, não apenas em nível de indivíduos, mas em nível organizacional e, em certos casos, interorganizacional. Afirmam os autores que o que antes tinha um caráter estático, passa a ser visto de maneira dinâmica. E, segundo os autores, não basta integrar o conhecimento, é preciso estabelecer uma dinâmica de contínua aprendizagem, uma postura de aprender a aprender, para mudar sempre.

Para entender melhor o objeto desse artigo, onde nos interessa saber qual o nível adequado de aprendizado de mercado seria necessário para a sobrevivência competitiva das organizações, baseamo-nos em Fiol & Lysle (1985), onde desenvolvem, através da Figura 3, uma análise gráfica da relação entre o nível de aprendizado e o nível de turbulência do mercado. Explicam eles que, pelo nível de aprendizado de mercado alcançado pela organização, ocorre o nível de agregação de valor superior ao consumidor-alvo. Para nós, caracteriza-se, aí, um novo campo de ampliação dos estudos de Marketing.

Com base nessa ilustração, entendemos que as organizações

manobram e escolhem como se ajustar à turbulência do mercado para conduzi-las à capacidade de aprender a todo tempo e mais do que a concorrência.

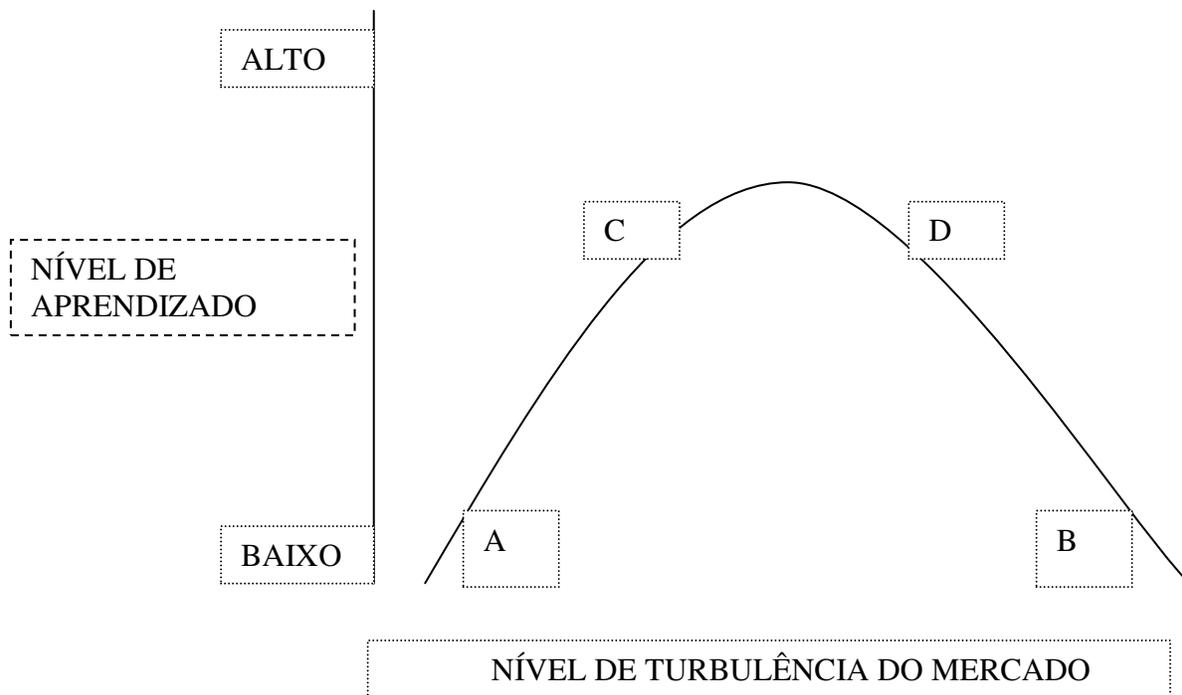
Este gráfico é descrito da seguinte maneira:

- a) A posição "A" é típica das empresas burocráticas nas quais os programas de sucesso tem sido firmemente enraizados. Nenhum novo aprendizado acontece e nem tentativas são feitas para mudar. A posição "A" deve ser apropriada num mercado previsível e estável no qual há pouco incentivo ou necessidade para qualquer mudança ou aprendizado.
- b) A posição "B" representa as empresas dinâmicas, que mudam suas estratégias constantemente para se adaptar aos desafios propostos pelo mercado, entretanto com muito pouco aprendizado. Por exemplo, empresas que estão passando por crises e necessitam constantemente mudar sua performance, porém sem qualquer aprendizado substancial. Esse tipo de empresa produz impactos na sua estrutura com pouco senso de direção.
- c) A posição "C" produz poucas mudanças, mas estas representam ferramentas de aprendizado significativas. Mudanças internas criam modificações significativas no desenvolvimento cognitivo da organização. Novas crenças e esquemas interpretativos são desenvolvidos. A posição "C" deve ser mais apropriada num mercado turbulento, no qual a renovação e inovação (formas de aprendizado e mudança) são cruciais para a sobrevivência, entretanto muita

- d) mudança interna levaria a organização a perder seu senso de direção.
- e) Finalmente a posição "D", com sua alta propensão à mudança interna e ao aprendizado, deve ser adequada em um moderado mercado turbulento. A complexidade interna e o dinamismo de tal organização não é suficiente para aguentar o volume de *stress* causado pelo ambiente externo. Sugere-se uma

estratégia que produza folga dentro da organização. As organizações holográficas tornam-se um exemplo para a posição "D". Essas organizações são projetadas para estar em constantes mudanças internas com poucas regras definidas, de maneira que são melhores para o aprendizado, para formulação de problemas e, por isso, solucionar problemas.

Figura 3 “Nível de Aprendizado em relação ao Nível de Turbulência do Mercado”



4 CONCLUSÕES

Concluimos, então, com esse estudo, que a orientação para o mercado é realmente um processo de aprendizado no qual as organizações aprendem em todos os aspectos sobre o seu ambiente mais

próximo (o mercado). A orientação para o mercado leva a organização a extrair do ambiente, onde se insere, o aprendizado essencial para sua sobrevivência e com ele gerar benefícios para o ambiente mais próximo, que é o seu próprio mercado. Nesse caso, a orientação para o mercado

trata com atividades de geração da informação, de disseminação dessa informação, dos usos da inteligência do marketing para planejar e executar os planos estratégicos da organização. Vimos que grande parte dos estudiosos de Marketing compartilham das idéias de que as empresas orientadas para o mercado são as que melhor atendem às necessidades do consumidor em geral. Assim, meta de valor superior para o cliente domina todo o pensamento sobre o negócio: que mercados atender e com que produtos ou serviços. Questiona-se, porém, aqui: qual seria, então, o nível de orientação de mercado a ser adotado por uma empresa? Caberia, deste modo, à organização, cumprir os estágios necessários para se medir esse nível, ou seja, sentir o mercado, e adotar uma ação de marketing certa. Para isso, faz-se necessário um aprendizado competente, onde a competência significa conhecimento e habilidades, apreendidas, tanto à nível individual, quanto coletivo. Porém, levanta-se o problema da resistência das pessoas para a aquisição de conhecimentos novos, por razões de medo e, até, por causa de novas imposições provocadas pela situação. Nesse ponto, reforça-se a idéia de que a competência dos “resistentes” pode ser importante para a aprendizagem coletiva, onde a principal tarefa da gerência é criar e disseminar um clima organizacional que promova o aprendizado coletivo, e não lidar com crises ou fazer controles rígidos. Finalmente, verificamos que, por uma necessidade de sobrevivência, as organizações visam se ajustar ao mercado em que operam, onde, pelo nível de aprendizado de mercado alcançado e difundido internamente, elas podem oferecer um determinado nível de valor superior ao consumidor-alvo,

caracterizando-se, aí, um novo campo de ampliação dos estudos de Marketing.

5 BIBLIOGRAFIA

- Adcock, Dennis. Marketing strategies for competitive advantage. Sussex: John Wiley & Sons Ltda, 2000.
- Argyris, Chris & Shon, D. Organizational Learning. Readings. MA : Addison-Wesley, 1978.
- Fiol, C., Lysle, M. Organizational learning. Academy of Management Review, v.10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- Fleury, Afonso Carlos Corrêa, Fleury, Maria Teresa Leme. Aprendizagem e inovação organizacional : as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1997. p. 24-32.
- Garvin, D. A. Building a learning organization. Harvard Business Review, p.78-91, July-Aug. 1993.
- Grewal, Rajdeep & Tansuhaj, Patriya. Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: the role of market orientation and strategic flexibility. Journal of Marketing, vol. 65, april 2001, pp.67-80
- Kofman, Fred, Senge, Peter M. Communities of commitment : the heart of learning organizations. Organizational Dynamics, p. 5-22, Aut. 1993.
- Mcgill, Michael E., Slocum Jr., John W. Unlearning the Organization. Organizational Dynamics, p. 67-78, Autumn 1993.
- Meehan, Sean & Barwise, Patrick. Você valoriza o valor para o cliente? Artigo do livro Dominando Marketing, Financial Times. São Paulo: Makron Books, 2001, pp. 22-25.
- Moorman, Cristine & Rust, Roland T. The Role of Marketing. Journal of

Marketing, special issue, vol.63, 1999, pp. 180-197

Putnam, Robert. Desbloqueando as rotinas organizacionais que impedem o aprendizado. In: Wardman, Kellie T. Criando organizações que aprendem. São Paulo : Futura, 1996. p. 93-105.

Roberts, John H. Developing New Rules for New Markets. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 28, no. 1 , 2000, pp. 31-44.

Rosa, José Antonio & Porac, Joseph F. & Runser-Spanjol, Jelena & Saxon, Michael S. Sociocognitive Dynamics in a Product Market. Journal of Marketing, special issue, vol.63, 1999, pp. 64-77

Schein, E. H. Organizational psychology. 2. ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1980. p. 93-94.

Sinkula, James M. Market Information Processing and Organizational Learning. Journal of Marketing, vol. 58, january, 1994, pp.35-45

Slater , Stanley F. & Narver John C. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? Journal of Marketing, vol. 58, january 1994, pp.46-55.

Steinman, Christine & Deshpandé, Rohit. Beyond Market Orientation: when customers and suppliers disagree. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 28, no. 1 , 2000, pp. 109-119.

