

HELDER HADDAD CARNEIRO DA SILVA

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM MARKETING:  
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO COMPARATIVO EM EMPRESAS INDUSTRIAIS  
NA GRANDE SÃO PAULO

PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

SÃO PAULO

2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

HELDER HADDAD CARNEIRO DA SILVA

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM MARKETING:  
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO COMPARATIVO EM EMPRESAS INDUSTRIAIS  
NA GRANDE SÃO PAULO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

SÃO PAULO

2007

## FICHA CATALOGRÁFICA

SILVA, Helder Haddad

Processo de Tomada de Decisão em Marketing: um estudo exploratório comparativo em empresas industriais na Grande São Paulo / Helder Haddad Carneiro da Silva, 142 páginas.

Dissertação de Mestrado – PUC/São Paulo. Programa de Estudos Pós Graduados em Administração. São Paulo, 2007.

Área de Concentração: Marketing

Orientador: Alexandre Luzzi Las Casas

Palavras-chave: tomada de decisão, processo decisório, Marketing, inteligência de marketing, sistema de informação de marketing, dados, informação, conhecimento.

BANCA EXAMINADORA

---

---

---

## DEDICATÓRIA

Para Thiago e Daniel - respectivamente, Zé e Zezito - os amores do papai.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a elaboração deste trabalho.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas, pela atenção, conhecimento, paciência e empenho para a concretização dessa dissertação em prazo tão exíguo.

Ao amigo, colega e Prof. Dr. Leonardo Trevisan pelas contribuições e críticas fundamentais durante o processo de elaboração desse estudo. Sem a sua colaboração, a dissertação levaria bem mais tempo para sair do papel e ganhar um rumo definitivo.

Agradeço especialmente as empresas que se dispuseram a participar dos estudos de caso e que dedicaram seu tempo para o fornecimento de dados.

Aos amigos e colegas de trabalho do Share Marketing Group – SMG, em especial Helton Haddad, que além de meu irmão e sócio, ajudou na troca de idéias, na busca de bibliografia adequada e na discussão dos resultados da pesquisa.

Cabe ainda um especial agradecimento a ESPM, pelo apoio e investimento nessa empreitada.

E um agradecimento todo particular a todos os meus familiares e amigos, que souberam compreender as demandas de um trabalho como este e estimularam sempre o meu desenvolvimento acadêmico.

*“Sábio não é aquele que sabe muitas  
coisas, mas o que  
conhece coisas úteis”.*

**Ésquilo**



## RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo avaliar como o processo decisório em marketing é realizado em empresas industriais na Grande São Paulo e para tal é dividido em quatro capítulos.

O primeiro capítulo estabelece a definição do problema em estudo, os objetivos de pesquisa e a metodologia adotada. Foi utilizado o estudo de casos múltiplos de médias e grandes empresas nacionais e estrangeiras por intermédio de uma pesquisa qualitativa. Para a coleta de dados, foram realizadas três entrevistas em profundidade com diretores de marketing ou proprietários responsáveis pelas decisões de marketing das empresas selecionadas para o estudo, a fim de traçar o processo adotado para a tomada de decisão em marketing, estabelecendo uma base comparativa entre os processos de decisão dessas empresas.

O segundo capítulo trata dos conceitos de dados, informação e conhecimento, inseridos no referencial teórico do processo de tomada de decisões. O capítulo também discorre sobre a tomada de decisões nas organizações, a fim de traçar um panorama teórico sobre o tema, bem como para destacar a ausência de teoria específica e aplicada ao processo decisório em marketing. Por fim, o Sistema de Informações de Marketing (SIM) é abordado, dada a sua importância na administração de marketing e no processo decisório dos profissionais de marketing.

No terceiro capítulo é realizado um estudo de casos múltiplos, com três empresas que se mostraram dispostas a participar das entrevistas em profundidade, a saber,

Acrimet (Indústria de Materiais de Papelaria e de Escritório), Spraying Systems (Indústria de Sistemas de Pulverização) e Rhodia (Indústria Química), todas dentro do perfil definido na metodologia aplicada ao estudo.

A conclusão do estudo discute que o processo decisório em marketing decorre principalmente do conhecimento tácito do tomador de decisão, tendo um papel de destaque e com forte influência na análise e disseminação de informações geradas pelo SIM.

## ABSTRACT

The objective of this dissertation is to evaluate how the marketing decision process is conducted within industrial companies at São Paulo's metropolitan region and for such task it is divided into four chapters.

The first chapter establishes the problem definition to be studied, research objectives and the adopted methodology. The study of multiple - medium and large - national and foreign companies cases was taken intermediated by a qualitative research. For the data collection, three in-depth interviews were held with marketing directors or company owners, responsible for the decision-making of the companies selected for the study, aiming to outline the process adopted for the decision-making in marketing, and therefore, establishing a comparative basis amongst the decision-making processes of these companies.

The second chapter concerns data concepts, information and knowledge, inserted on the theoretic referential of the decision-making process of companies. The chapter also discourses about the decision-making in organizations, tracing a theoretical scenery about the theme, as well as it accentuates the absence of specific theory to be applied to the decision-making process in marketing. Last, an approach is taken towards the Marketing Information System, for its relevance in Marketing Administration subjects and the decision-making process of marketing professionals.

The third chapter accomplishes a study of multiple cases, with three companies that demonstrated availability to participate of the in-depth interviews, to know: Acrimet (Stationer's and Office Material Industry), Spraying Systems (Systems of Pulverization Industry) and Rhodia (Chemical Industry), all classified as belonging to the profile defined on the methodology applied to the study.

The conclusion of the study argues that the decision-making process derives mainly from the implicit knowledge of the decision-maker, who has an outstanding and strongly influent role on the analysis and diffusion of information generated by the Marketing Information System.

## LISTA DE QUADROS E FIGURAS

### Lista de Quadros

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1 – Classificação das MPEs segundo o número de empregados.....    | 26  |
| Quadro 2 – Classificação das MPEs segundo o faturamento bruto anual..... | 27  |
| Quadro 3 – Funções Administrativas e Decisões de Marketing.....          | 64  |
| Quadro 4 – Informações Necessárias à Administração de Marketing.....     | 69  |
| Quadro 5 – Comparação e Divergências dos Modelos de SIM.....             | 72  |
| Quadro 6 – Sub-sistemas utilizados do SIM – Estudos de Caso.....         | 120 |

### Lista de Figuras

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 – Região Metropolitana de São Paulo.....   | 27  |
| Figura 2 – Procedimento e Metodologia do Estudo de Casos Múltiplos.....                         | 29  |
| Figura 3 – Espiral do Conhecimento.....   | 35  |
| Figura 4 – Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos.....                              | 38  |
| Figura 5 – Dados, Informação e Conhecimento.....  | 40  |
| Figura 6 – Os estágios do modelo decisório da economia clássica.....                            | 42  |
| Figura 7 – Duas visões do processo decisório.....   | 44  |
| Figura 8 – Tipos de Problemas, Tipos de Decisão e Nível de Organização.....                     | 49  |
| Figura 9 – Estilos decisórios.....  | 51  |
| Figura 10 – O Tripé do Sistema de Informações de Marketing.....                                 | 70  |
| Figura 11 – Sistema de Informações de Marketing – Modelo Kotler.....                            | 74  |
| Figura 12 – Modelo de Sistema de Informações de Marketing com Ênfase na Tomada de Decisões..... | 76  |
| Figura 13 - Processo de tomada de decisão de marketing - Estudos de Caso.....                   | 118 |
| Figura 14 - Estilos Decisórios e Tipos Psicológicos – Estudos de Caso .....                     | 124 |
| Figura 15 - Uma proposta de processo decisório em sinergia com o SIM.....                       | 130 |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| INTRODUÇÃO.....  | 15 |
| I. METODOLOGIA DO ESTUDO.....  | 17 |
| 1.1. Definição e justificativa do problema de pesquisa.....                                  | 17 |
| 1.2. Objetivo geral e objetivos específicos.....   | 19 |
| 1.3. Procedimentos metodológicos.....  | 20 |
| 1.4. Técnicas de coleta de dados.....  | 23 |
| 1.5. Unidades sociais de estudo.....   | 26 |
| 1.6. Técnicas de análise de dados.....   | 28 |
| II. LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO.....  | 30 |
| 2.1. Dados, Informação e Conhecimento.....   | 30 |
| 2.2. A Tomada de Decisão nas Organizações e o Sistema de Informações de Marketing - SIM..... | 40 |
| 2.2.1. Modelos de tomada de decisão.....   | 41 |
| 2.2.2. Decisões programadas e não-programadas.....   | 47 |
| 2.2.3. Estilos decisórios.....   | 49 |
| 2.2.4. Tomada de decisão e os tipos psicológicos de Jung.....                                | 52 |
| 2.2.5. Administração de marketing e a tomada de decisões.....                                | 61 |
| 2.2.6. Sistemas de Informação de Marketing - SIM.....  | 70 |

|   |     |
|---|-----|
| III. ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS.....   | 82  |
| 3.1. ACRIMET.....   | 82  |
| 3.1.1. Caracterização e breve histórico da Acrimet.....   | 82  |
| 3.1.2. Análise da estrutura de marketing e do processo de decisão de marketing adotado pela Acrimet.....          | 85  |
| 3.1.3. Opinião do gestor de marketing sobre o processo decisório em marketing adotado pela Acrimet.....           | 89  |
| 3.1.4. Fechamento da análise do caso Acrimet.....   | 90  |
| 3.2. RHODIA.....  | 92  |
| 3.2.1. Caracterização e breve histórico da Rhodia.....  | 92  |
| 3.2.2. Análise da estrutura de marketing e do processo de decisão de marketing adotado pela Rhodia.....           | 95  |
| 3.2.3. Opinião do gestor de marketing sobre o processo decisório em marketing adotado pela Rhodia.....            | 99  |
| 3.2.4. Fechamento da análise do caso Rhodia.....  | 103 |
| 3.3. SPRAYING SYSTEMS.....  | 106 |
| 3.3.1. Caracterização e breve histórico da Spraying Systems.....  | 106 |
| 3.3.2. Análise da estrutura de marketing e do processo de decisão de marketing adotado pela Spraying Systems..... | 110 |
| 3.3.3. Opinião do gestor de marketing sobre o processo decisório em marketing adotado pela Spraying Systems.....  | 112 |
| 3.3.4. Fechamento da análise do caso Spraying Systems.....  | 114 |
| 3.4. Comparação do processo decisório de marketing entre os estudos de caso.....                                  | 117 |

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....         | 126 |
| V. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....          | 132 |
| VI. TEMAS PARA TRABALHOS FUTUROS..... | 134 |
| VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....  | 135 |
| ANEXOS.....                           | 141 |

## INTRODUÇÃO

A dinâmica organizacional criou a necessidade das organizações tomarem decisões, e nesse processo os gestores geralmente gastam muito tempo. O processo decisório nas organizações é o campo pesquisado pela área das teorias organizacionais. O exercício da administração nas organizações, seja ela em empreendimentos que visem ou não o lucro, compreende necessariamente a tomada de decisões, o que envolve quatro funções básicas: planejamento, organização, direção e controle. Hardy et al (2004) evidenciam que os níveis hierárquicos que são mais envolvidos no processo decisório de uma organização e que interferem de forma mais decisiva nos seus destinos são os níveis estratégico e gerencial. O nível estratégico, como preposto dos acionistas de uma organização, deseja manter sua posição privilegiada na tomada de decisão. O nível gerencial, por sua vez, visa ocupar mais espaço dentro da organização, preservando sempre que necessário sua área de influência já sedimentada, vislumbrando sempre uma ascensão dentro da hierarquia organizacional. Já o nível operacional fica sujeito as decisões tomadas pelos níveis superiores na hierarquia organizacional, interferindo muito pouco no processo de decisão baseado em informações do ambiente organizacional.

Este projeto consiste em compreender o processo decisório de marketing aplicado por diretores ou proprietários de empresas industriais responsáveis diretos pelo desenvolvimento e implementação de programas e sistemas de marketing em seus respectivos mercados de atuação.

De acordo com Bonoma (1985 apud TENCA, 2001, p. 35), os sistemas de marketing são procedimentos formais ou informais que a empresa possui para



informar, controlar ou facilitar suas ações referentes às suas decisões de marketing. Dependendo da história da empresa e sua estrutura, podem existir muitos ou poucos sistemas de marketing com o objetivo de aprimorar seu sistema de tomada de decisão. Os sistemas em marketing podem ser divididos em duas funções principais: prover informações úteis para a tomada de decisão empresarial por parte dos gestores do negócio ou ser desenhados para permitir o controle de funções de marketing, eminentemente internas.

A partir do estudo de casos múltiplos entre as unidades sociais de estudo selecionadas para esta dissertação, deseja-se ao final da análise do processo comparativo de tomada de decisão em marketing contribuir para a proposição de um modelo teórico, considerando que tal proposição será baseada neste estudo de característica exploratória, cabendo a outras pesquisas de caráter descritivo possíveis inferências estatísticas.

## **I. METODOLOGIA DO ESTUDO**

### **1.1. Definição e justificativa do problema de pesquisa**

Segundo Roesch (1999, p. 91) “um problema é uma situação não resolvida, mas também pode ser a identificação de oportunidades até então não percebidas pelas organizações ou o interesse de uma preocupação acadêmica”.

Observa-se que na atuação de empresas nacionais e estrangeiras no Brasil, a tomada de decisões de marketing é um processo muito próprio de cada organização, sendo que a teoria de marketing pouco explora sobre como é o procedimento adotado pelos gestores na tomada de decisões de marketing. Há publicações, teses e artigos a respeito de tomada de decisões e do Sistema de Informações de Marketing (SIM), mas não há nada específico sobre o tema em questão. O autor desta dissertação realizou buscas junto à base de dados das bibliotecas da Universidade de São Paulo (USP), especificamente da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC) e Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), e nas bases de dados do EBSCO e Euromonitor. Essa busca foi realizada com as palavras-chave “marketing”, “sistema de informação de marketing”, “tomada de decisão”, “processo decisório”, “informação” e “conhecimento”. Os anais da ANANPAD e sites na Internet (Capes, Journal of Marketing e Journal of Marketing Research) também foram consultados, assim como artigos publicados em revistas especializadas em administração e marketing (Harvard Business Review e HSM Management). Havia muitos trabalhos sobre marketing e alguns sobre gestão do conhecimento e tomada de decisões nas organizações. Existiam poucos trabalhos recentes diretamente relacionados com o

tema escolhido. Pode-se destacar apenas as teses de doutorado de Minciotti (1992), que discorre sobre o sistema de informações de marketing como suporte para a adoção do marketing estratégico nas organizações, e de Chiusoli (2005), que trata de diferentes tipologias e modelos do Sistema de Informações de Marketing (SIM), como fontes aderentes ao tema escolhido para essa dissertação. Nenhum dos trabalhos utiliza o estudo de caso como metodologia de agregação de conhecimento. Portanto, considera-se o tema proposto relativamente pouco explorado, apesar de sua importância.

Estudar o processo decisório em marketing é relevante no sentido de que a própria importância atual do marketing nas organizações é fator decisivo para o sucesso e para a manutenção e ampliação da capacidade competitiva das empresas. De acordo com Kotler (1999), o sucesso financeiro das organizações muitas vezes depende da habilidade de marketing, pois finanças, operações, produção, entre outras funções de negócios não terão sentido se não existir uma demanda de mercado por produtos e serviços que possibilitem a obtenção de lucro. Sendo assim, tomar as decisões corretas nem sempre é uma tarefa fácil para as organizações e seus respectivos gestores. Kotler (1999) diz ainda que as tarefas fundamentais da administração de marketing bem sucedida envolve o mapeamento de necessidades, desejos e demandas, desenvolvimento de estratégias e planos de marketing, captura de oportunidades de marketing, avaliação e definição de mercados-alvo, posicionamento e segmentação de mercado, desenvolvimento de ofertas e marcas ao mercado, a comunicação de uma oferta de valor ao mercado, a definição de canais de marketing, o monitoramento da concorrência e do desempenho das atividades de marketing. Entender como se dá o processo decisório de todas essas tarefas da administração de marketing pelo tomador de

decisão pode contribuir para o aperfeiçoamento e a melhoria do processo de decisão de marketing como um todo.

A escolha de empresas industriais para esse estudo tem o objetivo de criar maior consistência e significado no estudo exploratório, aproveitando a oportunidade de abordar um tipo específico de empresa que possui características organizacionais em comum, a saber (HUTT; SPEH, 2002):

- Empresas industriais atuam em mercados maduros, com competitividade elevada e possuem demanda derivada por produtos de consumo;
- Empresas industriais possuem estruturas organizacionais mais complexas - são mais hierarquizadas e adotam diversos e detalhados processos de marketing, vendas, finanças e produção para a administração de seus negócios – e por isso demonstram o uso coordenado de recursos interfuncionais (por exemplo, pesquisa e desenvolvimento, manufatura, marketing).

Sendo assim, levanta-se o seguinte problema do estudo: Como se dá o processo decisório de marketing aplicado por diretores ou proprietários de empresas industriais, responsáveis diretos pelo desenvolvimento e implementação de programas e sistemas de marketing em seus respectivos mercados de atuação?

## **1.2. Objetivo geral e objetivos específicos**

O objetivo geral do estudo é compreender o processo decisório de marketing aplicado por diretores ou proprietários de empresas industriais responsáveis diretos pelo desenvolvimento e implementação de programas e sistemas de marketing em seus respectivos mercados de atuação, de forma a estabelecer o papel dos dados,

da informação e do conhecimento no processo decisório desses profissionais de marketing.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Descobrir quais são as diferenças ou semelhanças no processo de decisão de marketing das empresas industriais selecionadas como unidades sociais para esse estudo;
- Avaliar a utilização do conhecimento explícito (dados primários e secundários e sistemas de informação de marketing) e do conhecimento tácito no processo decisório;

### **1.3. Procedimentos Metodológicos**

De acordo com Richardson (1985 apud SAITO, 2000) o método significa uma escolha de procedimentos sistemáticos que servem para a descrição e explicação dos fenômenos que se quer analisar. Basicamente existem dois grandes grupos metodológicos em pesquisa: as pesquisas qualitativas e as pesquisas quantitativas. A grande diferença entre estes dois métodos está, em princípio, no emprego ou não de procedimentos estatísticos como base do processo de análise do problema. Pesquisas quantitativas procuram estabelecer generalizações válidas para um universo determinado. Pesquisas qualitativas possuem como objetivo a análise de situações complexas ou particulares. Este tipo de estudo pode ajudar a descrever a complexidade de um dado problema e mapear a interação entre as várias partes que o compõem.

Partindo-se da constatação de que a teoria disponível sobre o processo decisório em marketing nas organizações é ainda pouco explorada, no sentido de que não há dados ou informações precisas sobre o tema em artigos e publicações sobre marketing, optou-se nesta dissertação por uma pesquisa qualitativa.

A abordagem qualitativa, no que diz respeito ao seu emprego, difere da abordagem quantitativa pelo fato de não se utilizar de dados estatísticos como ponto fundamental do processo de análise de um problema, ou seja, não tem a pretensão de medir ou numerar unidades em categorias homogêneas. Segundo Oliveira (1997, p. 117):

As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Já Vieira e Zouain (2006) definem a abordagem qualitativa como estando de acordo com os princípios e crenças do investigador, atribuindo muita importância à descrição detalhada dos fenômenos e elementos que os envolvem, aos depoimentos de pessoas envolvidas, aos discursos, significados e contextos, não se utilizando de instrumental estatístico na análise de dados.

Essa abordagem compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância de teoria e dados, entre contexto e ação.

A abordagem qualitativa é a que melhor se enquadra na pesquisa a ser realizada visto que o enfoque é a análise profunda das informações contidas nas unidades sociais de estudo previamente selecionadas e não na mensuração dos dados com referencial estatístico. Selltiz et al (1974, p. 61) relatam que “no caso de problemas em que o conhecimento é muito reduzido, geralmente o estudo exploratório é o mais recomendado”.

Para responder questões do tipo “como” e “por que”, Yin (2002) indica como estratégia de pesquisa o estudo de caso, que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real.

De acordo com Lima (2004, p. 31), o método de estudo de caso:

Parte da premissa de que é possível explicar um determinado fenômeno com a exploração intensa/exaustiva de uma única unidade de estudo (estudo de caso holístico) ou de várias unidades de estudo (estudos de caso múltiplos, segmentados, ou *comparative case method*) para possibilitar a elaboração de exercícios de análise comparativa.

Neste trabalho é utilizado o estudo de casos múltiplos, haja vista que as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto (YIN, 2002). Três empresas do setor industrial, de diferentes ramos de atividade, foram escolhidas para compor o estudo: uma indústria de materiais de escritório (Acrimet), uma indústria química (Rhodia) e uma indústria de sistemas de pulverização (Spraying Systems).

Foi utilizada a facilidade de contato com executivos de relacionamento profissional e pessoal que se enquadraram no perfil desejado para a amostra do estudo (os executivos responsáveis pela tomada de decisões em marketing de médias e grandes empresas industriais).

Dessa forma, de acordo com Mattar (1994) e Lakatos e Marconi (1985), a amostra é não-probabilística por conveniência, por se tratar de um estudo exploratório. Apesar do caráter por conveniência e não probabilístico da amostra a mesma pode ser considerada metodologicamente correta pois está de acordo com os objetivos e métodos propostos nesta dissertação.

#### **1.4. Técnicas de coleta de dados**

Segundo Lima (2004) as técnicas de coleta de materiais são instrumentos que possibilitam ao pesquisador sistematizar o processo de localização, coleta, registro e tratamento das informações necessárias para a pesquisa e também dispor de referencial para fundamentar a solução do problema que está sendo investigado.

Dentre as diversas técnicas de coleta de dados existentes, para este estudo foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo.

Foi realizado um levantamento e estudo bibliográfico em fontes de dados secundárias como livros, artigos, periódicos, trabalhos acadêmicos e sites na Internet. A partir deste material será feita uma análise profunda que permitirá traçar um panorama buscando responder ao problema levantado no primeiro capítulo.

Para a pesquisa de campo, dentre os diversos tipos de entrevistas existentes, foi utilizada a entrevista despadronizada ou não estruturada que para Lakatos e



Marconi (2002) é aquela onde o entrevistado pode conduzir a situação da maneira que julgar mais adequada, trata-se de uma forma onde as perguntas são abertas e surgem dentro de uma conversação informal. Para ser mais específico, foi realizada a entrevista focalizada, que segundo Ander-Egg (apud LAKATOS; MARCONI, 1985), é aquela que contém um roteiro de tópicos relativos ao problema e aos objetivos a serem estudados, e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que julgar necessárias sem obedecer a uma estrutura formal. A vantagem de se fazer uma pesquisa não estruturada é a possibilidade de os pesquisadores enfocarem mais firmemente as questões em vista e/ou problemas propostos.

Utilizou-se para o estudo entrevistas em profundidade, sendo realizadas 3 (três) entrevistas individuais com diretores de marketing ou proprietários de empresas industriais nacionais e estrangeiras, responsáveis diretos pelas tomadas de decisão em marketing.

A entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa. É uma técnica demorada e que requer muita habilidade, o objetivo é entender de que forma se dá o processo decisório em marketing dos entrevistados a partir da utilização de dados, informação e conhecimento disponível dentro das organizações selecionadas para esse estudo.

Foi utilizado um roteiro de entrevista com questões abertas, as entrevistas em profundidade tiveram um tempo médio de duração de três horas cada uma, foram gravadas para melhor análise dos dados, os entrevistados responderam livremente sobre como ocorre o processo de tomada de decisão em marketing dentro de suas respectivas organizações, levando-se em conta o papel do gestor de marketing, sua

participação e influência nesse processo. O roteiro utilizado permitiu explorar todos os tópicos pertinentes aos objetivos do estudo, evitando-se assim que os entrevistados fugissem do tema tratado (VERGARA, 2003, p. 55).

De acordo com o que foi exposto, adotou-se o procedimento de coleta de dados como sendo a entrevista não-estruturada baseada num roteiro guia de entrevistas. Os tópicos principais do roteiro discutidos e avaliados junto aos entrevistados de cada empresa escolhida, de forma que todas as questões relativas aos objetivos do estudo sejam contempladas, são os seguintes:

- O ramo de atuação da empresa;
- A estrutura atual de marketing da empresa;
- Seu histórico empresarial: fatos relevantes de seu desenvolvimento;
- Como está organizado, caso exista, o departamento de marketing das empresas;
- Avaliação do processo de administração de marketing adotado pelas empresas;
- Como é realizado o processo de tomada de decisões de marketing - seus procedimentos e etapas baseadas no Sistema de Informações de Marketing;
- Quais as principais dificuldades relativas ao processo de tomada de decisão em marketing;
- Quais são os recursos alocados para o processo de tomada de decisão em marketing (sistemas de informação de marketing, fontes de dados secundários e primários, pesquisa de mercado);
- Como se dá a interação do conhecimento explícito disponível nas empresas e o estilo decisório do gestor (como o conhecimento tácito do gestor interfere no momento da tomada de decisão, na avaliação da melhor alternativa de

decisão – aplicação do modelo de perfis psicológicos de Jung, comentado no levantamento bibliográfico deste estudo);

- Como são realizadas as avaliações do processo decisório em marketing – aferição dos resultados obtidos com a decisão tomada.

### **1.5. Unidades sociais de estudo**

Os critérios adotados para selecionar os casos que serão estudados nesta dissertação são os seguintes:

**1) Ser uma média ou grande empresa industrial.** Para tanto, o critério estabelecido para a definição de empresa industrial é o utilizado pelo SEBRAE (vide quadro I e quadro II). De acordo com o SEBRAE, o número de empregados e o faturamento bruto anual são os critérios mais utilizados para definir o porte das empresas. Para que as empresas escolhidas estejam dentro desse critério, foram escolhidas empresas que puderam ser acessadas pelo pesquisador adotando-se o critério de conveniência.

#### **Quadro I**

#### **Classificação das MPEs segundo o número de empregados**



**3) Ter um profissional do nível executivo que é responsável pelas estratégias e atividades de marketing da empresa.** A exigência de que a empresa possua um profissional de um nível hierárquico superior (diretor de marketing ou proprietário responsável pelas decisões de marketing do negócio) é importante para que se tenha o mapeamento do processo de tomada de decisão de marketing em termos estratégicos, para que seja possível uma base de comparação entre as unidades do estudo.

### **1.6. Técnicas de análise de dados**

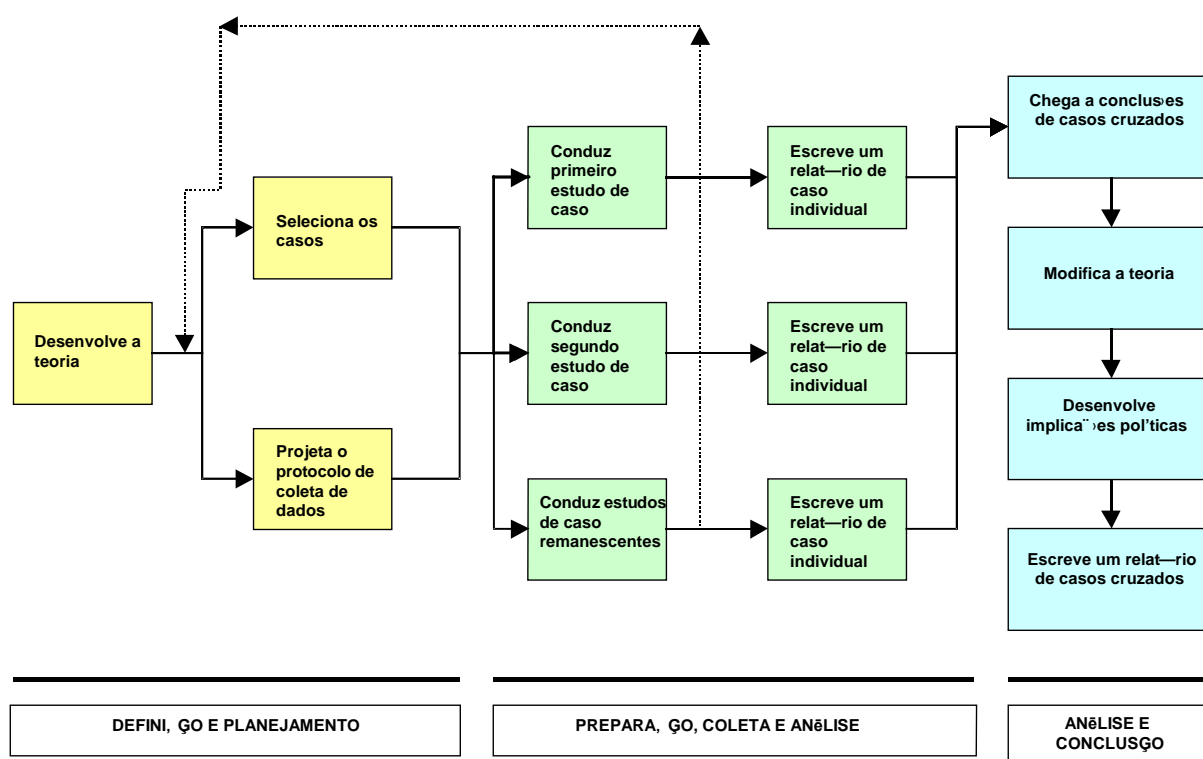
Segundo Yin (2002), uma das questões mais relevantes quando se trabalha com múltiplos casos é a possibilidade de encontrar o mesmo padrão de respostas para a análise efetuada. Este é um dos principais motivos para a escolha deste tipo específico de estudo de caso. Para o estudo envolvendo de dois a três casos o tipo de resposta padrão a ser proposto como base de estudo, de acordo com Yin (2002), é a replicação literal. De acordo com esta, espera-se encontrar resultados semelhantes nos três casos analisados de modo a estabelecer um padrão de resposta existente para as variáveis analisadas. O autor também evidencia que um passo importante para a análise destes padrões de resposta é o desenvolvimento teórico sobre os temas propostos.

Dessa forma, o procedimento e a metodologia da análise de dados dos estudos de casos múltiplos segue resumida na figura 2. A figura indica que o método do estudo de caso consiste primeiramente no desenvolvimento da teoria, a seleção de cada caso, tratado como um estudo completo no qual se procuram evidências convergentes com respeito aos fatos e as conclusões para o caso, a criação de

relatórios individuais para cada caso, a fim de se avaliar como e por que se demonstrou (ou não) uma proposição especial e, por fim, a geração de conclusões e de um relatório de casos cruzados, com um parecer da extensão da lógica de replicação.

**Figura 2**

**Procedimento e Metodologia do Estudo de Casos Múltiplos**



Fonte: Yin (2002, p. 73)

## II. LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

### 2.1. Dados, Informação e Conhecimento

Segundo Prussak e Davenport (1998), os dados não possuem um significado inerente, são registros sem uma relevância ou propósito claros. Ferrel e Hartline (2005) afirmam que os dados são um conjunto de números ou fatos com potencial de fornecer informações, coletados nos ambientes interno e externo das organizações. Logo, os dados são a matéria-prima para a criação da informação, o elemento base para a formação de um determinado juízo de valor. Em um contexto organizacional, pode-se dizer que os dados são descritos como registros estruturados de transações (comerciais, financeiras, produtivas, mercadológicas). Eles fazem parte de sistemas tecnológicos presentes nas organizações, sendo que as empresas possuem a prática de acumular dados factuais, criando a ilusão de exatidão científica (PRUSSAK; DAVENPORT, 1998).

Os dados podem ser classificados em dois tipos: dados secundários e dados primários. De acordo com Kotler (2006, p. 101), dados secundários “são dados que já foram coletados para outra finalidade e podem ser encontrados em algum lugar” (bancos de dados, estudos setoriais, publicações governamentais, periódicos, sites na internet, entre outros). Os dados primários são “dados novos que serão coletados para uma finalidade específica ou para um projeto específico de pesquisa” (KOTLER, 2006, p. 101).

A informação é um conjunto de dados que foram conectados e transformados em um contexto útil para um determinado uso. Ou seja, informações são “os dados que fazem a diferença” (PRUSSAK; DAVENPORT, 1998, p. 04), porque elas têm significado, relevância e propósito. Entretanto, Bazerman e Chugh (2006) afirmam

que a maioria dos executivos não está ciente das limitações específicas de sua consciência. Há o que os autores chamam de fenômeno da consciência limitada, ou seja, a própria limitação cognitiva do indivíduo que impede a visão, a busca, o uso e o compartilhamento de informações relevantes, de fácil obtenção e pronta percepção, durante o processo de tomada de decisão. Sendo assim, é importante destacar que:

A consciência limitada difere da sobrecarga de informações, da obrigação de digerir um excesso de fatos num prazo irrisório para poder decidir. Mas, mesmo poupada do dilúvio de dados e dotada de tempo suficiente para pensar, a maioria [...] ainda é incapaz de inserir a informação certa em seu campo de consciência na hora certa. Essa limitação de consciência pode ocorrer em vários pontos



baseia em informações prévias, intuição, entendimento e experiência direta. Para Prussak e Davenport (1998, p. 07), aqui está o grande nó que precisa ser desatado: “uma vez que o conhecimento e as decisões estão, de modo geral, na cabeça das pessoas, pode ser difícil determinar o caminho (e a intenção) que vai do conhecimento até a ação”.

O conhecimento pode ser dividido em explícito – aquilo que sabemos formalmente - e tácito – aquilo que sabemos implicitamente, por dentro.

Polanyi (1966 apud MINTZBERG, 2000, p. 157) diz que “o conhecimento explícito ou ‘codificado’...refere-se ao conhecimento que é transmissível em linguagem formal e sistemática”, ou seja, pode ser escrito e passado adiante em documentos ou instruções. Ou seja, ele pode ser traduzido em palavras facilmente.

Ainda de acordo com Polanyi (1966 apud MINTZBERG, 2000, p. 158), que introduziu a idéia de conhecimento tácito, “o conhecimento tácito é pessoal, específico do contexto e, portanto difícil de formalizar e comunicar”. Já o conhecimento tácito é muito difícil de ser colocado em palavras, já que ele se baseia em experiência pessoal, intuição, bom senso, *know how*, *insights* e outras coisas que são difíceis, se não impossíveis, de serem transmitidas para outras pessoas. Contudo, esse ponto de vista não é consensual. Spender (1996 apud OLIVEIRA JR., 2001, p. 219), afirma que “tácito não significa conhecimento que não pode ser codificado, mas é melhor explicado como ‘conhecimento ainda não explicado’”. Ainda segundo o autor, o conhecimento tácito possui três componentes:

- Consciente: facilmente codificável, já que o indivíduo consegue entender e verbalizar o que está fazendo;

- Automático: aquele que o indivíduo não tem consciência de que está aplicando e que é desempenhado de forma não consciente;
- Coletivo: diz respeito ao conhecimento desenvolvido pelo indivíduo e compartilhado com outros, mas também ao conhecimento que é resultado da forma aprendida em um contexto social específico.

Kogut e Zander (1992 apud OLIVEIRA JR., 2001) dizem que o conhecimento da empresa é composto por informação e *know how*. O conceito de informação é visto como “o conhecimento que pode ser transmitido sem a perda de integridade, dados que as regras sintáticas requeridas para decifrá-lo são conhecidas. Informação inclui fatos, proposições axiomáticas e símbolos” (KOGUT; ZANDER, 1992, p. 386). Os autores citam von Hippel (1988) para definir *know how* como “(...) a habilidade ou expertise acumulada que permite a alguém fazer algo de maneira fácil e eficiente”. Oliveira Jr. (2001, p. 220) afirma que “na medida em que o *know how* é uma habilidade ‘acumulada’, significa que nem sempre essa habilidade de ‘como fazer’ é facilmente explicável, o que estabelece nexos com a noção de conhecimento tácito”. Essa afirmação é reforçada por Grant (1996, p. 111) que “*knowing how* com conhecimento tácito e *knowing about* fatos e teorias com conhecimento explícito”. Fica evidente então que há uma relação entre informação e conhecimento explícito, por um lado, e *know how* e conhecimento tácito, por outro, sendo que o conhecimento pode ser distinto entre o conhecimento do indivíduo, do grupo, da organização e da rede de organizações interagentes (OLIVEIRA JR., 2001, p. 221).

O conhecimento é fruto da experimentação humana em diversos eventos não necessariamente complexos, mas que estão inseridos em um ambiente complexo. Ele difere da informação pelo fato de que enquanto esta última está à disposição para todo e qualquer ser humano, o conhecimento somente tem sentido para o indivíduo que o constrói, segundo suas estruturas mentais e cognitivas.

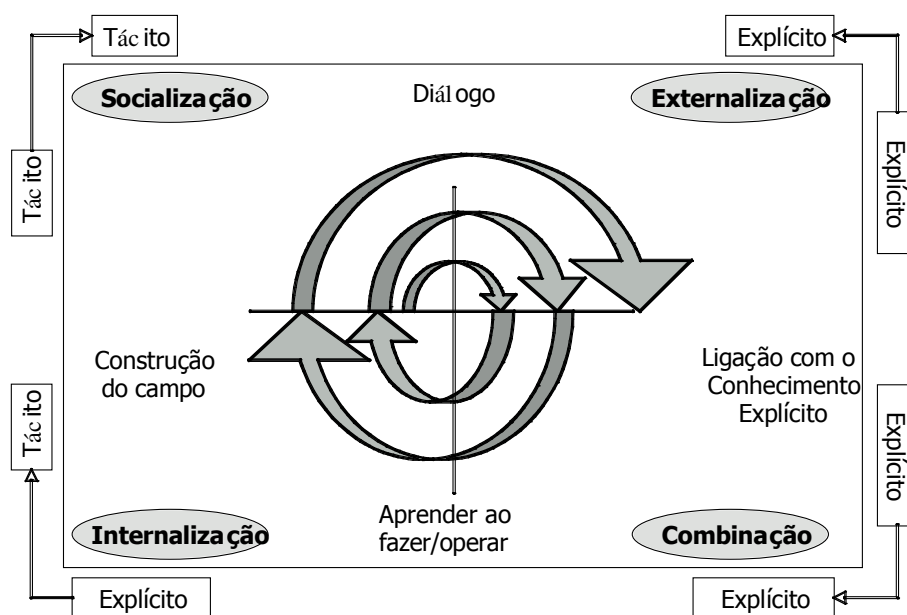
Não há evento mais complexo que a própria formação do conhecimento. O que se torna crucial nas organizações é a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito. Se o conhecimento tácito é consequência da formação das estruturas cognitivas as quais se constituem por meio da experiência e contato do indivíduo com a realidade, mundo e sociedade na qual está inserido, então cada indivíduo é um ser completamente diferente e complexo, com entendimentos de mundo e de realidade diferentes (QUEL, 2002).

Os conhecimentos tácito e explícito são unidades estruturais básicas que se complementam e a interação entre eles é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização de negócios.

O modelo dinâmico da criação do conhecimento está relacionado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre os dois tipos de conhecimento descritos. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que esta conversão do conhecimento é um processo socializado entre indivíduos e não confinada dentro de cada um. Através desta conversão social, os conhecimentos tácito e explícito se expandem tanto em termos de qualidade quanto de quantidade.

Nonaka e Takeuchi (1997) dizem que para a empresa se tornar uma geradora de conhecimento, ela deve complementar uma espiral do conhecimento, que vai do tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito e, finalmente de explícito para tácito. Logo o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para se tornar parte da base de conhecimento da pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização. A figura 3 ilustra os quatro modos de conversão do conhecimento.

**Figura 3 - Espiral do Conhecimento**



Fonte: adaptado a partir de NONAKA e TAKEUCHI (1997)

A **socialização**, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) é o compartilhamento do conhecimento tácito, por meio de observação, imitação ou prática (tácito para tácito). A chave para adquirir conhecimento dessa forma é a experiência compartilhada. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de

outros, sem usar a linguagem. Como este conhecimento nunca se torna explícito, a organização como um todo não consegue alavancá-lo com facilidade. Na teoria organizacional liga-se às teorias dos processos de grupo e da cultura organizacional. A combinação entre suas raízes no processamento de informações e a internalização está relacionada com o aprendizado organizacional. Um exemplo de socialização é a sessão de *brainstorming*<sup>1</sup> em que não se limita apenas a membros da equipe de projeto, mas também abertamente a funcionários interessados no projeto de desenvolvimento que está sendo realizada. Estas sessões não se limitam ao desenvolvimento de novos produtos, mas também ao de sistemas gerenciais ou estratégias empresariais.

Já a **externalização** é a conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo. É visto no processo de criação do conhecimento e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão, quando não pode-se encontrar uma expressão adequada para uma imagem através dos métodos analíticos de dedução ou indução, há de se recorrer a um método não-analítico, por isso a externalização é orientada para metáfora e/ou analogia. A associação feita pela metáfora é motivada em grande parte pela intuição e por imagens holísticas e não tem como objetivo encontrar diferenças entre elas; por outro lado a associação através da analogia é realizada pelo pensamento racional e concentra-se nas semelhanças estruturais e funcionais, assim a analogia auxilia o entendimento do desconhecido através do conhecido e elimina a lacuna entre imagem e o modelo lógico. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que dos quatro modos de conversão do conhecimento, esta é a chave para criação do conhecimento, e a forma eficiente e eficaz de

---

<sup>1</sup> Técnica que consiste em reunir um grupo de pessoas com o objetivo de produzir o maior número de idéias, “o

conversão do conhecimento tácito em explícito é através do uso seqüencial da metáfora–analogia–modelo.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a **combinação**, é o processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Trata-se da padronização do conhecimento. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. Trata-se do processo de expressar tal conhecimento em um manual ou orientação de trabalho e incorporá-lo a um produto ou atividade (explícito para explícito). Esses documentos são novos conhecimentos no sentido de que sintetizam informações de diferentes fontes. Porém, essa combinação não amplia a base de conhecimento já existente.

No contexto dos negócios, constata-se a conversão do conhecimento através da combinação quando os gerentes de nível médio desmembram e operacionalizam visões empresariais, conceitos de negócios ou conceitos de produtos. Esta gerência desempenha um papel crítico na criação de novos conceitos através da rede de informações e conhecimento codificados. Usos criativos de redes de comunicação computadorizadas e bancos de dados em larga escala facilitam esse modo de conversão do conhecimento. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.76).

Por fim, a **internalização** é quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização e outras pessoas começam a internalizá-los e utilizam para aumentar, estender e reenquadrar seu próprio conhecimento tácito (explícito para tácito). É relacionado ao aprender fazendo. Para que o conhecimento explícito se torne tácito é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. Outra forma é ler ou ouvir uma história de sucesso, fazendo com que algumas pessoas da

organização sintam o realismo e a essência da história. Quando a maioria dos membros da organização compartilha de tal modelo mental, o conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional. A partir dessa etapa se reinicia toda a espiral do conhecimento, já que a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

A figura 3 ilustra a espiral do conhecimento, onde a socialização começa desenvolvendo um campo de interação, compartilhando experiências e os modelos mentais dos membros. A externalização é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto, que de outra forma, é difícil de ser comunicado. A partir daí, a combinação é provocada pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização em uma rede, cristalizado-os assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial. Por fim, o aprender fazendo provoca a internalização.

O conteúdo destes conhecimentos criados por cada modo de conversão é diferente, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), conforme ilustra a figura 4:

**Figura 4 - Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos**

| Conhecimento tácito                                 | em | Conhecimento explícito                                    |
|---|----|---|
| (Socialização)<br><b>Conhecimento Compartilhado</b> |    | (Externalização)<br><b>Conhecimento conceitual</b>        |
| (Internalização)<br><b>Conhecimento Operacional</b> |    | (Combinação)<br><b>Conhecimento Sistêmico</b>             |
|   |    | Conhecimento<br>tácito<br>do<br>Conhecimento<br>explícito |

Fonte: NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 81.

Esses conteúdos do conhecimento interagem entre si na espiral de criação do conhecimento. Por exemplo, o conhecimento compartilhado sobre os desejos dos consumidores pode se transformar em conhecimento conceitual explícito sobre o conceito de um novo produto através da socialização e externalização. Esse conhecimento conceitual torna-se uma diretriz para a criação do conhecimento sistêmico através da combinação. Outro exemplo é o conceito de um novo produto guiar a fase de combinação, na qual tecnologia de componentes existentes ou recém-desenvolvidos são combinadas, de modo a desenvolver um protótipo. O conhecimento sistêmico se transforma em conhecimento operacional para a produção em massa do produto através da internalização. Além disso, o conhecimento operacional baseado na experiência, muitas vezes dá origem a um novo ciclo de criação do conhecimento. Por exemplo, o conhecimento operacional tácito dos usuários a respeito de um produto freqüentemente é socializado, iniciando assim o aperfeiçoamento de um novo produto existente ou o desenvolvimento de uma inovação.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a espiral do conhecimento começa no nível individual, move-se para o nível grupal e então para o nível empresa. A medida que a espiral do conhecimento sobe na empresa, ela pode ser enriquecida e estendida, seguindo a interação dos indivíduos uns com os outros e com suas organizações.

A articulação (conversão do conhecimento tácito em explícito) e a internalização (utilização do conhecimento explícito para a ampliação da própria base de conhecimentos tácitos) são as fases críticas da espiral.



Percebe-se uma interação e hierarquia entre dados, informação e conhecimento. Nas organizações é uma prática comum tratar um conjunto de dados como conhecimento. O mesmo acontece com as informações. Prussak e Davenport (1998, p. 01) afirmam que “conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos seja normalmente uma questão de grau”. A figura 5 ilustra essa interação:

**Figura 5 - Dados, Informação e Conhecimento**

| DADOS                                     | INFORMAÇÃO                               | CONHECIMENTO  |
|---|--|---|
| Simple observação sobre o estado do mundo | Dados dotados de relevância e propósito  | Informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto |
| Facilmente estruturado                    | Requer unidade de análise                | De difícil estruturação   |
| Facilmente obtido por máquinas            | Exige consenso em relação ao significado | De difícil captura em máquinas  |
| Frequentemente quantificado               | Exige necessariamente a mediação humana  | Frequentemente tático   |
| Facilmente transferível                   | Transitória                              | De difícil transferência  |
|   |  | Duradouro   |

Fonte: desenvolvido pelo autor.

## 2.2. A Tomada de Decisão nas Organizações e o Sistema de Informações de Marketing (SIM)

Na visão de Simon (1977) “administrar” e “tomada de decisão” são praticamente sinônimos. Segundo Bertero (2004, p. 01), “o estudo da tomada de decisão é crucial para compreender como e porquê as organizações chegam a ser o que são e para controlar quem as conduziu a este estágio”. Decidir é a essência da administração.

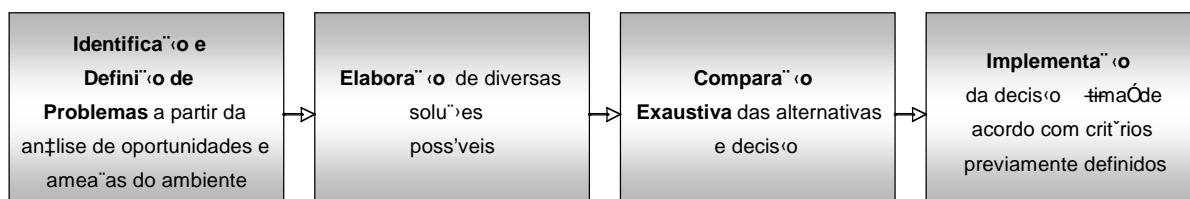
### 2.2.1. Modelos de tomada de decisão

Para facilitar o trabalho do gestor na árdua tarefa de decidir, as teorias organizacionais têm contribuído com vários estudos que apontam modelos para o entendimento dos processos decisórios.

Criado a partir dos conceitos da racionalidade absoluta da economia clássica, Motta e Vasconcelos (2002) comentam sobre o modelo decisório racional, que sugere que a tomada de decisão organizacional apresenta-se em quatro estágios distintos: (1) identificação de problemas, (2) elaboração de alternativas de solução, (3) comparação das alternativas de solução e (4) implementação da decisão (vide figura 6), os quais são especificados a seguir:

1. Identificação e definição de problemas – é o momento em que o gestor sente a necessidade de resolver uma questão organizacional a partir da análise do seu ambiente;
2. Elaboração de alternativas de solução – a economia clássica considera que o gestor conseguirá levantar todas as alternativas possíveis para a resolução da questão em análise;
3. Comparação das alternativas de solução – o gestor deverá ter a capacidade de analisar todas as alternativas com a profundidade necessária para se obter a decisão ideal; e
4. Implementação da decisão – trata-se da execução do caminho escolhido e do processo de avaliação de seus efeitos. É o ponto no qual o gestor mede sua própria satisfação ou frustração com a decisão tomada.

**Figura 6 - Os estágios do modelo decisório da economia clássica**



Fonte: Motta e Vasconcelos, 2002, p. 105.

Para que esses quatro estágios aconteçam de forma concatenada, Robbins e Coutier (1996, p. 120) estabelecem alguns pressupostos para o modelo racional de decisão:

- *Clareza do problema* - na tomada de decisão racional, o problema é claro, com todas as informações possíveis a respeito da situação à disposição do tomador de decisão;
- *Orientação para o objetivo* - não há dúvidas quando aos objetivos que devem ser alcançados;
- *Opções conhecidas* - supõe-se que haja a possibilidade de identificar todos os critérios relevantes e listar todas as alternativas viáveis;
- *Preferências claras* - a racionalidade prevê que o tomador de decisão possa classificar as alternativas de decisão de acordo com sua relevância;
- *Preferências estáveis* - supõe-se que os critérios de decisão específicos sejam constantes e que os pesos a eles conferidos sejam estáveis ao longo do tempo;

- *Inexistência de limitações de tempo e de custo* – todas as informações a respeito dos critérios e alternativas podem ser obtidos independentemente de qualquer limitação financeira ou temporal;
- *Máximo retorno* – o tomador de decisão sempre escolhe a alternativa que leva ao maior retorno econômico para a organização.

Deve-se ressaltar que esses pressupostos foram idealizados para serem aplicados a qualquer decisão. Contudo, há limites para a racionalidade perfeita proposta no modelo decisório da economia clássica. Robbins e Coutier (1996) argumentam que existem limites claros para os indivíduos processarem grandes quantidades de dados ou informações, fazendo com que os tomadores de decisão misturem soluções e problemas, distorçam a identificação do problema, selecionem a informação de acordo com sua facilidade de acesso e não conforme a sua qualidade, se comprometam com uma alternativa específica ainda nos primeiros estágios do processo decisório, tornando o processo tendencioso no sentido da escolha daquela alternativa, reforçando o *status quo* e, por consequência dessa atitude, desestimulando a aceitação de riscos e a inovação.

Um modelo alternativo proposto pela teoria organizacional é o da racionalidade limitada. Nesse caso, o tomador de decisão constrói modelos simplificados que captam as características essenciais do problema sem guardar toda a sua complexidade. Aí então, devido a limitações de processamento de informações e restrições impostas por uma organização, os tomadores de decisão tentam se comportar de uma forma racional, mas de acordo com parâmetros simplificados e flexíveis, adotando uma visão “reducionista” da realidade. Segundo Robbins e Coutier (1996, p. 123), “o resultado é uma decisão satisfatória, em vez de uma que

maximize os resultados; ou seja, uma decisão na qual a solução é satisfatória ou ‘boa o suficiente’”. A figura 7 apresenta essas duas visões do processo decisório.

**Figura 7 - Duas Visões do Processo Decisório**

| Duas Visões do Processo Decisório               |  |  |
|---|--|--|
| Passo da Tomada de Decisão                      | Racionalidade Perfeita   | Racionalidade Limitada   |
| 1 <b>Formulação do Problema</b>                 | Um problema organizacional importante e relevante é identificado   | Um problema visível que reflete os interesses e o histórico do administrador é identificado  |
| 2 <b>Identificação dos critérios de decisão</b> | Todos os critérios são identificados   | Um conjunto limitado de critérios é identificado   |
| 3 <b>Alocação de pesos aos critérios</b>        | Todos os critérios são avaliados e são dadas notas em função da importância para o objetivo da organização             | Um modelo simples é construído para avaliar e dar notas aos critérios; o interesse próprio do tomador de decisão influencia muito as notas   |
| 4 <b>Desenvolvimento das alternativas</b>       | Uma lista completa de todas as alternativas é desenvolvida de forma criativa   | Um conjunto limitado de alternativas similares é identificado  |
| 5 <b>Análise das alternativas</b>               | Todas as alternativas são avaliadas de acordo com os critérios de decisão e de seus pesos                              | Começando com uma solução escolhida, as alternativas são avaliadas, uma de cada vez, de acordo com os critérios de decisão   |
| 6 <b>Seleção de uma alternativa</b>             | Decisão maximizadora: a alternativa com o maior resultado econômico (em termos do objetivo da organização) é escolhida | Decisão satisfatória: a procura continua até que uma solução satisfatória e suficiente seja encontrada, momento em que a busca para  |
| 7 <b>Implementação da alternativa</b>           | Como a decisão maximiza o objetivo único e bem-definido, todos os membros da organização adotam a solução              | Considerações políticas e de poder influenciam a aceitação ou o comprometimento para com a decisão   |
| 8 <b>Avaliação</b>                              | O resultado da decisão é avaliado de maneira objetiva frente ao objetivo original                                      | A medição dos resultados da decisão é raramente feita objetivamente a ponto de eliminar os interesses do avaliador; é possível que ocorra uma escalada de recursos relacionada a compromissos assumidos, a despeito de falhas anteriores e de fortes evidências de que a alocação de recursos adicionais não é garantida |

Fonte: ROBBINS e COULTIER (1996, p.122).

Motta e Vasconcelos (2002) criticam o modelo decisório racional por ele ignorar a ambigüidade e a incerteza típicas dos processos decisórios nas organizações, assim como ignorar aspectos ligados à existência de conflitos e jogos de poder no processo de tomada de decisão. Miller, Hickson e Wilson (2003) ponderam que este tipo de lógica, embora não signifique nada de novo, tem dominado o mundo dos negócios.

Simon (1977) foi um dos primeiros autores a criticar o modelo decisório racional, pois os administradores pretendem ser racionais, adotando certamente comportamentos razoáveis e não irracionais, mas o comportamento nunca é completamente racional - as características intrínsecas do próprio ser humano e as influências externas e internas que interferem na dinâmica organizacional limitam o grau de utilização da racionalidade.

Sendo assim, nas organizações, o processo decisório acaba sendo a resultante residual de todos os contextos organizacionais que permeiam e influenciam uma organização. Os decisores têm de lidar com interesses distintos o tempo todo, há na maioria das empresas uma série de critérios, normas e procedimentos que impactam no processo decisório, os objetivos para a tomada de decisão não são claros ou unânimes e as decisões acabam surgindo ao longo da “marcha” dos negócios. A visão da tomada de decisão como um processo linear é questionada desde Lindblom (1959). Segundo ele, a tomada de decisão adota um processo incremental, com ciclos de avanços e recuos, reiteração e reformulação. O processo é não linear. Ao invés das escolhas finais surgirem depois de todo um processo racional de busca de alternativas e soluções, constata-se que o que ocorre são pequenos ajustes às estratégias existentes. Não se leva em conta a ampla gama de soluções possíveis, mas apenas as que diferem muito do *status quo*. As decisões resultam de uma série de pequenos passos e não de um grande movimento em que se busca uma solução integral. Lindblom afirma que isso não é apenas uma descrição do que acontece nas organizações, mas do que deve ser feito, dada a não previsibilidade inata do contexto organizacional no qual a maioria dos tomadores de decisão trabalham.

O estudo de Bradford (CRAY et al, 1988) propõe três tipos de processos de decisão: esporádico, fluido e restrito.

Processos esporádicos estão sujeitos a maiores perturbações do que processos fluidos ou restritos. A informação usada pode ser desigual em qualidade e proveniente de diversas fontes de dados. Esse tipo de processo indica que aqui há oportunidade para negociação do que será realizado.

Processos fluidos são o contraponto dos processos esporádicos. Existe uma menor interação informal e o processo flui em reuniões formais com menos impedimentos e atrasos. É um processo regulado, formalmente canalizado e rápido (CRAY et al, 1988).

Já o processo restrito possui características de cada um dos outros tipos de processo. Flui menos que o processo fluido e ocorre com mais frequência que o esporádico, mas são mais restritos do que os outros dois tipos. Esse processo tende a circular ao redor de uma figura central da organização (como um diretor de marketing, por exemplo), que pode ter acessado diversas fontes de dados ou informação antes de se chegar a uma conclusão. Os processos restritos são canalizados (CRAY et al, 1988).

Os três processos de decisão são encontrados em todas as organizações. Portanto, administradores nas diversas organizações ao tomarem decisões estratégicas de marketing envolvendo produtos e serviços, preços, distribuição e comunicação, o farão usando um dos três tipos de processo. O tipo de organização não é o fator mais importante na determinação do tipo de processo decisório. O estudo de Bradford descobriu que o fator principal reveste-se de dualidade, a saber, complexidade e carga política do conteúdo da decisão. Em outras palavras, é a

natureza política e complexa do que está sendo decidido é que importa. Em relação à política, todas as decisões envolvem um conjunto específico de interesses: os interesses dos que são afetados pelos resultados. Cada decisão acaba sendo moldada pelo cenário da decisão. A carga política se refere ao grau de influência que afeta uma decisão e como essa influência se distribui dentro e fora da organização.

A complexidade se refere aos problemas relativos à tomada de decisão. Algumas decisões são menos comuns do que outras: elas podem necessitar de informações a ser obtidas de várias fontes e podem acarretar consequências mais sérias. Como cada processo decisório é formado por vários problemas, alguns mais complexos do que outros, as decisões variam em função de quão compreensíveis forem os problemas.

### **2.2.2. Decisões programadas e não-programadas**

As decisões podem ser classificadas em programadas e não-programadas (SIMON, 1977). As decisões programadas são repetitivas e rotineiras, ou seja, existe um procedimento para solucionar determinado problema, geralmente embasado em soluções anteriores; como os seus critérios de desempenho são claros, essas decisões são bem estruturadas. Decisões programadas são as decisões operacionais que podem ser tomadas seguramente por níveis hierárquicos inferiores. Simplesmente é realizado aquilo que outros fizeram na mesma situação. Por isso mesmo as decisões programadas são apoiadas em procedimentos, regras ou políticas organizacionais.



Já as decisões não-programadas são mal definidas e não contam com procedimentos claros para que se possa resolver o problema. De acordo com Bertero (2004, p. 27):

[...]são aquelas que não são familiares, que não seguem um mesmo modo de raciocínio. Portanto, elas representam um desafio para os administradores, visto que a inexistência de um caminho composto por uma seqüência de passos bem definidos para a tomada de decisão. Para tornar estas questões ainda mais desafiadoras, estas decisões são geralmente tomadas nas áreas mais significativas das atividades organizacionais.

As decisões não-programadas são usadas quando a organização não percebeu o problema e, portanto, não previu uma reação. Não há critérios claros de decisão e há incerteza a respeito de se a solução proposta irá realmente resolver o problema. Visto que as decisões pretendem direcionar os caminhos de uma organização em seus mercados de atuação, as conseqüências potenciais de decisões não programadas ou estratégicas têm sérias implicações para os administradores. Devido a suas conseqüências, estas decisões são de responsabilidade do principal executivo de uma organização. Como é pouco provável que exista um modelo para determinar o processo pela qual as decisões são tomadas, elas poderão não ser completamente racionais. Tais decisões são únicas e não-recorrentes, necessitando de uma resposta sob medida, personalizada.

A figura 8 descreve a relação entre os tipos de problemas, tipos de decisões e nível da organização. De acordo com Robbins e Coutier (1996, p. 124):

Problemas bem-estruturados são resolvidos com soluções programadas. Problemas mal-estruturados requerem uma tomada de decisão não-programada. Administradores de níveis mais baixos enfrentam problemas conhecidos e repetitivos; assim, eles normalmente se apóiam em decisões programadas, tais como procedimentos de operação normal, regras e políticas organizacionais. No entanto, os problemas enfrentados pelos

administradores tendem a se tornar cada vez mais mal-estruturados na medida em que se sobe na hierarquia organizacional.(...) Poucas decisões administrativas do mundo real são inteiramente programadas ou não-programadas. Estas são situações extremas, e a maior parte das decisões se situa em algum lugar entre as duas.

### **Figura 8 - Tipos de Problemas, Tipos de Decisão e Nível da Organização**

Fonte: ROBBINS e COULTIER (1996, p.122).

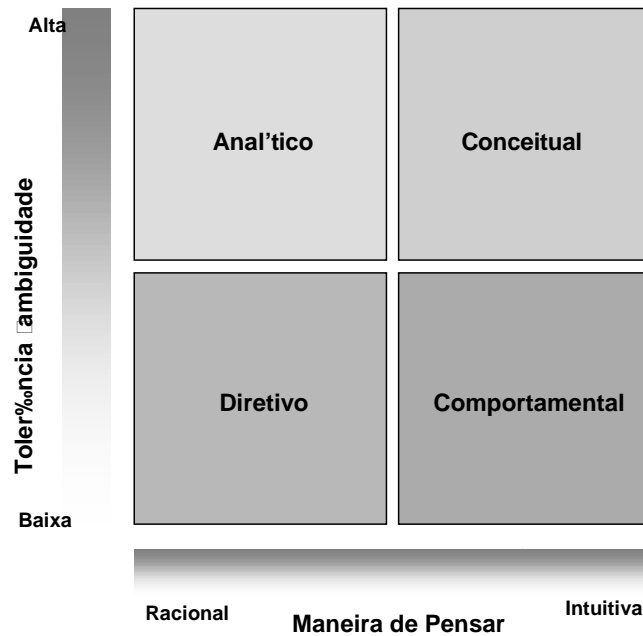
possuem baixa tolerância à ambigüidade devem estruturar a informação de forma coerente e ordenada para que a ambigüidade seja minimizada. Já aqueles que toleram altos níveis de ambigüidade podem processar muitos pensamentos ao mesmo tempo. Essas duas dimensões combinadas formam quatro estilos distintos de tomada de decisão: diretivo, analítico, conceitual e comportamental (vide Figura 9).

O estilo diretivo é guiado pela racionalidade, sendo que a ambigüidade é pouco tolerada. Sua eficiência e velocidade muitas vezes resultam em tomadas de decisões com um mínimo de informação e com a avaliação de poucas alternativas.

O estilo analítico tolera mais a questão da ambigüidade. Contudo, o tomador de decisão de estilo analítico deseja mais informação antes de tomar uma decisão e levam em conta mais alternativas do que o estilo diretivo.

O estilo conceitual concentra tomadores de decisão que tendem a ser muito amplos em sua abordagem e analisam muitas alternativas. Eles se concentram no longo prazo e são muito bons em encontrar soluções criativas para os problemas.

**Figura 9 - Estilos Decisórios**



Fonte: ROBBINS e COULTIER (1996, p.125).

O estilo comportamental se preocupa com as realizações do nível gerencial/operacional e é receptivo a sugestões, evitando conflitos.

É relevante ressaltar que dificilmente um tomador de decisão tenha apenas uma característica apenas de estilo decisório. É mais realista pensar que o tomador de decisão possui um estilo dominante e outros estilos alternativos.

Ainda sobre os estilos cognitivos na tomada de decisão, vale destacar os quatro estilos básicos de decisão de Driver e Mock (1975 apud GOODWIN e WRIGHT, 1991, p. 203): decisivo, flexível, hierárquico e integrativo. O estilo decisivo é aquele no qual a pessoa habitualmente usa uma quantidade mínima de informação para gerar uma opção firme. Esse estilo é caracterizado pela velocidade, eficiência e

consistência. O estilo flexível também usa pouca informação, mas vêem as informações disponíveis de diferentes formas, dependendo da situação ou do momento. O estilo hierárquico usa quantidades de informação analisadas com cuidado, a fim de se chegar na melhor conclusão. Esse estilo é associado com eficácia, precisão e perfeccionismo. Por fim, o estilo integrativo também faz uso de muita informação, mas para gerar múltiplas alternativas de decisão. Esse estilo é experimental e criativo e valoriza a construção de cenários.

Sobre os estilos na tomada de decisão, Nutt (1986) argumenta que as preferências e a visão dos gerentes moldam as escolhas durante o processo decisório. Como resultado dessa combinação de visão com preferências, os gerentes nas organizações adotam diferentes formas de gerenciar o sistema de informações, de medir a eficiência organizacional, de implementar as táticas previstas e de fazer escolhas que moldam o futuro da organização. Portanto, as preferências parecem ditar o processo de decisão. Alguns gerentes irão se apoiar em análises lógicas, outros, em princípios, outros ainda irão enfatizar o sentimento das pessoas, valores pessoais, fatos pessoais, possibilidades emergentes ou a inspiração.

#### **2.2.4. Tomada de decisão e os tipos psicológicos de Jung**

Dentre as várias tipologias psicológicas existentes (THOMAS e CHESS, 1977; BUSS e PLOMIN, 1984; KEIRSEY e BATES, 1984; OAKLAND, 1991), a teoria dos tipos psicológicos desenvolvidas por Jung (1991) é aquela que obteve maior reconhecimento e é usada como referência teórica no ambientes organizacionais para se determinar o estilo de decisão e para avaliar o desempenho dos indivíduos

no desenvolvimento de tarefas e na tomada de decisões (CASEY, 1980; DAVIS, 1982; e WRIGHT e PHILIPS 1984 apud GOODWIN e WRIGHT, 1991).

De acordo com Licht (1994, p. 43), “O que Jung chamou de ‘tipos psicológicos’ são os padrões através dos quais as pessoas percebem e julgam”. Dessa forma, os tipos psicológicos podem ser vistos como estilos cognitivos (DUBRIN, 2003, p. 41). Os primeiros mecanismos da atividade psíquica dos indivíduos constatados por Jung (1991) foram a introversão e a extroversão, que determinam as atitudes do indivíduo quanto à orientação para o mundo. O introvertido orienta a sua energia para o mundo interior e seu interesse é maior por conceitos e idéias, os extrovertidos estão mais orientados para e pelo mundo exterior e seus interesses são maiores por pessoas e coisas.

No entanto, Jung percebeu que é possível distinguir os indivíduos não só por suas diferenças universais de extroversão e introversão, mas também de acordo com as suas distintas funções psíquicas fundamentais.

Casado (1993) define como função psíquica “uma determinada atividade da psique que apresenta uma consistência interna, mantendo-se idêntica a si mesma, frente às mais diversas circunstâncias. As funções psíquicas são atributos da consciência e devem orientá-la tanto nos assuntos originários do meio-ambiente como naqueles processos relacionados ao inconsciente”. Por funções psíquicas, Jung compreendia as funções de pensar, sentir, perceber e intuir. Portanto, Jung distinguia tipos que são determinados pelas funções pensamento, sentimento, sensação e intuição. Essas funções junto com as atitudes de introversão e extroversão representam os tipos psicológicos de sua teoria. Segundo Jung (1991), existem duas maneiras opostas através das quais percebemos as coisas – Sensação e Intuição – e

existem outras duas, que usamos para julgarmos os fatos - Pensamento e Sentimento. As pessoas utilizam diariamente esses quatro processos.

A Sensação e a Intuição são funções não racionais, uma vez que a situação é apreendida diretamente, sem a mediação de um julgamento ou avaliação. A função Sensação é a função dos sentidos, a função do real, a função que traz as informações (percepções) do mundo através dos órgãos dos sentidos. Pessoas do tipo Sensação acreditam nos fatos, têm facilidade para lembrar-se deles e dão atenção ao presente. Essas pessoas têm enfoque no real e no concreto, são voltadas para o “aqui - agora” e costumam ser práticas e realistas. Preocupam-se mais em manter as coisas funcionando do que em criar novos caminhos.

O oposto da função Sensação é a função Intuição, na qual a percepção se dá através do inconsciente e a apreensão do ambiente geralmente acontece por meio de “pressentimentos”, “palpites” ou “inspirações”. A intuição busca os significados, as relações e possibilidades futuras da informação recebida. Pessoas do tipo intuição tendem a ver o todo e não as partes, e, por isso, costumam apresentar dificuldades na percepção de detalhes.

As funções Pensamento e Sentimento são consideradas racionais por terem caráter judicativo e por serem influenciadas pela reflexão, determinando o modo de tomada de decisões. Estas funções são também chamadas de funções de julgamento, responsáveis pelas conclusões acerca dos assuntos de que trata a consciência. Se nas funções perceptivas a palavra é a apreensão, nas funções de julgamento a palavra é apreciação.

A função Pensamento estabelece a conexão lógica e conceitual entre os fatos percebidos. As pessoas que utilizam o Pensamento fazem uma análise lógica e racional dos fatos: julgam, classificam e discriminam uma coisa da outra sem maior interesse pelo seu valor afetivo. Procuram se orientar por leis gerais aplicáveis às situações, sem levar em conta a interferência de valores pessoais. Naturalmente voltadas para a razão, procuram ser imparciais em seus julgamentos.

A função racional que se contrapõe à função Pensamento é a função Sentimento. Quem usa o Sentimento julga o valor intrínseco das coisas, tende a valorizar os sentimentos em suas avaliações, preocupa-se com a harmonia do ambiente e incentiva movimentos sociais. Utilizam-se de valores pessoais (seus ou de outros) na tomada de decisões, mesmo que essas decisões não tenham lógica do ponto de vista da causalidade.

Além disso, há um quarto fator ou par de opostos (MYERS, 1997, p. 82) já presente, mas não enfatizado, nas funções anteriores. Refere-se às atitudes em relação ao mundo exterior e refere-se ao estilo de vida de uma pessoa: julgamento e percepção que representam o peso dado a cada função mental pela pessoa. Esse par de opostos foi incorporado aos tipos psicológicos de Jung a partir dos estudos de Briggs Myers e Myers (1944).

A atitude de julgamento é a tendência natural de se ter as coisas decididas, julgadas, planejadas e organizadas e, para isso, as pessoas planejam e seguem o planejado; apreciam situações decididas, ordenadas e bem planejadas; necessitam conhecer prioridades e trabalham melhor se estiverem dedicadas à uma tarefa de



cada vez. Gostam de estar preparadas para quaisquer situações e têm o desejo de estabilidade.

Já a atitude de percepção diz respeito a preferência por uma vida mais livre, espontânea; as pessoas percebem as possibilidades da vida e estão sempre abertas para mudanças repentinas, prontas para o inesperado; sentem-se confortáveis em situações de decisões que envolvem explorar oportunidades e situações mutantes e gostam de estar envolvidas em múltiplas tarefas. Apresentam tendência natural para deixar as coisas em aberto p

dos tipos psicológicos proposta por Jung e foi elaborada por Briggs-Myers e Myers (1944). Atualmente, após mais de 50 anos de pesquisa e desenvolvimento, tornou-se o instrumento de mapeamento de personalidade mais utilizado no mundo todo (MELLO, 2003).

O MBTI mede até 16 tipos psicológicos que resultam da combinação de 4 dimensões. As quatro dimensões são:

- 1) - Extroversão (extroversion - E) vs. Introversão (introversion - I): orientação da energia para fora (mundo exterior, das pessoas, das coisas ou atividades) ou para dentro (mundo psicológico, das idéias, emoções ou impressões);
- 2) - Sensação (sensing - S) vs. Intuição (intuition - N): preferência por adquirir a informação através dos sentidos ou através do “sexto sentido” (percepção inconsciente, segundo Jung);
- 3) - Pensamento (thinking - T) vs. Sentimento (feeling - F): preferência por organizar e estruturar a informação em termos lógicos ou em termos de valores, isto é, tomar decisões ou em termos da lógica ou dos valores;
- 4) - Julgamento (judgement - J) vs. Percepção (perception - P): preferência por um estilo de vida planejado, organizado ou por uma vida espontânea, flexível.

Os tipos psicológicos são indicados pelas letras das respectivas dimensões e saem das iniciais das palavras na língua inglesa. A primeira inicial corresponde à atitude de orientação de energia, a segunda, à função de percepção, a terceira à função de decisão e julgamento e a quarta à atitude de organização e estilo de vida.

Mello (2003, p. 22-25) apresenta os dezesseis tipos psicológicos do MBTI, resumidos no seu estilo de trabalho ou atuação:

1) ISTJ: “ Organizador Natural” - Responsável, cumpre os compromissos. Tipo o gerente essencial. Trabalha duro mas se diverte de fato nas horas de folga. Vive para os resultados e pode ser muito preocupado com custos. O trabalho vem em primeiro lugar - depois a família e a comunidade;

2) ISFJ: “Comprometido em conseguir que o trabalho seja feito”. Sério em relação aos compromissos, responsável e leal. Leva o trabalho a sério, é dedicado e cumpre o dever sob todos os aspectos da vida. Quieto, fica contente em trabalhar sozinho. Está sempre ajudando no trabalho de outros;

3) ISTP: “O Tarefeiro”. É freqüentemente mal entendido e subestimado. É o tipo solitário que prefere fazer a planejar. Produz resultados sem se atrapalhar com entraves burocráticos. Prefere apagar incêndios a treinar formas de prevenção dos mesmos;

4) ISFP: “A ação fala mais alto do que as palavras”. O tipo de pessoa que recusa uma promoção para poder continuar onde as coisas acontecem. Viver e deixar viver é a sua filosofia e o trabalho é a chave de sua motivação. Apoia e ajuda todos os colegas de trabalho;

5) ESTP: “Aproveitar o momento”. Gosta de enfrentar riscos, experimentar e é empreendedor. É um tipo com várias aptidões. “Fazedor” com uma grande energia que o mantém envolvido em diversos projetos, animando todos e fazendo com que a vida seja excitante. Ponto desfavorável: Hiperativo e inquieto;

6) ESFP: “Vamos fazer com que o trabalho seja divertido”. Corajoso e não-conformista. Se o trabalho não for divertido, irá evitá-lo ou mudar para algo mais interessante. Muito sociável, gosta de interagir com alegria e energia. Pode manter

vários projetos funcionando simultaneamente. Seu ponto forte está em permitir que outros sejam diferentes e trabalhem a sua maneira. Bom em grandes organizações burocráticas. Pode fazer com que o sistema funcione de forma a beneficiar todos os envolvidos no trabalho;

7) ESTJ: “Administrador natural”. Responsável, produtivo e orientado para resultados. Encontrado em posições de liderança em várias profissões, de advocacia e medicina à educação e engenharia. Quando um trabalho precisa ser feito, normas estabelecidas, sistemas implementados ou um programa avaliado - chame o ESTJ;

8) ESFJ: “O amigo de confiança de todos”. Elegância define o seu estilo de vida e gerencial. Encoraja e motiva as pessoas a atingirem seus objetivos. Gosta de um ambiente de trabalho formal, mas agradável. Possui uma tendência para agir paternalmente e, às vezes, com alguma impaciência. Esse estilo de gerência é chamado de estilo “Papai Noel”, uma vez que o ESFJ tende a fazer listas e checá-las periodicamente. Distribui recompensas e também críticas. Bom fornecedor de feedbacks;

9) INFJ: “Um líder e seguidor inspirador”. Estudioso, confiável no trabalho. Uma pessoa gentil que se importa genuinamente com os outros. Gosta de ordem e tranqüilidade no ambiente de trabalho. Intelectual e idealista;

10) INTJ: “O pensador independente”. Eles possuem visão e capacidade para torná-la realidade. Habilidades de liderança fazem com que desempenhem um papel muito importante na formação da cultura das corporações. Independência é a força que os motiva;

11) INFP: “Fazendo a vida melhor e mais agradável”. Este é o tipo mais produtivo para trabalhar com idéias. Não tolera rotina. Precisa trabalhar de acordo com seus valores pessoais. Seu trabalho é voltado para pessoas. Tende a tomar decisões subjetivamente, baseado-se em valores pessoais, não gosta de controlar as pessoas. Sente-se confortável com a filosofia do “viver e deixar viver”. Não é um tipo típico de posições executivas;

12) INTP: “Conceitualizador”. Professores e pensadores. Ama o abstrato e precisa ficar sozinho para pensar e repensar suas idéias. Ele estuda e pesquisa profundamente qualquer assunto ou trabalho pelo qual seja responsável. O INTP é uma fonte de idéias e inspiração, mas não se preocupa com prazos no trabalho. Possui pensamento claro e visão na execução de seus projetos;

13) ENFP: “As pessoas são o Produto”. Este tipo desempenha muito bem num cargo executivo embora suas características de efervescência, entusiasmo e espontaneidade não sejam típicas nos ocupantes de altos cargos executivos nas empresas. O ENFP pode ser muito habilidoso em situações de improviso e pode fazer várias coisas ao mesmo tempo, embora, às vezes, negligencie o planejamento e a preparação;

14) ENTP: “O progresso é o Produto”. Nunca se sabe o que esperar quando um ENTP está trabalhando. Todo o momento é bom para alguma coisa e suas características são: energia, dinamismo, criatividade, resistência e argumentação. Prefere se envolver em desafios intelectuais a fazer um trabalho rotineiro. Gosta de público e tende a perder o interesse pelo que está fazendo se alguma coisa mais excitante ou desafiante aparecer;

15) ENFJ: “O persuasivo”. É o vendedor nato com grande poder de persuasão. Prefere viver sua vida de forma estruturada e ordeira. Muito atento à dinâmica interpessoal de cada situação, sente necessidade de liderar;

16) ENTJ: “Líder nato”. Possui a mistura certa das qualidades de liderança: entusiasmo, visão, objetividade e responsabilidade. O ENTJ é forte, direto e bom estrategista, pode ver possibilidades em quase tudo e agir rapidamente.

Em cada uma das combinações das quatro dimensões citadas e que resultam nos dezesseis tipos identificados pelo MBTI, há um processo que lidera, correspondente à função dominante, e um segundo processo que se refere à função auxiliar. Cada tipo tem seu próprio modelo, que envolve a função dominante, a função auxiliar e a disposição básica. A função dominante é também chamada de superior, as demais são auxiliares, sendo que a menos diferenciada é chamada de função inferior e corresponde ao mesmo grupo de função superior. Se a função superior é o pensamento, a função inferior será o sentimento, ambas funções racionais, e assim por semelhança.

### **2.2.5. Administração de Marketing e a tomada de decisões**

Para a American Marketing Association (AMA), “marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criação, comunicação e entrega de valor aos consumidores e para administração do relacionamento com os consumidores de forma que beneficie a organização e seus stakeholders”. Nessa definição há destaque para conceitos atuais como valor e relacionamento com os consumidores, ao invés dos tradicionais termos preços e troca. Campomar e Ikeda (2006) apresentam uma visão ampliada do escopo de marketing, sendo

denominada como 'conceito tridimensional do marketing'. Essa visão destaca a dimensão funcional, gerencial e filosófica do marketing. Segundo os autores:

A dimensão funcional refere-se à própria natureza do marketing, seu objeto e objetivo. A ação de marketing está centrada na troca (objeto) como forma intencional de obtenção de bens, de serviços e de benefícios para satisfação de necessidades e desejos pessoais e organizacionais... O objetivo do marketing é criar, facilitar e estimular a troca...A dimensão gerencial está voltada para o conjunto de atividades organizacionais afeitas ao processo administrativo...A dimensão filosófica procura destacar o conceito ou a orientação subjacente às atividades de marketing (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 02-03)

Segundo Lovelock (1996 apud CAMPOMAR; IKEDA 2006, p. 03), o marketing pode ser descrito de diversas formas: como uma crença estratégica da alta administração, como um conjunto de atividades gerenciais ligadas ao marketing mix (produto, preço, distribuição e comunicação) ou como uma filosofia de orientação para o mercado consumidor disseminada por toda a organização.

Aqui é importante diferenciar o conceito de marketing e a administração de marketing. De acordo com Kotler (2006, p. 04), a administração de marketing é “a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente”. A administração de marketing se utiliza de técnicas e ferramentas para implementar o conceito de marketing (CAMPOMAR; IKEDA, 2006). Segundo Mattar (1986 apud CHIUSOLI, 2005, p. 50), o exercício da administração de marketing compreende a tomada de decisões nas quatro funções da administração:

1) Análise: a) diagnóstico; b) soluções alternativas; c) projeções de cada solução; d) seleção de alternativas;

2) Planejamento: a) definir as atividades; b) agrupar as atividades; c) designar as atividades a grupos responsáveis;

3) Implementação: a) ligar os grupos tanto horizontal como verticalmente por meio das relações de autoridade e sistema de informações; b) delegação de autoridade e atribuição de responsabilidades e tarefas; c) motivação – proporcionar condições para que haja envolvimento dos participantes para o cumprimento das atribuições e colaboração com a organização; d) comunicação – manter informados os colaboradores da organização;

4) Controle: a) desenvolver instrumentos que permitam saber onde se está a cada momento; b) desenvolver padrões que permitam saber onde se deve estar a cada momento; c) comparar as medidas do desempenho atual com os padrões; d) medidas para efetuar as correções necessárias.

O quadro 3 resume as funções de análise, planejamento, implementação e controle vinculadas com as principais decisões de marketing de cada etapa.



### Quadro 3 – Funções Administrativas e Decisões de Marketing

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>ANÁLISE</b>       | Diagnosticar<br>Solucionar alternativas<br>Projetar cada solução<br>Selecionar alternativas  |
| <b>PLANEJAMENTO</b>  | Definir as atividades<br>Agrupar as atividades<br>Designar as atividades a grupos responsáveis   |
| <b>IMPLEMENTAÇÃO</b> | Ligar os grupos tanto horizontalmente como verticalmente por meio das relações de autoridade e sistema de informações<br><hr/> Motivar e proporcionar condições para que haja envolvimento dos participantes para o cumprimento das atribuições e colaboração com a organização<br>Comunicar e manter informados os colaboradores da organização |
| <b>CONTROLE</b>      | Desenvolver instrumentos que permitam saber onde se está a cada momento<br>Desenvolver padrões que permitam saber onde se deve estar a cada momento<br>Comparar as medidas do desempenho atual com os padrões<br>Efetuar medidas para as correções necessárias   |

Fonte: (MATTAR, 1986 apud CHIUSOLI, 2005, p. 50)

Especificamente nas funções de análise e planejamento se assume que o processo decisório é formal, pautado pela racionalidade e livre das interferências de outros contextos organizacionais (tecnológicos, políticos, culturais e comportamentais). Esse ponto de vista relega a racionalidade limitada discutida primeiramente por Simon (1977), que argumenta a respeito da capacidade cognitiva limitada dos tomadores de decisão em trabalhar sob condições de racionalidade perfeita.

A prática administrativa se mostra bastante diferente: os tomadores de decisão trabalham com informações incompletas e imperfeitas, sendo que a complexidade

dos problemas e da realidade elimina qualquer possibilidade de se obter o “conhecimento perfeito”. “O marketing é tão dependente do julgamento humano – e de relacionamentos complexos – e acossado por conhecimento incompleto que, muitas vezes, as decisões são tomadas mais por intuição que por análise racional” (CAMPOMAR;IKEDA, 2006, p. 03). Tanto que Kotler (2006) destaca a relevância atual do marketing holístico, no sentido de que os processos e as atividades de marketing sofrem interdependências e influências do consumidor, dos funcionários de uma organização, de outras empresas, da concorrência e da sociedade como um todo, sendo necessária uma perspectiva abrangente e integrada para a tomada de decisões.

Sendo assim, as organizações visam reduzir o risco da administração de marketing dispondo do máximo de informações e compreensão do comportamento das inúmeras variáveis externas e internas à empresa que possam interferir no desempenho empresarial. Muitas vezes uma empresa pode dispor de uma grande quantidade de informações, mas irrelevantes ou de baixa qualidade, comprometendo assim todo o processo de decisão de marketing. Outras vezes, uma organização pode dispor de informações relevantes e de boa qualidade, mas os tomadores de decisão de marketing não percebem a importância do seu uso e tomam decisões baseadas unicamente nas suas crenças, experiências e interesses pessoais. E há também aquelas organizações que dispõem de grande quantidade de informações pertinentes e de qualidade, mas que são utilizadas de forma “errada” no processo de decisão de marketing, quer por desconhecimento de como interpretar e aplicar corretamente as informações, quer por estarem motivadas pela “não-decisão”. Segundo Bachrach e Baratz (1962), a “não-decisão” pode ser tão importante quando a decisão, pois são questões organizacionais que simplesmente

se decidiu não decidir. São questões que são deixadas de lado ou suprimidas porque afetam os interesses dos envolvidos na decisão.

Dentro desse contexto, todo gestor de marketing trabalha com as seguintes informações para a tomada de decisão (MATTAR, 1997): informações para análise de mercado, informações para análise do marketing mix e informações sobre medidas de desempenho em marketing.

#### *Informações para Análise de Mercado*

Mattar (1997) afirma que há uma série de fatores a serem analisados para que se possa construir um quadro nítido das condições de mercado, a saber: macro e microambiente, comportamento, necessidades, desejos e características do consumidor/cliente e ambiente interno da empresa:

- Análise do macroambiente e do microambiente – diz respeito às condições da economia, legislação, tecnologia, demografia, ecologia, política e cultura, à estimativa do potencial de mercado consumidor, à análise do mercado intermediário, à evolução do mercado, à demanda por segmento, às diferenças regionais, ao surgimento e crescimento de novos mercados, à concorrência direta e indireta, concorrência entre produtos/serviços;
- Análise do comportamento, necessidades, desejos e características do consumidor/cliente – trata-se do perfil demográfico e psicográfico do consumidor, das razões de compra, das atitudes e opiniões, das motivações de consumo, da identificação de hábitos e costumes, das necessidades e desejos que estão sendo satisfeitos;

- Ambiente interno – recursos e capacitações de marketing, produção, finanças e tecnologia.

### *Informações para Análise do Marketing Mix*

Ainda segundo Mattar (1997), o marketing mix, ou composto de marketing, também merece um tratamento cuidadoso do gestor de marketing, devendo-se realizar um mapeamento dos produtos e serviços, preços praticados, formas de distribuição e comunicação presentes no mercado:

- Produtos/Serviços – nível de conhecimento de produtos e serviços, preferência do consumidor, experimentação de produtos/marcas, adaptação de produtos atuais, novos usos para antigos produtos, posição do produto e da empresa em face da concorrência, novos produtos (teste de conceito, pré-teste e teste de mercado), teste de embalagem, imagem de marca, frequência de uso, local e época de compra, participação do produto.marca no mercado, serviços de pós-venda (assistência técnica, instalação, linha direta com o consumidor) e ações para enfrentar a concorrência;
- Preço – estabelecimento de preços, elasticidade do preço em relação à demanda, aumento, manutenção ou redução de preços e importância relativa do preço comparado às demais variáveis do marketing mix;
- Distribuição – escolha de intermediários, teste de desempenho, efeito do treinamento de vendas, seleção de canais de distribuição, determinação de zonas de vendas, determinação de cotas de vendas e avaliação de ponto de venda;

- Comunicação – avaliação de campanhas publicitárias (pré-testes de anúncios e pós-testes de recordação de campanhas), efeito de campanhas promocionais e efeitos da propaganda na mudança da imagem de marca, utilização das demais ferramentas de comunicação com o mercado (participação em eventos, marketing direto, e-mail marketing, relações públicas).

#### *Informações sobre Medidas de Desempenho*

Por fim, também é preciso que se acompanhem as vendas atuais por linha de produto, por produto, por serviço ou por mercado, participação de mercado, lucratividade, imagem de marca, níveis de propaganda e promoção de vendas (consumidores, intermediários e vendedores). De forma resumida, Bell (1972 apud Las Casas, 2006, p.126) destaca que o gestor de marketing deve buscar informações sobre a capacidade de marketing, informações sobre clientes e mercados, experiências passadas e previsões de vendas futuras e informações sobre custos.

A obtenção de todas essas informações envolve dois importantes aspectos (CHIUSOLI, 2005):

- Disponibilidade da informação desejada;
- Uso da informação: consciência do valor da informação até sua correta interpretação, passando também pela adequada seleção de que informação deve ser, ou não, usada numa determinada situação.

Marshall (1996 apud CHIUSOLI, 2005, p. 52) apresenta também um *check list* das informações necessárias para os tomadores de decisões de marketing (Quadro 4).



### 2.2.6. Sistemas de Informação de Marketing

O Sistema de Informações de Marketing (SIM) é usado como uma forma de avaliação do mercado, orientação para estratégias e controle do desempenho de uma organização (LAS CASAS, 2006). Mayros e Werner (1982, p. 11) definem o sistema de informação de marketing (SIM) como “um conjunto de dados organizados que é analisado por meio de modelos estatísticos”. Wierenga (2000, p. 07) amplia esse conceito para “*sistemas de suporte à decisão de marketing*”, combinando tecnologia da informação, capacidades analíticas, dados de marketing e conhecimento de marketing, de modo a tornar possível aos tomadores de decisão de marketing um incremento da qualidade na gestão do marketing. A evolução desse conceito agrega importância ao conhecimento de marketing no sistema, já que é necessário converter dados em informações pertinentes, permitindo assim decisões mais eficazes. Assim, o SIM consiste em um tripé (sistema, informação e marketing), como apresentado na Figura 10. O sistema mantém a estrutura dos componentes utilizados (dados, informações, modelos estatísticos, relatórios gerenciais). A informação é decorrente da transformação de dados. O Marketing gera novas demandas de análises de mercado que são trabalhadas pelo SIM.

#### **Figura 10 – O Tripé do Sistema de Informações de Marketing**

Há diversos modelos de sistemas de informações de marketing existentes na literatura, de representações mais simples às mais complexas. Chiusoli (2005, p. 60-61) destaca 22 modelos presentes na literatura de marketing. O quadro 5 comparativo mostra os pontos relevantes dos modelos de SIM, suas semelhanças e possíveis pontos divergentes.

Feita uma análise ampla dos modelos, apesar das diversas concepções e dos pontos de vista sobre a aplicação prática dos modelos, não há nada muito divergente quanto às suas estruturas conceituais. Todos propõem de certa maneira que um sistema de informação de marketing deve se pautar sob algumas premissas básicas: coleta de dados internos e externos, pesquisas de mercado, técnicas de inteligência de marketing, monitoramento do ambiente de marketing (ambiente competitivo e macroambiente).

Vale destacar que apesar de apontado em vários modelos como sua finalidade básica, nenhum deles trata e engloba em detalhes o processo decisório de marketing decorrente do uso de informações geradas pelo SIM. Não há referência sobre como as informações disseminadas pelo SIM se refletem nas decisões estratégicas ou operacionais de marketing, e em como o conhecimento tácito e explícito interferem no uso das informações e no próprio processo decisório.



## Quadro 5 - Comparação e Divergências dos Modelos de SIM

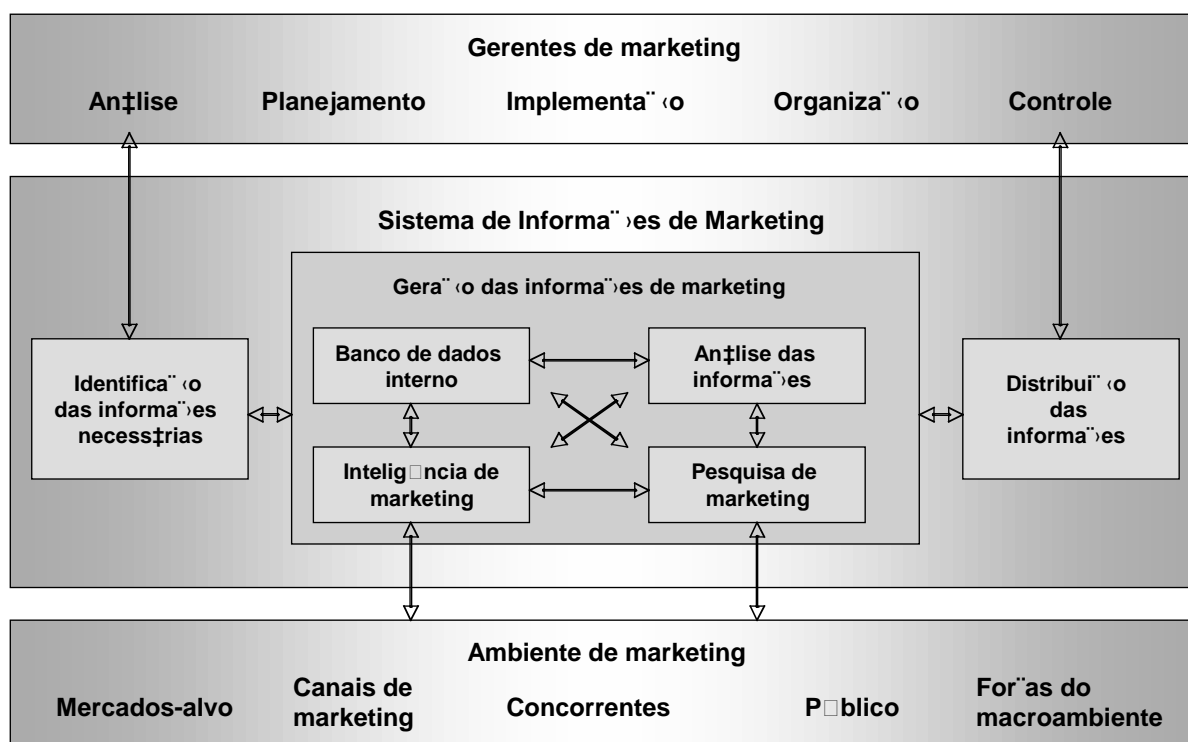
|    | MODELOS/AUTORES                        | APLICAÇÕES DO SIM   |
|----|--|---|
| 1  | KOTLER, 1968                           | Era empregado com o uso da pesquisa de marketing, sendo um dos primeiros modelos a figurar na literatura.   |
| 2  | KOTLER, 1998                           | Um dos modelos mais conhecido na literatura, com uma forma mais completa e abrangente com a introdução da inteligência de marketing, sistemas analíticos e uso de dados por meio de registros internos  |
| 3  | McCARTHY, 1997                         | Além da atribuição da pesquisa de marketing, grande ênfase em modelos de marketing, configurados por um sistema de apoio à decisão e especialistas em tecnologia de informações.  |
| 4  | BRIEN & STAFFORD, 1968                 | Uso para processo gerencial de marketing utilizando o plano de marketing <u>orientado para o composto de marketing por meio de fluxo de decisão e informação</u>  |
| 5  | SCHOENBACHLER & O'BRIEN & GORDON, 1995 | Proposta de uso de dados externos e internos para o processamento do plano de marketing voltado para recomendações às políticas e ações por meio de serviços diretos e indiretos ao consumidor  |
| 6  | SISODIA, 1992                          | Por meio de um banco de dados permite a interface do usuário com os demais integrantes da organização utilizando modelos estatísticos, especialistas e dados agregados  |
| 7  | AMARAVADI & SAMADDAR & DUTTA, 1995     | Modelo que usa o termo inteligência para se referir ao monitoramento de vários recursos por meio de banco de dados atualizados e em tempo real, permitindo acompanhar mudanças no ambiente externo e decisões sobre o composto de marketing                     |
| 8  | LI & MCLEOD & ROGERS, 2001             | Pautado nos subsistemas de entrada, o processamento de dados, pesquisas e inteligência de marketing para auxiliarem as decisões do composto de marketing como subsistemas de saída  |
| 9  | KIMBAL, 1996                           | Compõe-se de uma interface com os usuários, com uso de softwares por meio de banco de dados apoiado pelo suporte administrativo orientado aos objetivos da empresa  |
| 10 | UHL, 1974                              | Com uma terminologia diferente de Kotler, explicita o uso dos subsistemas de consciência corrente (contabilidade interna), de informações críticas e em profundidade (pesquisa de marketing) e informações acidentais (inteligência de marketing)               |
| 11 | MATTAR, 1999                           | Cita um sistema cuja FONTE de dados de dados provém por meio da coleta de pesquisa de marketing, informações competitivas, informações internas e monitoramento ambiental   |
| 12 | MINCIOTTI, 1992                        | Usa o fluxo de informação para armazenagem de dados, os subsistemas registros <u>internos, monitoramento ambiental, pesquisa de inteligência, pesquisa de marketing</u> e plano estratégico para tratamento dos dados e elaboração de relatórios para o decisor |
| 13 | ROCHAS & COQUARD, 1972                 | Compara um SIM e o plano de marketing, a tarefa do sistema de informação de marketing auxiliar na elaboração do plano de marketing por meio dos subsistemas de pesquisa, do composto de marketing e análise da concorrência                                     |
| 14 | HALLOWAY & HANCOCK, 1973               | Separa as informações provenientes de dados ambientais, dados da concorrência, dados internos quantitativos, dados não-financeiros e financeiros para a função gerencial de planejar, executar e controlar  |
| 15 | MAYROS & WERNER, 1982                  | Mostra que o SIM abastece o gerente de marketing de modelos estatísticos e relatórios para tomada de decisão, cujos dados provêm do ambiente externo e interno  |
| 16 | TALVINEN, 1995                         | Trata-se de uma abordagem mais complexa que utiliza recursos do sistema de processamento de transações, sistema de especialistas e sistema de apoio à decisão para a administração de marketing   |
| 17 | SEMENIK & BAMOSSY, 1995                | Considera como FONTE de informações as entradas de dados alimentados por registros internos da empresa, acompanhamento do ambiente externo e pesquisa de mercado para a geração das informações necessárias ao auxílio à tomada de decisões                     |
| 18 | LITTLE, 1979                           | Considera cinco componentes básicos permeando as interfaces da pesquisa de marketing, dos dados brutos, das técnicas estatísticas, dos modelos de marketing e o gerenciamento das informações para a tomada de decisões de marketing                            |
| 19 | LAMBIN, 2000                           | Modelo semelhante ao de Kotler com o uso dos subsistemas de análise (sistema de apoio à decisão), de contabilidade interna (registros internos), investigação em marketing (pesquisa de marketing) e sistema de informações (inteligência de marketing)         |
| 20 | SANDHUSSEN, 1998                       | Considera informações de mercado, do ambiente de marketing e pesquisa de marketing  |
| 21 | MONTGOMERY & URBAN, 1969               | Considera três componentes básicos: o banco de dados, o estatístico e o de modelos  |
| 22 | TULL & HAWKINS, 1993                   | Considera a pesquisa de mercado e o ambiente externo e interno  |

Chiusoli (2005) argumenta que, apesar de muita literatura sobre o assunto, não há uma pré-validação dos modelos em termos práticos. Por não estarem consolidados no mundo corporativo, há espaço para a literatura progredir mais sobre o assunto, a fim de oferecer uma ferramenta mais prática, de fácil operacionalização e que possa ser adaptada às necessidades específicas de cada organização.

Diante de tantas propostas, o modelo de Kotler (1998) se tornou o mais tradicional e reconhecido modelo de sistema de informação de marketing citado pela literatura. Provavelmente isso tenha ocorrido pois o modelo é de fácil compreensão, sendo Kotler um pensador do marketing com grau de notoriedade nos ambientes acadêmico e empresarial (Chiusoli, 2005).

Com base em seu modelo proposto, Kotler (2006, p. 71) afirma que um “sistema de informação de marketing é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos dedicados a coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias de maneira precisa e oportuna para aqueles que tomam as decisões de marketing”, adicionando ao conceitos anteriores de Mayros e Werner (1982) e Wierenga (2000) a explícita preocupação com o processo de obtenção e avaliação das fontes de informações internas e externas, o quão precisas e adequadas elas são e como disponibilizar somente as necessárias aos tomadores de decisão de marketing. A Figura 11 apresenta o modelo de SIM proposto por Kotler (1998, apud CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 37).

**Figura 11 - Sistema de Informações de Marketing - Modelo Kotler**



Fonte: KOTLER, 1998 apud CAMPOMAR; IKEDA 2006, p. 37.

Para Minciotti (1992), a definição da fonte interna ou externa que será utilizada é diretamente vinculada ao tipo de informação que se busca. A classificação que caracteriza as fontes de dados de acordo com sua origem, como internas ou externas, é bastante difundida entre vários autores, como, por exemplo, Kimball (1996), Mattar (1997), Wierenga (2000) e Kotler (2006). A maioria dos autores defende como fontes internas as áreas que fazem parte da organização, enquanto as externas seriam as demais fontes. Kimball (1996) não caracteriza diretamente como fontes externas, mas apresenta 'inteligência de marketing' e 'pesquisa de marketing' como complementos às fontes internas. Kotler (2006) propõe que o sistema de informações de marketing seja desenvolvido com base em quatro subsistemas: dados internos, inteligência de marketing, pesquisa de marketing e apoio às decisões de marketing.

O sistema de dados internos é resultante de dados provenientes das atividades operacionais de uma organização (vendas, preços, custos, níveis de estoque, contas a receber, contas a pagar, rentabilidade).

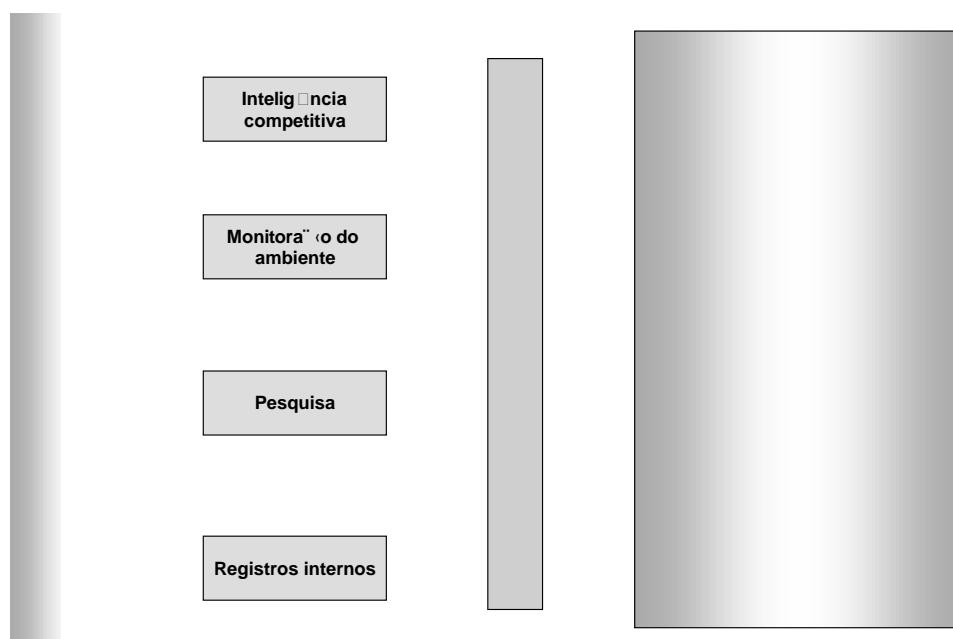
O sistema de inteligência de marketing é decorrente de dados obtidos no ambiente externo (livros, jornais, publicações setoriais, relacionamento com fornecedores, clientes e distribuidores, participação em eventos).

O sistema de pesquisa de marketing se caracteriza pela obtenção de dados primários de projetos de pesquisa sob encomenda, a fim de atender necessidades específicas de informação.

O sistema de apoio às decisões de marketing envolve técnicas de análise estatística multivariada (regressão múltipla, análise discriminante, análise fatorial, análise de *clusters*, *conjoint analysis*, escala multidimensional) que relacionam e interpretam dados provenientes do ambiente de negócios, bem como modelos estatísticos customizados para determinada necessidade de informação ou organização.

Uma proposta recente desenvolvida por Campomar e Ikeda (2006), similar ao modelo de Kotler (vide Figura 12), procura apresentar um modelo de sistema de informações de marketing sob outros ângulos, com ênfase na tomada de decisões de marketing.

**Figura 12 – Modelo de Sistema de Informações de Marketing com Ênfase na Tomada de Decisões**



Fonte: CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 38.

Segundo esse modelo, do ambiente interno são gerados relatórios de resultados usados (por exemplo, vendas, lucro, estoques) para determinadas decisões de marketing.

Do ambiente externo são analisados dados oriundos da inteligência competitiva (análise de movimentação da concorrência) e da monitoração do ambiente (variáveis tecnológicas, sociais, legais, econômicas, entre outras).

A pesquisa de marketing busca dados e informações específicas sobre oportunidades ou problemas enfrentados pela organização. Os modelos e as outras

ferramentas tratam de ferramentas estatísticas e de análise de dados que transformam as informações já disponíveis sobre o ambiente interno ou externo num melhor formato para facilitar o processo decisório, que se divide em decisões focadas em questões estratégicas ou operacionais.

Em linhas gerais, Pinheiro et al (2004) apresentam o funcionamento do SIM como descrito a seguir:

1. Há a entrada de dados oriundos do macroambiente (dados sobre política, cultura, tecnologia, ecologia, geografia, legislação e economia), do microambiente (dados de consumidores/clientes, canais de distribuição, concorrentes, fornecedores e complementadores) e da própria operação da empresa (dados contábeis, financeiros, de resultados de vendas, do desempenho das iniciativas de marketing);
2. Os dados de entrada podem ser dados secundários (dados já disponíveis no ambiente de marketing, que já foram coletados, tabulados e analisados com propósitos outros e que estão à disposição dos interessados – séries históricas de consumo por segmento/região, estatísticas de atendimento/vendas, indicadores de qualidade e relatórios financeiros, sites na Internet, notícias relativas à concorrência e estudos setoriais são exemplos de dados secundários) e dados primários (geralmente, pesquisas que são feitas sob medida para estudar um determinado assunto, isto é, para atender necessidades específicas de informação). Os dados primários são dados inéditos nunca antes coletados no ambiente de marketing;
3. Os dados são classificados de acordo com os subsistemas (dados internos, inteligência de marketing, apoio à administração de marketing e pesquisa de

marketing) que compõem o SIM, processados e analisados em conjunto, gerando uma informação que servira de apoio à tomada de decisões;

4. A informação gerada é disseminada para os profissionais interessados. Após a tomada de decisão, o cenário mercadológico modifica-se, gerando um conhecimento proveniente da análise de como as decisões baseadas nas informações foram eficazes e portanto, como seria a melhor maneira de corrigir eventuais erros de curso, em um processo de retroalimentação e atualização do SIM.

Em outras palavras, o sistema de informações de marketing (SIM) reúne as informações necessárias para a tomada de decisões e análises a serem feitas por uma organização, com base no mercado. Assim, na constituição de um sistema de informações, algumas premissas básicas e conceitos fundamentais precisam estar no cerne das preocupações daqueles que definirão a forma como o sistema estará modelado, de modo a se estabelecer o melhor formato de um adequado sistema de informações. Essas premissas são: um conjunto de dados não representa, necessariamente, uma informação; conjunto de dados, ou um dado, só se transforma em informação na medida em que se conhece o objetivo de seu uso, ou seja, sua interpretação; a acumulação de dados – numa biblioteca, num arquivo, num servidor, na memória humana – pode ter vários nomes, como patrimônio, repositório, banco de dados ou cultura organizacional. Mas também poderá ser chamada de “bando de dados” se não tiver uma finalidade de uso; e quanto maior a quantidade de dados a ser acumulada, maior o investimento necessário para a sua coleta, classificação, armazenamento e atualização. Para esse último ponto vale uma ressalva: muitas organizações investiram em tecnologias da informação

(hardwares, softwares, redes de dados) mais sofisticadas, sem necessariamente obter a melhor informação. Prussak e Davenport (1998) argumentam que a tecnologia da informação é somente um sistema de distribuição e armazenamento para o intercâmbio do conhecimento. Ela não cria conhecimento e não pode garantir nem promover a geração ou o compartilhamento do conhecimento. Mais tecnologia não é sinônimo de mais informação útil para a tomada de decisões.

Mesmo assim, Demirdjian (2003) destaca que o desenvolvimento do computador e o maior acesso à tecnologia da informação fizeram com que o SIM pudesse ser adotado de forma mais generalizada entre as organizações, já que o investimento de capital necessário para o desenvolvimento de um SIM ficou menor ao longo dos anos. Assim, diferentes tipos de organizações, de diferentes tamanhos, puderam passar a trabalhar com esse tipo de sistema. Mas vale destacar o que Pinheiro et al (2004) dizem sobre o SIM: o sistema nada mais é do que um modelo conceitual teórico aplicado caso a caso, de diferentes formas pelas organizações. Para que seja possível fazer a ligação entre o modelo e a prática das organizações, alguns pontos devem ser observados:

- Como funciona e quais são as partes que compõem o sistema?
- Quais os diferentes tipos de dados com que o SIM trabalha?
- Como um dado se transforma em informação?
- Como os dados ou informações se transformam em conhecimento?

Esses pontos trabalhados em conjunto pelas organizações alimentam o processo de tomada de decisões, gerando os subsídios necessários para a administração



mercadológica, e superam a questão tecnológica envolvida no processo de desenvolvimento de um sistema de informações de marketing.

Assim, o principal papel do SIM é avaliar as necessidades de informação do gestor de marketing, desenvolver as informações mais úteis e distribuí-las no tempo certo. Os benefícios esperados pelas organizações na utilização de um sistema de informação de marketing são: evitar surpresas do mercado, identificar ameaças e oportunidades, obter e manter a vantagem competitiva com redução do tempo de reação, minimizando os recursos, acompanhar as mudanças de valores, hábitos e necessidades do consumidor e, por último, aprimorar e revisar continuamente o planejamento estratégico de curto e longo prazo.

A interpretação dos dados oriundos de um SIM é muito pessoal e, por vezes, pode induzir a um erro na tomada de decisão. Também há casos em que o gestor interpreta os dados de forma a justificar suas decisões. Há diferentes formas de interpretação dos dados, de acordo com o perfil dos administradores que os utilizam. Os especialistas olham dados, interpretam-nos de forma localizada e restrita e, normalmente, criam polêmica por falta de visão generalista. Por outro lado, os generalistas interpretam dados e visualizam apenas se o seu uso atende às questões estratégicas. A inteligência de negócios é muito mais uma forma de comportamento do que um sistema formatado, formal e cartesiano. Seja como for, segundo Laudon e Laudon (1996), para o bom desenvolvimento de um SIM é preciso que a empresa tenha, em primeiro lugar, noção clara de quais dados são necessários para sua operação e sobrevivência, a curto e a longo prazo.

Minciotti (1992) apresenta um modelo que visa identificar se há ou não necessidade de implantação de um SIM em determinada empresa. Esse modelo consiste

basicamente na análise da quantidade e da veracidade das informações existentes sobre diferentes questões que envolvem a empresa analisada, propondo uma lista com diferentes perguntas que buscam levantar as possíveis carências de informação da empresa. A pergunta básica usada é: “*A empresa sabe tudo o que deveria saber sobre?*”. Minciotti (1992 apud CHIUSOLI, 2005, p. 112) registra que essa lista de questões não esgota todos os aspectos de marketing tratados por uma organização, mas engloba os principais fatores que auxiliariam no processo decisório de marketing. Na verdade, de acordo com Wierenga (2000), um SIM eficiente é aquele cujos dados coletados e armazenados trazem contribuição direta para a tomada de decisão de marketing.

Para o cruzamento dos dados do estudo de casos múltiplos, os principais aspectos teóricos que servirão de base para a análise comparativa são os seguintes:

- Modelo do processo decisório (MOTTA e VASCONCELOS, 2002);
- Visão do tomador de decisão (NUTT, 1986);
- A conceituação de um sistema de informações (CHIUSOLI, 2005);
- O sistema de informações de marketing (KOTLER, 1998 e MAYROS e WERNER, 1982 apud CAMPOMAR e IKEDA, 2006, p. 37) e a estrutura do SIM (KOTLER, 2006);
- O SIM sob o ponto de vista das decisões estratégicas e táticas de marketing (CAMPOMAR e IKEDA, 2006);
- Os estilos decisórios (ROBBINS e COUTIER, 1996 e JUNG, 1991), a consciência limitada do tomador de decisão (BAZERMAN e CHUGH, 2006) e o papel do conhecimento tácito e explícito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997);
- O processo decisório de marketing numa abordagem holística e integrativa

(DRIVER e MOCK, 1975 apud GOODWIN e WRIGHT, 1991, p. 203).

### **III. ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

#### **3.1. ACRIMET**

##### **3.1.1. Caracterização e breve histórico da Acrimet**

A Acrimet é fabricante de produtos de papelaria e materiais de escritório. A empresa atua nesse setor há 32 anos e é líder de mercado em boa parte de suas linhas de produtos. A Acrimet pode ser considerada como uma média empresa do ramo industrial, com cerca de 130 empregados.

A empresa possui três grandes linhas de produtos:

- Organizacional: inclui todos os acessórios para organização de escritórios, como porta lápis, porta cliques, caixas para correspondência, fichários de mesa, organizadores para chaves e chaveiros e produtos para organização do lar, que são os mesmos para escritório. Essa linha de produtos é caracterizada como SOHO (small office, home office). É o carro chefe da empresa, contribuindo com 80% da sua receita anual;
- Artigos escolares: envolve materiais de desenho (régua, transferidores e esquadros), fichários escolares e estojos. É uma linha relevante que supre a queda de faturamento da linha organizacional nos meses de dezembro e janeiro. A linha escolar chega a ter uma participação de 40% na receita total da empresa na época do início do período letivo. No restante do ano, sua participação é de 15%;

- Produtos promocionais: não é mais a atividade principal da empresa, porém ainda os faz sob encomenda para clientes especiais. São brindes e displays promocionais. Contribui para 5% do faturamento total.

Fundada em 1972 por um engenheiro mecânico, os primeiros produtos da Acrimet foram pranchetas fabricadas com chapa acrílica. Este produto levou a empresa a se dedicar ao mercado de papelaria, bem como a definir sua linha de produtos partindo da matéria prima chapa acrílica. Logo nos primeiros anos começou uma rápida diversificação, partido também para a área metalúrgica, sempre focada em materiais para escritório.

No fim da década de 70, passou a produzir displays, expositores e diversos produtos promocionais.

Em 1990, em consequência do Plano Collor, a Acrimet sofreu com uma redução drástica do mercado interno, o surgimento de dezenas de pequenas empresas que atuavam de maneira informal e a importação de produtos de baixa qualidade provenientes do sudeste da Ásia, principalmente da China.

A partir de 1994, a empresa desenvolveu novas linhas de produtos, investiu em equipamentos, máquinas, instalações, novos moldes e ferramentas e com isso se tornou novamente líder de mercado, competindo inclusive no mercado internacional.

Em 1997, a empresa desenvolveu uma linha de material para desenho escolar inédita no mercado brasileiro. Essa linha consiste em réguas, esquadros, transferidores e conjuntos dos mesmos, em vários modelos e tamanhos, tornando-se referência também em material para desenho escolar.

Nos últimos anos o mercado de materiais de papelaria e escritório não tem apresentado crescimento no Brasil. A Acrimet teve que buscar alternativas para contornar a estagnação e continuar a crescer. Ampliou o composto de produtos e incrementou as exportações, com ações comerciais internacionais, em especial, a participação em feiras internacionais do setor como a SHOPA nos Estados Unidos (a qual a empresa é associada há muitos anos) e a *PaperWorld* na Alemanha, que é a maior feira do mundo do setor.

Em 2006 foi terminada a construção de um grande centro de distribuição em São Bernardo do Campo, que deve começar a funcionar no início de 2007, cuja principal finalidade é estocar produtos acabados para exportação.

A empresa tem 6.000 clientes diretos, o que significa a presença em 10.000 pontos de venda atendidos diretamente pela equipe comercial, e está presente em aproximadamente 30.000 pontos de venda através da rede de distribuição e atacadistas, totalizando aproximadamente 40.000 pontos de venda.

### **3.1.2. Análise da estrutura de marketing e do processo de decisão de marketing adotado pela Acrimet**

A Acrimet é estruturada nos departamentos de produção, engenharia e desenvolvimento de produtos, manutenção, expedição, comercial/marketing, contabilidade, cobrança, exportação, recursos humanos e produtos promocionais. Todos os gerentes dos departamentos são subordinados diretamente ao presidente da empresa. Alguns departamentos, como produção e expedição, por exemplo, trabalham a maior parte do tempo em contato direto. Os outros, quando necessário, se reúnem para um trabalho específico ou para solução de algum problema.

Os profissionais da Acrimet estão em contato o tempo todo. Embora não seja muito comum a formação de times, ou forças-tarefas, os departamentos trabalham juntos sempre.

Na Acrimet, as atividades operacionais de marketing são exercidas pelo departamento comercial da empresa e a gestão estratégica de marketing cabe ao presidente. Há um gerente de vendas que incorpora também o papel de gerente de marketing. O departamento comercial/marketing se encarrega da gerência de vendas, do atendimento ao consumidor, da interface com os representantes de vendas e revendedores, da criação de peças promocionais, como promoções no PDV e anúncios em revistas do setor, além de organizar a participação da empresa em feiras do setor, principalmente a Escolar, em São Paulo (as feiras internacionais são organizadas pelo departamento de exportação, com ajuda do marketing).

O departamento comercial/marketing está muito focado no relacionamento com os representantes da Acrimet, porque acredita que os mesmos são os maiores clientes em importância estratégica para o negócio. Segundo o gestor de marketing da Acrimet, os representantes conhecem profundamente o mercado, sabem o que cada revendedor da sua região gosta ou não de comprar, além de influenciá-los. Por isso, o gestor de marketing busca manter um relacionamento muito estreito com os representantes.

A gestão estratégica de marketing é conduzida pelo presidente da empresa. Sua formação acadêmica é em engenharia mecânica. Por isso, percebe-se que os processos de administração de marketing são aplicados de forma intuitiva e advindos da prática de negócios. Os 35 anos de experiência no negócio são um direcionador dos processos de marketing.

Entretanto, observa-se um padrão de aplicação dos processos tradicionais de marketing:

- Aplicação de pesquisas de mercado para o mapeamento de novas oportunidades de mercado e para o desenvolvimento de novos produtos, bem como o incremento de produtos nas linhas já existentes;
- Escolha e entendimento das necessidades de cada mercado-alvo;
- Definição do composto de marketing (características e benefícios dos produtos, políticas de preços para o atacado e varejo, estratégias de distribuição e relacionamento com os canais de vendas – representantes e revendedores, desenvolvimento de materiais promocionais de ponto de venda, marketing direto e anúncios em mídia dirigida);

- Monitoramento dos resultados de vendas e performance das linhas de produtos por canal de vendas e região geográfica.

Segundo as palavras do gestor de marketing da Acrimet:

“Nós observamos em quais segmentos ainda não atuamos...fazemos uma pesquisa para entender como funciona esse segmento, se tem espaço para nós, para os nossos tipos de produtos. Na seqüência, para quem vamos ofertar o produto. Por exemplo, no início do ano (2007) lançamos um estojo escolar para crianças e adolescentes baseado em resultados de pesquisa... isso ajudou a definir preço e pontos de venda, que neste caso, são os nossos próprios clientes. Daí acompanhamos de perto como foi a aceitação junto aos representantes e aos principais revendedores.”  
(trecho da entrevista concedida ao autor)

Algum tempo atrás, a Acrimet encomendou uma pesquisa de mercado para o desenvolvimento do novo suporte de fita adesiva. Foram entrevistadas pessoas que trabalham em papelarias ou como empacotadores, que usam esse tipo de material. A idéia era descobrir o que um suporte precisava ter. Descobriu-se que o maior problema dos produtos atuais era a falta de segurança. Frequentemente as pessoas se machucavam com a lâmina. Essa pesquisa deu origem a alguns protótipos e uma opção no mercado foi lançada há mais ou menos um ano.

Na Acrimet, o processo de tomada de decisões de marketing pode ser assim descrito:

- Levantamento de dados internos e externos pelo departamento comercial/marketing: comparativos de vendas com a concorrência, volume de vendas, avaliação e *feedback* dos representantes sobre o desempenho das linhas



de produtos e dos preços praticados, avaliação do desenvolvimento de novos produtos com a área de engenharia/produção, atendimento a clientes;

- Compartilhamento de informações com os outros departamentos da empresa (principalmente produção);

- Discussão de alternativas estratégicas de marketing a partir da “fotografia” do mercado entre o gerente de marketing e o presidente da empresa. Juntos, eles discutem se determinada situação mercadológica em questão já ocorreu, e em caso afirmativo, qual providência foi tomada e quais os resultados;

- Caso necessário, o presidente e o gerente de marketing convocam outros departamentos que possam estar direta ou indiretamente envolvidos no assunto em pauta;

- Por fim, um plano de trabalho é formulado sob demanda e monitorado ao longo do tempo. Os resultados são medidos com base nos resultados financeiros, volume de vendas (indicadores de performance), satisfação dos representantes e revendedores e avaliação de desempenho dos funcionários.

De acordo com o gestor de marketing, “esses ‘passos’ não estão escritos em local algum, não seguimos uma cartilha...‘pegue o nosso manual que na página 109 tem explicado como resolver’. Cada caso é um caso, nos momentos em que temos que tomar uma decisão, o conhecimento da situação, do cliente, do produto, da produção é mais importante do que a teoria” (entrevista concedida ao autor).



próprio gestor declara que muitas vezes a decisão é tomada com base na intuição ou de acordo com o que considera como o mais lógico e correto.

#### **3.1.4. Fechamento da análise do caso Acrimet**

Com base nos dados coletados, pode-se estabelecer como principais características do processo decisório de marketing da Acrimet:

- Há uma preocupação clara na divisão das decisões operacionais e estratégicas de marketing. Mas mesmo as decisões de marketing programadas passam pela supervisão direta do presidente da empresa;
- A formulação estratégica e a palavra final sobre as decisões de marketing estão centralizadas no presidente. Isso garante um pensamento estratégico alinhado com a execução das tarefas de marketing. Contudo, esse forte controle até mesmo das atividades operacionais de marketing ocasiona muitas vezes lentidão no processo decisório. Além disso, a centralização da decisão e a baixa autonomia das equipes gerenciais estão pautadas pela crença no conhecimento tácito do presidente a respeito do negócio;
- Pode-se dizer que tal processo decisório é decorrência das próprias características da empresa: uma média empresa em fase de crescimento acelerado, com uma estrutura hierárquica ainda enxuta e pouco profissionalizada nos níveis gerenciais e diretivos;
- O estilo decisório predominante do gestor de marketing da Acrimet é diretivo. O gestor adota uma postura racional diante de decisões programadas e não-

programadas. A busca de novas informações é confrontada constantemente em relação ao conhecimento do gestor e de sua equipe. A experiência do gestor conta no processo decisório para minimizar as alternativas disponíveis;

- De acordo com o teste psicológico MBTI, o gestor de marketing possui um perfil de personalidade denominado ISTj – Sensorial introvertido apoiado pelo pensamento, também denominado como *“The Pragmatist”*. As principais características desse tipo psicológico são:

- Tomam decisões tão rápidas que deixam os outros fora do processo;
- Desconsideram fatores subjetivos e são defensoras do seu ponto de vista, sendo resistentes a aceitar ou mesmo ouvir diferentes opiniões;
- Seguem procedimentos e regras que tenham um propósito lógico e esperam que os outros façam o mesmo;
- São confiáveis ao apurar informações e gostam que sua equipe tenha um objetivo claro, com cronogramas, horários e prazos para cada tarefa;
- São realistas, estabilizadores, cuidadosos e naturalmente conservadores, com uma noção clara do que pode ser feito;
- Trazem uma perspectiva histórica, podendo ser a memória da equipe ou da organização;
- Enfatizam a produtividade e a eficiência e apresentam precisão, objetividade e minúcia;
- Determinados, estabelecem objetivos e fazem o que for preciso para atingi-los, às vezes são tão determinados que parecem obsessivos, teimosos, resistentes a novas possibilidades;
- São pessoas difíceis de se conhecer, distantes.

## 3.2. RHODIA

### 3.2.1. Caracterização e breve histórico da Rhodia

A Rhodia é uma indústria global de especialidades químicas, com presença no Brasil desde 1919. A empresa possui a liderança nas principais tecnologias da química de aplicações (surfactantes, polímeros, sílicas, ácido adípico, plásticos de engenharia de poliamida, regeneração de ácido sulfúrico, ingredientes para flavorizantes e fragrâncias), atendendo diversos segmentos de mercado:

- Automobilístico;
- Agroindústria;
- Agroquímico;
- Bens de consumo;
- Calçadista;
- Construção civil;
- Derivados de madeira;
- Eletroeletrônico;
- Farmacêutico;
- Perfumaria;
- Pneus;
- Têxtil;
- Tintas e revestimentos.

A Rhodia está organizada em empresas globais. São elas:

- **Rhodia Acetow:** produz o cabo de acetato de celulose, uma fibra artificial

aplicada principalmente na fabricação de filtros de cigarro. Com plantas no Brasil e na Venezuela, a Rhodia Acetow é a principal produtora da América do Sul;

- **Rhodia Eco Services:** desenvolve soluções na regeneração de ácido sulfúrico usado;

- **Rhodia Novecare:** fornece para diversas indústrias de domésticos e tecidos (Home & Fabric Care) e cuidados pessoais (Personal Care), formulações agroquímicas, petróleo, tratamento de metais, formulações industriais, especialidades de sistemas de polímeros, tratamento de água, retardantes de chama para têxteis, biocidas e anti-corrosivos;

- **Rhodia Organics:** aqui a empresa é líder mundial nas categorias de difenóis e derivados, ácido trifluoracético (TFA) e produtos provenientes da cadeia de salicilatos, assumindo grande participação nos mercados de Flavors & Fragrances, Agro e de Inibidores de Polimerização;

- **Rhodia Poliamida:** compreende os negócios de Plásticos de Engenharia & Polímeros, Fios Industriais & Fibras e Fios Têxteis. A Rhodia é o segundo maior produtor mundial de poliamida, atuando em mercados como o automotivo, de eletroeletrônicos, fios, fibras e microfibras.

- **Rhodia Intermediários e Solventes:** a empresa é líder na produção de fenol e derivados, acetona e polímeros de nylon. Atende vários mercados, entre os quais se destacam os produtores de resinas para móveis e madeiras, a indústria de

calçados e de componentes, a indústria automobilística e toda a cadeia do nylon produtora de filamentos têxteis, plásticos de engenharia, fios industriais para aplicações em pneus e correias industriais;

- **Rhodia Silcea:** fornece sílica e silicones para o mercado automotivo, com foco em soluções para o controle de emissões, assim como para os mercados de pneus, eletrônicos, de construção, produtos médicos, papel e têxteis.

Se na década de 80 o setor químico de maneira geral vivia uma era puramente industrial, ou seja, focada apenas na fabricação de produtos e no processo produtivo propriamente dito (a disponibilidade do produto era determinante nas vendas), a partir da década de 90 a Rhodia sentiu a necessidade de oferecer aos seus clientes um trabalho comercial e mercadológico diferenciado. A Rhodia adotou um novo modelo de negócios com uma forte orientação nas necessidades dos clientes, trabalhando a cultura organizacional para que a mesma fosse capaz de incorporar uma nova demanda de serviços, produtos e soluções sob medida, baseadas no cruzamento de tecnologias, expertise e atuação em diversos mercados locais e internacionais.

Para o estudo de caso, o autor desta dissertação estabeleceu como foco de análise a Rhodia Intermediários e Solventes, empresa na qual havia livre acesso para a coleta de dados necessária para cumprir os objetivos propostos nesse trabalho. A Rhodia Intermediários e Solventes no Brasil pode ser considerada como uma grande empresa do ramo industrial, com mais de 500 empregados.

### **3.2.2. Análise da estrutura de marketing e do processo de decisão de marketing adotado pela Rhodia**

A necessidade de se ter uma área formal de marketing, uma área estruturada com foco em inteligência de mercado surgiu nos últimos dez anos (desde 1995). Antes disso, toda a atividade de marketing era exercida uma parte pela área comercial e pela área técnica. Era um trabalho mais disperso e informal. Isso teve um tempo diferente dependendo da Unidade de Negócios da Rhodia – complexidade dos mercados, risco de tecnologias substitutas, força dos concorrentes.

A unidade de negócios em estudo, chamada originalmente de PPMC – Papel, Pintura e Material de Construção - teve a sua área formal de marketing criada no ano 2000. O foco do trabalho era assegurar um posicionamento de imagem dos produtos no mercado, atendendo necessidades específicas de produtos e mercados. A área hoje denomina-se ISAL – Intermediários e Solventes América Latina.

Em 2006, a gestora de marketing assumiu também a responsabilidade por uma outra unidade de negócios chamada QPAL – Química de Performance América Latina.

De acordo com a opinião do gestor de marketing da Rhodia:

“Eu acho que as atividades de Marketing, o próprio Kotler coloca dessa maneira, devem ser executadas por todos os profissionais da empresa...pra mim só faz sentido juntar isso numa área específica na medida em que as atividades e as análises ganham uma complexidade tal que justificam essa estruturação. Agora eu preciso de pessoas full time que possam desafiar essas questões” (trecho da entrevista concedida ao autor).



A área de marketing foi criada basicamente por duas razões:

1. Do ponto de vista interno, a Unidade de Negócios cresceu a ponto de ter um tamanho crítico que gerava muitas informações dispersas. A visão do todo estava começando a ser prejudicada pelo tamanho da Unidade de Negócios;
2. Do ponto de vista externo, a Rhodia sentiu que precisava comunicar adequadamente sua sinergia de portfólio de produtos – havia dúvidas a respeito de como os clientes viam a Rhodia. A área nasceu a partir desse questionamento.

A partir daí, houve um processo de sensibilização das pessoas que começaram a atuar na área de Marketing. Os impactos positivos e negativos de implantação da área de Marketing foram sentidos ao longo dos dois primeiros anos, pois muitos paradigmas precisaram ser superados. Segundo as palavras da própria gestora de marketing da Rhodia:

“Tentamos fazer um pouco de tudo (de marketing): segmentação, posicionamento em clientes, inteligência competitiva, projetos de inovação de produtos...moral da história: muito pouca coisa saiu do papel. Todos viam como importante, mas o processo de mudança cultural é natural...não havia um questionamento se a área de Marketing é importante, mas incorporar uma mudança pelas pessoas demora um tempo” (trecho de entrevista concedida ao autor).

Em 2002, a implementação dos processos de marketing foram então sendo revistos em dois grandes grupos: Marketing Operacional e Marketing Estratégico.

O Marketing Operacional faz interface com a área comercial e a área técnica. Seu propósito é auxiliar com informações precisas o trabalho dos profissionais que ficam em contato direto com os clientes.

As atividades desenvolvidas pelo Marketing Operacional são:

- Gestão do composto de marketing (Produto, Preço, Distribuição, Promoção) para portfólio de produtos existentes para os mercados atuais;
- Rentabilidade por clientes, pacotes de serviços por clientes, estratégias de fidelização;
- Lançamento de novos produtos;
- Benchmarking e mapeamento de tendências (participação em feiras, associações, contato com fornecedores, concorrentes).

Já a estrutura de Marketing Estratégico tem como foco trabalhar o posicionamento de longo prazo, com uma visão de mercado mais abrangente. As atividades desenvolvidas pela área de Marketing Estratégico são:

- Análise do campo de batalha (battlefield);
- Análise dos Concorrentes: avaliação de posicionamento de mercado (matriz produto/mercado), inteligência competitiva;
- Impactos de tendências de mercado nos produtos existentes;
- Mapeamento de tecnologias substitutas;
- Impacto de matérias-primas na competitividade dos produtos, dos concorrentes, nos mercados, nos produtos substitutos;
- Segmentação de mercado, de clientes e por concorrentes;

- Definição de posicionamento amplo (proposta de valor dos produtos, diferenciais).

No ISAL - Intermediários e Solventes América Latina - há uma célula forte de marketing operacional. No QPAL – Química de Performance América Latina – há uma célula de inteligência de mercado. A análise do dia a dia é feita pelo grupo de marketing operacional. A análise de longo prazo é feita pela célula de inteligência de mercado.

Há uma preocupação constante em fazer com que parte da equipe esteja focada na inteligência de mercado, com a alimentação dos dados nos sistemas gerenciais da empresa, com a estruturação e confiabilidade dos mesmos para a tomada de decisão.

Para a gestora de marketing da Rhodia, é imprescindível a existência de duas equipes de marketing, com atuações distintas: uma equipe focada em operação, uma outra focada em estratégia. Segundo ela, não é possível ter as mesmas pessoas fazendo as duas coisas, pois segundo o *“timing”* na execução de tarefas e das necessidades de marketing é diferente.

De acordo com a visão expressa pela gestora de marketing da Rhodia:

“Na operação você sempre está apagando incêndio...mas há sempre os concorrentes que ficam ali dando aquele desafio e tempero no dia a dia, e que fazem com que a gente tenha que muitas vezes fazer alguns ajustes rápidos no marketing mix...com a equipe do marketing estratégico, temos como construir uma visão de negócios para os próximos cinco anos e ao mesmo tempo dar alguns inputs de dados (para o marketing operacional) que permitam antecipar pelo menos em dois ou três meses as tendências de curto prazo” (trecho de entrevista concedida ao autor)

A gestora de marketing da Rhodia prefere tomar uma decisão baseada no maior número possível de informações, mas sempre tomando o cuidado para que o possível não se torne inviável, dada a complexidade de determinados fatos e situações. Segundo ela:

“Em cima do que a gente já sabe a gente já decidiu...então precisamos fazer diferente, tirando conclusões a partir do que terceiros falaram em diversos momentos sobre produtos e coisas ligadas ao nosso negócio...vamos começar a partir da opinião deles” (trecho de entrevista concedida ao autor).

### **3.2.3. Opinião do gestor de marketing sobre o processo decisório em marketing adotado pela Rhodia**

A tomada de decisão é moldada a partir da visão de terceiros. A partir daí, a gestora de marketing filtra os dados e as informações com base em sua experiência e vivência no negócio, julgando o que é mais relevante ou não. Contudo, filtros de conhecimento dos profissionais da área são incorporados na análise e na discussão dos dados, indo além dos paradigmas iniciais, pois fontes externas são usadas como ponto de partida para a discussão, sob a ótica de especialistas no assunto. Isso enriquece o processo e facilita o curso de ação a seguido.

A dificuldade de fazer um processo de decisão baseado num trabalho colaborativo, com a utilização de filtros de conhecimento pessoal, é que o processo em si é desgastante – muitas opiniões, embate de idéias e argumentos.

Além disso, acaba sendo necessário estabelecer limites para interpretação das informações de mercado, pois há perguntas de mercado para quais não existem respostas prontas. A responsabilidade da área de marketing é apresentar cenários e construções de mercado para todo o grupo de negócios, para balizar melhor as decisões. Conforme comentado pela gestora de marketing da Rhodia:

“Por exemplo, eu tenho um dado de vendas, do meu concorrente, eu acompanho isso no ALICE WEB (site oficial do Governo para estatísticas de importação)...a inteligência começa a acontecer quando eu digo: ‘Muito bem, vocês percebem que ao longo dos últimos anos, sempre que entra mais do que tanto, para um determinado mês, a minha venda no mês seguinte cai... perceberam que o meu preço em relação ao do produto importado, seja CIF ou FOB declarado pelo Governo, é sempre 10% maior ou 10% menor...percebem que o importado segue sempre a tendência de preços dos Estados Unidos...que se eu observar hoje o preço praticado lá, eu consigo te dizer daqui há dois meses qual o valor que vai estar entrando...eu consigo me antecipar em relação a isso” (trecho de entrevista concedida ao autor).

A análise dos dados tem que ser clara o suficiente para indicar uma linha de ação para a empresa a respeito daquilo que está sendo estudado. Isso depende da capacitação das pessoas, da habilidade em manipular os dados e de enxergar através dos dados as relações de causalidade presentes no mercado.

O processo de tomada de decisão em marketing da divisão Intermediários e Solventes pode ser descrita da seguinte maneira:

- Acesso a bases de dados internos: por exemplo, dados de vendas disponíveis e gerados pelo software de gestão SAP e relacionados em tabelas dinâmicas do Excel;

- Fontes de dados publicados: fontes pagas adquiridas pela Rhodia e usadas como referência. Por exemplo: assinaturas internacionais de publicações que monitoram preços praticados no mercado (Plax, SLog, Tecnum); Frost Sullivan: publicação periódica sobre o mercado mundial de solventes;
- Inteligência de Marketing: análise das vendas atuais, vendas dos concorrentes, análise de competitividade relativa, análise de portfólio de produtos (por ex. unidades produzidas, produtos importados presentes em determinadas regiões), produtos chave ou substitutos;
- Construção de Cenários/Discussões em grupo: há um cruzamento dos dados publicados com o que está ocorrendo de fato no mercado. A idéia principal é questionar os paradigmas estabelecidos entre os profissionais da organização.
- Disseminação das informações pelas áreas de interesse: algumas análises mais simples (por exemplo, market share, variação das práticas de preços no mercado por produto) são rapidamente compartilhadas com outros departamentos. A informação é basicamente entregue por e-mail e reuniões periódicas de trabalho.
- Avaliação e monitoramento dos resultados.

As análises de mercado realizadas pela Rhodia são feitas 90% em planilhas dinâmicas do Microsoft Excel. O restante é realizado num software especialista de marketing denominado INSIGHT, que tem interface mais amigável do que o ERP da SAP disponível na empresa.

A lógica do marketing estratégico obriga o profissional a ser mais analítico. A gestora de marketing imprimiu uma abordagem complexa nas correlações de dados, disseminando essa necessidade junto às pessoas e equipes. Segundo ela, o que não falta são dados disponíveis. O que mais falta é a inteligência em cima dos dados.

Percebe-se que o pensamento estratégico de marketing demanda cada vez mais análises sofisticadas, uma perspicácia na manipulação dos dados, no sentido de transitar bem entre o concreto e o abstrato.

A gestora de marketing, no intuito de estimular o raciocínio lógico e a capacidade analítica de sua equipe de marketing estratégico, procura adotar algumas práticas periódicas de trabalho:

- Criação de fóruns sistemáticos de discussão mercadológica;
- Avaliação dos cenários construídos para produtos e mercados, a fim de verificar a aderência com a realidade;

Mapeamento e estabelecimento de “traçadores de mercado”: identificação e estabelecimento de correlações entre produtos e segmentos com outras indústrias e cadeias de valor (por exemplo, em emulsões poliméricas de estireno butadieno, que é um tipo de cola vendido para o segmento têxtil e papelero, o poliestireno, muito consumido para a fabricação de brinquedos, é o traçador desse mercado).

Em relação a essa questão, a gestora de marketing da Rhodia destaca que:

“Pro marketing operacional, muita coisa pode ser ensinada. O que é chave numa operação é uma boa visão sobre preços e custos,

análise de volumes de vendas, rentabilidade por clientes, curva ABC por clientes e segmentos...há ferramentas mais fáceis de ensinar... já as correlações estratégicas dependem de apuro de raciocínio...como se ensina isso?" (trecho de entrevista concedida ao autor).

#### **3.2.4. Fechamento da análise do caso Rhodia**

Com base nos dados coletados, pode-se estabelecer como principais características do processo decisório de marketing da Rhodia:

- Fica evidente que o trabalho do grupo de Marketing Operacional ocorre todo baseado em conhecimento explícito, com dados e informações precisas, geralmente de caráter quantitativo, extraídos dos registros internos da empresa;
- O grupo de Marketing Estratégico baseia-se em conhecimento tácito, já que é desafiado o tempo todo pelo gestor de marketing a pensar com inteligência e raciocínio lógico, buscando correlações entre as variáveis do mercado de atuação, relações de causa e efeito que podem impactar o cenário de negócios e a visão de longo prazo da empresa;
- O processo decisório é moldado a partir de diferentes visões dos profissionais da empresa e dos dados e informações cruzadas disponíveis, sejam de fontes internas ou externas, mas o filtro de conhecimento final utilizado para a tomada de decisão – a experiência e a vivência do negócio – é o conhecimento tácito da gestora de marketing;
- A gestora de marketing sente-se muito à vontade e fala com desenvoltura quando se trata de encontrar soluções para questões estratégicas da organização.



Demonstra confiança e dá autonomia para a equipe de marketing operacional, concentrando seu tempo no planejamento e nas decisões que podem influenciar no longo prazo;

- O estilo decisório predominante do gestor de marketing da Rhodia é conceitual. O gestor se preocupa em capacitar sua equipe na formulação de cenários de análise para a tomada de decisão, valorizando fontes de dados diversas para moldar o raciocínio lógico da equipe de marketing. O desafio está em manipular os dados, em ter perspicácia na interpretação dos mesmos, ou seja, imprimir inteligência na correlação de dados e informações qualitativas e quantitativas, entre as questões concretas e as abstrações que muitas vezes são necessárias para se chegar em conclusões válidas e úteis para a tomada de decisão;

- O tipo psicológico do gestor de marketing complementa-se claramente com seu estilo decisório e a forma como lida com as informações e as pessoas. O gestor da Rhodia é um ESTj – Pensador extrovertido apoiado pelo pensamento, também denominado como *“The Director”*. As principais características desse tipo psicológico são:

- Hábeis negociantes, não mostram interesses por teorias abstratas;
- Agem com rapidez e senso prático;
- São orientados para a ação, decididos e realistas;
- Confiam na lógica, nos fatos e na experiência para a tomada de decisão;
- Com critérios bem definidos a respeito do que consideram correto, seguem

regras, procedimentos e padrões, julgando o trabalho de forma objetiva;

- São claros, diretos e eficientes comunicadores que podem ajudar os membros da equipe por meio de críticas positivas, o que significa ajudar os outros a cumprir suas responsabilidades;
- Lidam com as mudanças tentando impor estruturas lógicas ou planejamentos;
- Apoiam mudanças quando há melhorias convincentes que podem ser feitas, mas não o fazem se não houver uma visão clara do problema ou uma razão específica para mudanças.

### **3.3. SPRAYING SYSTEMS**

#### **3.3.1. Caracterização e breve histórico da Spraying Systems**

A Spraying Systems Co. é uma empresa com mais de 65 anos, líder mundial e o maior fabricante de produtos para pulverização industrial - bicos, acessórios, sistemas e serviços de pulverização, atendendo as mais diversas aplicações. Atualmente a Spraying Systems conta com 12 fábricas espalhadas pelo mundo, sendo uma no Brasil. A Spraying Systems pode ser considerada uma média empresa do ramo industrial, com cerca de 120 empregados.

A Spraying Systems está no Brasil desde 1983 atuando nos mercados agrícola e industrial de produtos para pulverização. A divisão agrícola foi separada da divisão industrial em 1998, passando a ser denominada como TeeJet South América.

Em 1999, a subsidiária brasileira tornou-se pioneira na venda de soluções completas de pulverização.

Em 2000, a empresa inicia diversos programas de modernização e qualidade na área de manufatura.

No ano seguinte, a matriz cria a divisão AutoJet Te

1. Divisão Spraying Systems: responsável pela fabricação e venda de componentes para pulverização (bicos e acessórios), cujos clientes são indústrias (automobilística, siderúrgica, auto-peças, construção civil, mineração, linha branca), que compram basicamente por volume. A venda é realizada basicamente pela disponibilidade de produtos em estoque e rapidez no prazo de entrega;

2. Divisão Autojet Technologies: responsável pela fabricação de sistemas e automação de pulverização customizados. A ênfase aqui está na prestação de serviços e na entrega de soluções específicas por clientes. Apesar da segmentação de mercado ser a mesma, o tratamento das necessidades dos clientes é distinta, pois o público-alvo dentro das mesmas indústrias é diferente. Se na Divisão Spraying Systems o público-alvo é focado no nível gerencial e operacional, na divisão Autojet o processo de vendas ocorre no nível estratégico. Portanto, a exigência é muito maior na utilização de ferramentas de marketing.

O ano de 2003 pode ser considerado como o ano de significativa mudança para a Spraying Systems do Brasil, o que implicou num alto investimento para a ampliação da capacidade fabril em novas e modernas instalações. Um novo projeto de gestão integrada foi definido e novos processos foram implantados, como o software de ERP e o projeto de Gestão de Pessoas.

Em 2005, a empresa iniciou um processo de formação e treinamento de Grupos de Melhoria de Processos, envolvendo tanto aspectos técnicos como comerciais e de marketing.

O conceito de pulverização é muito versátil e permite aplicações em diversos segmentos industriais. A empresa possui forte atuação na indústria automobilística, alimentícia, química, papel e celulose, farmacêutica, eletrônica, mineração, usinas de açúcar e álcool e indústria de bebidas. Dentre os segmentos de mercado atendidos pela Spraying Systems do Brasil destacam-se:

1) Siderurgia: uma de suas principais atuações no mercado brasileiro é na área de siderurgia, na qual já implantou projetos e forneceu bicos de pulverização para a CSN, COSIPA, USIMINAS, ACESITA e CST Hoje, uma importante parcela das vendas da empresa é dirigida para o setor siderúrgico, tornando a Spraying Systems referência nos projetos de resfriamento de chapas de aço, resfriamento de gases e na diminuição da poluição gerada pela poeira de minério de ferro e carvão.

2) Mineração: as soluções oferecidas pela Spraying Systems envolvem lavagem de minério em peneiras vibratórias, lavagem de caminhões fora de estrada e sistemas de abatimento de pó em correias transportadoras, pontos de transferências e recuperadoras de minério.

3) Papel e Celulose: a empresa fornece bicos para todas as etapas de produção de papel (bicos pichoço, bicos para lavagem e limpeza de telas e feltros) e uma linha de chuveiros manuais com escova, chuveiros automáticos com escova, e chuveiros sem escova.

4) Usinas de Açúcar e Álcool: a Spraying Systems oferece sistemas de lavagem do esteirão de cana, abatimento de espuma, limpeza de dornas de fermentação,

condensador multijato, projetos para fechamento de dornas, sistema de embebição pressurizada, resfriamento de água industrial em “Spray Ponds”, distribuidor de líquidos para evaporadores Falling Film e sistema de embebição pulverizada para filtros rotativos.

5) Bebidas: os principais produtos oferecidos são os sistemas CIP (Clean in Place) de lavagem de tanques e reatores, sistemas para lavagem e revestimento de latas

### **3.3.2. Análise da estrutura de marketing e do processo de decisão de marketing adotado pela Spraying Systems**

O departamento de marketing da Spraying Systems está em fase de implantação pelo presidente. A estrutura planejada para a área de marketing consiste em envolver de forma combinada pessoas com competência para pensar o marketing operacional e o marketing estratégico, com descrições de cargos e funções claras entre essas atividades, distribuídas pela equipe.

Na Spraying Systems, as atividades operacionais de marketing são atualmente exercidas pela equipe comercial da empresa, sendo que a gestão estratégica de marketing cabe ao presidente.

A Spraying Systems trabalha com o conceito de Times de Desenvolvimento de Mercado (do inglês Marketing Development Teams – MDTs), composta de profissionais de vendas que assumem a responsabilidade pela gerenciamento de produtos e mercados, trabalhando conceitos mercadológicos como segmentação, posicionamento e portfólio de produtos, principalmente na divisão Autojet Technologies, cuja necessidade de entender de forma clara as necessidades específicas dos clientes se faz mais presente.

Por atuar com duas divisões de negócio, com duas cadeias de valor dentro da mesma organização, a Spraying Systems está num processo de montar infra-estruturas independentes e distintas para cada mercado (equipes comerciais próprias para a Divisão Spraying Systems e para a Divisão Autojet). Contudo, um departamento de marketing formal não existe até o presente momento na Spraying

Systems. O gestor de marketing da Spraying Systems está buscando essa estruturação, no sentido de implementar uma dinâmica comercial e de marketing distinta para cada divisão de negócio.

A Spraying Systems, pelo estilo de gestão do próprio presidente no Brasil, procura seguir a cartilha teórica do processo de administração de marketing, que consiste em cinco passos básicos que podem ser representados como: pesquisa de mercado, segmentação, definição de público-alvo e posicionamento, mix de marketing (produto, preço, praça e promoção), implementação e controle das atividades de marketing.

O esforço de marketing é casado com o tipo de venda que hoje é realizado na Spraying Systems. Para as chamadas vendas transacionais - clientes que se interessam basicamente por preço e prazo - a empresa realiza apenas atividades de vendas internas via telemarketing ativo e receptivo. Para as vendas consultivas, a equipe comercial da Divisão Autojet assume um papel multidisciplinar, já que buscam entender nos clientes-alvo suas necessidades, de forma a perceber como as ofertas da empresa podem diferir daquelas dos concorrentes e atender adequadamente os compradores com diferentes necessidades.

O gestor de marketing deixa claro para as equipes comerciais e de marketing que a empresa possui duas cadeias de valor, dois negócios dentro de um que devem ser trabalhados de forma distinta.



### **3.3.3. Opinião do gestor de marketing sobre o processo decisório em marketing adotado pela Spraying Systems**

O gestor de marketing tenta imprimir um processo que ele mesmo denomina como “científico”, já que evita adotar no processo de tomada de decisão de marketing apenas um procedimento baseado na intuição. Segundo o presidente da Spraying Systems, o processo de tomada de decisões está calcado nas seguintes etapas:

- ‘Processo de destruição criativa’: basicamente consiste em escutar clientes, fornecedores, equipe comercial e de fábrica, realizar benchmarking, no sentido de revisar e melhorar a gestão dos processos de marketing da empresa;
- Revisão bibliográfica: é acessada em diferentes fontes (artigos, livros, publicações e estudos de mercado), para que se possa sedimentar o aprendizado;
- Desenvolvimento de um Modelo/Projeto de Marketing: os Times de Desenvolvimento de Mercado participam da discussão das questões estratégicas e táticas de marketing para cada segmento específico;
- Desenho de Planos de Ação;
- Feedback e avaliação dos resultados.

Esse processo, apesar de se apresentar um tanto quanto lógico e racional, não é feito de forma sistemática. De acordo com o gestor de marketing da Spraying Systems:

“Uma regra que eu procuro colocar aqui dentro da empresa...se eu puder deixar um legado é esse...ou você sabe... se você não sabe, pergunte para quem sabe... se você não achar quem sabe, pergunte quem pode indicar quem sabe... não tem jeito de sair fora disso. Buscar o estado da arte é uma coisa que a gente faz...sem isso eu acho difícil falar com fundamento...ninguém é bom o suficiente para discutir um assunto ou desenvolver um projeto sem ter uma base...” (trecho de entrevista concedida ao autor).

Segundo o presidente da empresa, ainda existe na subsidiária brasileira o que ele denomina como “delta de gestão estratégica”, ou seja, uma dificuldade cultural em planejar, implantar e controlar as atividades de marketing. Tanto que o desafio da Spraying Systems no momento está no desenvolvimento e na capacitação das pessoas em pensar o marketing de forma holística e integrada com os demais departamentos e processos da empresa.

Percebe-se que na Spraying Systems a dificuldade de execução do que foi planejado ainda é um ponto a ser atacado pela gestão executiva.

A Spraying Systems do Brasil se aproveita dos recursos gerados pela matriz norte-americana. Painéis mundiais de mercado, desenvolvimento de novos produtos, portfólio de produtos padrão, precificação dos produtos padrão e materiais de divulgação são recebidos, processados, adaptados e disseminados pela empresa para sua atuação no mercado brasileiro.

Contudo, tal aproveitamento de recursos limita novos investimentos diretos pela empresa, com restrições rígidas de orçamento para marketing e vendas.

O presidente afirma que busca imprimir em sua gestão uma política de avaliação de causa e efeito nas atividades de marketing, isto é, o que influencia ou interfere nos resultados positivos ou negativos daquilo que foi planejado e implementado. Segundo sua visão sobre como deve atuar perante suas equipes, o gestor afirma que:

“O gestor deve ter fundamento e pensamento lógico...quando se foca apenas no feeling e na experiência...há muito retrabalho...quero que os meus gerentes e a minha equipe tenham essa orientação...isso ainda não é totalmente realidade, mas estamos trabalhando para isso acontecer” (trecho de entrevista concedida ao autor).

#### **3.3.4. Fechamento da análise do caso Spraying Systems**

Por meio dos dados coletados, pode-se destacar as seguintes características envolvendo o processo de tomada de decisão em marketing da empresa Spraying Systems:

- A empresa começa a ter uma estrutura formal de marketing para pensar o marketing estratégico e o marketing operacional;
- As principais preocupações da empresa no que se refere ao processo decisório de marketing estão voltadas para o entendimento correto das necessidades de seus mercados-alvo, pois as demandas de produtos e serviços são bastante distintas e requerem uma abordagem comercial e mercadológica diferenciada entre si;
- A empresa se preocupa em criar sistemas mais completos de gestão das informações de marketing. O gestor de marketing tem uma forte orientação teórica

para subsidiar a análise, o planejamento e a execução das tarefas e programas de marketing;

- Apesar de a empresa ainda não possuir um departamento de marketing definido, a simples divisão clara de tarefas existente entre o presidente e sua equipe gera as condições necessárias para a formatação de um sistema de informações de marketing que realmente possa contribuir com subsídios para a tomada de decisão mercadológica;

- A Spraying Systems se ressentida da falta de recursos para aumentar a velocidade de seu desenvolvimento. Recursos estes não apenas financeiros, mas tecnológicos e humanos;

- O estilo decisório predominante do gestor de marketing da Spraying Systems é analítico. Ele se abastece do maior número de informações possíveis antes de adotar um curso de ação;

- O tipo psicológico do gestor de marketing também se complementa com seu estilo decisório e a forma como lida com as informações e as pessoas. O gestor da Spraying Systems é um INTj – Intuitivo introvertido apoiado pelo pensamento, também denominado como *“The Analyst”*. As principais características desse tipo psicológico são:

- São orientados para tarefas com alta capacidade de abstração;
- Gostam de desafios e apreciam oportunidades para aplicar suas idéias de forma intuitiva;

- Têm facilidade para manipular o mundo da teoria, sempre buscando estratégias e táticas que tragam ótimos resultados;
- Têm muitas idéias, propõem soluções e dão conselhos;
- Executam melhor seu trabalho quando têm conhecimento do quadro geral e procuram entender tudo antes de começar uma tarefa;
- Geralmente dão poucos *feedbacks*, não são naturalmente preocupados com o grupo, entretanto fomentam muito a discussão em grupos;
- Fornecem mudanças estabilizadoras como forma de eliminar fraquezas e problemas ou para conseguir com sucesso um efeito organizacional específico;
- São capazes de ver as coisas sob novas perspectivas, provendo idéias originais ou *insights*, sintetizando informações complexas ou perspectivas distintas;
- Possuem a tendência para criar e improvisar sistemas, são extremamente confiantes no seu ponto de vista, presumem que o que é perfeitamente claro para si é também para os outros;
- São vistos como pessoas reservadas e pouco comunicativas.

### **3.4. Comparação do processo decisório de marketing entre os estudos de caso**

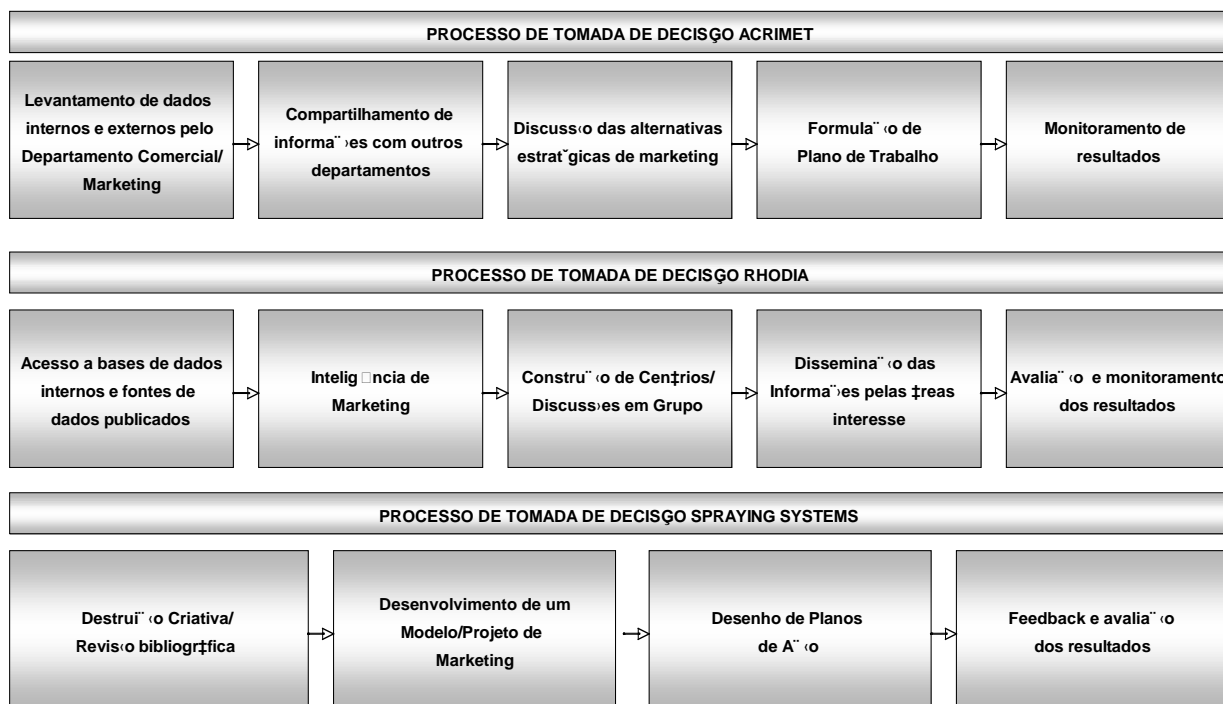
Tomando por base o objetivo geral desta dissertação – compreender o processo decisório de marketing aplicado por diretores ou proprietários de empresas do setor industrial responsáveis diretos pelo desenvolvimento e implementação de programas e sistemas de marketing em seus respectivos mercados de atuação, de forma a estabelecer o papel dos dados, da informação e do conhecimento no processo decisório desses profissionais de marketing - pode-se estabelecer os seguintes comparativos entre os estudos de caso:

**O processo decisório de marketing não é um processo estabelecido pela organização, mas sim moldado pela visão do gestor de marketing**

Todas as empresas de uma certa forma apresentam o processo decisório de marketing de forma sistemática e baseado numa lógica formal, muito semelhante ao modelo da racionalidade absoluta da economia clássica citada por Motta e Vasconcelos (2002). Contudo, as etapas do processo decisório são claramente definidas a partir de uma visão muito particular do gestor de marketing sobre como o processo deve ser ou sobre como ele é executado dentro da empresa. Termos específicos formulados pelas empresas são usados para classificar determinadas etapas do processo. Por exemplo, na Rhodia há a etapa de ‘Construção de Cenários/Discussões em Grupo’ e na Spraying Systems há a etapa de ‘Destrução Criativa/Revisão bibliográfica’. A figura 13 ilustra cada processo decisório adotado pelos gestores de marketing nas empresas e vai de encontro ao que Nutt (1986) constata em sua obra: as preferências e a visão do tomador de decisão moldam as escolhas do que deve ser observado durante o processo decisório, resultando em

diferentes formas de manipular, interpretar e usar as informações para a implementação de decisões estratégicas e táticas de marketing.

**Figura 13 - Processo de tomada de decisão de marketing - Estudos de Caso**



Fonte: elaborado pelo autor.

**O processo decisório de marketing é espelho das funções administrativas de marketing e do sistema de informações de marketing disponível nas organizações**

As etapas do processo decisório de marketing das empresas estudadas se espelham no modelo do sistema de informações de marketing de Kotler (1998, apud CAMPOMAR e IKEDA, 2006, p. 37) e nas próprias funções da administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.

O SIM trata dos *inputs* e *outputs* de dados, passando pelo processamento, análise e disseminação das informações, mas não se atém ao processo de decisão

subseqüente à obtenção da informação desejada. O processo decisório como produto final do fluxo de informações de marketing não é explorado em detalhes.

É interessante notar que as primeiras etapas do processo decisório destacado pelas empresas no quadro 6 provavelmente resumem a idéia de um sistema de informação de marketing que subsidia as etapas subseqüentes do processo. A primeira etapa na Acrimet (levantamento de dados internos e externos) e na Spraying Systems (destruição criativa/revisão bibliográfica) refletem os subsistemas de registros internos e de inteligência de marketing abordados por Kotler (2006). Na Rhodia, tanto a primeira (acesso a bases de dados e fontes de dados publicados) como a segunda etapa do processo decisório (inteligência de marketing) refletem o uso do SIM.

Além disso, verificou-se nas empresas que o conhecimento e a aplicação de sistemas de informação de marketing se apresentam mais em um nível conceitual do que prático. Chiusoli (2005) já havia constatado isso em seu estudo, enfatizando que o SIM pode apoiar os executivos na tomada de decisão como nas atividades estratégicas da organização, mas que o conceito do SIM necessita de adequação conceitual às exigências internas e de estrutura das empresas.

Apenas na Rhodia notou-se a presença de um sistema de informações de marketing mais completo, que envolve a interação sistemática e constante de pessoas, equipamentos e procedimentos para a coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações - conforme destacado por Mayros e Werner (1982, apud CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 35) e Kotler (2006). Talvez por ser uma grande empresa multinacional, com maiores recursos e investimentos em marketing, a Rhodia possui todos os sub-sistemas propostos para o SIM por Kotler



(2006). Nos outros estudos de caso, o foco parece apenas centrado na busca de dados selecionados de acordo com o momento ou determinada situação mercadológica, sem necessariamente manter um fluxo de informações sistemático, constante e atualizado. O quadro 6 resume os sub-sistemas do SIM utilizados pelas empresas dos estudos de caso.

**Quadro 6 - Sub-sistemas utilizados do SIM - Estudos de Caso**

| SUB-SISTEMAS DO SIM                        | ESTUDOS DE CASO |        |                  |
|--|-----------------|--------|------------------|
| GERAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DE MKT             | ACRIMET         | RHODIA | SPRAYING SYSTEMS |
| Sistema de Dados Internos                  | X               | X      | X                |
| Sistema de Inteligência de Marketing       | X               | X      | X                |
| Pesquisa de Marketing                      | X               | X      |                  |
| Sistemas de Apoio às Decisões de Marketing |                 | X      |                  |

Fonte: elaborado pelo autor.

Todas as empresas fazem uso do sistema de dados internos para balizar as decisões de marketing relacionadas a vendas, preços e custos. Já a utilização do sistema de inteligência de marketing fica mais aparente na Acrimet e na Rhodia – que se relacionam fortemente com fornecedores, clientes e distribuidores, fazem uso de estudos setoriais e estão presentes nos principais eventos dos seus respectivos setores – e menos na Spraying Systems, cujos dados do ambiente externo são obtidos basicamente dos clientes e da equipe comercial.

O sistema de pesquisa de marketing - que se caracteriza pela obtenção de dados primários de projetos de pesquisa sob encomenda – é utilizado pela Acrimet e Rhodia, mas de forma esporádica, sem orçamento alocado para tal finalidade. A Spraying Systems faz uso de “pesquisas informais”, no sentido de que é a própria

equipe de marketing e vendas que faz a coleta de dados inéditos de mercado, provenientes basicamente do relacionamento com seus clientes e prospects.

Apenas na Rhodia constatou-se a utilização de sistemas de apoio às decisões de marketing, por meio do *software* INSIGHT. A empresa trabalha na construção de modelos analíticos que visam facilitar o entendimento de determinadas questões do seu mercado de atuação.

### **O fator humano é determinante na transformação de dados em informação e conhecimento útil para a tomada de decisão**

Demirdjian (2003) enfatiza que o maior acesso da tecnologia da informação pelas organizações facilitou a implantação de sistemas de informações de marketing. Entre os casos estudados, a tecnologia está presente, em maior ou menor grau, como ferramenta para o armazenamento e a análise de dados.

É interessante observar que na visão das empresas estudadas, a interação entre dados, informação e conhecimento como subsídio para o processo decisório ocorre na interação do gestor de marketing com suas respectivas equipes. De forma a evitar o que Bazerman e Chugh (2006) chamam de consciência limitada, os gestores de marketing valorizam a interação com suas equipes no sentido de incitar o raciocínio lógico, o apuro na análise e a perspicácia no cruzamento dos dados. Os gestores acreditam que a informação e o conhecimento são articulados na ação, na aplicação prática das informações. Percebe-se aqui o que afirmam Nonaka e Takeuchi (1997): a conversão do conhecimento é um processo socializado entre indivíduos. Assim, a discussão de alternativas estratégicas sobre determinada situação mercadológica é usada pela Acrimet durante o processo decisório. Na Rhodia, a criação de fóruns sistemáticos de discussão mercadológica, avaliação de

cenários de mercado e mapeamento de “traçadores de mercado”. Na Spraying Systems, a discussão das questões estratégicas e táticas de marketing com os Times de Desenvolvimento de Mercado.

A externalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) - conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo – também se faz presente no processo decisório dos gestores de marketing. Principalmente quando questões estratégicas de marketing estão em pauta, os gestores das empresas fazem uso do diálogo e da reflexão como forma de moldar a decisão com o comprometimento da equipe. Na Rhodia isso fica bastante evidente por meio do uso dos “traçadores de mercado”, que servem para identificar correlações entre produtos e segmentos com outras indústrias e cadeias de valor.

**No processo decisório de marketing, o Marketing Estratégico se reflete em decisões não-programadas com o uso predominante de conhecimento tácito e o Marketing Operacional em decisões programadas com o uso predominante de conhecimento explícito**

Apesar de num primeiro momento parecer óbvio relacionar o conhecimento tácito com o Marketing Estratégico e o conhecimento explícito com o Marketing Operacional, há um padrão interessante nas empresas estudadas: a divisão organizacional do Marketing Operacional do Marketing Estratégico em termos de infra-estrutura, equipe, hierarquia, recursos alocados e competências envolvidas.

O processo decisório em marketing combina o conhecimento explícito da organização (dados primários e secundários e sistemas de informação de

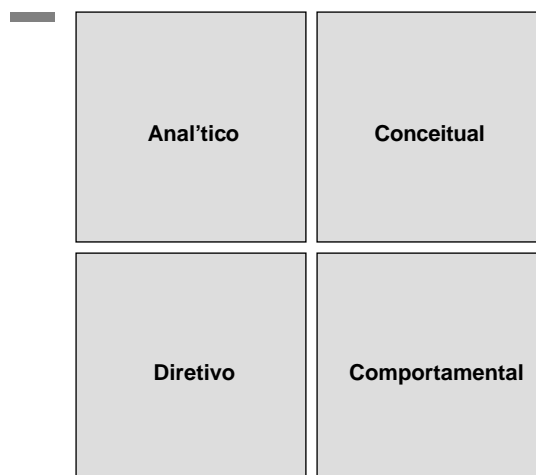
marketing) e o conhecimento tácito do gestor de marketing. O conhecimento explícito está calcado nas decisões do composto de marketing (produto, preço, distribuição e comunicação) e de monitoramento de mercado (faturamento, market share, satisfação de clientes, indicadores de qualidade) e o conhecimento tácito permeia todas as decisões estratégicas ligadas a segmentação, posicionamento, estrutura/organização e planejamento e controle. Camponar e Ikeda (2006) já enfatizaram o sistema de informações de marketing sob o ponto de vista das decisões em nível estratégico e operacional. A novidade notada nas empresas está em vincular tais decisões com a presença e influência do conhecimento explícito e do tácito.

**Os estilos decisórios atrelados aos tipos psicológicos dos gestores de marketing contribuem para a forte influência do conhecimento tácito no discurso e na prática do marketing e do processo decisório em marketing**

O autor desta dissertação não tem a pretensão de realizar uma análise psicológica profunda do perfil decisório dos gestores das empresas entrevistadas, até porque tal abordagem seria inadequada aos objetivos desse estudo e estariam fora do escopo de conhecimento técnico deste autor. Tal trabalho seria realizado com maior propriedade se fosse executado por um especialista em psicologia comportamental. Contudo, a fim de usar algum instrumental de medição que pudesse evidenciar o uso do conhecimento tácito durante todo o processo decisório de marketing, optou-se por uma análise que considera os chamados estilos decisórios, conforme descreve Robbins e Coutier (1996), e a aplicação do teste MBTI, baseado na teoria dos tipos psicológicos de Jung (1991). A figura 14 mostra

os estilos decisórios dos gestores das empresas com a sigla indicativa do tipo psicológico encontrado com base nos resultados do teste MBTI.

**Figura 14 - Estilos Decisórios e Tipos Psicológicos - Estudos de Caso**



Fonte: elaborado pelo autor.

O estilo diretivo do gestor de marketing da Acrimet (tipo psicológico ISTj – Sensorial introvertido apoiado pelo pensamento) lhe confere pragmatismo na tomada de decisões, com pouco espaço para a ambiguidade. As decisões programadas operacionais de marketing e vendas são tomadas com pouco uso de informação e delegadas mais facilmente para a gerência de marketing e vendas. Já as decisões não-programadas são totalmente centralizadas e muito balizadas pela vivência e experiência do gestor no negócio, trazendo uma perspectiva histórica para o processo de tomada de decisão (MELLO, 2003). O gestor apura informações de forma minuciosa quando necessita tomar alguma decisão estratégica – por exemplo, para entrar em um novo mercado – mas se detém num número mínimo de alternativas.

O estilo analítico do gestor da Spraying Systems (tipo psicológico INTj – Intuitivo introvertido apoiado pelo pensamento) tolera mais a questão da ambigüidade e deseja mais informação para a tomada de decisão. Chama a atenção seu foco constante em buscar na teoria mais subsídio para suas reflexões antes de qualquer decisão estratégica. Fruto dessa abordagem, o gestor constantemente cria modelos e proposições teóricas que tenta testar na prática. O gestor se ressentido de ter mais recursos disponíveis na organização para gerir melhor o fluxo e a geração de informações. O processo decisório de marketing é claramente calcado em seu ponto de vista.

O estilo conceitual do gestor da Rhodia (tipo psicológico ESTj – Pensador extrovertido apoiado pelo pensamento) faz com que o processo decisório de marketing esteja vinculado a uma abordagem mais holística e integrativa, de acordo com Driver e Mock (1975 apud GOODWIN e WRIGHT, 1991, p. 203), no sentido de valorizar a análise de muitas alternativas, acesso a diversas bases de dados e estímulo constante para a equipe de marketing, assim como o próprio gestor sugere que faz, a usar o raciocínio lógico, a inteligência, a interpretação dos fatos, a construção de cenários e a correlação de variáveis de mercado como vetores para a melhor tomada de decisão. Fica evidente que o gestor de marketing da Rhodia é um bom estrategista.

Todos os estilos decisórios combinam a utilização de conhecimento tácito e explícito. Todos os gestores usam a função pensamento como apoio para a tomada de decisão, mas isso não implica em dizer que as outras funções psíquicas não tenham um papel importante no processo de tomada de decisão.

#### **IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É importante afirmar que estas considerações finais se restringem apenas aos casos selecionados, dado o caráter exploratório do estudo. Para que se possa realizar generalizações, seria necessária a elaboração de um estudo descritivo mais detalhado e desenhado para esta finalidade.

Em relação ao objetivo geral do estudo - compreender o processo decisório de marketing aplicado por diretores ou proprietários de empresas industriais responsáveis diretos pelo desenvolvimento e implementação de programas e sistemas de marketing em seus respectivos mercados de atuação, de forma a estabelecer o papel dos dados, da informação e do conhecimento no processo decisório desses profissionais de marketing -, foi possível identificar que a tomada de decisão de marketing adota um processo não linear, sendo tomadas de forma incremental e emergente, com ciclos de avanços e recuos, reiteração e reformulação. Ao invés das escolhas finais surgirem depois de todo o processo racional de busca de soluções, constata-se que o que ocorre são pequenos ajustes às estratégias existentes. As decisões resultam de uma série de pequenos passos e não de um grande movimento em que se busca uma solução integral. A tomada de decisão se distancia da avaliação fria e da seleção lógica de alternativas.

Pode-se argumentar que o processo decisório ideal deveria envolver as seguintes etapas:

- Ter certeza de que se está trabalhando com o problema certo;
- Definir precisamente o problema real;
- Ter a clareza sobre a diferença entre os sintomas e as causas de um problema;
- Esclarecer todas as incertezas acerca do problema, especificar claramente os objetivos do processo de tomada de decisão e identificar os critérios pelos quais a decisão será balizada;
- Estabelecer ponderações para cada critério de decisão que será considerado;
- Rever todas os possíveis padrões de ação mapeados pelo tomador de decisão;
- Listar todas as conseqüências advindas das possíveis alternativas de decisão;
- Avaliar cada possível padrão de ação contra o peso de cada critério estabelecido.

Se os tomadores de decisão seguirem tal processo seria possível afirmar que o decisor provavelmente chegou numa decisão 'ótima'. Isso vai de encontro ao que é preconizado pelo modelo decisório da racionalidade perfeita. Na prática constatada nos estudos de caso, o processo de decisão de marketing adotado remotamente passa perto de tal processo ideal. Os processos decisórios das empresas estão mais para o que Robbins e Coutier (1996) destacam como uma 'decisão satisfatória', 'boa o suficiente' para aquele determinado contexto mercadológico.

Ainda em relação ao objetivo principal do estudo no que diz respeito ao papel dos dados, da informação e do conhecimento no processo decisório desses profissionais de marketing, ficou evidente que o uso de dados secundários, seja de fontes internas ou externas à organização, e de dados primários, por intermédio de pesquisas de mercado, fazem parte da etapa inicial do processo decisório em marketing. Nenhum processo ligado ao marketing operacional ou estratégico se



inicia sem um levantamento e uma análise prévia de dados, mas também nas empresas estudadas não se constatou o uso de recursos sofisticados para a busca, processamento e disseminação das informações como subsídios para a geração de conhecimento novo e para contribuir com o processo decisório. Percebe-se que a existência de um sistema de informações de marketing nas empresas é mais conceitual do que prático.

Em relação ao papel do conhecimento no processo decisório, os conhecimentos tácito e explícito são unidades estruturais básicas que permeiam todo o processo decisório de marketing, mas o conhecimento tácito relaciona-se mais diretamente com o Marketing Estratégico e o conhecimento explícito com o Marketing Operacional. Mesmo com todo o conhecimento explícito hoje presente nas organizações, o estilo decisório do gestor de marketing imprime sua marca no processo decisório. Isso não quer dizer que o processo decisório é feito com base em apenas critérios subjetivos ou puramente embasados na experiência, na vivência ou na intuição do gestor de marketing. Percebe-se que mesmo o pensamento sendo a função psicológica auxiliar que permeia todo o processo decisório dos gestores de marketing entrevistados, nenhuma função psicológica é dominante no indivíduo, mas sim desenvolvida e utilizada de forma preferencial, conforme é descrito por Jung (1991). Logo, pode-se refletir que o processo é um constructo de raciocínio lógico, inteligência, intuição, pensamento, sensação e julgamento.

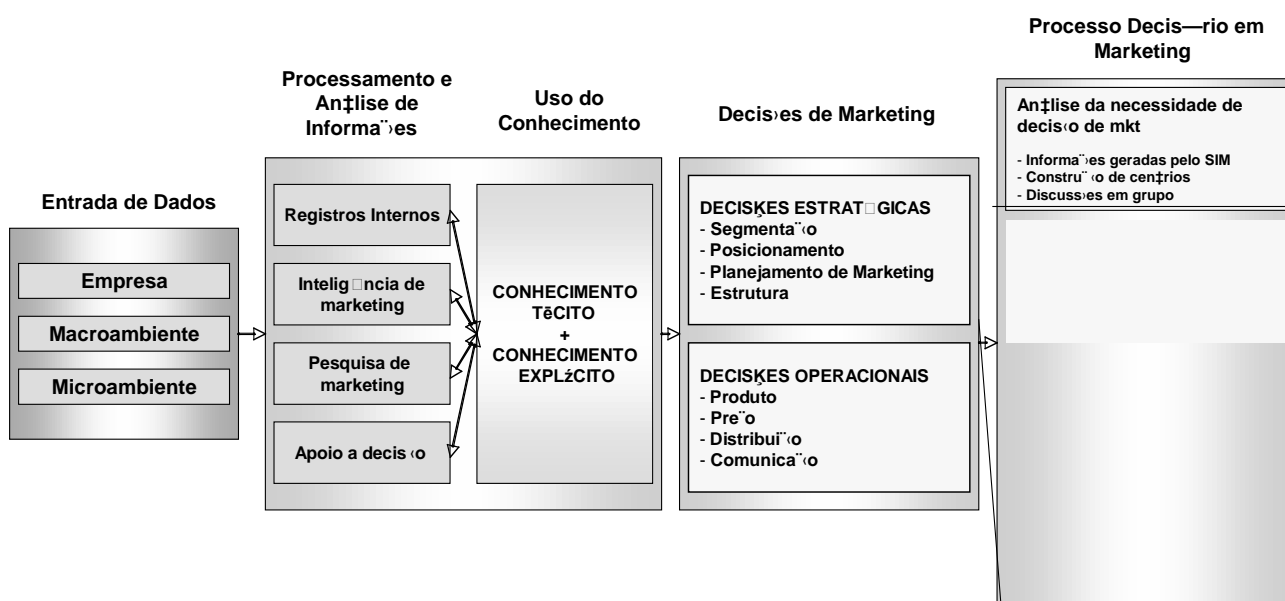
Em relação aos objetivos específicos sobre descobrir as diferenças ou semelhanças no processo de decisão de marketing, bem como a utilização do conhecimento explícito (dados primários e secundários e sistemas de informação

de marketing) e do conhecimento tácito durante o processo, verificou-se nos estudos de caso que os processos decisórios se espelham no modelo do sistema de informações de marketing de Kotler (1998). A grande diferença está na forma sobre como é conduzido o processo decisório, sendo basicamente moldado pela visão do gestor de marketing. Fica claro entre os estudos de caso que há forte influência exercida pelo conhecimento tácito do decisor no processo decisório, seja em questões estratégicas ou operacionais de marketing. Nota-se que as decisões operacionais de marketing são relacionadas com a resolução de problemas que não dependem de raciocínio apurado, construção de cenários ou pensamento rápido e imediato, e talvez por isso são mais facilmente delegadas para níveis gerenciais. Por sua vez, as decisões estratégicas de marketing demandam habilidades específicas que envolvem lidar com informações ambíguas, incertas ou imperfeitas. É crítico pensar que o processo decorrente de tais decisões deve combinar o melhor das habilidades tácitas com o melhor sobre o que já se tem disponível, num rigoroso escrutínio de dados, informação e conhecimento. Os gestores das empresas abraçam o conhecimento tácito sem sobrepujar o conhecimento explícito. Entende-se que tomar decisões não está apenas relacionado com 'ter um pensamento', mas de fato agir em relação a conclusão final.

Como contribuição do autor desta dissertação para ampliar o conhecimento de marketing e fomentar a discussão acadêmica, segue a proposição teórica de um modelo de processo decisório de marketing inserido no contexto do sistema de informação de marketing, para avaliação em estudo futuro. Esse modelo foi desenvolvido com base na revisão bibliográfica do conhecimento e na reflexão

realizada a partir dos estudos de caso. A sugestão é que o modelo proposto receba uma avaliação prática junto ao mercado empresarial como um incremento para o sistema de informação de marketing, já que enfatiza e incorpora o processo decisório como resultado final de todo o processo do SIM (Figura 15).

**Figura 15 - Uma proposta de processo decisório em sinergia com o SIM**



Fonte: elaborada pelo autor.

A síntese do modelo proposto consiste nas seguintes etapas propostas:

- **Entrada de dados:** dados secundários e primários provenientes da empresa, do macroambiente e do microambiente;
- **Processamento e análise de informações:** geração de informações a partir dos registros internos, da inteligência de marketing, da pesquisa de marketing e dos sistemas de apoio à decisão de marketing;

- **Uso do conhecimento:** conhecimento tácito dos executivos de marketing aliado ao conhecimento explícito da organização interagem com os subsistemas de informação a fim de gerar conhecimento útil e aplicável na tomada de decisão;
- **Decisões de marketing:** divididas em decisões estratégicas e operacionais de marketing, sofrem influência direta do conhecimento tácito e explícito no processo decisório de marketing;
- **Processo decisório em marketing:** a partir da análise da necessidade de decisão de marketing, que engloba o uso de dados, informação e conhecimento tácito e explícito, as alternativas de decisão são definidas e preparadas para a sua implementação, sob a forma de planos de trabalho ou planos de ação. Após a implementação da decisão, os resultados são monitorados e avaliados. O *feedback* sobre os resultados da decisão tomada podem alimentar novas entradas de dados e os subsistemas de informação de marketing e incrementar o conhecimento tácito e explícito, aperfeiçoando sua aplicação nas decisões estratégicas e operacionais de marketing.

Este modelo foi estruturado com base no modelo de SIM apresentado por Kotler (1998) e por Campomar e Ikeda (2006). Cabe mencionar que sua principal diferença está em enfatizar as decisões de marketing, o processo decisório em si e a presença e influência do conhecimento tácito e explícito. O autor deseja estimular a reflexão sobre a importância do conhecimento no SIM, sendo que cada organização pode ter o seu modelo adaptado às suas características e necessidades específicas.

Dessa forma, como o processo de decisão de marketing é um tema complexo e com esparsa literatura específica sobre o tema, a relevância do modelo se situa em

estabelecer um parâmetro inicial de discussão, não se esgotando em si mesmo, mas abrindo espaço para novos estudos e para a geração de novas referências bibliográficas.

## **V - LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Por se tratar de um estudo exploratório, não é adequado fazer generalizações. Os estudos de caso são centrados em empresas industriais, sendo os entrevistados executivos de nível diretivo ou proprietários do negócio. Vale ressaltar que a opinião desses executivos em relação as variáveis estudadas por ser completamente diferente das opiniões de outros executivos de marketing (presidentes, diretores e gerentes) em empresas de ramos de atividades distintos (por exemplo, empresas de serviços ou varejistas).

É possível inferir que as diferenças de opiniões são determinantes na forma como as decisões de marketing são tomadas e em como o processo decisório acontece em sinergia com os sistemas de informação de marketing.

Além disso, outros autores poderiam dar entendimento diferente quanto a interpretação dos dados obtidos e utilizados outros recursos de análise dos casos múltiplos.

O tema de tomada de decisão em marketing é amplo e complexo. Ele envolve a interface com várias questões, desde como a tomada de decisão se insere no processo da administração e do planejamento de marketing até como o processo

em si decorre do uso de informações e conhecimentos específicos, com o apoio de sistemas de informação de marketing e sob a influência direta dos profissionais de marketing.

O estudo, por exemplo, tem limitações quanto aos três tipos de processos de decisão. Não há distinção nessa dissertação sobre como o processo se dá levando-se em conta os processos de decisão esporádica, fluida e restrita (CRAY et al, 1998), apesar do que foi estudado aqui tangenciar tais temas.

A intenção do autor é suscitar realmente novos questionamentos e novas propostas de abordagem sobre o mesmo tema. Não se pretendeu esgotar esse assunto tão abrangente diante da literatura existente sobre o tema.

## **VI - TEMAS PARA TRABALHOS FUTUROS**

Um trabalho futuro poderia trabalhar a proposição teórica do processo decisório em sinergia com o SIM, levantada nas considerações finais desse trabalho, e usá-la como hipótese em um trabalho descritivo cuja amostragem seja representativa em relação às empresas industriais. O pesquisador poderia verificar a validade das conclusões levantadas no presente trabalho em relação a um universo definido.

Outros levantamentos específicos sobre processo decisório em marketing poderiam ser realizados com empresas de outros ramos de atividade e segmentos distintos, a fim de avaliar como o uso de dados, informação e conhecimento acompanha a dinâmica do processo decisório, com as particularidades competitivas existentes em diferentes mercados.

Novos modelos e propostas poderiam ser geradas a partir desses estudos. O pesquisador poderia verificar se existem diferenças significativas que sugerem que os padrões do processo decisório em marketing estariam também vinculados a um setor específico em que pertence uma determinada empresa.

## VII - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMA 2004. *American Marketing Association*. Endereço eletrônico. Disponível em: [http://www.marketingpower.com/mg\\_dictionaryphp](http://www.marketingpower.com/mg_dictionaryphp). Acesso em: 15 Ago. 2006.

BACHRACH, P. e BARATZ, M.S. *The Two Faces of Power*. American Political Science Review, 56: 947-52, 1962.

BAZERMAN M. H.; CHUGH, D. Decisões sem limites. Harvard Business Review. São Paulo: Segmento, jan. 2006. Edição Especial.

BERTERO, C. O. A Tomada de Decisão nas Organizações. In Handbook de Estudos Organizacionais. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004.

BONOMA, T. V. *The Marketing edge, making strategies work*. New York: The Free Press, 1985. 241p.

BUSS, A.H. e PLOMIN, R. *Temperament: Early developing personality traits*. Hillsdale, NJ: Erlbaum., 1984.

CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. O Planejamento de Marketing e a Confecção de Planos: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.

CASADO, T. Tipos psicológicos e estilos de comportamento motivacional: O diálogo entre Jung e Fromm. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) - USP, 1993. (Dissertação, Mestrado, Recursos Humanos).



- CAVALCANTI, M. (Org.). *Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. Capítulo VII – Competitividade Baseada no Conhecimento (OLIVEIRA JR., M. de M.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- CHIUSOLI, C. L. Um estudo exploratório sobre tipologia e sistema de informação de marketing. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), 2005. (Tese, Doutorado, Administração de Empresas).
- CLASSIFICAÇÃO DAS MPEs SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS. Documento interno do Sebrae/SP. Sem data.
- CRAY, D., MALLORY, G. R., BUTLER, R. J. H., DAVID, J. e WILSON, D. C. *Sporadic, Fluid and Constricted processes: three types of strategic decision-making in organizations*. *Journal of Management Studies*, no.25, 1988.
- DEMIRDJIAN, Z. S. *Marketing Research and Information Systems: The Unholy Separation of the Siamese Twins*. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, p. 218 – 223, vol 3, no.1, setembro 2003.
- DUBRIN, A. J. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Thomson, 2003.
- EMPLASA. 2006. *Metrópole em dados*. Região Metropolitana de São Paulo. Disponível em: <http://www.emplasa.sp.gov.br/>. Acesso em: 01 mai. 2006.
- FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. *Estratégia de Marketing*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2005.
- GOODWIN, P. e WRIGHT, G. *Decision Analysis for Management Judgment*. John Wiley & Sons Ltd., 1991.
- GRANT, R. M. *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*. *Strategic Management Journal*, 17, 1996.

- HARDY, C.; CLEGG, S. R. e NORD W. R. Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004, Volume 3, 424 p.
- HUTT, M. D. e SPEH, T. W. B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- JUNG, C. G. Tipos Psicológicos. Petrópolis: Vozes, 1991.
- KEIRSEY, D. e BATES, M. *Please understand me. An essay on temperament styles*. Del Mar, CA: Prometheus Nemesis Book Company., 1984.
- KIMBAL, P. M. *Marketing information systems: creating competitive advantage in the information age*. Boston: Boyd & Fraser Publishing Company, 1996.
- KOGUT, B. E ZANDER, U. *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*. Organization Science, vol. 3, no. 3, pp. 383-397, 1992.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P. Marketing para o Século XXI – Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, P. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. de A. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1985.
- LAS CASAS, A. L. Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.
- LAUDON, C. L.; LAUDON J. P. *Management Information Systems*. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- LEI FEDERAL No. 9841, de 05/10/99. Estatuto da Micro e Pequena Empresa. Documento interno do Sebrae/SP. Sem data.

- LICHT, R. H. Variáveis psicológicas na composição do corpo de executivos em uma organização brasileira: o caso Metal Leve S.A. Indústria e Comércio. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1994. 325 p. (Tese, Doutorado, Psicologia).
- LIMA, M. C. Monografia: a engenharia da produção científica. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LINDBLOM, C. E. *The Science of Muddling Through*. Public Administration Review, Spring, 1959.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 1997.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1994.
- MAYROS, V.; WERNER, D. M. *Marketing information systems: design and applications for marketers*. Radnor, Pa: Chilton Book Co, 1982.
- MELLO, C. V. Os Tipos Psicológicos e as Competências nos Novos Modelos de Gestão. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003 (Dissertação, Mestrado, Engenharia de Produção).
- MINCIOTTI, S. A. Sistema de informação de marketing como suporte para adoção do marketing estratégico. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), Universidade de São Paulo, 1992. (Tese, Doutorado, Administração).
- MILLER, S. J., HICKSON, D. J. e WILSON, D. C. - *Decision Making in Organizations* - In: *Handbook of Organization Studies* vol.2 - STEWART, R. C. HARDY, C. e NORD, W. R. – Londres, Sage Publications, 2003.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. Safári de Estratégia – Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000, p.157-158.

- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MYERS, I. B. *Introdução à teoria dos tipos psicológicos*. 5a edição. São Paulo: Coaching, 1997.
- MYERS, I. B. et al. *MBTI Manual: a guide to the development and use of Meyers-Briggs type indicator*. Ed.3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1944.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa – Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 3. ed.. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997.
- NUTT, P. C. *Decision style and its impact on managers and management*. Journal of Technological Forecasting and Social Change. 1986, n. 29, p. 341-366.
- OAKLAND, T. *Student temperament assessment record – STAR.*, 1991.
- OLIVEIRA, S. L. *Tratado de Metodologia Científica*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PINHEIRO, R. M.; CASTRO, G. C. de; SILVA, H. H. e NUNES, J. M. *Comportamento do Consumidor e Pesquisa de Mercado*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- POLANYI, M. *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paull, 1996.
- PRUSSAK L.; DAVENPORT T., *Conhecimento Empresarial – Como as Organizações Gerenciam o Seu Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.s
- QUEL, L. F. *Gestão de Conhecimentos e os Desafios da Complexidade nas Organizações*. Dissertação de Mestrado, PUC/SP. São Paulo, 2002.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo, Atlas, 1985, p.29-39.

- ROBBINS, S. e COULTIER, M. Administração, 5ª edição, Rio de Janeiro, RJ, Prentice Hall do Brasil, 1996.
- ROESCH, S. M. A. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração, 2º ed., São Paulo, SP, Ed. Atlas, 1999, 301 p.
- ROWE, A. J.; BOULGARIDES, J. D. e McGRATH, M. R. *Managerial Decision Making*. Modules in Management Series (Chicago:SRA, 1984), pp. 18-22.
- SAITO, Claudio S. *Estratégia Competitiva: um estudo exploratório sobre a aplicação na realidade das pequenas empresas*. São Paulo: PUC/Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2000. 136 p. (Dissertação, Mestrado, Administração de Empresas).
- SELLTIZ et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo, EPU, 1974. 687p.
- SIMON, H. *The New Science of Management Decision*. Prentice Hall College Div; Revised edition: June 1977.
- SPENDER, J. C. *Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the Concept and its Strategic Implications*. In: MOINGEON, B. and EDMONDSON, A. (Eds.) *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London: Sage, 1996.
- TENCA, E. C. *Implementação de Marketing para Pequenas Empresas: Um estudo exploratório sobre empresas do Centro Incubador de Empresas Tecnológicas de São Paulo*. São Paulo: FGV/Fundação Getúlio Vargas, 2001. 121 p. (Dissertação, Mestrado, Administração).
- THOMAS, A. e CHESS, S. *Temperament and development*. New York: Brunner-Mazel., 1977.

VERGARA, S.C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, 4ª Ed., São Paulo, Ed. Atlas, 2003, 96 p.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. *Pesquisa Qualitativa em Administração*, 2ª Edição. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 224 p.

VON HIPPEL, E. *The Sources of Innovation*. Oxford University Press, USA, 1988.

WIERENGA, B.; BRUGGEN, G. V. *Marketing management support systems: principles, tools and implementation*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000.

YIN, R. K. *Estudos de Caso - Planejamento e Métodos*, 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXOS

### TESTE RESUMIDO MBTI - Myers-Briggs Test Indicator

| Take 1 / Step 1  |  |
|--|--|
| Which population can you relate to the most?   |  |
| <p>There are people that:</p> <p>Involved in what is happening outside and around them • Open and often talkative • Compare own opinions with the opinions of others • Readily share personal information with strangers • Like to be the center of attention • Like action and initiative • Easily make new friends or adapt to a new group • Easily break unwanted relations</p> | <p>There are people that:</p> <p>Immersed in own world of thoughts and feelings • Often appear reserved and quiet • Enjoy privacy and solitude • Do not like to be disturbed • Have difficulties with making new contacts • Usually do not have many friends • Like to observe and study other people and their relationships • Prefer fewer but deeper interactions with people</p> |
| This one   | This one   |

| Take 1 / Step 2                              |
|--|
| Which population can you relate to the most? |

|  |   |
|--|---|
| <p>There are people that:</p> <p>See everyone and sense everything • Live in the here and now • Concrete, materialistic, realistic and practical • Quickly get familiar with new places • Like pleasures based on physical sensations • Confident about own appearance • Prefer quick returns to long term investments</p> | <p>There are people that:</p> <p>Wonder mostly in the past or in the future • Care about the future more than the present • Abstract, speculative, imaginative and idealistic • Interested in everything new and unusual • Attracted more to the theory than the practice • Often hesitant and doubtful • Do not like routine</p> |
| This one   | This one  |

| <b>Take 1 / Step 3</b>   |  |
|--|--|
| Which population can you relate to the most?   |  |
| <p>There are people that:</p> <p>Interested in people and their feelings • Easily pass own moods onto others • Pay great attention to love and passion • Evaluate things by ethics and good or bad • Often touchy or use emotional manipulation • Often pay compliments to please people</p> | <p>There are people that:</p> <p>Interested in systems and structures • Subject everything to a logical analysis • Are normally relatively cold and unemotional • Evaluate things by intellect and true or false • Are not very keen on talking about feelings • Do not like to clear up arguments or quarrels</p> |
| This one   | This one   |

| <b>Take 1 / Step 4</b>  |  |
|---|--|
| Which population can you relate to the most?  |  |
| <p>There are people that:</p> <p>Plan ahead but act impulsively following the situation • Often act without any preparation</p> | <p>There are people that:</p> <p>Plan a schedule ahead and tend to follow it • Very good at keeping own promises and</p> |

|  |   |
|--|---|
| <p>at all • A new day, a new life, a new them •<br/>         Have difficulties with commitments • Choose<br/>         to have freedom from responsibilities and<br/>         obligations • Often struggle to find a steady<br/>         balance between own emotional and<br/>         intellectual self</p> | <p>appointments • Do not like to leave<br/>         unanswered questions • Do not like to<br/>         change own decisions • Easily follow<br/>         established rules and guidelines • Often<br/>         struggle to find a steady balance between<br/>         own physical and spiritual self</p> |
| <p style="text-align: center;">This one</p>  | <p style="text-align: center;">This one</p>   |

Fonte: [http://www.socionics.com/sta/sta\\_turbo.html](http://www.socionics.com/sta/sta_turbo.html). Acessado em 05/03/2007.



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)