



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

**“MARKETING EM PEQUENAS EMPRESAS:
APLICAÇÃO DA ANÁLISE VERBAL DE
DECISÕES ATRAVÉS DO MÉTODO
ORCLASS”**

ADRIANO TORRES

ORIENTADOR: LUIZ FLAVIO AUTRAN MONTEIRO GOMES

Rio de Janeiro, 2 de julho de 2007

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

**“MARKETING EM PEQUENAS EMPRESAS: APLICAÇÃO DA ANÁLISE VERBAL
DE DECISÕES ATRAVÉS DO MÉTODO ORCLASS”**

ADRIANO TORRES

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.
Área de Concentração: Administração
Geral

ORIENTADOR: LUIZ FLAVIO AUTRAN MONTEIRO GOMES

Rio de Janeiro, 2 de julho de 2007.

**“MARKETING EM PEQUENAS EMPRESAS: APLICAÇÃO DA ANÁLISE VERBAL
DE DECISÕES ATRAVÉS DO MÉTODO ORCLASS”**

ADRIANO TORRES

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.
Área de Concentração: Administração
Geral

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

Professor Dr. LUIZ FLAVIO AUTRAN MONTEIRO GOMES (Orientador)
Instituição: Ibmec/RJ

Professor Dr. ERIC DAVID COHEN
Instituição: Ibmec/RJ

Professor Dr. SUL BRASIL PINTO RODRIGUES
Instituição: UNIRIO

Rio de Janeiro, 2 de julho de 2007.

FICHA CATALOGRÁFICA

658.8
T693me

Torres, Adriano.

Marketing em pequenas empresas: aplicação da análise verbal de decisões através do método ORCLASS / Adriano Torres. – Rio de Janeiro: Faculdades Ibmec. 2007.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmec, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração Geral.

1. Marketing. 2. Pequenas empresas – Tomada de decisão. 3. Método ORCLASS.

AGRADECIMENTOS

A dissertação de mestrado, com seu enorme desafio de me obrigar a pensar, pesquisar e escrever sobre um tema específico da administração, significou muito mais do que ser a etapa final do curso, mas um período de reflexão e questionamentos.

Cada uma das dezenas de páginas que compõem este trabalho é resultado da colaboração de diversas pessoas que, em algum momento, tiveram paciência para me ouvir, dar dicas, conversar, cobrar resultados ou simplesmente desejar sorte.

Agradeço em especial: aos professores Luiz Flavio Autran Monteiro Gomes, Eric David Cohen, Fátima Cristina Bacellar e Jorge Garcia que iluminaram o caminho nestes últimos dois anos; ao Marco Túlio Felipe de Jesus que pacientemente respondeu minhas perguntas e abriu as portas de sua empresa para que a parte de pesquisa fosse concluída; à minha querida Fabiana pelo incentivo incondicional; e aos meus pais Célio e Rosa que acreditam em todos os meus passos.

RESUMO

Tomar decisões é uma atividade intrínseca ao processo de administração de marketing. Desta forma, compreender como o processo de tomada de decisão pode se aperfeiçoar é um requisito essencial para a evolução do marketing como campo de conhecimento.

A presente dissertação tem como objetivo geral estudar de que forma a tomada de decisão, a partir da adoção de um método estruturado de apoio, pode se tornar mais eficiente. O foco do trabalho recaiu sobre o segmento de pequenas empresas, uma vez que este segmento de empresas é o que mais dificuldades enfrenta para sustentar o seu negócio, dado principalmente as suas limitações de recursos humanos e financeiros.

Na primeira parte do trabalho, uma revisão de literatura, são apresentados os aspectos mais relevantes da tomada de decisão, dos métodos de apoio à decisão (em especial os da Análise verbal de decisões), e da administração de marketing em pequenas empresas. Esta parte estabelece o quadro de referência para o trabalho.

A segunda parte se constituiu em uma pesquisa qualitativa exploratória junto a uma pequena empresa do Rio de Janeiro, onde foi possível cruzar as informações obtidas na literatura com a realidade da empresa pesquisada. Ao longo da pesquisa procurou-se analisar como acontece o processo de tomada de decisão na empresa, suas principais vantagens e desvantagens e,

através da aplicação prática de um método da Análise verbal de decisões, entender como uma pequena empresa pode aprimorar o processo de tomada de decisão, especificamente nos problemas relacionados ao mix promocional de marketing.

Os principais resultados encontrados na pesquisa foram: a) a tomada de decisão em marketing na pequena empresa é dominada pelo processo heurístico; b) existe a consciência de que a forma intuitiva e, sobretudo, não estruturada, como se tomam decisões em marketing na pequena empresa pode diminuir sensivelmente a eficiência na alocação de recursos; c) as principais razões apontadas como limitadoras para implementação de um processo de decisão em marketing mais organizado na empresa pesquisada foram “falta de tempo” e “escassez de recursos humanos”; e d) o maior benefício da adoção de um método formal de apoio à decisão é que este permite aos executivos de marketing compartilharem de uma forma clara e organizada, seja com outras áreas da empresa ou com fornecedores externos, as decisões tomadas. Os resultados deste estudo mostram que a adoção de um método de apoio à decisão pode beneficiar o processo de administração em marketing de uma pequena empresa.

Palavras Chave: Marketing – Pequenas empresas – Tomada de decisão – Método ORCLASS

ABSTRACT

Decision making is a key activity of the marketing administration process. Understanding how the decision making process can be improved is a requisite for marketing to evolve as a field of knowledge.

The present dissertation has as its general goal to study in which ways the decision making can be more efficient, considering the adoption of a support method. The focus is on the small company segment, since this is the segment that faces the most difficulties in keeping its market position, mainly due to limitations of human and financials resources.

In the bibliographic review, the most relevant aspects of decision making are discussed, as well as the main decision making support methods (especially those from the Verbal decision analysis) and the small company marketing administration. This part establishes the reference's framework of the dissertation.

The second part is related to a qualitative research carried out in a small company in Rio de Janeiro, where it was possible to compare the information obtained in the literature against the reality of the small company. During the research, how the decision making process occurs in the company was observed, such as its main advantages and disadvantages. In addition to that, understanding how a small company can improve its decision making process, more

specifically those related to marketing's promotional mix problems, through an experiment using one of the decision support methods from the Verbal decision analysis.

The main findings were: a) marketing decision making in the small company is dominated by heuristics; b) exists the awareness that using intuition to make marketing decisions may diminish the efficiency of allocation resources; c) the main reasons shown as restrictive to the implementation of a more organized process for marketing decision making were "lack of time" and "lack of human resources"; and d) the biggest benefit of the adoption of a structured and organized method to support the decision making is that it could allow marketing executives to share with other constituents, in a clear way, how decisions are made. The results from the study shown that the adoption of a method to support decision making can significantly benefit the marketing administration process in the small company.

Key Words: Marketing – Decision making – Small Companies – ORCLASS Method

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferença entre os requisitos dos modelos de apoio à decisão e o comportamento dos decisores..	20
Quadro 2 – Características da VDA versus a MAUT.....	25
Quadro 3 – Resumo dos métodos verbais.....	35
Quadro 4 – Diferença entre as decisões dos empreendedores e do Marketing tradicional.....	39
Quadro 5 – Lista de verificação do mix promocional.....	47
Quadro 6 – Mix promocional classificado através do método ORCLASS.....	69
Quadro 7 – Análise da decisão intuitiva versus recomendação do método ORCLASS.....	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz de critérios para aplicação do método ORCLASS.....	66
Figura 2 – Identificação da célula com maior potencial para combinação de critérios.....	66
Figura 3 – Classificação da célula mediana.....	67
Figura 4 – Matriz do método ORCLASS preenchida pelo tomador de decisão pesquisado.....	67

LISTA DE ABREVIATURAS

MAUT	Teoria da utilidade multiatributo
ORCLASS	Método verbal de classificação ordinal
PACOM	Método verbal de compensação em pares
PE	Pequenas empresas
VDA	Análise verbal de decisões
ZAPROS-LM	Método verbal de ordenação (ranking) de alternativas

SUMÁRIO

1. O PROBLEMA DE PESQUISA.....	1
1.1. INTRODUÇÃO.....	1
1.2. SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	4
1.3. OBJETIVO.....	7
1.4. JUSTIFICATIVA.....	8
1.5. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	9
1.6. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	9
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	11
2.1. TOMADA DE DECISÃO.....	11
2.1.1. Histórico.....	11
2.1.2. Tomada da decisão em Administração.....	13
2.1.3. Aspectos de tomada de decisão.....	15
2.1.4. O enfoque multicritério de decisão.....	18
2.1.5. Tipos de problemas atendidos pelo enfoque multicritério.....	21
2.1.6. Análise verbal de decisões.....	23
2.1.7. Método PACOM.....	25
2.1.8. Método ORCLASS.....	29
2.1.9. Método ZAPROS-LM.....	32
2.1.10. Aplicação dos métodos verbais de análise de decisão.....	34

2.2.	MARKETING EM PEQUENAS EMPRESAS.....	35
2.2.1.	Pequenas empresas.....	36
2.2.2.	Marketing.....	41
2.2.3	Decisões de mix promocional nas pequenas empresas.....	45
3.	METODOLOGIA.....	50
3.1.	TIPO DE PESQUISA.....	50
3.2.	POPULAÇÃO E AMOSTRA DE PESQUISA.....	53
3.3.	CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO ENTREVISTADO.....	54
3.4.	COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	54
4.	TRABALHO DE CAMPO.....	57
4.1.	COLETA DOS DADOS.....	57
4.2.	DESCRIÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA.....	58
5.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	61
5.1.	AVALIAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO EM MARKETING.....	61
5.2.	APLICAÇÃO E RESULTADOS DO MÉTODO ORCLASS.....	65
5.3.	AVALIAÇÃO DO MÉTODO ORCLASS.....	69
6.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	73
6.1.	CONCLUSÕES.....	73
6.2.	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	77
7.	REFERÊNCIAS.....	79
8.	APÊNDICE A.....	84

1 O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 INTRODUÇÃO

Diariamente as pessoas se confrontam com situações que solicitam uma tomada de decisão. Seja nos momentos mais frugais, como escolher qual a bebida mais adequada para o café da manhã, ou em ocasiões complexas como decidir contrair ou não uma dívida para financiar um imóvel, as decisões são parte integrante da rotina de qualquer ser humano e, invariavelmente, são tomadas a partir de uma análise, mais ou menos apurada, das diferentes possibilidades e conseqüências do ato. Ou seja, um processo de decisão inteligente requer uma análise profunda das alternativas decisórias. Primeiro na procura pelas soluções potenciais – uma tarefa que inclui analisar o problema e estabelecer um apanhado de suposições sobre ele – e, depois, na análise das conseqüências da implementação das soluções (Bonabeau, 2003).

Hammond, Keeney e Raiffa (2004) ressaltam que, ao se confrontar com uma situação que demanda uma decisão importante, o ser humano tende a sofrer com crises alternadas de dúvidas e autoconfiança exageradas, de tomada de decisões precipitadas ou arbitrárias, de confusão, com mudanças repentinas de opinião, e de sentimentos de ansiedade, arrependimento, embaraço e perda. Segundo Gomes (2007), “o desempenho de alguém como tomador de decisão não depende apenas de sua inteligência; depende também do grau de ajustamento entre a cultura da organização – empresa, partido político, família, etc – no qual

se toma a decisão e de seu estilo psicológico na tomada dessa atitude”. Saber tomar decisões é acima de tudo uma habilidade essencial.

Na prática de marketing isso é evidente uma vez que não existe planejamento e gestão de marketing sem que haja tomada de decisão (Crosier in Baker, 2005). E poucas áreas dentro de uma empresa empregam tantas variáveis de decisão, sejam quantitativas ou qualitativas, e de maneira simultânea, quanto o marketing (Machado, Gomes e Chauvel, 2003). Para Baker (1993), a premissa fundamental de uma organização orientada para os consumidores é que se o profissional de marketing tomar e implementar as decisões certas sobre as características do produto, seu preço e como ele será promovido e distribuído, os negócios terão sucesso. O que indica que as decisões de marketing não são apenas complexas, mas também de suma importância para a sobrevivência das empresas.

Entretanto, apesar da importância da tomada de decisão, os profissionais de marketing recebem pouco ou nenhum treinamento sobre o assunto, sendo obrigados a aprender através da experiência – um tipo de aprendizado caro e pouco eficiente – como lidar com problemas decisórios das mais variadas naturezas. Em um estudo conduzido com grandes empresas dos Estados Unidos sobre a relação entre a qualidade das decisões de marketing e a experiência gerencial dos executivos da área, Perkins e Rao (1990) mostraram que: 1) nas situações decisórias onde se possui pouca informação (ex.: lançamento de novos produtos), o efeito da experiência na qualidade da decisão é mais pronunciado do que nos casos onde se detém mais dados (ex.: promoções); 2) o efeito da experiência não se manifesta somente nas decisões em si, mas também na forma de coleta e uso das informações para tomar a decisão; e 3) os gerentes mais experientes tendem a ser mais conservadores em suas decisões. Carson e Gilmore (2000) reforçam este ponto, relatando que as principais competências relacionadas ao processo de tomada de decisão dos executivos de marketing de pequenas empresas (PE) são:

conhecimento; comunicação e julgamento que, ao longo do tempo, se combinam para criar e desenvolver sua experiência no negócio. Os autores citados concluem que, quanto maior a experiência, melhor a qualidade do processo de tomada de decisão na PE.

Mas apesar do valor da experiência, ela é única para cada pessoa, e não uma forma objetiva para escolher qual o melhor julgamento entre várias opções. Logo, conceder à experiência um papel importante nas decisões em nada ajuda a disciplina de marketing a evoluir de “arte para ciência” (Lilien, Rangaswamy e Matanovich, 1998).

Entender o processo decisório de marketing é fundamental para ajudar o desenvolvimento de ferramentas para melhoria da atividade. Todavia, a literatura de marketing é repleta de estudos extensivos sobre como os consumidores tomam suas decisões (Engel, Blackwell e Miniard, 2005; Hawkins e Best, 1997; Solomon, 2002) e abundante em textos sobre como os gerentes de marketing devem tomar suas decisões (Aaker, 1984; Kotler, 2000), mas é rara em pesquisas sobre como os gerentes de Marketing de fato tomam suas decisões (Wierenga, Van Bruggen e Staelin, 1999). E isto não está relacionado aos estudos que mostram que dispor de informações de mercado para análise de problemas, ou que possuir sistemas de processamento de informações podem contribuir para a melhoria da qualidade final das decisões (Kotler, 2000; Malhotra 2006; Freitas, Ballaz e Trahand, 1993; Van Bruggen, Smidts e Wierenga, 1998). O fato é que não existe uma cultura de análise de decisão em marketing que: 1) possa deixar claro quais os critérios por trás de cada ação; 2) ajude a organização a aprender continuamente sobre as decisões de marketing tomadas; e 3) revise como foram construídas as decisões (ex.: os critérios adotados, seleção de alternativas, discussões, etc).

1.2 SITUAÇÃO-PROBLEMA

No estudo da tomada de decisão é necessário examinar não somente a decisão em si, mas também cada passo do processo que conduziu à determinada decisão. Hogarth (apud Perkins e Rao, 1990) descreve estes passos em: 1) estruturação do problema de decisão; 2) aquisição de informações úteis; 3) processamento das informações recolhidas; e 4) tomada de decisão.

Segundo Kotler (2000), o marketing é a ponta do processo de criação e aprimoramento de produtos e serviços, sendo quem mais trabalho demanda às demais áreas da empresa (ex.: pesquisa e desenvolvimento, produção, SAC, etc), e também a área que mais precisa compreender as muitas variáveis do ambiente externo (consumidores, ações dos concorrentes, desempenho da economia, etc). Desta forma, há uma dependência do marketing por informações para que o seu planejamento e gerenciamento aconteça com o máximo de segurança, ou seja, considerando as variáveis críticas do ambiente interno ou externo.

Porém, o crescimento exponencial de informações de mercado aliado a demanda para que as decisões sejam tomadas no menor espaço de tempo possível produz um ambiente decisório complexo: os executivos de marketing, não importa o setor ou tamanho de suas empresas, precisam considerar mais variáveis e trabalhar em menos tempo do que em idos passados (Buchanan e Kock in Koksalan e Zionts, 2001). O momento é de alto risco, uma vez que é preciso decidir com qualidade e também mais rápido.

Segundo Bonabeau (2003), as pessoas naturalmente dão mais valor às informações que confirmam suas suposições e preconceitos, enquanto diminuem a importância das informações que as colocam em dúvida, assim como são irracionalmente influenciadas pela primeira confirmação que recebem sobre um assunto particular, que funciona como uma

âncora, distorcendo o processamento de todos os dados subsequentes. Sendo assim, em um ambiente de acúmulo de informações, associado à pressão pela rapidez nas atitudes, a probabilidade das decisões de marketing perderem em qualidade é alta.

Esta provável perda de qualidade atinge em maior escala os executivos de pequenas empresas, uma vez que os profissionais de marketing das grandes empresas dispõem de uma grande variedade de sistemas de apoio à administração, tais como: Modelagem de dados de marketing; Sistemas de informação de marketing (SIM); Sistemas especialistas em marketing; Sistemas de apoio à decisão; Sistemas baseados em conhecimento de marketing; Sistemas de raciocínio sobre estudos de caso; Redes neurais de marketing; e Sistemas de apoio à criatividade em marketing (Wierenga e Van Bruggen, 2000). Todos amplamente conhecidos, estudados, testados e em contínuo aprimoramento (Lilien e Rangaswamy, 2004).

Os profissionais de pequenas empresas (PE) raramente têm acesso a modelos formais de apoio à decisão (Carson e Gilmore, 2000). Pesquisa conduzida por Johnson e Kuehn (1987) mostrou que, na média, os executivos de pequenas empresas gastam mais tempo em busca de informações externas sobre seus negócios do que o seus pares em grandes organizações, coletando-as informalmente junto aos seus canais de distribuição, fornecedores, contatos pessoais com os clientes, etc. Esta informalidade na coleta de dados, aliado ao fato dos seus executivos serem naturalmente propensos à decisões baseadas na intuição e na falta de método e critérios, e complementado pela pressão de tempo e naturais limitações financeiras e humanas das PE, torna o processo de tomada de decisão nas pequenas organizações ainda mais complexo e arriscado versus as grandes organizações (Carson e Gilmore, 2000).

Dentro deste contexto, o tema desta dissertação de mestrado se origina da seguinte pergunta:

O processo de tomada de decisão em marketing em pequenas empresas pode se tornar mais eficiente a partir da adoção de um método estruturado de apoio à decisão?

Para delimitar a abrangência do problema, uma vez que são inúmeras as dificuldades metodológicas para abordar temas tão vastos quanto “administração de marketing” e “tomada de decisão”, é necessário assumir alguns pressupostos e simplificações de forma a ser possível lidar com as questões oriundas da investigação.

Em relação a questão da administração de marketing é preciso salientar que o escopo de suas decisões é vasto. Segundo Aaker (1984), uma sólida estratégia de marketing abrange: análise sobre quais mercados potenciais explorar; visão de longo prazo; otimização do portfólio de produtos ou serviços; quem são os consumidores prioritários; quais pontos explorar dentre as fraquezas dos concorrentes; clareza de posicionamento; maximização de retorno nos canais de distribuição; mix promocional adequado; e alocação de investimentos. Tratam-se de processos decisórios cujos princípios variam bastante entre si, em diversos aspectos e nível de complexidade, tais como: quantidade e natureza de informações para análise dos problemas; número de pessoas envolvidas; impacto no mercado e na organização; envolvimento de níveis hierárquicos superiores; fornecedores externos; etc. Desta forma se faz necessário, para simplificação deste estudo, limitar os tipos de decisão de marketing que iremos estudar.

Dentre as decisões que se tomam considerando o modelo clássico dos “4 P” de marketing (McCarthy, 1960), algumas das mais controversas estão dentro do “P” de Promoção. Esta função concentra a maior parte dos gastos de marketing e uma parte sensível do trabalho, uma vez que seus resultados estão diretamente ligados a como os consumidores enxergam a empresa (Crosier in Baker, 2005; Shimp, 2000). Este também é o “P” onde as grandes empresas são mais competitivas versus as pequenas empresas, dado sua maior capacidade de

investimento e a posse de modelos qualitativos e quantitativos para análise do mix promocional (Lilien e Rangaswamy, 2004). Logo, aprimorar o gerenciamento do mix promocional pode representar ganhos substanciais, em todos os sentidos, para as pequenas empresas.

No caso do tema tomada de decisão a simplificação que se faz necessária é na distinção entre o que é uma boa decisão e o que é um bom resultado de decisão. Uma boa decisão não é aquela que obrigatoriamente resulta em condições favoráveis para a empresa, mas sim aquela que é resultado de uma intensa discussão sobre os valores, preferências e informações fornecidas pelo tomador de decisão, analisadas profunda e eticamente pelo analista de decisão. Ou seja, uma boa decisão é o resultado de um processo decisório de qualidade (Brown, 2005). Em outro extremo, um bom resultado de decisão é simplesmente aquele que apresenta condições favoráveis ao tomador de decisão.

Desta maneira o foco desta dissertação estará na análise sobre como uma *empresa de pequeno porte pode aprimorar o processo de tomada de decisão do seu mix promocional de marketing* (ex.: consideração de todas as informações relativas ao problema, estudo de alternativas, confiabilidade dos resultados, etc) e não no *resultado final das decisões de qualquer função de marketing, de uma empresa de qualquer porte.*

1.3 OBJETIVO

Considerando as questões apresentadas até aqui e levando em conta as limitações estabelecidas para o problema de pesquisa, este trabalho terá como objetivo principal:

Explorar como executivos de marketing de pequenas empresas (PE) podem se beneficiar de um método de apoio à decisão.

Os objetivos específicos que estão relacionados com a pesquisa são:

- *Analisar como os executivos de marketing de PE normalmente conduzem, tomam e avaliam suas decisões;*
- *Analisar como os executivos de marketing de PE avaliam a utilização formal de um método de apoio à decisão;*
- *Analisar se os executivos de marketing de PE consideram que a adoção de um método de apoio à decisão específico e teoricamente adequado à sua realidade pode trazer algum tipo de vantagem para a rotina de trabalho de suas organizações.*

1.4 JUSTIFICATIVA

O tema “Apoio à Decisão” conta com ampla literatura sobre teorias, modelos e processos (Figueira, Greco e Ehr Gott, 2005; Gomes, 2007; Raiffa, 2002). Entretanto, no campo de marketing, o estudo de análise de decisão é raro, com mais espaço para pesquisas sobre quais as melhores formas de coletar, estruturar e processar as informações de mercado que dão origem as decisões (Marshall, 1996; Mattar, 1999; Wierenga e Van Bruggen, 2000). Os poucos estudos encontrados que se dedicam a entender e melhorar o processo decisório dos executivos de marketing especificamente foram feitos no exterior e/ou são destinados à grandes empresas (Eliashberg et al., 2001; Hubbard e Mohn, 1978; Mantrala e Rao, 2001; Perkins e Rao, 1990; Van Bruggen, Smidts e Wierenga, 1998).

O objetivo desta dissertação é contribuir com um estudo, a partir de um caso brasileiro, sobre como o processo de tomada de decisão em marketing em PE pode se beneficiar com a

implementação de um modelo de apoio à decisão. A atenção será dedicada à uma parte fundamental do marketing: a definição do mix promocional (propaganda, promoção de vendas, marketing direto, embalagem, etc), onde o universo de informações é amplo, porém dominado por julgamentos heurísticos (Rangaswamy et al., 1987).

O presente trabalho também poderá ser útil dado a revisão de literatura e a organização de informações sobre os assuntos explorados que oferece, além de poder servir como ponto de partida para futuras pesquisas no campo da tomada de decisões em marketing, tanto no nível profissional – neste caso com enfoque em pequenas empresas – quanto acadêmico.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Cumprir reforçar que o papel desta dissertação é promover uma análise da tomada de decisão em administração com foco específico em marketing, mais precisamente no mix promocional. Não serão abordadas, em nenhum momento, questões relativas à preço, ponto de distribuição ou desenvolvimento de produto.

Outro importante delimitador se refere ao tamanho da empresa estudada. O foco estará na pequena empresa, cujo investimento em marketing tem menor impacto no mercado e cujas decisões ocorrem com base na experiência e na intuição dos empreendedores ou principais executivos (Sarquis, 2003).

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A dissertação é organizada a partir de um levantamento bibliográfico e de uma pesquisa qualitativa exploratória, acompanhada de um experimento, de forma a possibilitar o

entendimento do atual processo decisório nas PE, assim como a observação e análise da utilização de um método específico de apoio à decisão.

Na pesquisa são analisados dois pontos, através de entrevista em profundidade conjugada com um experimento que envolve a participação ativa de um executivo de marketing de PE: 1) como acontece a tomada de decisão (avaliação das informações, definição e avaliação de alternativas e seleção de alternativas) nestas organizações; e 2) em que medida e aspectos a adoção de um método de apoio à decisão pode beneficiar a área de Marketing desta empresa.

Além da apresentação do problema de pesquisa, a dissertação apresenta os seguintes capítulos:

Capítulo 2: revisão de literatura onde são discutidos os aspectos mais importantes da tomada de decisão, quais os principais métodos de apoio à decisão que podem beneficiar uma PE e como as decisões sobre o mix promocional de marketing acontecem nas PE.

Capítulo 3: apresenta a metodologia da pesquisa utilizada, definições operacionais e limitações.

Capítulo 4: detalhamento dos dados processados e analisados.

Capítulo 5: apresentação dos resultados com algumas considerações.

Capítulo 6: conclusões do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura descreverá os aspectos mais relevantes e os métodos mais adequados para tomada de decisão em Administração (seção 2.1 “Tomada de Decisão”); e como o processo de análise, coleta de informações e implicações decisórias de marketing acontece nas PE (seção 2.2 “Marketing em Pequenas Empresas”).

2.1 TOMADA DE DECISÃO

O objetivo desta seção é abordar os principais tópicos relacionados à tomada de decisão nas empresas, os principais tipos e métodos de decisão, as etapas do processo decisório e a importância da tomada de decisão para a gestão eficaz das empresas. Nesta seção ainda são apresentados os principais sistemas de apoio à decisão multicritério, com ênfase nos métodos verbais.

2.1.1 Histórico

Administrar é tomar decisões sobre como melhor alocar recursos. E cada situação decisória tem implicações que precisam ser avaliadas. Uma decisão equivocada pode representar a ruína de uma empresa, ao passo que uma seqüência de decisões acertadas pode conduzi-la ao sucesso. A tomada de decisão em uma organização deve acontecer dentro das melhores

condições possíveis, ou seja, as tarefas de estruturar o problema e de estudar as alternativas de ação devem ser conduzidas no mais alto grau de profissionalismo possível.

O papel da análise de decisão, como disciplina de apoio à Administração, é exatamente prover um campo de estudo para o desenvolvimento de modelos coerentes e estruturados sobre problemas decisórios, de modo a otimizar a busca de soluções (Phillips, 1984).

Albuquerque (2004) escreve que a primeira vez que a função *Decisão* aparece como campo de estudo dentro da Administração é no início do século XX, através dos trabalhos pioneiros de Taylor e Fayol, sendo importante salientar que o pensamento sobre decisão de autores como Sun Tzu (século IV a.C.), Platão (400 a.C.), Maquiavel (1525 d.C.), entre outros, se insere nas técnicas de Administração somente por analogias.

Raiffa (2002) aponta que o desenvolvimento de uma variada gama de modelos de otimização de recursos e resultados que vão impulsionar de vez o estudo dos processos decisórios dentro das organizações acontece a partir da Segunda Guerra Mundial, quando surgem a Ciência da Administração e a Pesquisa Operacional, que no início visavam o aperfeiçoamento da tomada de decisão em organizações militares, e posteriormente empresariais.

Smiths e Von Winterfeldt (2004) resumem a história da tomada de decisão destacando os seguintes pontos: 1) em 1947, Von Neumann e Morgestern publicam *Theory of Games and Economic Behavior*, atraindo grande atenção com uma análise de jogos e probabilidades, e estabelecem as primeiras regras decisórias, que postulavam que os tomadores de decisão deveriam tomar decisões que maximizassem a utilidade; 2) em 1954, Savage continua o trabalho de Von Neumann e Morgestern com seu *The Foundations of Statistics*, estudando casos onde as probabilidades não são dadas; 3) ainda em 1954, Edward publica *The Theory of*

Decision Making, tratando a tomada de decisão dentro de estudos descritivos no campo da psicologia, unindo esta linha de pesquisa com os conceitos de utilidade estatística e econômica que foram base do estudo de decisão; e 4) em 1968, com a publicação do livro *Decision Analysis*, de Raiffa, a análise de decisão ganha um texto detalhado e de orientação prática, com discussões sobre “árvores de decisão”, uso de probabilidades subjetivas, teoria da utilidade e tomada de decisão em grupos. A partir daí o tema ganha popularidade e aplicações diversas, evoluindo para o que nos primeiros anos do século XXI se tenta estabelecer como uma “Ciência da Decisão” (Raiffa, 2002).

2.1.2 Tomada de decisão em Administração

Segundo Mattar (1999), o exercício da administração compreende a tomada de decisão em quatro funções: 1) planejamento; 2) organização; 3) direção; e 4) controle. Mais especificamente:

- *Análise da decisão*: a) diagnóstico; b) soluções alternativas; c) projeções de cada solução; d) seleção de alternativas.
- *Planejamento decisório*: a) definir as atividades; b) agrupar as atividades; c) designar as atividades a grupos responsáveis.
- *Implementação da decisão*: a) ligar os grupos tanto horizontal quanto verticalmente por meio das relações de autoridade e sistema de informações; b) delegação de autoridade e atribuição de responsabilidades e tarefas; c) motivação – proporcionar soluções condizentes para que haja envolvimento dos participantes para o cumprimento das atribuições e colaboração com a organização; d) comunicação – manter informados os colaboradores da organização.
- *Controle da decisão*: 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 de desempenho atual com os padrões; d) medidas para efetuar as correções necessárias.

Para Freitas e Kladis (1995), as decisões podem ser classificadas pelo contexto no qual ocorrem, segundo os diferentes níveis administrativos:

- *Nível estratégico*: as decisões englobam a definição de políticas, objetivos e critérios gerais para planejar o curso da organização e o propósito é desenvolver estratégias para que a organização seja capaz de atingir seus objetivos macro.
- *Nível tático*: as decisões são normalmente relacionadas com o controle administrativo e utilizadas para decidir sobre operações de controle, formulação de novas regras de decisão que irão ser aplicadas por parte do pessoal de operação e designação de recursos.
- *Nível operacional*: a decisão é um processo pelo qual se assegura que as atividades operacionais sejam bem desenvolvidas, utilizando-se procedimentos e regras de decisão preestabelecidas. Geralmente resultam em uma resposta imediata.

Complementando os pontos acima, Schermerhorn Júnior (apud Miglioli, 2006) aponta três métodos com relação à maneira como as decisões são tomadas dentro da empresa:

- *Decisões individuais*: pressupõe que o tomador de decisão tem informação e conhecimentos suficientes para tomar uma boa decisão.
- *Decisões consultivas*: o tomador de decisão busca informações e conselhos com outras pessoas sobre o problema, e com base nas informações colhidas e em sua interpretação, escolhe a alternativa que julga ser a melhor.
- *Decisões em grupo*: o tomador pede ao grupo que tomem ou o ajudem a tomar a decisão final para a solução de um determinado problema.

Desta forma, tomar decisões é uma ação rotineira, que envolve todos os funcionários de uma empresa. O que diferencia as decisões é o seu impacto sobre a organização. As decisões de um operário provavelmente terão menor impacto versus as decisões do presidente, as tomadas solitariamente seguem regras diferentes das tomadas coletivamente e as decisões do departamento de marketing geram cursos de ação distintos das pensadas pelo departamento de recursos humanos.

2.1.3 Aspectos da tomada de decisão

Segundo Gomes (2007), o caminho para uma boa decisão normalmente abrange as seguintes etapas (não necessariamente na mesma seqüência):

- Ter certeza de que se está tentando resolver o problema verdadeiro que se tem a frente – e não algum outro problema, inexistente na realidade;
- Pensar suficientemente sobre o problema, mantendo distanciamento emocional, jamais tendo como verdade a opinião alheia e evitando armadilhas psicológicas;
- Assegurar a obtenção de todas as informações relevantes;
- Identificar claramente o que efetivamente importa, ou seja, o “núcleo duro” da decisão;
- Considerar explicitamente os comprometimentos de natureza moral e ética;
- Gerar o conjunto mais amplo possível de alternativas viáveis;
- Listar os objetivos da tomada de decisão, tanto quantitativos – como encontrar a solução de menor custo total possível, ou minimizar o custo – como qualitativos – encontrar um solução do ponto de vista estético;

- Cada objetivo deve ter um critério explícito. Assim, um objetivo como “maximizar a importância social” pode ser desdobrado em critérios como: a) atendimento às necessidades da população carente, e b) promover a mobilidade social;
- Explicitar as conseqüências de cada alternativa com relação a cada um dos critérios de decisão, junto com uma estimativa de probabilidade de que cada uma dessas conseqüências se materialize;
- Considerando todas as etapas, utilizar um dos vários métodos analíticos disponíveis na literatura de Teoria da Decisão para selecionar, ordenar, classificar ou descrever detalhadamente as alternativas a partir das quais se tomará a decisão;
- Efetuar crítica dos resultados obtidos, tentando se colocar tanto na posição de quem tomará a decisão como naquela de quem viverá as conseqüências diretas e indiretas da decisão;
- Produzir recomendações objetivas para quem tomará a decisão, tanto a proposta em si como a melhor forma de implementá-la, garantindo a documentação transparente de todas as etapas, com vistas à aprendizagem organizacional.

Nas decisões profissionais o processo acima normalmente contará com duas figuras básicas, responsáveis em menor ou maior grau por cada etapa (Brown, 2005):

- *O tomador de decisão*: aquela pessoa ou grupo de pessoas que têm a autoridade sobre os recursos que serão alocados e que responde pela determinação de objetivos e metas da ação;
- *O analista de decisão*: responsável por interpretar os desejos e pontos de vista dos tomadores de decisão, selecionando as informações relevantes para o problema decisório e modelando-as de forma a avaliá-las tanto qualitativa quanto

quantitativamente. A partir de seu trabalho é que o tomador de decisão enxerga as alternativas decisórias sob uma perspectiva adequada à solução.

Quanto a abordagem, as duas principais perspectivas no estudo da análise de decisão, de acordo com Bell et al. (apud Smiths e Von Winterfeldt, 2004) são:

- *Normativa*: o foco é saber “como as pessoas deveriam decidir” e em descobrir os procedimentos de decisão mais logicamente consistentes. A base desta abordagem é estatística, a matemática e a economia. Trabalha com modelos lógicos e racionais e com definições precisas de axiomas.
- *Descritiva*: o foco é saber “como as pessoas decidem” e “por que pensam e agem da maneira que pensam e agem”. Não há preocupação em tentar modificar o comportamento, influenciá-lo ou especular sobre a sua moral. Apesar de poder envolver modelagens matemáticas complexas e requerer análises estatísticas sofisticadas, é uma atividade com grande base empírica e ligada ao campo da psicologia.

A partir do entendimento dos aspectos expostos até o momento é possível estruturar um processo decisório de qualidade. Entretanto, o maior desafio reside na forma como serão tratados os critérios que compõem as alternativas de decisão, pois normalmente a análise de decisão envolve um objetivo crítico: construir uma nova realidade – simulando as alternativas arquitetadas sobre os critérios – onde seja possível de fato manejar o problema de diferentes formas, até ser possível entendê-lo (Phillips, 1984).

2.1.4 O enfoque multicritério de decisão

Os processos decisórios profissionais raramente se constroem sobre a análise de critérios únicos (Brown, 2005; Gomes, 2007). Segundo Roy (in Figueira, Greco e Ehrgott, 2005), este tipo de abordagem pode levar o tomador de decisão a negligenciar certos aspectos da realidade, facilitar o aparecimento de equivalência que mascare o valor da alternativa ou dificultar o estabelecimento de objetivos. Por outro lado, o mesmo autor defende que a abordagem multicritério contribui para: a) delimitar um amplo espectro de pontos de vista que podem se ajustar ao processo decisório dos envolvidos; b) construir uma família de critérios que preserve o valor de cada critério específico, sem falsas conversões; e c) facilitar a discussão sobre o papel de cada critério dentro do processo.

Gomes (2007) ressalta que a abordagem multicritério fornece: a) constituição de uma base mais ampla para o diálogo entre os diferentes agentes de decisão; b) a possibilidade concreta de se trabalhar com as subjetividades, incertezas e imprecisões presentes em um processo dessa natureza; e c) a visualização de cada solução potencial satisfatória como compromisso entre os diferentes pontos de vista em conflito.

De maneira geral os métodos multicritério de decisão foram desenhados de forma a: 1) chegar a uma recomendação de qual a melhor alternativa; 2) classificar as alternativas em um pequeno número de categorias; 3) estabelecer um ranking de alternativas a partir de alguma ordem de preferência (Lootsma, 1999).

Gomes (2007) afirma que dentro do conjunto de metodologias para resolução de problemas na presença de múltiplos critérios, é possível identificar dois grandes ramos: a) o ramo contínuo da decisão multicritério, conhecido como otimização multiobjetivo ou otimização vetorial,

que se ocupa de problemas com um número infinito de possíveis soluções alternativas; e b) o ramo discreto ou da decisão multicritério discreta, que analisa problemas com um número finito de soluções.

Gomes (2007) relata que os principais métodos de decisão multicritério são:

- Métodos Electre.
- Métodos Prométhé.
- MAUT – Teoria da Utilidade Multiatributo.
- Método da análise hierárquica (AHP).
- Método Todim.
- Método Macbeth.
- Análise verbal de decisões.
- Métodos dos conjuntos aproximativos.
- Escola Holandesa do apoio multicritério à decisão.

Todos eles, com exceção da “Análise verbal de decisões”, envolvem algum tipo de operação matemática, uma vez que os parâmetros que descrevem os problemas são primeiramente estruturados de forma qualitativa e então transformados em dados quantitativos, de acordo com os postulados de cada método. Estes dados assumem uma forma numérica, pois objetivam representar o valor da incerteza, sendo combinados em modelos quantitativos de modo a possibilitarem a aplicação de técnicas estatísticas (Flanders et al., 1998).

Porém, de acordo com Larichev (in Meskens e Roubens, 1999), existem diversas contradições entre os métodos de apoio à decisão usam números e/ou escalas matemáticas versus o comportamento humano na vida real (*quadro 1*).

Requisitos da maioria dos modelos de tomada de decisão	Comportamento humano na tomada de decisão na vida real
As pessoas devem fazer estimativas precisas sobre os fatores (ou critérios) da tomada de decisão em forma de números.	As pessoas cometem erros e demonstram contradições ao fazerem avaliações numéricas de probabilidades e utilidades.
Para avaliar as alternativas é necessário construir funções de utilidade. Quase sempre é preciso estimar pesos para os critérios (análise quantitativa).	As pessoas são muito pobres em operações com avaliações numéricas de pesos. Resultados exatos dos métodos quantitativos raramente soam realistas.
Tomadores de decisão devem definir suas preferência “na hora” da análise, em um único momento.	Tomadores de decisão precisam de tempo e de repetidas tentativas para formularem uma política decisória.
Tomadores de decisão devem acreditar no resultado das análises quantitativas.	Tomadores de decisão precisam verificar a análise para entenderem as explicações de todas as conclusões feitas com base nas suas declarações e preferências.

Quadro 1 – Diferença entre os requisitos dos modelos de apoio à decisão e o comportamento dos decisores. Adaptado de Larichev (in Meskens e Roubens, 1999)

Larichev (in Gal, Stewart e Hanne, 1999) sustenta seu ponto de vista baseado numa observação detalhada do comportamento humano nos processos de decisão:

1) *Processamento de informações*

- Espaço limitado de memória: é difícil para pessoas normais processarem rapidamente muitas informações (ou avaliações de alternativas sobre um critério). A tendência é que, para facilitar a análise, as alternativas sejam agrupadas ou eliminadas, o que leva os tomadores de decisão experientes à simplificações do problema, e os tomadores de decisão menos experientes ao aumento de complexidade e contradições no problema;
- Exatidão limitada em análises quantitativas: as pessoas têm dificuldades de compreensão ao trabalharem com métodos de avaliações quantitativas, ainda mais quando a diferença entre as alternativas é mínima;

- Erros e contradições: é da natureza humana errar e ser contraditório, dado que diversos fatores, tais como cansaço, falta de atenção, heurísticas, entre outros, contribuem para tanto.

2) *Momentos de decisão*

- Ausência de regras de decisão para novos problemas decisórios: poucas pessoas são capazes de armazenar as utilidades e números que devem ser expressas para diversos objetos e situações que aparecem usualmente em processos de decisão. Para isso acontecer é preciso tempo e o desenvolvimento de procedimentos especiais de aprendizagem;
- Procura pela estrutura dominante: dado que possuem um campo limitado de atenção, as pessoas tendem a limitar o número de alternativas decisórias através de agrupamentos ou eliminação de alternativas. Este processo pode naturalmente privilegiar a estrutura dominante (fixação no *status quo*).

Tais problemas podem ser potencializados ou minimizados de acordo com a natureza do problema decisório e o método de análise de decisão multicritério escolhido.

2.1.5 Tipos de problemas atendidos pelo enfoque multicritério

De acordo com Simon (apud Larichev e Moshkovich, 1997), os problemas decisórios podem ser divididos em três grupos: 1) problemas estruturados; 2) problemas pouco estruturados ou mistos; 3) problemas desestruturados.

- *Problemas estruturados*: são aqueles em que as dependências entre os parâmetros são conhecidas e podem ser expressas formalmente. Problemas desta classe são normalmente resolvidos pelos métodos da Pesquisa Operacional.

- *Problemas pouco estruturados ou mistos*: possuem elementos qualitativos e/ou quantitativos, porém elementos desconhecidos e indefinidos tendem a dominar a tarefa de resolução. Problemas desta classe são diversificados e os métodos que incluem análise de “custo-benefício”, assim como os de tomada de decisão multicritério são os mais utilizados em sua resolução.
- *Problemas desestruturados*: são aqueles em que os parâmetros qualitativos são maioria, sem um modelo objetivo para sua agregação. Exemplos incluem planejamento estratégico em diversas áreas, assim como decisões no campo pessoal. Estes problemas estão no campo do apoio à decisão multicritério.

Larichev e Moshkovich (1995; 1997) complementam a visão acima propondo a seguinte lista de características para os *problemas desestruturados*:

- Os problemas desta classe são únicos no sentido em que cada problema é novo para o tomador de decisão e possui características que não foram previamente experimentadas;
- Os parâmetros (critérios) nestes problemas são, em sua maioria, de natureza qualitativa, sendo mais freqüentemente (e facilmente) formulados na linguagem natural;
- Em muitos casos a avaliação de alternativas contra os critérios pode ser obtida somente por expertos (ou pelo próprio tomador de decisão);
- Uma avaliação geral da qualidade das alternativas pode ser obtida através das preferências subjetivas do tomador de decisão.

Em síntese, a dependência do julgamento humano sobre as informações é intrínseca aos *problemas desestruturados*. Sendo assim, Moshkovich, Mechitov e Olson (in Figueira, Greco

e Ehrgott, 2005) concluem que os métodos para este tipo de problema serão eficazes desde que: 1) usem linguagem natural ao tomador de decisão quando da descrição do problema; 2) implementem validações psicológicas dos critérios e dos procedimentos de eliminação das preferências; 3) incorporem meios de averiguar a consistência das informações do tomador de decisão; 4) sejam transparentes com o tomador de decisão e provejam explicações claras sobre os resultados.

2.1.6 Análise verbal de decisões

O tomador de decisão é a figura central da tomada de decisão baseada em múltiplos critérios e a elicitación de suas preferências devem levar em conta as peculiaridades do comportamento humano em processos decisórios (vide seção 2.1.4). Não desprezar a influência que a pouca habilidade das pessoas no trabalho com números tem sobre o julgamento e processamento de informações em situações decisórias é a principal característica da Análise verbal de decisões (Moshkovich, Mechitov e Olson, 2001).

Metodologicamente, a Análise verbal de decisões (VDA, abreviação de Verbal Decision Analysis no original em inglês) é baseada nos mesmos princípios da Teoria da Utilidade Multiatributo (MAUT, do inglês Multiattribute Utility Theory), outro método de apoio à decisão multicritério. Mas ao invés de números, como a MAUT, a VDA se orienta pela utilização de formas verbais para elicitación de preferências e avaliação de alternativas decisórias (Moshkovich, Mechitov e Olson in Figueira, Greco e Ehrgott, 2005).

Segundo Gomes (2007), a utilização da MAUT permite: a) obter a melhor solução para um problema decisório complexo; b) identificar o conjunto das melhores soluções para tal problema; ou c) simplesmente ordená-las da melhor para a pior delas, fornecendo desta forma,

uma prescrição ao tomador de decisão. A VDA busca o mesmo conjunto de benefícios (Larichev e Moshkovich, 1997) e portanto pode ser aplicada aos mesmos tipos de problemas decisórios. Entretanto a MAUT se organiza com números e valores de critérios que objetivam a construção de uma função matemática (função de utilidade multiatributo). E o maior desafio na utilização da MAUT está exatamente na compreensão e aplicação da função matemática.

Sendo assim, para clarificar de forma simples os benefícios da VDA versus os demais métodos de análise de decisão – na maioria calcados em números – é interessante recorrer a uma comparação direta entre sua metodologia e a MAUT, único método de apoio à decisão que, a rigor, recebe o nome de teoria, o que sugere uma sólida fundamentação e menor influência heurística. O *quadro 2* resume os principais pontos desta comparação (Moshkovich, Mechitov e Olson in Figueira, Greco e Ehr Gott, 2005).

	Análise Verbal de decisões (VDA)	Teoria da Utilidade Multiatributo (MAUT)
Medições	As pessoas utilizam muito mais a comunicação verbal mais do que comunicações de base quantitativa. As comunicações verbais são mais adequadas para definir preferências de forma completa e detalhada. Entretanto, no caso de alternativas mais complexas pode ser necessário um extenso trabalho de validação e revalidação das declarações, até que se formem alternativas realmente comparáveis.	O nível de confiança, autoridade e precisão das declarações em números é maior do que as das emitidas através de palavras. Por outro lado, os números são precisos, o que não estimula maiores considerações sobre as alternativas em análise uma vez que todas elas, por mais parecidas que sejam a princípio, terão suas diferenças - por mínimas que forem - diferenciadas em números.
Complexidade	Complexidade da tarefa de decisão é bem reduzida uma vez que se concentra nas diferenças essenciais de cada alternativa.	Praticamente todas as alternativas e critérios devem receber um valor numérico, o que em alguns casos pode ser exaustivo.
Qualidade dos resultados	Uma vez que a relação entre as alternativas é binária, pode ocorrer incomparabilidade entre algumas alternativas.	Como cada alternativa tem um valor, é possível não apenas selecionar a melhor delas, mas também determinar a diferença de utilidade entre elas. Isso gera resultados ricos e que possibilitam

		ao tomador de decisão uma análise detalhada de qualquer agrupamento de alternativas possível.
Dificuldades cognitivas	Trabalha com regras de compensação das ambigüidades nas preferências em níveis e substituições.	As incertezas são calculadas com precisão.
Utilidade organizacional	Não requer nenhuma experiência ou conhecimento prévio de métodos de tomada de decisão. É direto e utiliza a comunicação direta como base para a análise, facilitando o entendimento e o trabalho em grupo.	Requer treinamento prévio para trabalhar com as expressões numéricas das preferências. Em alguns momentos pode ser difícil para os envolvidos concordarem sobre a melhor tradução numérica para algum dado subjetivo. Mas como pode se apresentar em análises gráficas, seus resultados são facilmente explicados.
<i>Checking</i> dos resultados	A combinação da base matemática e psicológica do método, associada ao fato de que utiliza uma expressão (verbal) facilmente compreensível para a maioria das pessoas, permite resultados e processos transparentes. Em alguns casos pode não chegar a uma solução, dado eventual incomparabilidade entre alternativas.	Forte base matemática conduz à argumentações sólidas sobre os resultados (ex.: funções de utilidade, análises de sensibilidade). Entretanto, algumas questões do processo decisório podem ser de difícil entendimento para a maioria das pessoas, dada a limitação da maioria delas sobre métodos Quantitativos.

Quadro 2 – Características da VDA versus MAUT. Adaptado de Moshkovich, Mechitov e Olson (in Figueira, Greco e Ehrgott, 2005)

A VDA possui diferentes ferramentas, pois oferece, assim como a MAUT, diferentes benefícios (selecionar, classificar ou ordenar). Os métodos ORCLASS , PACOM e os da família ZAPROS os mais conhecidos (Gomes, 2007). A fundamentação e aplicação prática de cada um deles é descrita a seguir.

2.1.7 Método PACOM

A principal característica do método PACOM (Compensações em pares, do original *PAired COMPensation*) é o processamento de compensação e análise em pares dos critérios de uma

situação decisória (Larichev e Moshkovich, 1997). O método foi desenvolvido para tarefas em que é necessário selecionar a melhor alternativa dentro de um pequeno grupo de opções, geralmente no máximo cinco. Dada a sua natureza de comparações em pares, é recomendado principalmente para tarefas estratégicas, uma vez que permite a estruturação do problema a ser resolvido, e provê uma avaliação profunda (compensações e checagem) entre as alternativas possíveis, antes de se chegar à uma escolha final.

A base do método PACOM está na suposição de que o tomador de decisão possui previamente o conhecimento necessário sobre a tarefa que tem de resolver, assim como está consciente sobre as maneiras possíveis de resolvê-la. Larichev e Moshkovich (1997), criadores do método, relatam que os principais objetivos do PACOM são: a) organizar as idéias do tomador de decisão; b) inspirá-lo a formular outras saídas acerca da solução do problema; e c) auxiliá-lo na escolha da melhor alternativa possível.

O objetivo final – a escolha da melhor alternativa – se dá através de uma exaustiva comparação em pares que leva em conta o grupo de critérios selecionados e as preferências do tomador de decisão.

Como é da natureza da VDA, a forma de elicitar as preferências do tomador de decisão e sua tradução nas características de cada alternativa se dá através da expressão verbal (ordinal). Larichev e Moshkovich (1997) apontam que para operacionalizar seus procedimentos, o método depende de algumas condições:

- O tomador de decisão ser apto para comparar o grau de preferência entre os valores de cada alternativa utilizando um critério único;
- O tomador de decisão ser apto para comparar o grau de preferência de uma entre duas alternativas no caso delas diferirem em valores, considerando dois critérios;

- O tomador de decisão ser apto para comparar o grau de preferência de uma entre duas alternativas no caso delas diferirem em valores considerando mais de dois critérios, porém com uma alternativa sendo preferencial à outra considerando todos os critérios diferentes, exceto um.

Seguindo a regra, o tomador de decisão estará apto a proferir as seguintes respostas:

- *alternativa 1 é preferível à alternativa 2;*
- *alternativa 2 é preferível à alternativa 1;*
- *alternativas 1 e 2 são igualmente preferíveis;*
- *é difícil dar uma resposta clara.*

Os principais passos para aplicação do método PACOM, conforme Larichev e Moshkovich (1997) e Larichev e Olson (2001), são:

Passo I) Elaborar a lista de critérios (em escala ordinal) para avaliação das alternativas.

Passo II) A partir da avaliação das alternativas e seus respectivos critérios, escolher a que melhor se aplicar ao problema (ex.: a_i).

Passo III) Selecionar outra alternativa (ex.: a_j) para fazer a análise em par com a primeira alternativa escolhida, a_i .

Passo IV) Estabelecer um ranking de desvantagens das alternativas (ou seja, do pior critério para o melhor), colocando uma alternativa contra a outra, ou seja, a_i versus a_j .

Passo V) Alternativas auxiliares devem ser criadas para checagem da preferência de uma alternativa sobre a outra. Isso é feito a partir da comparação dos melhores critérios de cada alternativa e da modificação dos piores critérios (para uma escala superior) de cada uma delas, formando novas comparações, agora com alternativas auxiliares (a_{i1} versus a_{j1}).

Passo VI) O critério da primeira alternativa modificada (a_{i1}) que havia “melhorado na escala” volta ao seu estado inicial e é usado como base de comparação (a_{i2}) contra a segunda alternativa de análise alterada (a_{j1}). Caso o tomador de decisão continue a preferir a nova variação da primeira alternativa (a_{i2}), a conclusão que se chega é que mesmo com duas desvantagens, esta alternativa ainda é preferível (a_{j1}), ainda que esta tenha somente uma única desvantagem versus sua definição original (a_{j1}).

Passo VII) Os passos III à VI vão se repetindo alternativa a alternativa (mas sempre tendo a primeira escolha, a_{i1} , como base), até que se chegue a conclusão de qual alternativa é claramente a melhor versus todas as demais.

Observação 1: nas circunstâncias em que as desvantagens de uma alternativa não são compensadas pelas vantagens da outra, assume-se que as alternativas são incomparáveis. Na hipótese destas alternativas aparecerem como as melhores do grupo será preciso conduzir uma análise especial, adquirindo novas informações sobre cada uma delas, ou ajustando alguns critérios até que se chegue a alternativa preferida. Neste último caso é preciso rotular como “ajustadas” as alternativas.

Observação 2: a avaliação de pelo menos um dos critérios que compõem cada alternativa deve ser diferente dos demais (independência dos critérios). No caso onde duas alternativas têm a mesma avaliação em todos os critérios é preciso conduzir uma análise especial e entender se: a) faltou atenção ou algum fator externo atrapalhou a análise do tomador de decisão. Uma saída neste caso é solicitar uma nova avaliação dos critérios, seguindo um roteiro de perguntas diferente do original; b) se é possível proceder uma avaliação global dos pares de alternativas avaliados; c) é possível identificar se algum dos critérios pode ser ajustado (combinação ou substituição) a partir de alguns dos outros critérios da alternativa.

Como o método PACOM é baseado em comparações de alternativas multiatributos em pares, que são continuamente ajustadas (compensadas) no decorrer da análise – a partir dos meios providos pelo método – ele permite que o tomador de decisão consiga, ao longo do processo, entender se é necessário gerar novas alternativas decisórias, ou mesmo rever as selecionadas, fato que enriquece bastante a discussão sobre o problema (Larichev e Moshkovich, 1997; Larichev, 1999).

Larichev e Moshkovich (1997) apontam que a exaustiva análise que o método PACOM demanda (comparações em pares podem ser longas e complexas dependendo da natureza dos critérios), não o recomenda para problemas decisórios com muitas alternativas ou mesmo com grande número de critérios. Ou seja, problemas de seleção de lançamento de novos produtos, escolha de candidatos à uma vaga de emprego, definição de eventos para patrocínios e outros onde é necessário saber qual é a melhor alternativa versus um grupo pequeno são os mais indicados a serem tratados pelo método PACOM.

2.1.8 Método ORCLASS

Este método (Classificações ordinais, do original *ORDinal CLAssification*) é recomendável quando se tem diferentes graus de avaliação para um problema e se quer classificar as alternativas em categorias (Gomes, 2007). Em outras palavras, aplica-se o método ORCLASS quando é necessário, a partir de uma regra de decisão, criar um padrão de classificação para as alternativas decisórias.

Larichev e Moshkovich (1997) justificam a criação do método ORCLASS pelo fato de que ao se deparar com problemas de escolha com multicritérios, as pessoas podem se ver a frente de problemas de classificação multicritério. E uma característica das tarefas de classificação é que muitas vezes não é necessário criar um ranking entre elas, mas apenas agrupá-las de forma a se obter diferentes classes de decisão (Moshkovich, Mechitov e Olson in Figueira, Greco e Ehr Gott, 2005). Problemas dessa natureza envolvem decisões sobre quais idéias de propaganda levar para uma campanha, quais os tipos de mídia comprar em um plano de comunicação ou como classificar aplicações de entrevistas de emprego (ex.: qualificados, desqualificados e arquivar para futura análise).

Larichev e Moshkovich (1997) relatam que a princípio pode-se pensar que o método é desnecessário, uma vez que a tarefa de classificação pode acontecer de forma direta, bastando solicitar ao tomador de decisão que agrupe as alternativas de acordo com seus critérios. Entretanto, isto não é prático do ponto de vista operacional, uma vez que os problemas reais tendem a envolver um grande número de alternativas e combinações de critérios, fato que pode levar ao aparecimento de heurísticas (vide seção 2.1.4).

Desta forma é preciso apresentar formas para reduzir o número de alternativas, assim como simplificar o seu entendimento, de modo a permitir que o tomador de decisão empreenda uma classificação direta através de uma regra de decisão. Explica-se a necessidade da regra uma vez que pode não ser possível saber de antemão quais as alternativas que cabem em cada grupo de classificação (Larichev e Moshkovich, 1997).

Abaixo o passo-a-passo do método ORCLASS, de acordo com Larichev e Moshkovich (1997), assumindo que já foi identificado o problema decisório, a lista de alternativas, os critérios que compõem as alternativas e uma escala organizada delas, da maior para a menor em preferência.

Passo I) Construir dois grupos distintos de classificação (ex.: no caso de um problema para definir para qual tipo de pessoa um banco deve conceder empréstimos pode-se criar os grupos “empréstimo concedido” e “empréstimo negado”).

Passo II) Fazer uma classificação prévia das alternativas para cada grupo, eventualmente sem o envolvimento do tomador de decisão.

Passo III) Apresentar os grupos de classificação ao tomador de decisão e obter dele mais informações sobre as alternativas, de modo a determinar se a classificação feita tem sentido ou/e se é necessário revisar os grupos ou criar novos.

Passo IV) A partir das considerações do tomador de decisão sobre algumas alternativas do problema são obedecidas algumas regras lógicas para classificação das demais alternativas.

Passo V) É validada novamente com o tomador de decisão a classificação de um grupo de alternativas.

Passo VI) Formula-se a regra de classificação com base nos resultados obtidos.

Observação 1: uma forma de facilitar o diálogo com o tomador de decisão no momento da classificação das alternativas é iniciar o trabalho solicitando à ele que analise primeiro a alternativa com maior potencial de acréscimo/decrécimo de informação possível, ou seja, aquela que está no ponto mediano das combinações de critérios. Assim, a partir da análise do tomador de decisão sobre a alternativa “mediana” fica mais fácil determinar as diferenças entre os dois grupos de classificação, assim como verificar a consistência das respostas sobre as alternativas, uma vez que a combinação de critérios deve formar alternativas que sigam uma relação de preferência constante a partir do seu aumento/diminuição de valor versus a “mediana”.

Observação 2: no caso de classificações incoerentes de alternativas é preciso rever as avaliações do tomador de decisão e entender se algum dos critérios está mal formulado. O princípio da observação 1 acima permite uma fácil identificação da maioria das inconsistências.

De acordo com Larichev e Moshkovich (1997), as principais vantagens do método ORCLASS são:

- O diálogo com o tomador de decisão é conduzido de forma simples uma vez que se utiliza de critérios com valores verbais;
- A classificação inicial é construída com a seleção da combinação de valores de critérios mais informativa para a posterior classificação do tomador de decisão;
- É possível ir averiguando, ao longo do processo, a consistência das respostas do tomador de decisão;
- A formulação verbal dos resultados das regras decisórias podem ser usadas para a explicação das decisões tomadas.

Um problema do método ORCLASS é que, segundo Larichev (in Meskens e Roubens, 1999), a capacidade humana para julgar muitas operações é limitada. Como o método requer que o tomador de decisão opere classificações diretamente sobre as alternativas multicritério, a probabilidade de erros e inconsistências é alta, o que pode: a) afetar a classificação, caso o analista de decisão não identifique a inconsistência; e b) tomar muito tempo de análise, uma vez que será preciso repetir o processo a cada erro encontrado.

Sendo assim, para aumentar as chances de sucesso da aplicação do método ORCLASS, Larichev e Moshkovich (1997) recomendam que os envolvidos na análise estejam familiarizados ao máximo com o problema e as alternativas decisórias, assim como sejam experientes no assunto a ser discutido.

2.1.9 Método ZAPROS-LM

O objetivo do método ZAPROS-LM (abreviação do original russo para “procedimentos fechados para situações em referência” combinado com a primeira letra do sobrenome dos seus criadores: “Larichev” e “Moshkovich”) é construir um ranking de alternativas a partir da preferência declarada do tomador de decisão (Larichev e Moshkovich, 1995). Seu foco está na elicitación em forma qualitativa (ordinal) das preferências do tomador de decisão e na implementação de uma transição lógica destas preferências para uma regra de decisão.

Para Larichev e Moshkovich (1995), o método ZAPROS-LM é recomendado para problemas decisórios com muitas alternativas a serem avaliadas, uma vez que seu objetivo é estabelecer uma ranking – no mínimo parcial – das alternativas selecionadas. A base deste ranking é uma escala ordinal, construída de acordo com as preferências do tomador de decisão. O objetivo da escala ordinal é fazer com que todas as alternativas possíveis, a partir da combinação de todos os critérios, sejam ordenadas a partir das preferências declaradas do tomador de decisão (Moshkovich, Mechitov e Olson, 2001).

A partir da descrição de Moshkovich, Mechitov e Olson (2001) sobre como a escala ordinal deve ser construída, é interessante notar que o seu sistema de comparações é similar ao aplicado no método PACOM (vide seção 2.1.7) dado que: a) o tomador de decisão compara os pares de alternativas hipotéticas, cada uma com os melhores níveis em todos os atributos, exceto um; b) o tomador de decisão continua comparando as alternativas, tomando o cuidado para não ter muitas alternativas, trocando até dois atributos de uma das alternativas versus a outra, de modo a testar qual de fato é a preferida; e c) Depois de comparar todas as alternativas possíveis é construído um ranking para estabelecer uma estrita relação de preferência para cada um dos critérios da alternativa avaliada.

Moshkovich, Mechitov e Olson (in Figueira, Greco e Ehrgott, 2005) salientam que a escala ordinal, para ser válida, obedece a dois princípios: 1) transitividade da preferência do tomador de decisão (se a_i é preferível a a_j e; a_j é preferível a a_k ; logo a_i é preferível a a_k); e 2) os critérios devem ser independentes.

De acordo com Larichev e Moshkovich (1995) os principais passos para implementação do método ZAPROS-LM, assumindo que já foi identificado o problema gerencial e foram geradas as alternativas a partir de uma situação de referência, são:

Passo I) Estabelecer poucos critérios, com o máximo de precisão, para caracterizar as alternativas (o ZAPROS-LM é recomendável para problemas com muitas alternativas, logo a redução do número de critérios é necessária, o que demanda um maior cuidado em sua escolha).

Passo II) Considerando as combinações dos critérios nas alternativas, montar uma lista de alternativas derivadas (hipotéticas) da situação de referência.

Passo III) Ainda sem a informação do tomador de decisão, fazer uma primeira rodada de comparações entre as alternativas hipotéticas, tendo como base apenas a relação de dominância entre os critérios (geração da Matriz 1).

Passo IV) O tomador de decisão efetua sua análise sobre as alternativas hipotéticas, considerando suas preferências (geração da Matriz 2).

Passo V) Considerando a transitividade das preferências do tomador de decisão e a independência dos critérios, gera-se a Matriz 3 que estabelece qual a ordem final da lista de alternativas hipotéticas criadas a partir da situação de referência.

Passo VI) A partir da ordem final das alternativas hipotéticas tem-se o ranking de cada critério na escala ordinal. Aplicando o ranking da escala ordinal nas alternativas verdadeiras (situação de referência) chega-se à regra de dominância entre estas alternativas.

Observação 1: nem sempre todas as alternativas serão comparáveis. Nestes casos se terá um ranking apenas parcial das alternativas, o que não deverá causar grandes problemas uma vez que o método é indicado para casos onde existem muitas alternativas a serem analisadas. Nestes casos, um ranking parcial já é bastante valioso.

Observação 2: como é necessário conduzir uma série de análises comparativas entre muitas alternativas, é recomendável que a análise seja adaptada para ser executada em programas de computador.

Larichev e Moshkovich (1995) listam as principais vantagens do método ZAPROS-LM:

- Utiliza informações (julgamentos) do tomador de decisão de forma simples e compreensível;
- Prevê uma consistente verificação para as suposições desenvolvidas sobre as alternativas decisórias (transitividade e independência);
- Resultados são facilmente explicados;
- Sólida validação teórica.

Segundo Moshkovich, Mechitov e Olson (in Figueira, Greco e Ehrgott, 2005), a principal crítica ao método ZAPROS-LM é que ele não se aplica aos problemas onde o número de critérios é muito alto, uma vez que quanto mais critérios, maior a dificuldade na comparação entre as alternativas, assim como na verificação das alternativas hipotéticas que derivam da situação de referência. Desta forma, é preciso assegurar que os envolvidos no processo detenham profundo conhecimento sobre o problema decisório e sobre as alternativas analisadas.

2.1.10 Aplicação dos métodos verbais de análise de decisão

O *quadro 3* resume os principais pontos de cada um dos métodos verbais de decisão.

Método	Resultado esperado (tipo de problema decisório que se recomenda a aplicação)	Limitações		Principal ponto positivo	Principal crítica
		Nº alternativas	Nº critérios		
PACOM	A partir de um grupo de alternativas, uma única será considerada a melhor	Pequeno	Médio, alto	É um processo dinâmico e que oferece oportunidade de revisão e conseqüente geração de novos <i>insights</i> sobre o	Podem haver casos onde o método é incapaz de chegar a uma conclusão sobre qual a melhor alternativa

				problema	
ORCLASS	A partir de um grupo de alternativas serão criados subgrupos que comporão uma regra decisória para classificação das alternativas	Grande	Pequeno	O tipo de classificação que oferece é de fácil uso, assim como a averiguação da consistência das respostas do tomador de decisão	Possibilidade de erro e inconsistência é alta, uma vez que o tomador de decisão tem de julgar muitas alternativas quase simultaneamente. Isso pode demandar mais tempo de análise
ZAPROS-LM	A partir de um grupo de alternativas será construído um ranking	Grande	Pequeno	A verificação da consistência do processo é a mais robusta dentre os métodos verbais (transitividade e independência)	Problemas decisórios com muitos critérios podem impossibilitar a análise

Quadro 3- Resumo dos métodos verbais. Adaptado de Larichev e Moshkovich (1997).

2.2 MARKETING EM PEQUENAS EMPRESAS

O objetivo desta parte da revisão de literatura é relacionar os aspectos mais importantes do Marketing, abordando principalmente os diversos fatores que compõem a tomada de decisão dentro deste campo de conhecimento, sempre com vista a sua prática em pequenas empresas. Porém, antes oferece-se uma breve explanação sobre as características administrativas das pequenas empresas.

2.2.1 Pequenas Empresas

De acordo com o IBGE (apud Miglioli, 2006), existem cerca de 4,8 milhões de empresas no Brasil, das quais 99% de pequeno porte. Elas respondem por 57% dos empregos totais e por 26% da massa salarial. Segundo o instituto, as principais características do micro e pequeno empresário brasileiro se resumem em: baixa intensidade de capital; altas taxas de natalidade e mortalidade empresarial; poder decisório centralizado; registros contábeis e financeiros inadequados; mão-de-obra não qualificada; baixo ou nenhum investimento tecnológico; e dificuldade no acesso ao capital de giro.

O reconhecimento da importância econômica e social das pequenas empresas para uma nação é frequentemente destacado na literatura (Carson 1993; Longenecker, Moore e Petty, 1997; Sarquis, 2003), sendo que as suas principais contribuições, segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), são:

- *Fornecimento de novos empregos*: a pequena empresa fornece muitas das oportunidades de emprego que uma população e uma economia em crescimento precisam. Elas geram empregos continuamente, a partir do seu nascimento e consequente expansão, abrindo proporcionalmente mais postos de trabalho do que as grandes corporações.
- *Introdução de inovações*: o registro das grandes inovações do século XX mostra que muitos avanços científicos foram originados por inventores independentes e pequenas organizações. Uma das causas prováveis é que normalmente o departamento de pesquisa das grandes empresas tende a enfatizar o aprimoramento de produtos existentes, enquanto que para as pequenas empresas diferenciar-se é ganhar em competitividade.

- *Competitividade econômica:* A competição atua como um regulador da economia. Quando o mercado é formado por algumas grandes empresas o consumidores estão a mercê delas. Entretanto, a existência de muitas pequenas empresas saudáveis em um setor pode ser vista como algo desejável, dado que, a partir da combinação de suas iniciativas de ganhar mercado, deixam as grandes empresas alertas às necessidades dos consumidores.
- *Suporte das grandes empresas:* se as pequenas empresas fossem removidas de repente do cenário competitivo, as grandes empresas enfrentariam problemas com uma miríade de atividades que elas poderiam desempenhar apenas de forma ineficiente, tais como distribuição de bens de consumo (por exemplo, se cada grande empresa tivesse de operar todos os seus pontos de venda) ou fornecimento de serviços complementares (ex.: assistência técnica de aparelhos eletrônicos).

Desta forma, as PE têm papel relevante no plano social, através do atendimento dos mercados locais, da distribuição da renda e da mobilidade social. E devido à sua flexibilidade, criatividade e dinamismo, elas podem contribuir para o processo de ajustamento da economia, favorecendo a estabilidade monetária, a abertura econômica e a transformação tecnológica (Longenecker, Moore e Petty, 1997). Desta forma, o fortalecimento da economia nacional passa pelo incentivo ao incremento e ao nascimento de pequenos negócios, apostando sobretudo na sua capacidade inovadora (Sarquis, 2003).

Diante do crescimento do número de pequenas empresas, do aumento das oportunidades de emprego e da geração de renda que são proporcionados por elas, e por outro lado, do alto índice de encerramento precoce dos negócios, tem crescido a preocupação dos pesquisadores em entender os problemas enfrentados por essas empresas levando-se em contas suas particularidades (Albuquerque, 2004; Sarquis, 2003; Zamarioli, 2003). Essa preocupação

busca oferecer ao dirigente da pequena empresa os conhecimentos que necessitam e que lhes permitam administrar o mais eficazmente possível, tendo em vista um ambiente econômico de grande instabilidade (Leone, 1999).

Para que isso aconteça, Carson (1993) recomenda que é preciso reconhecer que as pequenas empresas não são simplesmente pequenos grandes negócios. Ou seja, não é inteligente adaptar as práticas das grandes empresas às pequenas pois, se elas certamente são pequenas em relação às grandes corporações, possuem características únicas que as tornam distintivamente diferentes. Segundo Bamberger (1986), as pequenas empresas, na maioria das vezes, são empreendimentos cujo principal dirigente ou administrador é o proprietário, e onde o poder e o processo de tomada de decisões estão tipicamente concentrados na pessoa do empreendedor. Logo, este vai sempre exercer um papel relevante no processo de formulação de estratégias da empresa.

Complementando esta visão, Brouthers (1998) e Mintzberg (1973) relatam que a formulação das estratégias das pequenas empresas é um processo essencialmente intuitivo e empreendedor, baseado essencialmente em opiniões particulares do dirigente, com pouca ou nenhuma informação respaldada por análises mais sofisticadas.

Por outro lado, Bhide (1994) adverte que o modo intuitivo de formulação de estratégias não é o único a representar o processo de administração em pequenas empresas. Escrevendo sobre como os empreendedores norte-americanos constroem estratégias que funcionam, o autor mostra que eles não tomam decisões cegamente, embora despendam pouco tempo em pesquisa e análise. Segundo Bhide (1984), os empreendedores usam uma abordagem que é um meio termo entre a total ausência de planejamento e o desenvolvimento de planos amplos e minuciosos, e que comparada com a prática das grandes corporações se mostra mais

econômica e oportuna para este tipo de negócio. Tal abordagem pode ser resumida em três características básicas: 1) seleção veloz de oportunidades, com descarte rápido das que à primeira vista soam pouco promissoras; 2) análise e planejamento de idéias com foco apenas nas questões consideradas mais importantes e relevantes, uma vez que é preciso economizar tempo e dinheiro; e 3) integração entre ação e análise e entre a formulação e a implementação de estratégias.

Todavia, diversos estudos reforçam a utilização de ferramentas mais elaboradas de planejamento estratégico na gestão de pequenas empresas (Unni, 1981; Longenecker, Moore e Petty, 1997; Smith, 1998; Albuquerque, 2004; Miglioli, 2006) . Em Unni (1981) é destacado a importância de melhorar o conhecimento em planejamento e estratégia, tais como gestão de Marketing, tratando este conhecimento como algo fundamental para o desenvolvimento de uma empresa. Smith (1998) aponta que o uso do planejamento e de ações de marketing definidas estrategicamente tende a beneficiar e a conduzir à uma melhor performance tanto pequenos empreendimentos ligados à nova economia e internet, como aqueles que recém se iniciam.

E se a importância de uma gestão de marketing é reconhecida, Carson (1993) explica que existem diferenças significativas entre o processo de tomada de decisão em marketing e o processo de tomada de decisão dos empreendedores que lideram as PE (*quadro 4*):

Empreendedores	Marketing típico
Decisões de cunho informal	Formal, planejada
Criativas, oportunistas e reativas	Encadeadas, orientadas por algum modelo, disciplinadas e estruturadas
Foco no curto prazo	Vão do curto ao longo prazo

Quadro 4- Diferença entre as decisões dos empreendedores e do marketing tradicional. Adaptado de Carson (1993)

Para Carson (in Baker, 2005), as práticas de marketing das pequenas empresas são profundamente diferentes das práticas convencionais ensinadas na literatura da área, que *a priori* se dedica ao relato de casos e recomendações para grandes empresas. O autor cita que as principais características das pequenas empresas, versus grandes empresas, tais como a falta de recursos, os poucos tomadores de decisões gerenciais, os gerentes “generalistas” que pensam diversas tarefas e tomam muitas decisões e os fundos de marketing limitados ou inexistentes, obrigam as PE a pensar em modelos de marketing diferenciados.

Sarquis (2003) corrobora esta visão, dizendo que apesar da pequena empresa ter características peculiares e exigir uma prática de marketing diferenciada das grandes empresas, é raro encontrar este tema da teoria em literatura específica, tanto em publicações nacionais quanto estrangeiras. E a despeito de sua importância, é notória a baixa utilização do marketing pelas PE, o quê, segundo o mesmo autor, se explica pelos seguintes fatores:

- Limitação gerencial ou personalização excessiva das decisões, que conduzem a uma administração prática;
- Falta de certeza quanto aos resultados e quanto a capacidade de controlar as diversas variáveis que envolvem o marketing, fazendo crer que marketing e PE são incompatíveis;
- Falta de conhecimento sobre a amplitude do marketing, reduzindo-o somente à comunicação, encarando-o simplesmente como a contratação de uma agência de propaganda ou utilização de mala-direta;
- Limitação de recursos ou capital de giro, impedindo investimentos no longo prazo.

2.2.2 Marketing

Como disciplina o marketing nasceu no início do Século XX (Baker, 2005). Mas levando em conta a definição de Kotler (2000) de que “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de valor com os outros”, é possível assumir que sua prática remonta aos primórdios da humanidade.

A disciplina ganha impulso como um processo importante dentro da Administração nos anos 50, a partir do desenvolvimento do conceito de marketing mix, que enfocava a necessidade dos administradores visualizarem a tarefa de marketing como um processo composto por várias ferramentas que se misturam (Borden, 1964). McCarthy (1960) também teve contribuição decisiva no ganho de importância do marketing dentro das empresas, ao popularizar os quatro P's (produto, preço, promoção e praça), que são paradigma para o pensamento, a pesquisa e a prática de marketing.

É em Levitt (1960), através do artigo *Marketing Myopia*, que temos o divisor de águas entre a abordagem dos negócios para produção/vendas, e a emergência de uma administração orientada para o marketing (Baker, 2005). A tese de Levitt professa que indústrias orientadas para o produto e não para o cliente (consumidores) estão fadadas a desaparecer. Para ilustrar sua afirmação, ele se utiliza do exemplo das indústrias de ferrovias e de carroças que, no início do Século XX, não entenderam o automóvel como um real concorrente (produtos diferentes), ignorando que para os consumidores, se tratavam sim de concorrentes diretos (no que tangia ao benefício: transporte), fato que, segundo o autor, causou respectivamente o declínio e o desaparecimento delas.

Em síntese, o que Levitt (apud Baker, 2005) propôs foi que dois fatores precisam estar em evidência em uma organização que pretende sobreviver no mercado: 1) não acreditar no crescimento como uma conseqüência natural da expansão da população; 2) acreditar que sempre existirão potenciais concorrentes que podem substituir o principal benefício oferecido pelos produtos da empresa.

Como conseqüência das descobertas dos autores citados, o marketing se transformou em uma disciplina focada nas necessidades do consumidor, ao invés de focada no produto. Para Kotler (2000), a atenção dos executivos da área deve se dedicar aos desejos e necessidades dos consumidores, com o objetivo de satisfazê-las através do desenvolvimento de produtos e serviços adequados.

A conjunção do entendimento sobre os 4P's, sobre as estratégias de segmentação e a compreensão das necessidades dos consumidores é, ao menos teoricamente, um dos pré-requisitos para credenciar um executivo à área de marketing. Isso porque ao dominar tais conceitos ele cobre a maior parte das ferramentas estratégicas que permitem tomar as principais decisões de marketing. Segundo Drucker (apud Matsatsinis e Siskos, 2003), as decisões de marketing podem ser organizadas da seguinte forma: a) determinação do problema de marketing; b) exame do problema; c) determinação das alternativas de ações; e d) escolha da alternativa mais apropriada, tendo a orientação para o consumidor como bússola. Em suma, as decisões de marketing devem ser tomadas considerando as preferências do consumidor.

Entretanto, a maior parte das PE tende a operar num modo voltado para a produção ao invés de voltado para o marketing (Carson, 2000). Isso se dá, de acordo com Davig e Brown (1992), porque nas PE as atividades como desenvolvimento de produto, precificação, promoção e

distribuição tendem a estar subordinadas à área de operações, o que faz com que as decisões de marketing em PE estejam a serviço da pressão competitiva de curto prazo, e não em uma visão de consumidor.

Longenecker, Moore e Petty (1997) listam as razões para muitas PE fracassarem na adoção de uma orientação de marketing para o consumidor:

- O estado da concorrência afeta a orientação de uma empresa. Se há pouca ou nenhuma concorrência e se a demanda excede a oferta, as atividades de uma empresa provavelmente enfatizarão a eficiência da produção;
- Os gerentes de pequenas empresas mostram ampla variedade de interesses e habilidades ao reunir informações relacionadas ao mercado e ao interpretar as características do consumidor, não se detendo em pontos específicos ou mais relevantes;
- Alguns gerentes não tem visão de negócios. A abordagem de marketing se limita a uma filosofia orientada para vendas. A ênfase está em “fazer a mercadoria sair”, o que freqüentemente pode criar a insatisfação do consumidor.

Para amenizar as dificuldades da prática de marketing em PE, Ikeda, Megido, El-Check, Gracioso, Resnik e Roe (apud Sarquis, 2003) apontam que:

- A prática de planejamento, análise, implementação e controle das ações de marketing na pequena empresa deve ser orientada em função das características inerentes ao tamanho e à disponibilidade de recursos;
- A aplicação do marketing na pequena empresa não deve requerer grandes mudanças na estrutura de pessoal ou na organização – ainda que eventualmente possa acarretar

algumas mudanças. E deve partir do proprietário, e se estender aos funcionários, com um ponto de vista objetivo, voltado para o mercado e os consumidores;

- Deve haver flexibilidade, agilidade e dinamismo para responder às mudanças no ambiente de marketing e transformá-las em vantagem competitivas. A administração deve se basear na opção pelo simples, estar focada no essencial e tirar o máximo de proveito do mínimo disponível;
- Não se restringir ao uso de alguns instrumentos ou estratégias, mas na adoção do conceito de marketing como filosofia empresarial, o qual deve ter, no princípio, a crença de que a empresa é orientada pelo “produzimos o que vendemos”, em vez de “vendemos o que produzimos”;
- O proprietário deve ser responsável pelo Marketing da empresa. Considerando que a personalidade, o jeito e o rosto da pequena empresa é o seu reflexo, exige-se que ele se desligue dos pequenos detalhes e das mini crises do dia a dia, a fim de dispor do tempo necessário para lidar com as atribuições de homem de marketing;
- Deve-se estimular continuamente a criatividade, uma vez que ela é o ingrediente mais precioso na elaboração de ações e de estratégias de marketing para a pequena empresa. Criatividade é necessária para encontrar novas soluções, mais econômicas e eficientes, para os problemas de vendas e de comunicação com o mercado e para o desenvolvimento de novos produtos.

Assim, a orientação empresarial para o marketing abrange uma série de atividades que demandam conhecimentos diversos, razão pela qual as decisões de marketing tendem a envolver múltiplos critérios, tais como preço, participação de mercado, vendas, lucros, percepção de consumidores, projeção de vendas, entre outras, e que são estruturados a partir da coleta de informações no ambiente externo e interno (Marshall, 1996).

É a complexidade da atividade de marketing que move as grandes empresas em busca de modelos de apoio à decisão para a área. Lilien e Rangaswamy (2004) apontam que as principais vantagens advindas com a adoção de modelos de decisão em marketing são: a) decisões mais consistentes, tanto interna quanto externamente ao departamento; b) mais alternativas decisórias podem ser geradas, aumentando a confiança e o potencial de sucesso das decisões; c) avaliação do possível impacto de diferentes cursos de ação (antes da efetiva implementação), evitando prejuízos e viés; d) simplificação das discussões em grupo, uma vez que a subjetividade é reduzida ao essencial; e e) aprimoramento dos modelos mentais dos decisores, com efeito direto sobre as decisões cotidianas, que ganham em qualidade.

Todos os benefícios da adoção de métodos de apoio à decisão podem ser estendidos às pequenas empresas. A questão principal é como encontrar um modelo adequado a dinâmica competitiva do setor.

2.2.3 Decisões de mix promocional nas pequenas empresas

Segundo Crosier (in Baker, 2005), o mix promocional – o P de “Promoção” dentre os 4 P’s de McCarthy (1960) – envolve basicamente nove atividades:

- *Propaganda*: promoção via um anúncio em uma dada mídia de propaganda, selecionada para garantir a exposição a um público-alvo específico, em troca de uma taxa de veiculação mais o custo de produção do anúncio.
- *Relações Públicas*: promoção via um comunicado à uma mídia noticiosa selecionada, que expõe a mensagem como menção editorial, sem custo de veiculação, apenas pelo interesse legítimo que a mensagem gera.

- *Marketing direto*: promoção via qualquer meio de comunicação pessoa a pessoa, que garante a exposição da mensagem mediante para pessoas selecionadas geralmente através de uma lista ou banco de dados.
- *Patrocínio*: promoção via associação com uma entidade, evento ou atividade que normalmente expõe a mensagem por meio de materiais proprietários da marca distribuídos na área do meio patrocinado.
- *Sampling*: promoção via expositores ou representantes de vendas cujo objetivo é fazer o consumidor experimentar o produto ou serviço.
- *Embalagem*: promoção via a exposição no ponto de venda.
- *Merchandising (PDV)*: promoção via anúncios comerciais no ponto de venda. Similar à propaganda, mas sempre acontecendo dentro do ponto de venda.
- *Promoção de vendas*: promoção via incentivo de compra, onde um benefício adicional é oferecido mediante a compra do produto (ou utilização do serviço).
- *Venda pessoal*: promoção via discurso pessoal de um vendedor ou representante autorizado, onde o produto ou um prospecto é oferecido aos consumidores.

Crosier (in Baker, 2005) relata que há uma grande necessidade por modelos formais de decisão, por parte dos responsáveis pela execução da estratégia promocional das empresas, não apenas sobre quais ferramentas do mix utilizar, mas também sobre quanto investir e como selecionar as melhores idéias. O autor sugere uma lista de verificação do mix promocional para apoio à decisão, conforme o *quadro 5*, mas reconhece que se trata de um modelo pobre do ponto de vista técnico, e sujeito as preferências pessoais de cada tomador de decisão.

Alvo:	Esta opção pode atingir o público certo?
Mensagem:	Ela pode entregar este tipo de mensagem?
Veiculação:	O que será cobrado para usá-la?

Produção:	O que nos custará produzir o material?
Receptividade:	O público-alvo aceitará a mensagem?
Modulação:	O veículo afetará a "leitura" que o público-alvo fará da mensagem?
Mensurabilidade:	Podemos avaliar sua eficácia de forma confiável?

Quadro 5- Lista de verificação do mix promocional. Adaptado de Crosier (in Carson, 2005)

O mix promocional de marketing, a propaganda é a principal forma de comunicar o produto aos consumidores. Conforme Shimp (2000), ele visa elucidar aos indivíduos, não que eles precisam dos produtos (ou serviços), mas sim, que os produtos podem ajudá-los a satisfazer seus desejos e necessidades.

Na questão de resultados, Kotler (2000) considera que a promoção de marketing será bem-sucedida muito mais em função da criatividade empregada do que do montante de dinheiro nela investido. Isto porque o que se objetiva é atrair a atenção do público e efetuar eficientemente uma comunicação e, teoricamente, isto não depende de dinheiro, mas de criatividade no conteúdo.

Bendixen (1993) aponta que a medição da eficiência do mix promocional de marketing pode ser feita de diferentes maneiras, se adequando aos objetivos de comunicação, que podem ser diversos, tais como: transmitir informações sobre o produto; persuadir potenciais clientes a consumir aquele produto ou serviço; criar uma preferência por determinada marca; informar aos consumidores sobre características e benefícios do produto ou serviço em questão; reforçar a lembrança da existência de determinada marca; entre outros.

Batra, Myers e Aaker (apud Lilien e Rangaswamy, 2004) enumeram três grandes decisões que são tomadas para definir um plano de promoção de marketing: 1) estabelecer objetivos e

orçamento (quanto gastar e em quê); 2) desenvolver a mensagem apropriada à campanha e à cada ferramenta do mix promocional; e 3) escolher a ferramenta mais adequada.

Selecionar a ferramenta do mix promocional mais adequada é usualmente difícil para as pequenas empresas. Na maioria dos casos o objetivo se restringe a atingir o maior número possível de consumidores potenciais utilizando-se o método com melhor custo-benefício. Os principais critérios de tomada de decisão em promoção de marketing são relativos a questões de investimentos financeiros (Nowak, Cameron e Krugman, 1993).

Entretanto, empregar custo como um critério decisivo é uma simplificação que reduz em muito o potencial de retorno de um plano promocional. Existem muitas alternativas no mercado, cada uma delas oferecendo uma ampla variedade de formatos, muito além da simples questão financeira, fato que demonstra que utilizar somente a variável custo na seleção das idéias é pouco eficaz (Sissors e Bumba, 2001). O que pode contribuir para este tipo de visão é a falta de informação dos tomadores de decisão sobre como proceder nas tarefas decisórias do mix promocional ou mesmo ausência de um modelo capaz de ajudá-los a lidar com as muitas alternativas.

Jackson e Parasuraman (1988) apontam que as pequenas empresas enfrentam problemas com os competidores e problemas de custos quando no trabalho promocional, dado que possuem recursos financeiros e profissionais limitados. Além disso, as decisões sobre o mix promocional são freqüentemente influenciadas por razões próprias à empresa (e não aos consumidores), mídias disponíveis no momento e recursos financeiros (Vaccaro e Kassaye, 1988).

Em pesquisa conduzida no mercado norte-americano, Van Auken, Doran e Rittenburg (1992) concluíram que as pequenas empresas normalmente investem pouco em promoção, dado os altos custos, falta de informações sobre como selecionar o mix mais adequado a sua realidade e a crença de que o seu impacto no mercado será limitado.

Carson e Cromie (1989) relatam que o impacto limitado que o marketing de uma pequena empresa tem sobre o mercado, dado seu menor poder de investimento, aliado a falta de profissionais com experiência no assunto pode ser um fator limitador. Neste sentido Brunning e Adams (1988) apontam que os patrocínios (em especial de eventos fechados para o *trade*) proporcionam maior competitividade promocional para as PE versus outras ferramentas do mix promocional, dado que através do contato pessoal e com relativo baixo custo, elas podem disputar clientes com grandes empresas no mesmo espaço.

Sarquis (2003), em estudo conduzido junto a PE da cidade de Joinville, mostrou que existe uma ampla variedade de formas de promoção possíveis de serem utilizadas pelas PE e que, portanto, demandam algum tipo de método para seleção. O levantamento listou as seguintes opções: 1) televisão, rádio, cinema ; 2) jornal, revista; 3) embalagens/rótulos/sacos de embrulho; 3) panfletos/prospectos; 4) adesivos, brindes ou *buttons*; 5) páginas amarelas; 6) gravações de espera, som volante, via homens-sanduíches; 7) displays, cartazes ou cartazetes; 8) painéis, faixas ou placas outdoor; 9) veículos e pontos de ônibus; 10) toalhas de mesa ou guardanapos; e 11) quadros de aviso e comunicação boca a boca. O mesmo estudo apontou que a maioria das empresas, 77%, promove sua empresa através do boca a boca; 68% utilizam adesivos e brindes; uma minoria (32%) aposta em painéis, faixas e outdoor; 27% compram espaço em jornal ou revista; 27% em televisão, rádio ou cinema; outros 27% usam as páginas amarelas; 14% displays ou cartazes; e 9% panfletos e prospectos.

3 METODOLOGIA

O objetivo principal deste estudo é compreender se *o processo de tomada de decisão em marketing em pequenas empresas pode se tornar mais eficiente a partir da adoção de um método estruturado de apoio à decisão* (seção 1.2). Para fundamentar o tema proposto realizou-se um levantamento bibliográfico que aborda os principais pontos e teorias que permeiam os assuntos “Tomada de decisão” e “Marketing em pequenas empresas”. Para aumentar a contribuição do estudo, além da revisão de literatura, também será realizada uma pesquisa de campo, com um executivo da área de marketing de uma pequena empresa da cidade do Rio de Janeiro.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A classificação da pesquisa científica varia bastante entre autores, dado que é um conceito amplo. Mattar (1999) observa que as diferentes classificações são resultados da utilização de variáveis distintas. Assim, as pesquisas podem ser classificadas quanto: a) à natureza das variáveis pesquisadas; b) à natureza do relacionamento entre as variáveis pesquisadas; c) ao objetivo e grau de cristalização do problema; d) à forma utilizada para coleta dos dados primários; e) ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade; f) à dimensão da pesquisa no tempo; g) à possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo; e h) ao ambiente de pesquisa.

Neste trabalho foi utilizada a classificação de Malhotra (2006) que, a partir do entendimento das informações indispensáveis para estruturar e/ou resolver o problema, classifica a pesquisa em três tipos: descritiva, causal e exploratória.

Os estudos descritivos visam, como o nome define, descrever alguma coisa – normalmente as características ou funções do objeto pesquisado. Já a pesquisa causal é um tipo de estudo conclusivo em que o principal objetivo é obter evidências relativas a relações de causa e efeito. Por fim, os estudos exploratórios tem como objetivo, como o próprio nome indica, explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação, de modo a prover critérios e maior compreensão (Malhotra, 2006).

Mattar (1999) corrobora a visão sobre os estudos exploratórios, apontando que eles são apropriados para os estágios iniciais de um estudo, de modo a prover ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema ou problema em perspectiva, sendo adequado para os seguintes objetivos:

- Familiarizar e elevar o conhecimento e compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva;
- Auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa do problema de pesquisa;
- Acumular *a priori* informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva a ser efetuada ou que está em andamento;
- Ajudar no desenvolvimento de hipóteses explicativas de fatos a serem verificados numa pesquisa causal;
- Ajudar no desenvolvimento ou criação de questões de pesquisa relevantes para o objetivo pretendido;

- Auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas num problema de pesquisa;
- Clarificar conceitos;
- Ajudar no delineamento do projeto final de pesquisa;
- Verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais os métodos utilizados e quais os resultados obtidos;
- Estabelecer prioridades para futuras pesquisas.

Como o problema exposto neste estudo (decisões em marketing em pequenas empresas) é pouco trabalhado, principalmente no campo brasileiro, e não foram encontrados indícios de pesquisas anteriores relacionadas diretamente ao tema, o uso de pesquisa do tipo exploratória qualitativa é justificado.

Um problema de pesquisa que precisa ser respondido é se *a adoção de um método estruturado de apoio à decisão* pode tornar uma pequena empresa mais eficaz. Para aumentar a confiabilidade desta resposta, é proposto a realização de um experimento, envolvendo a aplicação de um método de análise verbal de decisões, dentro do fluxo de interação da pesquisa exploratória.

Será utilizado o método de entrevista em profundidade semi-estruturada para coleta das informações, usando, conforme exposto, a aplicação prática de um dos métodos de Análise verbal de decisões (neste caso o método ORCLASS), além de análise de dados secundários. O objetivo é entender as principais características do tema estudado e como a introdução de um método VDA pode beneficiar as pequenas empresas. Destas informações resultarão as propostas para estudos futuros.

Malhotra (2006) atesta que o uso de entrevistas em profundidade é valioso quando se trata de casos especiais, tais como a compreensão detalhada de um comportamento complicado, quando se lida com profissionais ou quando se tratam de situações onde é preciso explorar a experiência intrínseca do entrevistado com o objeto de pesquisa, indo muito além das questões racionais.

Sendo assim, reforça-se o tipo de escolha deste estudo, exploratório qualitativo já que se trata de um assunto com poucos levantamentos passados (decisão de marketing em pequenas empresas) e sensível à análise (processo decisório do mix promocional de marketing).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

Segundo Malhotra (2006), entende-se como população a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características e que compreendem o universo para o problema de pesquisa. Os elementos que a compõem podem ser pessoas, empresas, produtos, dados ou qualquer outra coisa que possua uma característica sobre algo que se procura conhecer.

Amostra é um subgrupo dos elementos da população selecionada para o estudo e se trata da melhor forma que o pesquisador dispõe para inferir algo sobre as características da população estudada, através de processo indutivo. Amostras podem ser de dois tipos: probabilística (caso onde as unidades amostrais são escolhidas aleatoriamente, a partir de uma regra fixa); e não-probabilística (quando a seleção das amostras não é aleatória e parte de algum tipo de conveniência do pesquisador). A principal diferença entre elas reside no fato de que a amostra probabilística permite inferências sobre a população a partir dos resultados obtidos com a

amostra enquanto na amostragem não-probabilística só é possível fazer inferências sobre as unidades estudadas (Malhotra, 2006).

Uma das características da pesquisa qualitativa em profundidade é analisar exhaustivamente um determinado fenômeno, sem que haja interesse em generalizar os resultados obtidos para outros casos que não aqueles que constituem a amostra selecionada. Sendo assim, dada as características do presente trabalho, o caso de análise não será tratado como amostra, uma vez que ele mesmo se constitui na população, haja visto que suas características só poderão ser atribuídas ao próprio.

3.3 CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DOS ENTREVISTADOS

Para determinar a empresa que será objeto desta pesquisa, a principal premissa foi que fosse de pequeno porte e que contasse com uma orientação ativa para marketing. Longenecker, Moore e Petty (1997) apontam que os principais critérios para definir o que é um pequeno negócio são: a) número de empregados; b) volume de vendas; c) valor dos ativos; d) seguro da força de trabalho; e e) volume de depósitos. Os mesmos autores apontam que uma pequena empresa com orientação de marketing é aquela cujos executivos contam uma visão de negócios ampliada, ou seja, que vai além da otimização da produção e vendas, e que considera itens como satisfação do consumidor e confiança nas ferramentas promocionais fundamentais para o sucesso do negócio.

3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A partir da identificação da empresa foi aplicado um roteiro resumido de estudo de caso (vide apêndice A), composto por questões fechadas (para levantamento de dados concretos acerca

dos métodos de decisão em marketing atualmente empregados pela empresa), abertas (para dar chance ao entrevistado de opinar sobre a qualidade do processo decisório) e que introduzem o método VDA selecionado (ORCLASS) para aplicação num caso real da empresa. Através deste modelo de entrevista semi-estruturada, com fluxo predefinido pelo pesquisador, se abrem também possibilidades de surgirem discussões não previstas.

O objetivo foi aprofundar, junto ao executivo entrevistado, e a partir de um estudo de caso, como acontece o processo decisório em marketing, o nível de participação de outros funcionários e agentes externos, além de estabelecer uma compreensão sobre como ele avalia as condições e resultados que permeiam o processo de planejamento e implementação de marketing. No mesmo fluxo foi apresentado o método ORCLASS, da Análise verbal de decisões, e a partir da reprodução de uma situação típica de tomada de decisão em marketing, foi pesquisado quais as vantagens e desvantagens do método específico versus a situação atual da empresa, de forma a entender qual o potencial de utilização desta ferramenta na organização.

Apesar de não se tratar de um estudo de caso típico, uma vez que houve a introdução de um elemento de estímulo que altera o comportamento do objeto pesquisado, é importante considerar as três estratégias para análise dos dados de um estudo de caso que Yin (2001) sugere:

- Basear-se em proposições teóricas: a análise nessa estratégia será a de comparar os dados levantados nas entrevistas com as proposições teóricas feitas anteriormente e que sustentam o trabalho de pesquisa;
- Pensar em explicações concorrentes: nesse caso, a estratégia é similar à da estratégia de basear-se em proposições teóricas, porém o objetivo é muito mais de mostrar, com o caso, posições contrárias às elucidadas pela teoria;

- Desenvolver uma descrição do caso: essa estratégia é mais utilizada quando há carência de proposições teóricas e seu produto é uma descrição da empresa estudada.

Neste estudo foi adotado a primeira estratégia, uma vez que baseados nas proposições teóricas apresentadas ao longo da dissertação, os conceitos foram verificados na prática.

4 TRABALHO DE CAMPO

4.1 COLETA DOS DADOS

O trabalho de campo desta pesquisa iniciou-se com o envio de correio eletrônico para os membros do Grupo de Profissionais de Mídia do Rio de Janeiro, solicitando a indicação de empresas de pequeno porte que tivessem investimento contínuo na divulgação de seus produtos ou serviços (conforme critérios estabelecidos na seção 3.3). Obteve-se uma lista de nove empresas e em seguida foram feitos contatos telefônicos com os responsáveis pela área de marketing de cada uma delas, de forma a detalhar o seu perfil de investimento em marketing e consultar sobre a disponibilidade em participar do estudo.

A partir da receptividade percebida nos contatos, nos critérios de definição de amostra detalhados na seção 3.3 e na disponibilidade da empresa em permitir que seu nome fosse divulgado no trabalho, foi selecionada a empresa Prodens - Produtos Odontológicos Ltda., com sede em São Gonçalo, região metropolitana do Rio de Janeiro.

Os contatos, sempre feitos com o responsável pela gestão do Marketing da empresa – Sr. Marco Túlio Felipe de Jesus – foram organizados em quatro fases: 1) telefonemas e troca de correios eletrônicos com o objetivo de levantar informações sobre a área de atuação da empresa, perfil do executivo entrevistado e visão pessoal do entrevistado sobre a função de

marketing; 2) encontro pessoal onde foram exploradas as formas como a empresa toma decisões em marketing; 3) novo encontro pessoal para revisão do último investimento em promoção feito pela empresa e aplicação do método ORCLASS. Esta fase ainda incluiu troca de correio eletrônico e telefonemas para revisão da aplicação do método, uma vez que após o encontro surgiram algumas dúvidas sobre os resultados alcançados; e 4) último encontro para análise dos resultados da aplicação do método ORCLASS.

Os encontros pessoais totalizaram aproximadamente doze horas de conversas, somadas à cerca de quatro horas de contatos telefônicos e quatorze mensagens eletrônicas respondidas, ao longo do mês de Maio de 2007. Todos os contatos orientaram-se pelas questões de pesquisa (vide seção 1.3), as quais este trabalho busca esclarecer.

4.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A Prodens Produtos Odontológicos, de razão social CAPARIÁ Ind. e Comércio de Produtos Odontológicos Ltda., está localizada em uma área verde, no bairro de Rio do Ouro, na cidade de São Gonçalo, na região metropolitana do Rio de Janeiro. Trata-se de uma indústria de produtos e equipamentos odontológicos, focada no segmento acadêmico, estruturada em duas diretorias: Presidência: que engloba Finanças, Pesquisa & Desenvolvimento e área Industrial; e Marketing e Comercial. As duas diretorias citadas subdividem-se em quatro departamentos: 1) Departamento Administrativo: cuida do RH, Finanças, Serviços Gerais, Compras e Estoque e Almoxarifado; 2) Departamento de Produção: que cuida das máquinas da indústria e do tratamento dos produtos acabados; 3) Departamento de Marketing: coordena os relacionamentos externos, atendimento, pesquisas e *endomarketing* (marketing para funcionários e colaboradores); 4) Departamento Comercial: responsável pelas vendas, estoque de produtos e área de expedição. A Prodens está completando onze anos em 2007, com

presença, através de escritórios de representação próprios ou compartilhados, em todo o Brasil. Conta com dezoito funcionários efetivos e três terceirizados.

O mercado consumidor da Prodens está baseado nas universidades de Odontologia, essencialmente na região Sudeste do Brasil, onde estão localizadas as maiores faculdades e cursos de especialização em Odontologia do país. Os consumidores, segundo relato da empresa, se dividem em: a) Corporativos (administração das universidades); b) Formadores de Opinião (coordenadores e professores); c) Revendedores de produtos e serviços odontológicos; e d) Consumidores finais (alunos e pais de alunos de Odontologia).

Os produtos da empresa são aparelhos de estudos, tais como simuladores de pacientes, manequins odontológicos, arcadas, localizadores de troqueis e resina para troqueis, amplamente utilizados por estudantes e profissionais de Odontologia.

Os produtos podem ser adquiridos através dos representantes comerciais próprios, que também funcionam como elo de ligação e geradores de negócio com os segmentos Corporativo, Formadores de Opinião e Revendedores (para regiões fora do alcance dos escritórios próprios) e da rede de lojas Dental, presente em todo o país, que atende basicamente o segmento de Consumidores finais (alunos e pais de alunos de Odontologia). A empresa ainda conta com um *site* na internet (<http://www.prodens.com.br>) e um serviço de atendimento aos parceiros e consumidores, disponível via telefone (55 21 3711 2305) ou correio eletrônico (sap@prodens.com.br).

É importante ressaltar que os alunos, quando ingressam na universidade, geralmente desconhecem as marcas e produtos que devem adquirir para utilização nas disciplinas práticas do curso de Odontologia. Desta forma, cabe aos professores recomendar quais marcas

comprar. Do mesmo modo, os professores, em conjunto com a área administrativa das universidades, também são responsáveis pela definição de quais marcas adquirirão para os laboratórios de estudo. Sendo assim, todos os esforços de marketing da Prodens buscam atingir os consumidores finais e também os professores, uma vez que o aval destes últimos é fundamental para a decisão de compra dos primeiros.

A área de Marketing da Prodens conta com dois funcionários: um Diretor, responsável pelas estratégias, contato com representantes e principais clientes, aprovação dos materiais promocionais, controle de orçamento e estruturação das decisões a serem tomadas; e uma Assistente, que responde pela rotina administrativa da área. Além disso, o Marketing da Prodens ainda conta com o apoio de um fornecedor – AXP Design – que presta serviços de desenvolvimento de materiais promocionais.

A empresa não destina uma parte específica do faturamento para financiar as iniciativas de marketing. Elas acontecem todos os anos, com foco especial nos meses de janeiro, fevereiro, julho e agosto (época de ingresso de novos alunos nas universidades), mas o seu orçamento é geralmente definido a partir do volume de dinheiro em caixa. Esta decisão, assim como a que envolve o conteúdo do plano promocional de marketing da empresa, é tomada pelo principal sócio e fundador da empresa, a partir das recomendações elaboradas pelo Diretor de Marketing, e também sócio, com o auxílio de sua Assistente.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo desta parte do trabalho é apresentar e analisar os dados coletados na empresa pesquisada, assim como analisar a aplicação do método ORCLASS. Cada uma das seções seguintes foi organizada de modo a se relacionar com as três principais perguntas da pesquisa (vide seção 1.3), de modo a facilitar a reflexão acerca das mesmas.

5.1 AVALIAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO DE MARKETING

A empresa estudada não possui nenhum modelo formal de apoio à decisão. As decisões são tomadas informalmente, levando-se em conta basicamente a experiência da empresa com o tipo de problema enfrentado e a intuição dos gestores. A regra da experiência e do conhecimento prévio da situação como motores da tomada de decisão se aplica à todos os departamentos da empresa. Este dado se apresenta em linha com estudo de Carson e Gilmore (2000), que relatam que a principal competência relacionada ao processo de tomada de decisão dos executivos de pequenas empresas é a experiência.

Nos processos decisórios a última palavra é sempre do principal sócio e fundador, cabendo a área de Marketing (na figura do Diretor) apresentar uma recomendação entre algumas alternativas previamente estudadas. Algumas vezes a solução do problema decisório não é identificada nas alternativas recomendadas, mas em uma nova alternativa, gerada a partir da

interação entre o Diretor e o sócio-fundador. Os critérios para avaliar se a alternativa escolhida é de fato mais adequada variam de caso a caso, mas quase sempre convergem para a relação *custo x vendas x percepção de valor da marca*. Ou seja, uma boa decisão é aquela que apresenta o menor custo, a maior possibilidade de aumentar as vendas da empresa e chance de ampliar a percepção de valor da marca Prodens na mente dos principais públicos.

Em alguns casos, normalmente aqueles que envolvem altos investimentos, pode ser requisitado pelo principal tomador de decisão que o Diretor de Marketing colete mais informações e estructure melhor o problema. A principal fonte de informação nestes casos serão os relatórios administrativos da empresa, que organizam os dados de vendas, pagamentos, lista de clientes, visitas realizadas, atendimentos telefônicos, perfis funcionais, entre outros. Caso seja necessário levantar informações externas, as principais fontes são jornais, revistas, fornecedores, revendedores, clientes, consumidores, amigos, livros, *sites* da internet, entre outras fontes gratuitas ou que exijam pouco investimento. Eventualmente são realizadas pesquisas de mercado.

Em termos de tempo, a tomada de decisão nas questões relativas ao mix promocional de marketing, leva, em média, uma semana. Este tempo é dedicado a: 1) estruturação das alternativas; 2) apresentação do problema e alternativas para o proprietário; e 3) deliberação e escolha de alternativa. Quando é necessário revisar a estruturação do problema ou das alternativas, mais um ou dois dias podem ser necessários. Raramente as decisões de mix promocional de marketing levam mais tempo do que isso para serem tomadas, uma vez que outros aspectos da prática do marketing – em especial distribuição e desenvolvimento de produto – tomam muito tempo da área e são consideradas mais importantes para o desempenho da empresa.

Em termos de critério para avaliar as alternativas decisórias para compor o mix promocional, a empresa lista três, que são mais utilizados e, dado as características do mercado de atuação, quase nunca se alteram:

- **Capacidade do meio de divulgação – e do conteúdo – falar ao mesmo tempo com o aluno e com o professor.** Todo material de divulgação tem como objetivo atingir os dois públicos principais da empresa. Este critério deriva essencialmente do fato de que os recursos financeiros da empresa são limitados. Outros fatores que contribuem para a importância deste critério são: a) otimização do tempo dos revendedores; e b) simplificação do discurso de vendas através de proposições que mobilizam ambos os públicos.
- **Menor custo (R\$).** Como a maioria das pequenas empresas, a Prodens possui recursos de investimento limitados (Longenecker, Moore e Petty, 1997). Sendo assim, quanto menor o custo de um plano de divulgação, melhor. Idéias para o mix promocional que exijam investimento alto são prontamente descartadas. A base para avaliar se uma idéia promocional tem custo alto ou baixo é a produção de folhetos. Como esta é a forma de divulgação básica da empresa, todas as demais opções de divulgação tem seu custo comparado com ela, que, segundo a experiência da empresa, é a que oferece o melhor custo-benefício.
- **Adequação aos valores empresa.** A Prodens possui uma visão muito clara do seu negócio: *ser a líder em participação, em todos os mercados em que atua. Ser relevante no segmento acadêmico odontológico, conquistando a admiração e a lealdade dos clientes, através de “experiências memoráveis”, percebidas por meio do seu composto de valores. O objetivo é ser a marca preferida das faculdades de Odontologia, com o reconhecimento de ser uma marca premium, politicamente correta, e que congregue credibilidade, qualidade (tecnologia, funcionalidade,*

resistência, design), ousadia, sofisticação e juventude. Portanto, qualquer idéia que acompanha o mix promocional deva ser capaz de alavancar a percepção de um destes fatores intrínsecos à visão da empresa.

Entretanto, apesar dos critérios para avaliação do mix promocional serem claros, não existe uma regra para avaliação de suas diferentes combinações. Ou seja, uma idéia para o mix promocional é incorporada ou não ao plano, tendo em vista apenas se em um dos critérios acima listados ela é claramente superior. Um exemplo disso é a escolha de brindes. Uma caneta com o logotipo da empresa é considerado um brinde útil para professores e alunos (atendendo o critério 1), mas sua utilização como meio de divulgação em um plano da empresa se dá essencialmente porque é um brinde de baixo custo (critério 2). Existem outras idéias de brindes que também atendem o critério 1, mas o que de fato decide qual brinde se utilizar é basicamente o custo, sem maiores discussões sobre os outros critérios.

Tendo em vista o modelo atual de decisão do mix promocional de marketing, os pontos fortes apontados pelo entrevistado são: 1) agilidade para tomada de decisão, que libera tempo para trabalhar outros aspectos do marketing (distribuição e produto); 2) confiança nos três critérios adotados para tomada de decisão.

Quanto aos pontos fracos: 1) falta de tempo e modelos para estruturação dos problemas. Há um sentimento de que boas alternativas ficam de fora da análise por pura falta de informação; 2) apesar da confiança nos critérios, falta clareza sobre como ponderá-los, o que leva as alternativas de “baixo custo” a sobressaírem; 3) situações de impasse entre alternativas (avaliação similar segundo os critérios) são resolvidas na base da intuição; e 4) na ausência do proprietário ou do principal executivo de Marketing nenhuma decisão de mix promocional – por menor que seja – pode ser tomada, dado a ausência de regras e/ou modelos decisórios.

5.2 APLICAÇÃO E RESULTADOS DO MÉTODO ORCLASS

Para a aplicação do método ORCLASS foi solicitado que a empresa listasse quais os principais critérios para decisão sobre um meio. Depois disso, foram determinadas as escalas dos critérios, conforme abaixo:

Critério A: Potencial para falar com professores E alunos

A1 - Alto: quando o meio utilizado tem a mesma probabilidade de atingir professores e alunos e o seu conteúdo, formato ou ponto de distribuição é igualmente relevante para ambos os públicos.

A2 - Médio: quando o meio utilizado tem a mesma probabilidade de atingir professores e alunos, mas o seu conteúdo, formato ou ponto de distribuição é relevante somente para UM dos públicos.

A3 - Baixo: quando o meio utilizado tem diferentes probabilidades de atingir professores e alunos e o seu conteúdo, formato ou ponto de distribuição é relevante somente para UM dos públicos.

Critério B: Custo (R\$)

B1 - Atrativo: quando o valor do investimento no meio de divulgação é, em média, menor ou igual do que o custo de um folheto colorido, e o alcance, em número de pessoas, é pelo menos 20% maior.

B2 - Médio: quando o valor do investimento no meio de divulgação está em linha com o custo de um folheto colorido, e o alcance, em número de pessoas, é o mesmo ou até 20% menor.

B3 - Pouco atrativo: quando o valor do investimento no meio de divulgação está em linha com o custo de um folheto colorido, e o alcance, em número de pessoas, é 50% menor.

Critério C: Adequação aos valores da Prodens

C1 - Alta: quando o meio de divulgação é reconhecido pelo mercado consumidor (professores, alunos) e é amplamente utilizado pelas principais empresas do segmento odontológico (sejam elas concorrentes diretas ou não da Prodens).

C2 - Média: quando o meio de divulgação é reconhecido pelo mercado consumidor (professores, alunos) e é pouco utilizado pelas principais empresas do segmento odontológico.

C3 - Baixa: quando o meio de divulgação é reconhecido apenas por parte do mercado consumidor (professores, alunos) e é pouco utilizado pelas principais empresas do segmento odontológico.

Após a elicitação dos critérios, a matriz inicial do ORCLASS foi montada (*figura 1*), e as primeiras regras de decisão definidas, conforme abaixo:

- Uma alternativa que tenha a combinação de critérios A1, B1, C1 é utilizada sem restrições.
- Uma alternativa que tenha a combinação de critérios A3, B3, C3 não é considerada para uso.

	B1	B2	B3
A1	I		
A2			
A3			

C1

	B1	B2	B3
A1			
A2			
A3			

C2

	B1	B2	B3
A1			
A2			
A3			II

C3

I = alternativa fará parte do plano promocional
 II = alternativa não fará parte do plano promocional

Figura 1 – Matriz de critérios para aplicação do Método ORCLASS

Seguindo a regra de aplicação do método, conforme Larichev e Moshkovich (1997), foi identificado na matriz a combinação de critérios que oferece maior potencial de combinações positivas (meio a ser utilizado no plano de divulgação) e negativas (meio que não será utilizado no plano de divulgação). Conforme *figura 2*, a célula escolhida foi a [A2, B2, C2]. Esta célula foi então classificada pelo entrevistado, que não a utilizaria, dado que os recursos da empresa precisam ser otimizados.

	B1	B2	B3
A1	I	1 + 17	2 + 8
A2	1 + 17	3 + 11	5 + 5
A3	2 + 8	5 + 5	8 + 2

C1

	B1	B2	B3
A1	1 + 17	3 + 11	5 + 5
A2	3 + 11	7 + 7	11 + 3
A3	5 + 5	11 + 3	17 + 1

C2

	B1	B2	B3
A1	2 + 8	5 + 5	8 + 2
A2	5 + 5	11 + 3	17 + 1
A3	8 + 2	17 + 1	II

C3

I = alternativa fará parte do plano promocional
 II = alternativa não fará parte do plano promocional

Figura 2 – Identificação da célula com maior potencial de combinações de critérios

Com base nesta primeira classificação (X1 na matriz), a matriz foi parcialmente preenchida pelo pesquisador, considerando que os critérios inferiores não devem ser utilizados (Larichev e Moshkovich, 1997). A *figura 3* ilustra este passo.

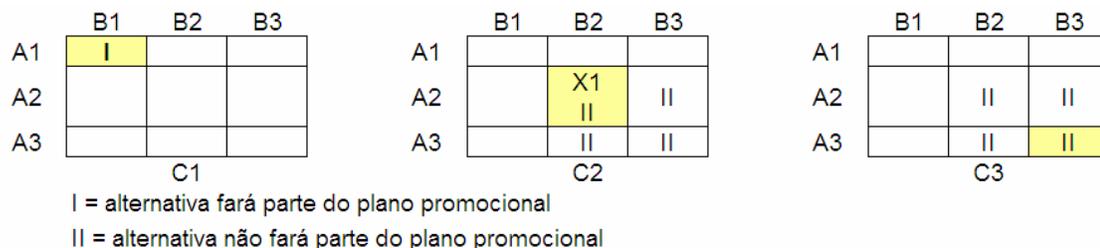


Figura 3 – Classificação da combinação da célula mediana

O processo de identificação da alternativa com maior potencial de combinações foi repetido, considerando a nova matriz (*figura 3*) e novamente foi solicitado ao entrevistado que classificasse a célula com maior potencial de combinações (X2). Este passo foi repetido nove vezes (originando o X3, X4, X5, e assim por diante), sendo que nenhuma combinação de critérios foi identificada como “incomparável” pelo entrevistado. Desta forma, a matriz ficou preenchida conforme a *figura 4*.

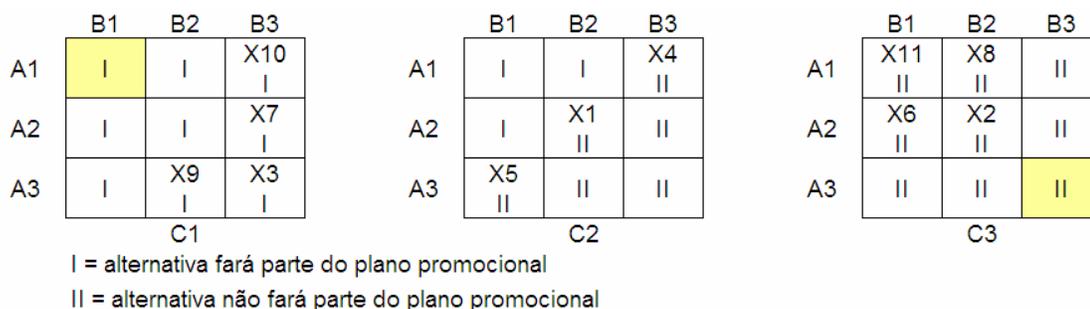


Figura 4 – Matriz do método ORCLASS preenchida pelo respondente da pesquisa (executivo de Marketing da Prodens)

Antes de proceder a criação das regras de decisão, foi feita a checagem de consistência das classificações feitas pelo entrevistado. Para tanto foi solicitado que ele repetisse a análise das células que estão nos limites da matriz, ou seja, aquelas que uma vez alterado algum dos seus critérios pode conduzir a mudança de classificação de “usa” (I) para “não usa” (II) e vice-versa. As células com estas características são: [A1, B3, C2]; [A2, B3, C1]; [A3, B2, C1]; [A1, B1, C3]; [A2, B2, C2]; [A3, B1, C2]; e [A3, B3, C1].

Como não foi identificado nenhuma inconsistência, a regra de decisão resultante da aplicação do método ORCLASS, no caso específico da Prodens, ficou assim:

- *Uma alternativa de divulgação com alta adequação aos valores da empresa deve ser sempre utilizada;*
- *Uma alternativa de divulgação com baixa adequação aos valores da empresa nunca deve ser utilizada;*
- *Uma alternativa de divulgação com média adequação aos valores da empresa deve ser utilizada desde que o custo (R\$) seja médio ou atrativo e o potencial para falar com alunos e professores não seja baixo.*

Após a aplicação do método, as alternativas selecionadas para análise de potencial utilização no plano de divulgação da Prodens foram classificadas conforme o *quadro 6* abaixo.

Meios para divulgação	Utilização
Relações públicas próprio	Sim
Folheto para distribuição em Faculdades	Sim
<i>Telemarketing</i>	Sim
Amstras (produtos doados, como presentes, para coordenadores e professores)	Sim
Comodato de simuladores de estudos, total ou parcial / parceria com as	Sim

faculdades (gerar venda cativa)	
Internet (site)	Sim
Anúncio em revista / jornal da área (tipo APCD ou ABO)	Sim
Merchandising no PDV	Sim
Merchandising no laboratório das faculdades	Sim
Stand em eventos do segmento	Sim
Brindes simples (ex.: caneta)	Sim
Brindes sofisticados (ex.: bolsa)	Sim
Participação em livros (citação como doador de materiais)	Sim
Anúncio em revista distribuída em PDV	Sim
Patrocínio de consultores profissionais / palestrantes	Sim
Outdoor em porta de faculdade	Sim
Brindes patrocinados (ex. marca em bolsa de viagem)	Não
Cartões postais para alunos	Não
Patrocínio de encontro nacional ou regional de estudantes	Não
Venda pessoal	Não
Patrocínio de alunos de destaque	Não

Quadro 6 – Meios promocionais classificados através do método ORCLASS

5.3 AVALIAÇÃO DO MÉTODO ORCLASS

Para que o entrevistado pudesse emitir suas opiniões sobre a utilidade do método ORCLASS e sua potencial contribuição para melhoria dos processos decisórios em marketing (mix promocional), foi montada uma comparação entre a classificação de alternativas feita sem o ORCLASS e a classificação feita através do método. O *quadro 7* abaixo ilustra esta comparação.

Meios selecionados pelo tomador de decisão sem o apoio do ORCLASS	Recomendado pelo ORCLASS:
Relações públicas próprio	Sim
Folheto para distribuição em Faculdades	Sim
<i>Telemarketing</i>	Sim
Amostras (produtos doados, como presentes, para coordenadores e professores)	Sim
Comodato de simuladores de estudos, total ou parcial / parceria com as faculdades (gerar venda cativa)	Sim
Internet (site)	Sim
Anúncio em revista / jornal da área (tipo APCD ou ABO)	Sim
Merchandising no PDV	Sim
Merchandising no laboratório das faculdades	Sim
<i>Stand</i> em eventos do segmento	Sim
Outdoor em porta de faculdade	Sim
Brindes simples (ex.: caneta)	Sim
Participação em livros (citação como doador de materiais)	Sim
<i>Patrocínio de alunos de destaque</i>	<i>Não</i>

Quadro 7 – Análise da decisão intuitiva versus recomendação do método ORCLASS

Apenas um dos meios de divulgação (*Patrocínio de alunos*) apresentou contradição com a recomendação feita a partir das regras derivadas do método ORCLASS. Apesar de gerar surpresa por parte do tomador de decisão, uma vez que havia uma expectativa em descobrir se alguns dos meios de divulgação normalmente renegados nos planos promocionais pudesse ganhar ter classificação, a avaliação do ORCLASS foi positiva, em especial quando a análise é feita considerando as diversas fases do processo de aplicação, conforme abaixo:”

- **Fase 1 – Elicitação de critérios:** o fato de investir tempo em detalhar os critérios que devem nortear uma decisão, assim como definir as gradações dos critérios e como é o relacionamento entre eles foi visto como um salto de qualidade na maneira como se dá a análise das decisões atualmente. Contar com este tipo de assistência profissional, assim como investir tempo para pensar com mais profundidade sobre quais critérios devem compor uma análise é um tipo de procedimento muito bem avaliado pelo entrevistado.
- **Fase 2 – Aplicação do método (Matriz e avaliação de alternativas):** apesar do desconforto com a matriz que operacionaliza a aplicação do ORCLASS, o entrevistado avaliou este passo como um avanço em relação ao processo intuitivo de tomada de decisão que normalmente emprega. Primeiro porque confere ao processo uma aura mais profissional; segundo porque permite que haja uma revisão, por parte de terceiros, de como as decisões foram tomadas; e finalmente porque poupa tempo uma vez que a partir de um pequeno número de classificações de critérios combinados, o método permite que a maioria das classificações seja feita automaticamente.
- **Fase 3 – Resultados:** como não houve diferença significativa entre a lista de meios escolhidos intuitivamente pelo entrevistado e a lista de meios classificados pelo ORCLASS, esta última parte serviu para reafirmar no entrevistado o sentimento de confiança em como conduz o Marketing da empresa. Entretanto ele reconheceu que uma escolha feita através do método fornece uma justificativa mais bem estruturada, e funciona melhor do que as escolhas feitas da forma atual, em especial para o público externo.

Por fim, levando em conta o principal ponto positivo e a principal crítica da literatura sobre o método ORCLASS (vide *quadro 3* na seção 2.1.10.), pôde-se constatar que de fato o método é

de utilização simples e, mesmo sem nenhuma experiência anterior com sistemas de apoio à decisão, o entrevistado interagiu sem maiores problemas com o método. Por outro lado, o processo de classificação das combinações de critérios é um pouco cansativo, uma vez que precisa ser repetido algumas vezes para evitar inconsistências. Este fato, em linha com a literatura sobre o ORCLASS (Larichev e Moshkovich, 1997), provavelmente teria seu efeito minimizado conforme o entrevistado e o analista de decisão (entrevistador) fossem ganhando experiência e confiança na utilização do método.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 CONCLUSÕES

Após a realização da pesquisa exploratória e do experimento com a pequena empresa, acredita-se ter alcançado o objetivo desta dissertação, expresso na questão *o processo de tomada de decisão em marketing em pequenas empresas pode se tornar mais eficiente a partir da adoção de um método estruturado de apoio à decisão?*

Entretanto, a própria limitação da metodologia de pesquisa, exposta anteriormente, somada a complexidade do tema proposto, que envolve a tomada de decisão em marketing, administração de pequenas empresas e análise do composto promocional, impõem uma série de limitações às conclusões deste trabalho. Cada um dos temas expostos apresenta problemas e restrições, conforme a literatura pesquisada e, desta forma, as conclusões apresentadas a seguir são resultado das observações da pesquisa qualitativa exploratória e do experimento envolvendo o método verbal de apoio à decisão, que se restringem ao caso da empresa estudada e estão sujeitas às imprecisões deste tipo de abordagem.

A empresa estudada possui uma estrutura de decisão em marketing bastante simples, onde o principal executivo de Marketing atua no papel duplo de analista e, eventualmente, de tomador de decisão. Em muitos casos o sócio-fundador faz parte do processo decisório de

marketing. Os fornecedores da área de Marketing tem uma função pouco relevante, com pouca influência sobre os critérios adotadas para a análise de cada problema.

Em relação aos objetivos específicos, enumerados na seção 1.3., as conclusões são as seguintes:

1) Analisar como os executivos de marketing de PE normalmente conduzem, tomam e avaliam suas decisões.

Este objetivo foi estudado na fase exploratória do roteiro de pesquisa. Após a análise das declarações do executivo de Marketing entrevistado, a conclusão que se chega é que a tomada de decisão em marketing é dominada pelo processo heurístico, uma vez que a avaliação das alternativas decisórias e ponderação sobre os critérios é ancorada essencialmente pela experiência. Decisões passadas e seus conseqüentes resultados, conhecimento sobre situações semelhantes ocorridas no mercado ou na concorrência, influência de revistas, jornais ou outras publicações do segmento, opinião dos demais funcionários da empresa e diversas outras fontes de informação se cruzam, sem uma medida clara de qual a contribuição e utilidade de cada uma delas, para formarem a decisão final do executivo. Este tipo de procedimento se mostra tão habitual ou automático que é aplicado inclusive em situações onde o emprego de procedimentos formais – ainda que pouco estruturados – seria claramente uma forma mais segura de decidir.

Quanto a avaliação do resultado das decisões, a pesquisa mostrou que a maior preocupação está relacionada ao impacto que a alternativa decisória selecionada irá causar nos planos da empresa no curto prazo. Muito pouco se discute, em retrospecto, sobre o processo decisório.

Não se tiram lições e não existe esforço para aprender com o processo, de forma que ele possa ser replicado no futuro.

Foi declarado que a forma como se tomam e avaliam decisões de marketing na empresa não é a melhor. Existe a consciência – ainda que não traduzida em ação – de que os modelos atualmente empregados podem diminuir sensivelmente a eficiência da alocação de recursos do mix promocional de marketing.

As duas principais razões apontadas como limitadores da eficácia da tomada de decisão em marketing na empresa foram “falta de tempo” e “escassez de recursos humanos”. No caso da “falta de tempo” ela é negativa na medida em que diminui o tempo de análise e não permite um levantamento mais acurado de informações que poderiam contribuir para esclarecer o tomador de decisão sobre o valor e aplicabilidade das alternativas decisórias. Essa declaração se mostra bastante adequada ao pensamento de Larichev (1999), que apontou o tempo como grande entrave para o desenvolvimento de regras decisórias e modelos que eliminassem, ou ao menos diminuíssem, o papel da intuição e dos métodos de “tentativa e erro” nos processos de tomada de decisão.

A “escassez de recursos humanos” é descrita como uma fraqueza considerável no sentido em que deixa o entrevistado mais solitário no processo. Como na empresa estudada ele é o único especialista neste campo do conhecimento, a falta de diálogo com alguém que também tenha o embasamento teórico em marketing, somado a vivência dos problemas da empresa, reduz o grau de confiança no processo (ausência de “filtros”), assim como aumenta demasiadamente sua responsabilidade sobre os resultados, uma vez que a decisão de marketing, neste caso específico, acaba sendo tratada como uma decisão individual, ainda que não seja de fato.

De modo geral, os temas “experiência”, “intuição”, “falta de tempo”, “poucos recursos humanos e financeiros”, “necessidade de ser rápido” e “assumir riscos” apareceram com frequência nas respostas sobre como conduzir, tomar e avaliar decisões.

2) *Analisar como os executivos de marketing de PE avaliam a utilização formal de um método de apoio à decisão.*

Este objetivo foi estudado na parte de experimento da pesquisa, onde a aplicação do método ORCLASS em um problema real de decisão em marketing da empresa analisada foi usado como material de estímulo para obter declarações do entrevistado.

O que se observou é que não houve diferença perceptível entre o resultado final das decisões tomadas sem o apoio do método ORCLASS e as que se utilizaram dele. O maior benefício identificado foi que o processo como as decisões aconteceram ficaram registrados formalmente. Do ponto de vista institucional este fato foi encarado como um grande ganho, uma vez que permite ao executivo de marketing compartilhar de uma forma clara e organizada, com outras áreas ou fornecedores externos, as decisões tomadas.

Com menor grau de importância, mas digno de registro, é o fato de que o emprego de um método formal também permite que o processo decisório seja arquivado para consulta em ocasiões futuras onde decisões da mesma natureza tenham de ser tomadas. Isso pode representar economia de tempo da análise das alternativas, ou mesmo evitar que erros sejam repetidos, possibilitando que a pequena empresa comece a criar uma cultura de aprendizado.

3) *Analisar se os executivos de marketing de PE consideram que a adoção de um método de apoio à decisão específico e teoricamente adequado à sua realidade pode trazer algum tipo de vantagem para a rotina de trabalho de suas organizações.*

A maior insatisfação do executivo de Marketing da pequena empresa pesquisada está na falta de recursos humanos e financeiros para execução das tarefas. Isso o obriga a ter grande agilidade nas decisões, o que faz com que muitas vezes despenda menos tempo do que gostaria na análise de questões críticas. A introdução de um método formal de apoio à decisão é bem vinda, mas somente se atender os seguintes critérios: 1) não demandar grande investimento financeiro; 2) poder ser gerenciada por qualquer executivo da empresa, ou seja, não requisitar nenhum treinamento especial; e 3) manter ou reduzir o tempo atualmente gasto nas tomadas de decisão.

Caso atenda os critérios acima, a adoção de um método formal de apoio à decisão é vista como uma vantagem para a rotina de trabalho da pequena empresa. Isso porque ajuda a esclarecer de forma rápida, formal e unificada, quais os critérios adotados para as decisões tomadas, tanto para outros funcionários quanto para clientes e fornecedores externos.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Considerando as limitações deste trabalho – vide seção 3 – as sugestões para futuros estudos que visem enriquecer e ampliar as conclusões desta pesquisa são:

- Realizar o mesmo tipo de estudo, mas ampliando a amostra pesquisada de forma a tornar mais abrangente a visão sobre como os executivos de marketing de pequenas empresas de fato tomam e avaliam suas decisões.

- Testar se outros métodos de apoio à decisão, que não os da Análise verbal de decisões (PACOM, ORCLASS e ZAPROS), podem contribuir para a melhora do processo de decisão de marketing em pequenas empresas.
- Desenvolver experimentos mais complexos e que acompanhem, ao longo de um período, um bom número de tomadas de decisão em marketing de uma pequena empresa, algumas com e outras sem o apoio do método ORCLASS, de forma a medir e descrever, a partir de uma base mais robusta, sua aplicabilidade.
- Compreender se o método ORCLASS pode ser aplicado em decisões de ordem administrativa da área de Marketing de uma pequena empresa, tais como: concorrência de agências de propaganda; definição de fornecedores de brindes ou materiais promocionais; aprimorar seleção de equipe de vendas; ou escolher empresas de relações-públicas.
- Estudar como a tomada de decisão ocorre nos demais compostos do marketing mix: preço, produto e ponto de distribuição. Considerar nestes casos a aplicação de outro método da Análise verbal de decisões, em especial o método PACOM, cujo principal benefício é apontar a melhor alternativa decisória (ex.: entre três idéias de novos produtos ou serviços, qual efetivamente levar para desenvolvimento?).

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Strategic market management**. Nova York: John Wiley & Sons, 1984.
- ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa: estudo comparativo de casos de empresas do setor hoteleiro**. São Carlos, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo.
- BAKER, M. J. (ed.) **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BAKER, W. H.; ADDAMS, H. L.; DAVIS, Brian. Business planning in successful small businesses. **Long Range Planning**, v. 26, n.6, p. 815-827, 1993.
- BAMBERGER, I. Values and strategic behavior. **Management International**, v. 26, n, 4, p. 57-69, 1986.
- BENBASAT, I.; DEXTER, A. S. Individual differences in the use of decision aid support aids. **Journal of Accounting Research**, v. 20, n. 1, 1982.
- BENDIXEN, M. T. Advertising effects and effectiveness. **European Journal of Marketing**, v. 27, n. 10, p. 19-32, 1993.
- BHIDE, A. How entrepreneurs craft strategies that work. **Harvard Business Review**, p. 150-161, mar.-abr. 1994.
- BLOIS, K.; CARSON, D. **Marketing in Small Firms**. Oxford: University Press, 2000.
- BONABEAU, E. Don't trust your gut. **Harvard Business Review**, p. 116-123, mai. 2003.
- BORDEN, N. H. The concept of the marketing mix. **Journal of Advertising Research**, n. 4 jun. 1964.
- BROUTHERS, K. D.; ANDRIESSEN, F.; NICOLAES, I.. Driving blind: strategic decision-making in small companies. **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 130-138, 1998.
- BROWN, R. **Rational choice and judgment decision analysis for the decider**. Hoboken: Wiley, 2005.
- BRUNNING, J. M.; ADAMS, R. J. Trade shows: an effective promotional tool for the small industrial business. **Journal of Small Business Management**, p. 31-43, out. 1998.

- CALDIERARO, F.; FREITAS, H.; PETRINI, M.; POZZEBON, M. Sistema de informação em marketing: uma aplicação e seus resultados. **PPGA/UFRGS: Série Documentos para Estudo**, n. 3, p. 1-17, jan. 1998.
- CARSON, D. A philosophy for marketing education in small firms. **Journal of Marketing Management**, v. 9, p. 189-204, 1993.
- CARSON, D. CROMIE, S. Marketing planning in small enterprises: a model and some empirical evidence. **Journal of Marketing Management**, v. 5, n. 1, p. 33-49, 1989.
- CARSON, D.; GILMORE, A. SME marketing management competencies. **International Business Review**, n. 9, p. 363-382, 2000.
- DAVIG, W.; BROWN, S. Incremental decision making in small manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, p. 53-60, abr. 1992.
- ELIASHBERG, J.; SWAMI, S.; WEINBERG, C. B.; WIERENGA, B. Implementing and evaluating silver screener: a marketing management system for movie exhibitors. **Interfaces**, v. 31, n. 3, p. 108-127, mai.-jun. 2001.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Thomson, 2005.
- FIGUEIRA, J.; GRECO, S.; EHRGOTT, M. et al. (ed.) **Multiple criteria decision analysis: state of the art surveys**. Boston: Springer, 2005.
- FLANDERS, N. E; BROWN, R. V.; ANDRE'EVA, Y.; LARICHEV, O I. Justifying public decisions in Arctic oil and gas development: American and Russian approaches. **Artic**, v. 51, n.3, p. 262-279, 1998.
- FREITAS, H.; BALLAZ, B. TRAHAND, J. Sistema de informações em marketing e apoio à decisão. **Revista de Administração da USP**, v. 28, n. 2, p. 33-49, abr.-jun. 1993.
- FREITAS, H.; KLADIS, C. M. O processo decisório: modelos, dificuldades e soluções. **Revista Decidir**, ano 2, n. 8, p. 49-69, mar. 1995.
- GAL, T.; STEWART, T.; HANNE, T. (ed.) **Multicriteria decision making advances in models, algorithms, theory and applications**. Boston: Kluwer, 1999.
- GILMORE, A.; CARSON, D.; GRANT, K. SME marketing in practice. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 19, n. 1, p. 6-11, 2001.
- GOMES, L. F. A. M. **Teoria da decisão**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. **Decisões inteligentes**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- HAWKINS, D. I.; BEST, R. J. **Consumer behavior: building marketing strategy**. Nova York: McGraw-Hill, 1997.
- HUBBARD, C. L.; MOHN, N. C. How to reduce uncertainty in sales forecasting. **Management Review**, p. 14-22, jun. 1978.

- JACKSON, R. W.; PARASURAMAN, A. The yellow pages as an advertising tool for small business. **American Journal of Small Business**, p. 29-35, abr. 1998.
- JOHNSON, J. L.; KUEHN, R. The small business owner/manager's search for external information. **Journal of Small Business Management**, p. 53-60, jul. 1987.
- KEENEY, R. L. Making better decision makers. **Decision Analysis**, v. 1, n. 4, p. 193-204, dez. 2004.
- KOKSALAN, M.; ZIONTS, S. (ed.) **Multiple criteria decision making in a new millenium**. Berlim: Springer, 2001.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- LARICHEV, O. I. Ranking multicriteria alternatives: the method Zaproz III. **European Journal of Operational Research**, v. 131, n. 3, p. 550-558, 2001.
- LARICHEV, O. I.; MOSHKOVICH, H. M. Zaproz-LM – A method and system for ordering multiattribute alternatives. **European Journal of Operational Research**, v. 82, p. 503-521, 1995.
- _____. **Verbal decision analysis for unstructured problems**. Dordrecht: Kluwer, 1997.
- LARICHEV, O. I.; OLSON, D. L. **Multiple criteria analysis in strategic siting problems**. Boston: Kluwer, 2001.
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração da USP**, v. 34, n.2, p. 91-94, abr.-jun. 1999.
- LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, n. 38, jul.-ago. 1960.
- LILIEN, G. L.; RANGASWAMY, A. **Marketing engineering: from mental models to decision models**. Victoria: Trafford, 2004.
- LILIEN, G. L.; RANGASWAMY, A.; MATANOVICH, T. The age of marketing engineering. **Marketing Management**, p. 48-50, 1998.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LOOTSMA, F. A. **Multi-criteria decision analysis via ratio and difference judgement**. Dordrecht: Kluwer, 1999.
- MACHADO, E. P.; GOMES, L. F. A. M.; CHAUVEL, M. A. Avaliação de estratégias em marketing de serviços: um enfoque multicritério. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 4, n. 2, p. 61-85, 2003.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARSHALL, K. P. **Marketing information systems: creating competitive advantage in the information age**. Danvers: Boyd & Fraser, 1996.

- MATSATSINIS, N.; SISKOS, Y. **Intelligent support systems for marketing decisions**. Dordrecht: Kluwer, 2003.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.
- McCARTHY, E. J. **Basic marketing: a managerial approach**. Homewood: Richard D. Irwin, 1960.
- MESKENS, N.; ROUBENS, M. (ed.) **Advances in decision analysis**. Dordrecht: Kluwer, 1999.
- MIGLIOLI, A. M. **Tomada de decisão na pequena empresa: estudo multi caso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão**. São Carlos, 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. *California Management Review*, v. 16, n.2, p. 44-53, 1973.
- MOSHKOVICH, H. M.; MECHITOV, A. I.; OLSON, D. L. Ordinal judgments in multiattribute decision analysis. **European Journal of Operational Research**, v. 137, p. 625-641, 2002.
- NOWAK, J. K.; CAMERON, G. T.; KRUGMAN, D. M. How local advertisers choose and use advertising media. **Journal of Advertising Research**, p. 39-49, nov.-dez. 1993.
- PERKINS, W. S.; RAO, R. C. The role of experience in information use and decision making by marketing managers. **Journal of Marketing Research**, v. XXVII, p. 1-10, fev. 1990.
- PHILLIPS, L. D. A theory of requisite decision models. **Acta Psychologica**, n. 56, p. 29-48, 1984.
- PRODENS PRODUTOS ODONTOLÓGICOS. Disponível em: <http://www.prodens.com.br>. Acesso em 15/05/2007.
- RAIFFA, H. Decision analysis: a personal account of how it got started and evolved. **Operations Research**, v. 50, n. 1, p. 179-185, jan.-fev. 2002.
- RANGASWAMY, A.; BURKE, R. R.; WIND, J.; ELIASHBERG, J. **Expert systems for marketing**. Cambridge: Marketing Science Institute, 1987.
- ROCHA, J. R.; KHAN, M. R. The human resource factor in small business decision making. **American Journal of Small Business**, p. 53-62, 1985.
- SARQUIS, A. B. **Marketing para pequenas empresas: a indústria da confecção**. São Paulo: Senac, 2003.
- SHIMP, T. A. **Advertising and promotion**. Fort Worth: Harcourt College, 2000.
- SISSORS, J. Z.; BUMBA, L. **Planejamento de mídia**. São Paulo: Nobel, 2001.

- SMITH, W. R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. **Journal of Marketing**, n. 21, jul. 1956.
- SMITHS, J. A. Strategies of start-ups. **Long Range Planning**, v. 31, n. 6, p. 857-872, 1998.
- SMITHS, J. E.; VON WINTERFELDT, D. Decision analysis in management science. **Management Science**, v. 50, n. 5, p. 561-574, mai. 2004.
- STROKES, D. Entrepreneurial marketing: a conceptualism from qualitative research. **Qualitative Marketing Research**, v. 3, n. 1, p. 47-54, 2000.
- SULLIVAN, J. J.; SHIVELY, G. O. Expert system software in small business decision making. **Journal of Small Business Management**, p. 17-26, jan. 1989.
- UNNI, V. K. The role of strategic planning in small business. **Long Range Planning**, v. 14, p. 54-58, abr. 1981.
- VACCARO, J. P.; KASSAYE, W. W. Increasing the advertising effectiveness of small retail businesses. **Entrepreneurship**, p. 41-47, 1998.
- VAN AUKEN, H. E.; DORAN, B. M.; RITTENBURG, T. L. Na empirical analysis of small business advertising. **Journal of Small Business Management**, p. 87-99, abr. 1992.
- VAN BRUGGEN, G. H.; SMIDTS, A.; WIERENGA, B. Improving decision making by means of a marketing decision support system. **Management Science**, v. 44, n. 5, p. 645-658, mai. 1998.
- ZAMARIOLI, R. **Participação e tomada de decisão na pequena empresa: estudo multi casos em três empresas do setor industrial de Ribeirão Preto-SP**. São Carlos, 2003. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo.
- WIERENGA, B.; VAN BRUGGEN, G. H. **Marketing management support systems: principles, tools and implementation**. Boston: Kluwer, 2000.
- WIERENGA, B.; VAN BRUGGEN, G. H.; STAELIN, R. The success of marketing management systems. **Marketing Science**, v. 18, n. 3, p. 196-207, 1999.
- YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

I. Visão geral

I.1. Questões básicas a serem formuladas para os executivos de marketing

- A empresa possui algum tipo de método formal de apoio à decisão?
- Quem são os atores envolvidos no processo de decisão (tomador de decisão e analista de decisão)?
- Como são definidos as alternativas e os critérios que compõem a estruturação do problema decisório?
- Quais as informações que são coletadas para ajudar o processo decisório?
- Quanto tempo, em média, leva o processo de decisão relativo as definições de mix promocional (especificamente seleção de idéias de mídia)?
- Como são avaliadas as decisões tomadas pela área de marketing (especificar os critérios)?
- Quais os principais pontos fortes e fracos do formato de tomada de decisão atual?

II. Procedimento de campo

- Aspectos metodológicos: pesquisa de natureza exploratória com uso parcial do método de estudo de caso na área de marketing da empresa.

- Fontes de evidência: entrevista dirigida, levantamento de dados secundários e aplicação de material de estímulo (método ORCLASS) com observação dos resultados.
- Instrumento de coleta de dados: roteiro da entrevista.

III. Responsável pela pesquisa

- Pesquisador: Adriano Torres.

IV. Aplicação do método ORCLASS

- Revisão do último grande investimento promocional da empresa:
 - Quais mídias foram selecionadas. Por que?
 - Processo de desenvolvimento de alternativas.
 - Critérios adotados.
 - Avaliação dos resultados e do processo.
- Aplicação do método ORCLASS considerando o próximo grande investimento promocional a ser feito pela empresa.

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](#)