

JULIANA CONCEIÇÃO NOSCHANG DA COSTA

**LEVANTAMENTO E HIERARQUIZAÇÃO DE CRITÉRIOS DO PROCESSO  
DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Maria Machado Toaldo

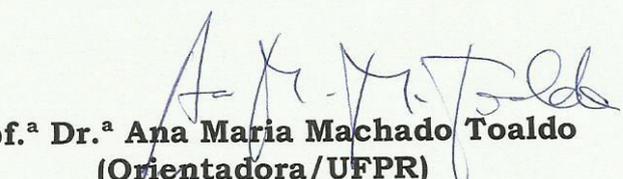
CURITIBA  
2013

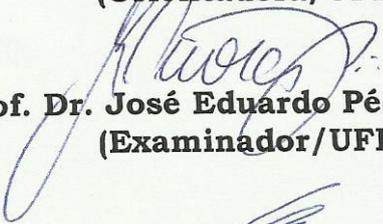
**TERMO DE APROVAÇÃO**

**Juliana Conceição Noschang da Costa**

**“LEVANTAMENTO E HIERARQUIZAÇÃO DE CRITÉRIOS DO PROCESSO  
DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**

  
**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Maria Machado Toaldo**  
**(Orientadora/UFPR)**

  
**Prof. Dr. José Eduardo Pécora Junior**  
**(Examinador/UFPR)**

  
**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eliane Cristine Francisco-Maffezzoli**  
**(Examinadora/PUC-PR)**

**16 de dezembro de 2013**

Dedico esta dissertação à minha família, pois sem  
ela eu nada seria.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha orientadora, professora Dra. Ana Maria Machado Toaldo, pela orientação e ensinamentos acadêmicos e pessoais que contribuíram muito para meu crescimento profissional.

Ao professor Dr. José Eduardo Pécora Jr. pelo auxílio e ensinamentos profissionais e pessoais que colaboraram com a realização desta dissertação.

À professora Dra. Eliane Maffezzolli pelas contribuições realizadas na banca de defesa da dissertação e pelo incentivo.

Agradeço ao professor Dr. Paulo Baptista e ao colega Juan José Viacava pelos contatos fornecidos, pois, sem o auxílio deles, a pesquisa não teria sido realizada.

Ao professor Dr. Fernando Antônio Prado Gimenez que me auxiliou e acreditou em mim logo que cheguei a Curitiba, não deixando que eu desistisse dos meus sonhos.

A todos os professores do PPGADM que contribuíram com seus conhecimentos para minha formação acadêmica e profissional.

A todas as empresas e colaboradores que disponibilizaram seu tempo e conhecimento para a construção desta pesquisa. Obrigada pela confiança e por acreditarem na parceria universidade – empresa, pois juntos construímos a ciência.

Ao pessoal da secretaria do PPGADM- UFPR pela atenção e carinho disponibilizados durante o período do mestrado.

Gostaria de agradecer o companheirismo de todos os meus colegas, em especial a parceria de Luciana de Ávila Ulguim na vida profissional e pessoal.

A UFPR por proporcionar um ensino de qualidade gratuito que contribui para a formação de profissionais de ensino e pesquisa que farão parte do futuro do país.

À CAPES por proporcionar a bolsa de estudos que permitiu que eu me dedicasse exclusivamente ao mestrado, aumentando com isso a qualidade do meu aprendizado e da minha dissertação.

Gostaria de agradecer em especial à minha mãe, Sulani Maria Noschang da Costa, por todo o amor, carinho, fé, educação e também pelos valores ensinados desde que eu era criança e que me tornaram a pessoa que sou hoje. Um

agradecimento especial também ao meu pai, João Fernandes da Costa, que sempre me ensinou o valor do trabalho sério e do caráter. Gostaria de agradecer aos meus pais por todas as oportunidades de ensino proporcionadas desde a infância, que lhes demandou muito trabalho e esforço.

À minha irmã, Joana Maria Noschang da Costa, que sempre me incentivou a estudar e a acreditar nos meus sonhos, estando sempre do meu lado, me apoiando.

Ao meu noivo, Emiliano Santarosa, que me inspirou a seguir a carreira acadêmica e sempre me incentivou a buscar as coisas que acredito. Obrigado por todo o teu amor e companheirismo. Gostaria de agradecer a família Santarosa, que me acolheu como uma segunda família, sempre me dando muito carinho e apoio.

Agradeço a todas as amigas que acompanham minha jornada desde a infância, me auxiliando com as escolhas profissionais e pessoais e me tornando uma pessoa melhor.

A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.

Albert Einstein

## RESUMO

A presente pesquisa aborda o processo de tomada de decisão estratégica de marketing acerca de um novo produto/serviço em empresas dos setores de indústria e serviços. O objetivo deste trabalho foi verificar a relevância dos critérios utilizados por organizações no processo de escolha de estratégia de marketing destes dois setores. Para o atingimento do objetivo, utilizou-se um método de pesquisa misto sequencial. Trata-se de uma estratégia exploratória sequencial, contendo duas etapas, qualitativa e quantitativa. A parte quantitativa foi validada matematicamente. Valeu-se de uma adaptação do método matemático *Analytic Hierarchy Process* (AHP) para hierarquização dos critérios levantados na fase qualitativa da pesquisa, contando com auxílio do *software MakeitRational*. Critérios foram identificados em 23 entrevistas com colaboradores relacionados à tomada de decisão, abrangendo 8 empresas, sendo 4 indústrias e 4 prestadoras de serviço. Foram identificados 7 principais critérios que foram hierarquizados individualmente pelos mesmos participantes da primeira fase da pesquisa. Posteriormente analisou-se o perfil ponderado dos respondentes por setor, uma vez que a utilização do método matemático não é passível de generalização. Foram observadas semelhanças e diferenças na hierarquização do diferentes setores. Em primeiro lugar, nos dois setores, o critério escolhido foi o cliente. Houve diferenças no segundo, terceiro e quarto lugar, que obedeceram a seguinte ordem no setor da indústria: viabilidade econômica/financeira, adequação ao planejamento estratégico e legislação e no setor de serviços: legislação, viabilidade econômica/financeira, adequação ao planejamento estratégico. Do quinto ao sétimo lugar as escolhas foram as mesmas: viabilidade técnica, fornecedores e por fim concorrência. O levantamento e a hierarquização destes critérios contribuirão para o melhoramento dos processos de tomada de decisão estratégica de marketing sobre um novo produto/ serviço. O conhecimento dos critérios tornará o processo menos empírico e contribuirá para uma melhor utilização dos recursos da organização, buscando com isso, o aumento da vantagem competitiva.

Palavras-chave: Estratégia de marketing. Processo de tomada de decisão. *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

## ABSTRACT

This research addresses the marketing strategic decision making process about a new product / service in companies belonging to the sectors of industry and services. The objective of this study was to verify the relevance of the criteria used by organizations to choose the marketing strategy of these two sectors. To achieve the goal, a mixed sequential research method was used. Specifically it is an exploratory strategy with two stages, qualitative and quantitative. An adaptation of the mathematical method Analytic Hierarchy Process (AHP) was used to rank the criteria raised in the qualitative phase of the research, with the aid of the software MakeitRational. Twenty three interviews with employees linked to decision-making process, including eight companies helped to determine the criteria. Four of these companies belong to industry sector and the other four to services. Seven main criteria were identified and ranked individually by the same participants from the first research phase. The criteria were analyzed by the weighted profile respondents, since the use of the mathematical method is not capable of generalization. Similarities and differences were observed when ranking the criteria in the different sectors. In both sectors, the first criterion were customers, but there were differences in the second, third and fourth places, which obeyed the following order: economic and financial feasibility, strategic planning fitness and legislation (in the industry sector). Whereas in the services sector the order is: legislation, economic and financial feasibility, strategic planning fitness. From the fifth to the seventh positions the order is the same for both sectors: technical feasibility, suppliers and, finally, competition. The survey and ranking of these criteria will contribute to improve the processes of marketing strategic decision making about a new product / service. Once the criteria is known the process of marketing strategic decision making will be less empirical, contributing to organizations' better use of resources and increasing competitive advantage.

Key words: Marketing strategy. Decision making process. Analytic Hierarchy Process (AHP).

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - DOIS ASPECTOS DA ESTRATÉGIA .....	26
FIGURA 2-ELEMENTOS CHAVE DA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING .....	29
FIGURA 3 - MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE NOBLE E MOKWA (1999).....	32
FIGURA 4 – MODELO CONCEITUAL DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING EM INDÚSTRIAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE .....	35
FIGURA 5- QUADRO DE INVESTIGAÇÃO TEÓRICO PARA DECISÃO DE MARKETING ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM PEQUENAS EMPRESAS.....	37
FIGURA 6- MODELO DA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE MENON <i>ET AL.</i> (1999).....	39
FIGURA 7 - SOBRECARGA DE INFORMAÇÃO, UMA CURVA EM U INVERTIDO..	45
FIGURA 8- ESTÁGIOS DO MODELO DECISÓRIO DA ECONOMIA CLÁSSICA.....	49
FIGURA 9- ESTÁGIOS DA TOMADA DE DECISÃO DE BATEMAN E SNELL .....	50
FIGURA 10- CARACTERÍSTICAS CRÍTICAS DO PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA .....	52
FIGURA 11- CARACTERÍSTICAS RESUMIDAS DO PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA .....	55
FIGURA 12- DESENHO DA PESQUISA .....	62
FIGURA 13- CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA ACERCA DE UM NOVO PRODUTO/SERVIÇO.....	78
FIGURA 14 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO PRODUTO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 11.A.....	88
FIGURA 15 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO PRODUTO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 11.B.....	88

FIGURA 16 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO PRODUTO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 2I.A.....	89
FIGURA 17 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO PRODUTO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 2I.B.....	90
FIGURA 18 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO PRODUTO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 2I.C.....	90
FIGURA 19 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO PRODUTO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 3I.C.....	91
FIGURA 20 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO PRODUTO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 4I.A.....	91
FIGURA 21 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO PRODUTO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 4I.B.....	92
FIGURA 22 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO PRODUTO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 4I.C.....	93
FIGURA 23 - MÉDIA PONDERADA DOS CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO PRODUTO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA (INDÚSTRIA) .....	94
FIGURA 24 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO SERVIÇO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 1S.A .....	95
FIGURA 25 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO SERVIÇO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 1S.B .....	96
FIGURA 26 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO SERVIÇO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 1S.C .....	96

FIGURA 27 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO SERVIÇO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 1S.D .....	97
FIGURA 28 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO SERVIÇO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 2S.A .....	97
FIGURA 29 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO SERVIÇO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 2S.B .....	98
FIGURA 30 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO SERVIÇO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 3S.A .....	99
FIGURA 31 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO SERVIÇO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 4S.B .....	99
FIGURA 32- MÉDIA PONDERADA DOS CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO SERVIÇO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA (SERVIÇO).....	101

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - EVOLUÇÃO DAS ABORDAGENS DE PESQUISA SOBRE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA.....	21
QUADRO 2- QUADRO RESUMO DOS 4 MODELOS TEÓRICOS UTILIZADOS NA PESQUISA .....	43
QUADRO 3- FASES/ ETAPAS DE TOMADAS DE DECISÃO ESTRATÉGICAS IDENTIFICADAS NA LITERATURA .....	47
QUADRO 4- QUADRO COMPARATIVO DAS FASES/ ETAPAS DE TOMADAS DE DECISÃO ESTRATÉGICAS .....	54
QUADRO 5 - NOMENCLATURA FICTÍCIA DOS RESPONDENTES INDÚSTRIA ....	63
QUADRO 6 - NOMENCLATURA FICTÍCIA DOS RESPONDENTES SERVIÇO .....	64
QUADRO 7 - DIFERENTES TIPOS DE EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	68
QUADRO 8 - COMPARAÇÃO DOS CRITÉRIOS LEVANTADOS NA PESQUISA COM A LITERATURA DE JOCUMSEN (2004) .....	106

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1- PUBLICAÇÕES COM O MÉTODO AHP CLASSIFICADAS POR PAÍS E ANO .....	57
TABELA 2 – ESCALA DE RELATIVA IMPORTÂNCIA DE SAATY.....	74
TABELA 3- MATRIZ COMPARATIVA DE UM GRUPO DE CRITÉRIOS.....	74
TABELA 4- MATRIZ COMPARATIVA NORMALIZADA DE UM GRUPO DE CRITÉRIOS .....	75
TABELA 5- CÁLCULO DO VETOR DE EIGEN DE UM GRUPO DE CRITÉRIOS.....	75
TABELA 6-CÁLCULO DO NÚMERO PRINCIPAL DE EIGEN .....	76
TABELA 7- TABELA DE ÍNDICES DE CONSISTÊNCIA ALEATÓRIA (RI) .....	76
TABELA 8- HIERARQUIZAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE TODOS OS RESPONDENTES DA INDÚSTRIA .....	94
TABELA 9- HIERARQUIZAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE TODOS OS RESPONDENTES DE SERVIÇOS .....	100
TABELA 10- COMPARAÇÃO DA HIERARQUIZAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA ACERCA DE UM NOVO PRODUTO/SERVIÇO EM EMPRESAS DE INDÚSTRIA E SERVIÇO.....	102

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>xii</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>1INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.2OBJETIVOS .....	19
1.2.1Objetivo Geral .....	19
1.2.2Objetivos Específicos.....	19
1.3JUSTIFICATIVAS.....	20
1.3.1Justificativa teórica.....	20
1.3.2Justificativa prática.....	23
1.4ESTRUTURA DO PROJETO .....	24
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA</b> .....	<b>25</b>
2.1ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	25
2.2 PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING .....	31
2.2.1Modelo de Noble e Mokwa (1999).....	32
2.2.2Modelo de Sashital e Jassawalla (2001).....	34
2.2.3 Modelo de Jocumsen (2004) .....	36
2.2.4 Modelo de Menon <i>et al.</i> (1999).....	38
2.3 PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA .....	43
2.4 MÉTODOS DE DECISÃO MULTI CRITÉRIOS (MCDM) e ANALYTIC HIERARCHY PROCESS (AHP) .....	55
<b>3METODOLOGIA</b> .....	<b>58</b>
3.1ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	58
3.2QUESTÕES DE PESQUISA .....	58
3.3APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	59
3.3.1Definições Constitutivas e Operacionais.....	59
3.4DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA .....	60
3.4.1 Desenho de Pesquisa.....	61

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM .....	62
3.5.1 Empresa 1I – Indústria .....	64
3.5.2 Empresa 2 I – Indústria .....	65
3.5.3 Empresa 3 I – Indústria .....	65
3.5.4 Empresa 4 I – Indústria .....	66
3.5.5 Empresa 1S – Serviço .....	66
3.5.6 Empresa 2 S - Serviço .....	67
3.5.7 Empresa 3 S– Serviço .....	67
3.5.8 Empresa 4 S– Serviço .....	67
3.6 COLETA DE DADOS .....	68
3.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE .....	71
3.8 TRATAMENTO E METODOLOGIA DE ANÁLISE DOS DADOS .....	72
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>78</b>
4.1 Resultados da Fase Qualitativa .....	79
4.1.1 Adequação ao Planejamento Estratégico .....	79
4.1.2 Clientes .....	80
4.1.3 Concorrência .....	81
4.1.4 Fornecedores .....	82
4.1.5 Legislação .....	83
4.1.6 Viabilidade Econômica-Financeira .....	84
4.1.7 Viabilidade Técnica .....	85
4.2 Resultados da Fase Quantitativa .....	86
<b>5 DISCUSSÃO .....</b>	<b>102</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>109</b>
6.1 Contribuições Acadêmicas e Gerenciais .....	110
6.2 Limitações da Pesquisa .....	112
6.3 Sugestões de Novas Pesquisas .....	113
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>121</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A tomada de decisão é algo inerente a qualquer organização. Torna-se difícil dissociá-la da existência das empresas, pois ela ocorre ininterruptamente, influenciando o desempenho, independentemente de níveis hierárquicos ou do porte da empresa. Ao analisar uma organização, mesmo que somente de forma empírica, perceber-se-á que as tomadas de decisão são importantes e vitais para sua existência e seus resultados. Isso ocorre porque a dinâmica ambiental está mudando cada vez mais, e, neste contexto, tomar decisões certas, com base em critérios apropriados e alinhados, acaba por se tornar um fator crítico de sucesso nas organizações, podendo até impactar na sua sobrevivência (VARGAS, 2010).

A partir daí, devido à complexidade das organizações e à dinamicidade do ambiente, surge a necessidade das empresas constantemente reverem suas práticas, aprimorando-as. Tem-se que “as empresas precisam periodicamente mudar suas estratégias de marketing em resposta aos movimentos da concorrência, oportunidades geradas internamente e desenvolvimentos tecnológicos” (SARIN, CHALLAGALLA, e KOHLI, 2012, p.564).

No momento de revisão das práticas, por vezes, as empresas revêem questões estratégicas. A experiência de empresas quanto ao planejamento estratégico indica que a falha no marketing pode bloquear o caminho para as metas estabelecidas pelo plano estratégico, portanto o marketing desempenha um papel vital nos processos administrativos das empresas (JAIN, 1997). Nos últimos 20 anos vêm destacando-se o papel que o marketing desempenha na contribuição para o sucesso competitivo de uma empresa, atribuindo-se maior ênfase sobre o papel das considerações de marketing no processo de gestão (BROOKSBANK *et al.*, 2003).

Assim, pode-se afirmar que o processo de definição da estratégia de marketing é vital para as organizações para que mudanças ocorram. Este processo é definido com bases sólidas na cultura e na estratégia geral da empresa, baseando-se também em preferências do executivo principal, bem como nas expectativas da sociedade em relação à empresa (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Para que o processo de mudança seja definido, é preciso que decisões sejam tomadas. Sabe-se que o processo de tomada de decisão estratégica de marketing é um assunto pouco explorado na academia, sendo a maior parte dos estudos focada no conteúdo das estratégias (JOCUMSEN, 2004; TOALDO e LUCE,

2006; VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999). Seguindo esta ideia, Toaldo e Luce (2006, p. 27) destacam:

Varadarajan e Jayachandran (1999) e Shoham e Fiegenbaum (1999) afirmam que a bibliografia sobre estratégia apresenta mais estudos a respeito do conteúdo do que do processo da estratégia. Isso significa que o enfoque das pesquisas está concentrado mais no que a estratégia é e menos em como se chega à escolha de uma estratégia específica, bem como às ações necessárias para realizá-la.

Para que a estratégia de marketing possa ser definida, decisões estratégicas devem ser tomadas. As decisões estratégicas formuladas e implementadas pela empresa terão impacto na economia e na sua imagem em relação aos consumidores, sociedade e concorrência, com isto se consegue dimensionar a importância destas ações para as organizações.

Dessa forma, essas colocações demonstram a necessidade de pesquisas sobre o marketing estratégico. O presente projeto aborda a questão da formulação da estratégia de marketing no que diz respeito a como o decisor chega até uma decisão estratégica de marketing específica, corroborando desta maneira para o suprimento da carência dos estudos neste campo.

As decisões estratégicas possuem importância para a empresa como um todo. De acordo com Jocumsen (2004) as decisões estratégicas de marketing têm impactos significativos sobre as demais áreas da empresa e são importantes para ela em termos de negócios, bem como desempenho financeiro e sobrevivência a longo prazo.

A estratégia de marketing torna a empresa capaz de atingir seus objetivos específicos através de padrões de decisões que atingem escolhas cruciais da organização, tais como produtos, mercados, atividades do marketing, entre outros, que oferecem valor para as trocas que os consumidores fazem com a empresa (VARADARAJAN, 2010).

Quando os decisores avaliam as alternativas existentes para a tomada de decisão, acabam optando por algumas opções em detrimento de outras. Alguns autores defendem que para a formulação de estratégias de marketing é necessário que exista na organização a busca por várias alternativas antes de se chegar à escolha de uma estratégia específica a ser implementada (Fredrickson, 1984;

Menon *et al.* 1999). De acordo com Wu, Lin e Lee (2010, p.190), “os estrategistas de marketing devem considerar um grande número de fatores complexos quando avaliam e selecionam estratégias de marketing”.

Acredita-se que o conhecimento dos principais critérios levados em consideração na tomada de decisão estratégica sobre um novo produto/serviço possa tornar o processo mais sistematizado, visto que se lida com mais de uma alternativa, tornando assim, as tomadas de decisão menos imprecisas. Portanto, a utilização de critérios auxilia para que as diversas alternativas geradas possam ser analisadas e mais adequadamente escolhidas.

Quando da análise dos elementos que os gestores de marketing levam em consideração ao tomarem uma decisão estratégica, inicia-se um processo de entendimento e mapeamento do processo de tomada de decisão nesta área da empresa. A tomada de decisão, por sua vez, implica em vantagens (se bem tomada) ou desvantagens (se mal tomada) para a empresa. Quando a tomada de decisão é feita pela empresa da melhor forma (buscando a minimização do desperdício de recursos intelectuais, financeiros ou de tempo), a probabilidade de criação de vantagem competitiva aumenta (PORTER, 2008).

Assim, o entendimento deste processo visa melhorar a tomada de decisões estratégicas de marketing, através de uma melhor compreensão dos elementos descritos pelos gestores (LUCIANO, FREITAS e BECKER, 2000) e por consequência o desempenho da empresa (JOCUMSEN, 2004).

Busca-se aqui, identificar quais os critérios utilizados por organizações no processo da tomada de decisão estratégica de marketing, hierarquizando-os em um segundo momento e comparando dois setores (indústria e serviços). Para tal, será realizado um estudo qualitativo exploratório (CRESWELL, 2010) para o levantamento destes elementos e posteriormente, uma hierarquização utilizando uma adaptação do método matemático *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

A utilização desse método matemático, mesmo que de forma adaptada, apresenta-se como um diferencial deste trabalho, uma vez que há poucos estudos no Brasil que se valem deste tipo de método (SIPAHI e TIMOR, 2010) e também por este ser um dos principais métodos matemáticos utilizados para apoio à teoria de decisão disponível no mercado (VARGAS, 2010).

A escolha do tema é justificada devido à importância deste para as empresas no que diz respeito ao melhor uso dos recursos (tempo, financeiro, capital intelectual). Assim, quando se entendem os fatores que levam os decisores de marketing à tomada de determinadas decisões, pode-se auxiliar o processo, tornando-o menos desgastante e mais proveitoso.

A seguir trata-se do problema de pesquisa e dos objetivos a serem atingidos para respondê-lo.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Qual a relevância dos critérios utilizados por organizações no processo de escolha de estratégia de marketing nos setores de indústria e serviço?

## **1.2 OBJETIVOS**

Apresentam-se, a seguir, os objetivos geral e específicos desta pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Verificar a relevância dos critérios utilizados por organizações no processo de escolha de estratégias de marketing nos setores de indústria e serviço.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

a) Identificar os critérios de decisão na definição de estratégias de marketing nos setores de indústria e serviços.

b) Hierarquizar os critérios identificados nos setores de indústria e serviços.

c) Comparar os critérios de tomada de decisão de estratégias de marketing nos setores de indústria e serviços.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

De acordo com Wu, Lin e Lee (2010), as crises que as organizações enfrentam são auxiliadas pelo marketing, que é tido como uma função crítica para a empresa. “Para prosseguir simultaneamente o aumento de receitas e lucros, os tomadores de decisão devem selecionar entre uma vasta gama de estratégias de marketing” (WU, LIN e LEE, 2010, p.190). Tendo em mente estas afirmações, a seguir, justifica-se de forma teórica e prática o presente projeto.

#### 1.3.1 Justificativa teórica

No que diz respeito à justificativa teórica, a tomada de decisão estratégica é abordada há algum tempo (DEAN e SHARFMAN 1996; FREDRICKSON, 1984; HENDRON e FREDRICKSON, 2006, JOCUMSEN, 2004; SLOTEGRAAF e ATUAHENE-GIMA, 2011), porém no âmbito do marketing falta entendimento de quais os fatores que levam o gestor a tomar as decisões (JOCUMSEN, 2004; TOALDO e LUCE, 2006; VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999).

De acordo com Menon *et al.* (1999) a importância da abrangência consiste no seu potencial de geração de um vasto número de alternativas estratégicas, melhorando com isso a estratégia selecionada, tendo por fim um aumento da certeza na estratégia eleita. Para os autores, as alternativas que foram rejeitadas podem servir como planos de contingência, para que em outros momentos possam servir para a organização como possíveis caminhos estratégicos. O número de alternativas que são consideradas é um dos fatores que influencia o valor da abrangência, porém, tem-se que não se podem avaliar poucas alternativas a ponto de perderem-se oportunidades e nem tantas que falte tempo e recursos para o planejamento. Na avaliação das múltiplas alternativas, deve-se levar em consideração tanto a questão do escopo (número ou largura) quanto a questão da profundidade da análise (MENON *et al.*, 1999).

Em sua pesquisa, Menon *et al.* (1999) consideram a abrangência e sua importância, porém não exploram a questão de como os decisores chegam às escolhas estratégicas, quais critérios que são levados em consideração no momento da tomada de decisão. Esta lacuna foi alvo de interesse desta pesquisa, a fim de contribuir teoricamente com o campo de estudo.

Conforme observado por Reibstein *et al.* (2009), a diminuição da investigação a respeito de questões estratégicas de marketing, bem como a crise de identidade do marketing estratégico, podem ser fatores que contribuem para a diminuição do impacto das pesquisas nesta área do conhecimento, portanto, pretende-se contribuir para o aumento de estudos neste campo.

A forma como as tomadas de decisões estratégicas são pesquisadas passaram por mudanças nos últimos anos de acordo com Nutt e Wilson (2010). O quadro 1 resume, década a década, desde 1950, as abordagens de pesquisa sobre tomada de decisão estratégica, baseando-se no trabalho de Nutt e Wilson (2010). Ressalta-se, com a apresentação do quadro 1, que o campo de pesquisa sobre decisão estratégica evoluiu, apresentando mudanças visíveis nos campos de estudo. Nas décadas de 50 e 60 os estudos focavam no planejamento da decisão estratégica (aspecto mais amplo), passando a ser estudada nos anos 80 com uma abordagem no processo. Observa-se que nos anos 2000, a ênfase passou a ser nos micro aspectos ligados à tomada de decisão estratégica, sendo esta vista sob uma perspectiva prática ou baseada nas atividades.

<b>Década</b>	<b>Abordagem</b>
50	Planejamento da tomada de decisão estratégica.
60	Planejamento da tomada de decisão estratégica.
70	Pesquisas sobre a diversificação das decisões. Também inovação (P&D), aquisições, <i>joint venture</i> , e decisões de internacionalização.
80	Decisões estratégicas analisadas como processo. Mapeamento deste processo.
90	Relações entre tomada de decisões e resultados da empresa.
Anos 2000	Investigação de micro aspectos: como os tomadores de decisões pensam, agem e interpretam as decisões estratégicas. Perspectiva da estratégia como prática ou baseada na atividade.

QUADRO 1 - EVOLUÇÃO DAS ABORDAGENS DE PESQUISA SOBRE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

FONTE: Elaborado pela autora a partir do trabalho de Nutt e Wilson (2010)

Esta pesquisa visa auxiliar a literatura contribuindo com uma parcela do caminho para o entendimento de micro aspectos – abordagem de pesquisa mais utilizada a partir de 2000- e visa analisar os critérios que os decisores de marketing levam em consideração quando da tomada de decisão estratégica de marketing. Entre as pesquisas sobre o assunto encontradas na literatura estão as realizadas por Jocumsen (2004) e Dean e Sharfman (1996).

Jocumsen (2004) propôs um modelo de tomada de decisão estratégica sobre decisões estratégicas de marketing em pequenas empresas. Neste artigo são levantados passos ou fases da tomada de decisão estratégica encontrados na literatura bem como métodos utilizados no processo e fatores contextuais. A presente pesquisa visa a comparação dos fatores encontrados com os já presentes na literatura com o intuito de corroborar para a área de ciências sociais aplicadas.

Por sua vez Dean e Sharfman (1996) examinaram se o processo de tomada de decisão estratégica está relacionado com a efetividade da decisão. Os resultados encontrados indicaram que processos de tomada de decisão estão sim relacionados com o sucesso da decisão. Este achado traz à tona a importância dos processos de tomada de decisão, bem como seu entendimento para o melhoramento de futuras decisões estratégicas.

O presente projeto visa contribuir para a academia e literatura acerca do processo de tomada de decisão estratégica de marketing, analisando os fatores que os decisores de marketing estratégico levam em consideração quando da tomada de decisão do seu setor acerca de um novo produto ou serviço. Há um confronto da teoria com a realidade e com isso a contribuição teórica desta pesquisa cumpre seu papel. Também há contribuição teórica no que se refere à análise de como se dá a tomada de decisão estratégica em dois setores: serviços e indústria, podendo-se verificar suas possíveis semelhanças e/ou diferenças.

Ainda, outra contribuição à área de marketing é a utilização de uma adaptação do método matemático AHP (*Analytic Hierarchy Process*). Trata-se de um dos métodos de tomada de decisão multicritérios mais utilizados possuindo inclusive um *journal* eletrônico internacional exclusivamente dedicado a publicações que o utilizam: o *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, tendo no seu time editorial seu criador, o Dr. Thomas L. Saaty.

A base utilizada pelo AHP é a simplificação das demandas cognitivas depositadas sobre os decisores, restringindo a simultaneidade de escolher entre

inúmeras opções para comparações par a par (SAATY, 2008a). A técnica AHP, que estrutura sistematicamente o problema como uma hierarquia personalizada, pode levar à identificação provável de todos os componentes-chave que afetam a tomada de decisão, o que é menos provável quando se julga algo de forma empírica (DAVIES, 1994).

### 1.3.2 Justificativa prática

O desempenho das decisões de marketing está se tornando cada vez mais claro devido ao aumento do acesso à informação. Com isso, a pressão sobre a responsabilidade do marketing com relação às suas decisões e a necessidade de superar seus concorrentes aumenta (MARK, 2001).

É aceito que a tomada de decisão estratégica de marketing é um fator importante para as empresas. Uma decisão tomada de forma efetiva garante para a empresa, muitas vezes, um melhor posicionamento no mercado, economia de recursos e menor desgaste dos decisores (LUCIANO, FREITAS e BECKER, 2000). Para tal, este projeto será desenvolvido a fim de identificar quais são os fatores críticos na tomada de decisão estratégica de marketing nas organizações. Isso auxiliará futuras decisões, visando à melhoria na utilização dos recursos da empresa.

A escolha do tema é justificada devido à importância deste para as empresas no que diz respeito ao melhor uso dos recursos (tempo, financeiro, capital intelectual). Quanto mais se entendem os critérios que levam os decisores de marketing à tomada de decisão, pode-se auxiliar o processo, tornando-o menos desgastante e mais proveitoso. Para as empresas isto significa que menos tempo e capital serão gastos com análises supérfluas, uma vez identificados os fatores mais relevantes de acordo com o ambiente que atuam (JOCUMSEN, 2004; LUCIANO, FREITAS e BECKER, 2000).

Como já citado anteriormente, o trabalho de Dean e Sharfman (1996) indica que processos de tomada de decisão estão relacionados com o sucesso da decisão. Como implicação prática esta é uma descoberta que leva a busca da compreensão do processo de tomada de decisão a fim de impactar efetivamente no sucesso da decisão final, contribuindo de forma positiva para criação de vantagem competitiva nas empresas.

O presente projeto aborda a tomada de decisão acerca de um novo produto/serviço nas empresas. Entende-se que, se as decisões forem tomadas levando em consideração critérios previamente estudados e definidos, o risco do lançamento de produtos/serviços possa ser mitigado, uma vez que o seu processo de tomada de decisão não será baseado apenas em imprecisões, mas em critérios mapeados.

#### **1.4 ESTRUTURA DO PROJETO**

Este projeto de pesquisa estrutura-se da seguinte forma: no capítulo 1 são apresentados o tema proposto, contendo o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, questões de pesquisa e as justificativas teóricas e práticas. Capítulo 2 aborda a fundamentação teórico-empírica explanando sobre conceitos, abordagens e teorias relativas ao tema proposto. No capítulo 3, metodologia, trata-se da especificação do problema, questões de pesquisa, apresentação das variáveis, definições operacionais e constitutivas, delimitação e design da pesquisa, definição da população e amostragem, coleta de dados, validade e confiabilidade da pesquisa, tratamento e metodologia de análise dos dados.

Dando seguimento à ordem dos capítulos, tem-se o capítulo 4 que traz os resultados do estudo. O capítulo 5 traz a discussão dos resultados encontrados na pesquisa. A seguir, no capítulo 6 apresentam-se as conclusões e contribuições da pesquisa, bem como as limitações e as sugestões de novas pesquisas. Por fim, têm-se as referências utilizadas e os apêndices.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA

Neste capítulo são abordadas questões teóricas e empíricas que servirão de base para uma melhor compreensão da pesquisa. Inicialmente apresenta-se a estratégia de marketing, seus conceitos e discussão sobre o tema. O processo de formulação e implementação da estratégia de marketing seguirá a fundamentação teórica-empírica, também sendo conceituado e debatido, com apresentação de quatro modelos teóricos. Dando sequência, conceitua-se e discute-se o processo de decisão estratégica, apresentando as etapas presentes em um processo de decisão sob a ótica de diferentes autores. Após estas abordagens, para finalizar, trata-se do método de decisão multicritérios e do método matemático utilizado na pesquisa, o AHP, o qual sofreu adaptação de escala. Com a abordagem dos tópicos descritos, cria-se um panorama geral, dando base para o entendimento da pesquisa.

### 2.1 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Estratégia de marketing, de acordo com Varadarajan (2010, p.1.) é definida como

o padrão de decisões integrado de uma organização que especifica suas escolhas cruciais relativas aos produtos, mercados, atividades de marketing e recursos de marketing na criação, comunicação e/ou entrega de produtos que oferecem valor aos clientes nas trocas com a organização e, assim, permite à organização alcançar objetivos específicos.

O plano de marketing estratégico é importante para as empresas e é através dele que o marketing estabelece uma ligação entre a empresa e o que está ocorrendo no mercado. Verifica-se tal informação baseando-se no que Kotler (2000, p.86) afirma: “O plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e a estratégia de marketing, com base em uma análise da situação e das oportunidades de mercado atuais.”

A estratégia de empresas possui, independente do nível da estratégia de formulação, dois aspectos: conteúdo (teor) e processo (formulação e implementação). No que diz respeito à busca de vantagem competitiva, tem-se o conteúdo da estratégia (o que a estratégia efetivamente é). Quando se observam as

atividades que a empresa realiza para determinar o conteúdo da estratégia, o foco é o processo de formulação e implementação da estratégia. Exemplificam-se os aspectos conteúdo (teor) e processo na figura 1.

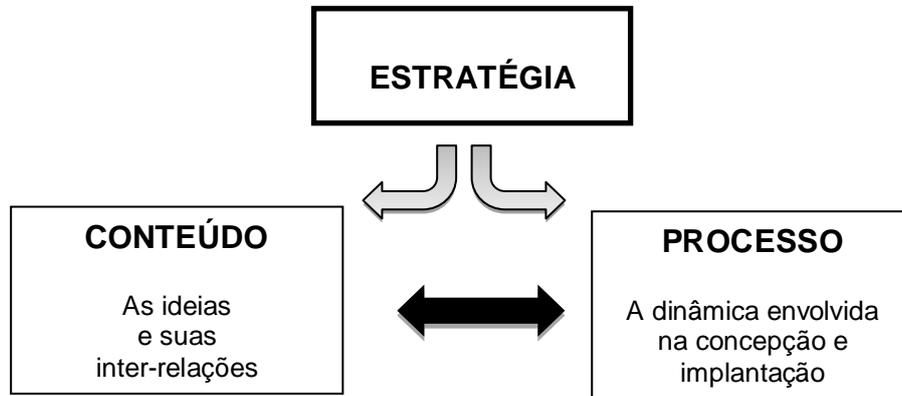


FIGURA 1 - DOIS ASPECTOS DA ESTRATÉGIA

FONTE: MEIRELLES, GONÇALVES e ALMEIDA, 2000 *apud* BULGACOV *et al.* 2007

Tendo em mente que a estratégia envolve questões de conteúdo e processo, quando se conhece o processo há um caminho para o entendimento do seu conteúdo, logo, pode-se pesquisar tanto o tipo de estratégia definida como também as ações que levaram à decisão de implementação de tal estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Por fim, ainda dentro da fase de processo, há a implementação da estratégia. Esta diz respeito à concretização da estratégia, tendo como esteio as ações iniciadas na empresa bem como suas relações com grupos externos (VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999). Embora separadas para fins de estudo, os aspectos de formulação (escola racional de planejamento) e a implementação (escola incremental) devem ser analisados, segundo Menon *et al.* (1999), conjuntamente a fim de aumentar o conhecimento e os marcos conceituais na investigação dos processos de estratégia de marketing. A formulação e a implementação são processos dinâmicos que acabam por se complementar uma vez que a formulação muitas vezes é revista quando a estratégia é implementada, quando ela efetivamente é colocada em prática.

Noble e Mokwa (1999), baseando-se em afirmação de Bonoma (1984), asseguram que o retorno de caráter superior gerado pelas estratégias de marketing ocorrerá somente quando estas são implementadas com sucesso na organização.

Este sucesso na implementação necessita de um processo prévio e contínuo de planejamento e formulação, que devem ser trabalhados sinergicamente por uma equipe comprometida com o que foi planejado, a fim de obter sucesso e atingir as metas iniciais do plano. Uma vez colocada em prática, as estratégias podem e devem ser acompanhadas a fim de mapear os resultados. Se estes forem satisfatórios, o processo segue, caso contrário, pode-se rever o processo e adaptá-lo para melhoramento dos resultados.

Varadarajan (2010) elenca uma série de características que compõem a estratégia de marketing. Para o autor, as decisões estratégicas de marketing podem ser vistas como decisões organizacionais que terão maior impacto (positivo ou negativo) no desempenho da empresa no longo prazo. As características elencadas por Varadarajan (2010, p.123) são assim descritas:

As decisões estratégicas de marketing implicam em comprometimento de recursos: irreversíveis ou relativamente difíceis de reverter; relativamente maiores em magnitude; feitos com uma perspectiva relativamente mais a longo prazo; distribuídos por um período de tempo relativamente maior; feitos com ênfase relativamente maior sobre a consecução de custo competitivo e/ou vantagem de diferenciação. Implicam em trocas (perseguido o curso de ação "A", há a implicação de que os cursos de ação "B", "C" e "D" devem ser deixados de lado, levando em conta os gastos de recursos relativamente grandes que irão implicar em qualquer um destes cursos de ação). Feitas no contexto de outras decisões estratégicas, uma vez que há interdependências entre elas, são feitas em níveis mais elevados da organização e / ou em níveis mais elevados no interior da função de marketing (por exemplo, o CMO<sup>1</sup> e executivos ligados diretamente ao CMO).

Segundo Ferrell e Hartline (2008), a estratégia de marketing trata-se de um plano que aponta como a empresa irá utilizar suas capacidades e forças a fim de ajustar-se às exigências e necessidades do mercado. Ela descreve como a organização irá atender as necessidades e desejos demandados por seus consumidores.

De acordo com Lambin (1999), os objetivos do marketing estratégico são a análise sistemática e contínua das necessidades de mercado e o desenvolvimento de conceitos de produtos para grupos específicos de clientes. A empresa deve deixar claro aos clientes quais são as características próprias que diferenciam dos concorrentes imediatos, proporcionando, assim, vantagem competitiva. A operacionalização do marketing estratégico está ligada a busca de atratividade do

---

<sup>1</sup> Chief Marketing Officer

mercado, a fim de garantir vantagem competitiva, através de atividades de segmentação e posicionamento (LAMBIN, 1999). Para Jain (1997, p.8) a estratégia em uma empresa é “o padrão de grandes objetivos, propósitos ou metas e as políticas e planos essenciais para atingir esses objetivos, estabelecidos de tal forma a definir em qual negócio a empresa está ou deve estar e qual o tipo de empresa que é ou deve ser.”

Seguindo a mesma ideia, Jain (1997) afirma que o planejamento estratégico exige que os ativos da empresa devam ser gerenciados a fim de maximizar o retorno financeiro através da escolha de negócios viáveis para a empresa, levando-se em consideração o ambiente em que esta atua. O estabelecimento do escopo de um negócio/produto trata-se de um componente importante do planejamento estratégico. É neste âmbito que o planejamento estratégico torna-se relevante para o marketing (JAIN, 1997).

À medida que as empresas adotaram e fizeram progressos em suas capacidades de planejamento estratégico, um novo papel estratégico para o marketing surgiu. Neste papel estratégico, o marketing concentra-se nos mercados a servir, a concorrência a ser combatida, e o momento de entrada/saída no mercado (JAIN, 1997, p.2).

A área das empresas que as ligam ao mercado é o marketing, e o conhecimento do que acontece no mercado e do que possivelmente acontecerá é um fator de extrema importância para o exercício de planejamento estratégico (JAIN, 1997). A figura 2 é uma representação gráfica dos elementos chave da formulação da estratégia de marketing, ou seja, do que efetivamente deve ser levado em consideração na formulação, segundo Jain (1997).

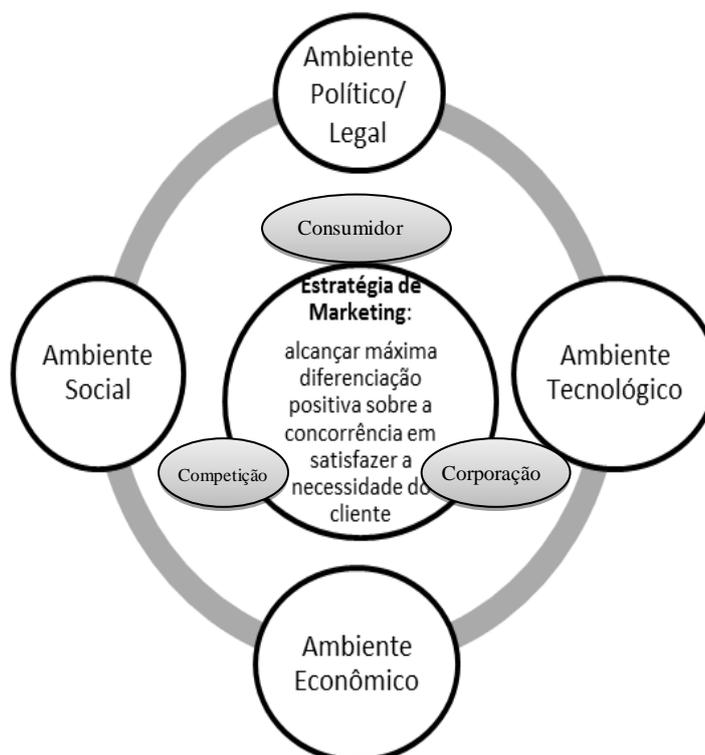


FIGURA 2-ELEMENTOS CHAVE DA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING  
 FONTE: Traduzido de JAIN (1997,p. 25)

Observa-se na figura 2 que há três forças principais na estratégia de marketing, conhecidas como três C's: consumidor, competição e corporação. Para o autor, as estratégias de marketing baseiam-se nas formas de diferenciação da corporação frente aos seus concorrentes, entregando valor para o cliente com base na distinção de seus pontos fortes. Seguindo sua linha de pensamento, Jain (1997, p.21) afirma que uma boa estratégia de marketing caracteriza-se por: "(a) clara definição do mercado, (b) boa ligação entre as forças da corporação e as necessidades do mercado, e (c) desempenho superior, relativo à competição, nos fatores chave de sucesso do negócio".

Por sua vez, Varadarajan (2010) afirma que a estratégia de marketing torna a empresa capaz de atingir seus objetivos específicos através de padrões de decisões que atingem escolhas cruciais da organização, tais como produtos, mercados, atividades do marketing, entre outros, que oferecem valor para as trocas que os consumidores fazem com a empresa.

Tendo em vista as definições dos autores citados, o entendimento das decisões estratégicas cria um esteio para as atividades que envolvem profissionais de marketing na tomada de decisões referentes à segmentação e ao

posicionamento, criando no final a vantagem competitiva com maior dificuldade de imitação pela concorrência. De acordo com Toaldo e Luce (2006), o processo de estratégia é mais difícil de ser imitado do que o conteúdo das estratégias no que diz respeito ao composto de marketing, com isso, tem-se que o processo da estratégia é fonte de vantagem competitiva permanente. Torna-se confuso para a concorrência obter o conhecimento sobre as capacidades organizacionais, que são particulares a cada empresa, bem como saber de que maneira estes elementos foram relacionados a fim de gerar a estratégia que está sendo analisada.

Assim, entende-se que a estratégia de marketing deve auxiliar a empresa a gerar valor para seus clientes, com a máxima diferenciação de seus concorrentes, buscando com isso o aumento de vantagens para que a organização atinja seus objetivos, sempre observando e fazendo a ligação empresa-ambiente externo.

Deve-se atentar para algumas questões estratégicas críticas “suaves” citadas por Quinn e Voyer (1994 *apud* MINTZBERG e QUINN, 2001, p.110) que mesmo possuindo natureza sutil, podem afetar a estratégia:

O design da estrutura da organização; o estilo característico da administração da empresa; relações externas da companhia (especialmente o governo), aquisições, alienações ou questões de controle divisional; a postura e os relacionamentos internacionais da empresa; a capacidade inovadora da organização; os efeitos do crescimento da organização sobre a motivação do seu pessoal; valor e mudanças esperadas, seus efeitos sobre o trabalhador e os relacionamentos profissionais da organização e as mudanças tecnológicas que afetam a organização.

Tais particularidades influenciam a tomada de decisão estratégica uma vez que cada empresa possui características próprias e reage de forma singular a ações internas e externas que permeiam o negócio. Estas devem ser levadas em consideração por influenciarem de alguma forma a empresa e sua estratégia de marketing.

Há diferentes tipos de estratégia de marketing, dentre elas segmentação, seleção do mercado alvo, posicionamento e questões relacionadas aos 4 P's (produto, preço, praça e promoção) (KOTLER, 2000). A presente pesquisa utiliza a estratégia de um novo produto ou serviço para analisar o tema processo de decisão estratégica de marketing.

Kotler (2000, p.416) ressalta a importância do produto em relação as demais estratégias:

O produto é um elemento-chave na oferta ao mercado. O planejamento do mix de marketing começa na formulação de uma oferta para satisfazer as necessidades e desejos do cliente-alvo. O cliente irá julgar a oferta de acordo com três fatores: características e qualidade do produto, mix e qualidade dos serviços e preço apropriado.

Segundo Ferrel *et al.* (2000), há, pelo menos, seis tipos de estratégias de marketing relacionadas aos novos produtos: inovação (radical, pode surgir nova categoria de produtos, pioneirismo), novas linhas de produtos (exploração de novos mercados, com novos produtos relacionados), extensões de linhas de produtos (“complementação de uma linha de produto existente com novos estilos ou modelos” (FERREL *et al.* , 2000,p.94)), melhorias ou mudanças nos produtos existentes (alterações no desempenho ou no valor percebido do produto), reposicionamento (modificação de produtos existentes, visando novos mercados ou segmentos) e redução de custos (produto similar a preços menores).

Nesse sentido, é importante salientar a afirmação de Mintzberg (2006, p.28): “de algumas maneiras essas definições concorrem entre si (pelo fato de algumas poderem ser substituídas por outras), mas, talvez, de maneira mais importante, elas se complementem”.

## **2.2 PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING**

Neste tópico são apresentados e discutidos quatro modelos teóricos. O modelo de Noble e Mokwa (1999) que aborda a questão da implementação da estratégia de marketing; o modelo proposto por Sashital e Jasawala (2001) aborda a formulação e implementação da estratégia de marketing; o modelo de Jocusen (2004) apresenta um quadro de investigação teórica para decisão de marketing estratégico no processo de tomada de decisão em pequenas empresas; e, o último modelo a ser apresentado, o de Menon *et al.* (1999), mostra o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing, seus antecedentes e resultados.

### 2.2.1 Modelo de Noble e Mokwa (1999)

A figura 3 apresenta o modelo de implementação da estratégia de marketing de Noble e Mokwa (1999). Primeiramente, a pesquisa dos autores almejou conhecer a natureza do processo de estratégia. Para realizar esta etapa do estudo, foram feitas entrevistas em profundidade nos três níveis organizacionais de marketing, em três empresas, a fim de investigar os esforços de implementação (NOBLE e MOKWA, 1999).

Em um segundo momento, já em outras empresas, conversou-se apenas com executivos da alta administração sobre a implementação da estratégia de marketing nas suas respectivas empresas. O próximo passo foi a aplicação de um questionário com gerentes (nível intermediário) para validação do modelo (NOBLE e MOKWA, 1999). A partir do trabalho realizado, desenvolveu-se o modelo exposto na figura 3.



FIGURA 3 - MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE NOBLE E MOKWA (1999)

FONTE: Traduzido de NOBLE E MOKWA (1999,p.61)

Este modelo apresenta fatores da estratégia (adequação com a visão, importância, escopo, liderança, apoio da alta administração e compromisso de todos) que passam pelas dimensões de compromisso (compromisso organizacional, com a estratégia e com seu papel) sofrendo influências dos fatores do papel (envolvimento, autonomia e significância), sendo direcionados aos resultados (onde o desempenho do papel resulta no sucesso da implementação). Definem-se, de forma breve, os aspectos do modelo ilustrado na figura 3.

### **Fatores da estratégia** (NOBLE e MOKWA, 1999)

Adequação com a visão: grau em que uma estratégia de marketing a ser implementada é percebida como adequada à estratégia mais ampla da empresa.

Importância: percebe-se que a estratégia trará para as empresas importantes consequências.

Escopo: “é a medida em que a estratégia envolve uma ampla gama de gerentes e funções dentro da organização” (NOBLE e MOKWA, 1999,p. 62).

Liderança: “grau de percepção de que uma estratégia está sendo conduzida à implementação por uma pessoa específica” (NOBLE e MOKWA, 1999,p. 63).

Apoio da alta administração: quando há o apoio da alta administração, e este é comunicado à empresa, a estratégia apoiada ganha um significado diferenciado, mais importante para os demais membros.

Compromisso de todos: trata-se da profundidade do compromisso dos envolvidos para alcançar a estratégia determinada.

### **Dimensões de compromisso**(NOBLE e MOKWA, 1999)

Compromisso organizacional: as pessoas reconhecem os valores e objetivos da organização e há um grau de identificação e trabalho em prol dos mesmos.

Compromisso com a estratégia: “grau em que um gerente compreende e apóia as metas e os objetivos de uma estratégia de marketing” (NOBLE e MOKWA, 1999, p.62).

Compromisso com seu papel: independentemente de suas crenças sobre a estratégia global da empresa, o compromisso com seu papel aborda o grau de determinação que um gerente desempenha suas responsabilidades individuais sobre a implementação da estratégia.

### **Fatores do papel** (NOBLE e MOKWA, 1999)

Envolvimento: participação do gerente no que diz respeito à definição do seu papel. Esta definição inclui participação na formulação da estratégia e os contatos com superiores para determinar a natureza do seu papel dentro daquela estratégia.

Autonomia: grau de liberdade que o gerente possui para tomar decisões importantes.

Significância: “grau em que um papel é considerado crítico para o sucesso de um esforço global de implementação” (NOBLE e MOKWA, 1999,p.64).

### **Resultados (níveis organizacional e individual)** (NOBLE e MOKWA, 1999,p.60).

Desempenho do papel: “grau em que um gerente alcança as metas e objetivos de uma função específica e facilita o sucesso global do esforço de implementação”.

Sucesso na implementação: “grau em que um esforço de implementação é considerado bem sucedido pela organização”.

Como conclusão, Noble e Mokwa (1999) afirmam que o desenvolvimento e o teste do modelo integrado de implementação sob a perspectiva do gestor de marketing auxiliou a melhoria do entendimento da natureza da implementação estratégica, bem como os fatores para seu sucesso.

#### 2.2.2 Modelo de Sashital e Jassawalla (2001)

O modelo proposto na figura 4, desenvolvido por Sashital e Jassawalla (2001), aborda a estrutura conceitual do processo de planejamento e implementação da estratégia de marketing em indústrias de pequeno e médio porte. Para o desenvolvimento desta estrutura, a pesquisa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade em 50 empresas com o perfil descrito anteriormente, nos Estados Unidos.

De acordo com Sashital e Jassawala (2001), a implementação de marketing existe nas pequenas e médias empresas como respostas adaptadas da organização frente a eventos de marketing que ocorrem diariamente e que raramente seguem roteiros ou planos. A implementação de marketing é tida nestas empresas como um processo que envolve ações intencionais e improvisações, tanto quanto as ações paliativas e ações de “apagar incêndios”. Os autores desenvolveram uma estrutura para estimular o pensamento e formar um inventário de proposições para testes futuros sobre a implementação de planos de marketing em pequenas e médias empresas americanas, a fim de corroborar com o campo de estudos e com estas empresas.

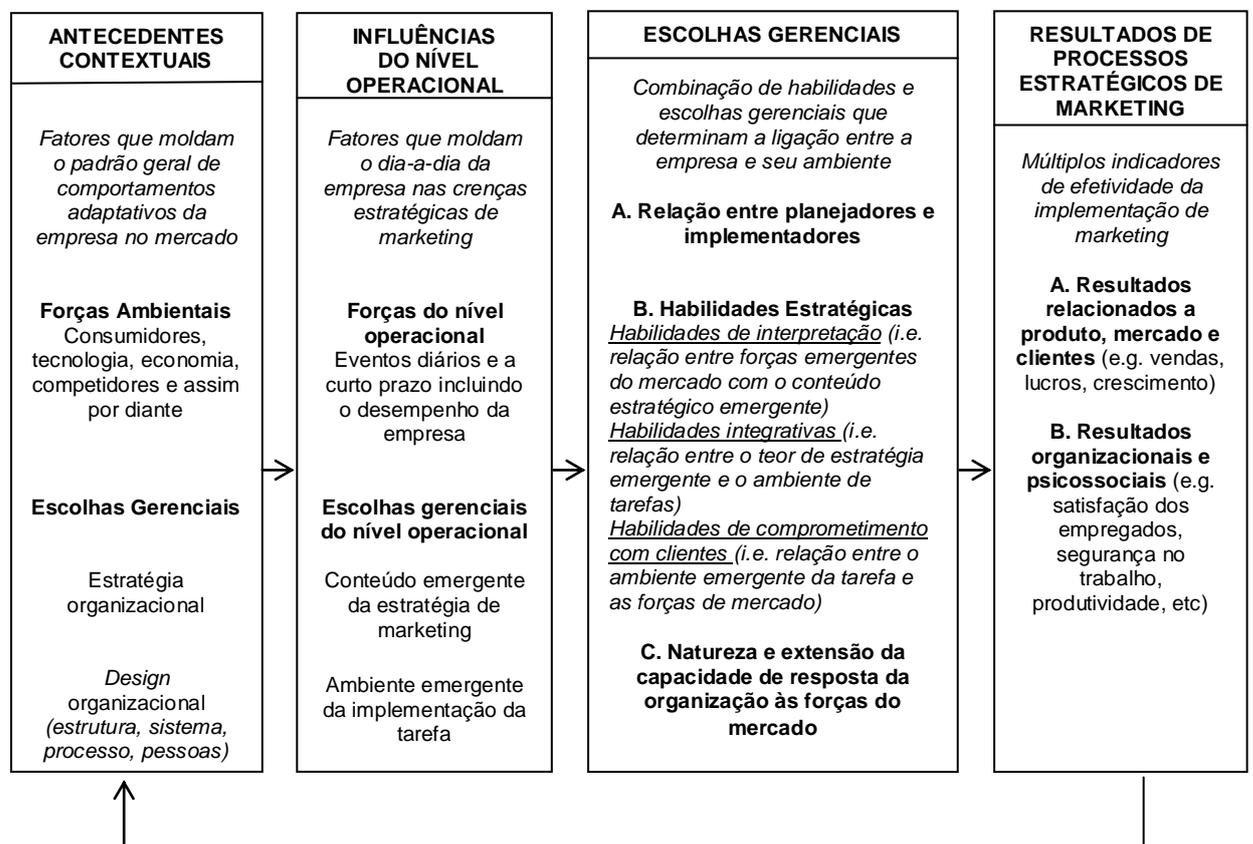


FIGURA 4 – MODELO CONCEITUAL DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING EM INDÚSTRIAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE  
 FONTE: Traduzido de SASHITTAL e JASSAWALLA (2001, p. 56)

O desafio dos autores quanto ao desenvolvimento de uma definição abrangente do construto da implementação de ações orientadas para o marketing relaciona-se com o processo de tradução do conhecimento tácito que os gestores possuem (SASHITAL e JASSAWALA, 2001). Segundo Sashital e Jassawala (2001),

a maioria dos achados nas entrevistas exploratórias remetia à baixa incidência de planos de marketing formais.

Os achados deste trabalho mostram que as características centrais que definem o processo de implementação são as improvisações diárias e as adaptações no conteúdo estratégico e na organização das atividades de marketing. A orientação da empresa no mercado, a sua taxa de crescimento, e sua eficácia estratégica são afetadas diretamente pelas improvisações e adaptações. Finalizando as conclusões do estudo, tem-se que há forte interação entre os processos de planejamento e implementação, e esta interação molda comportamentos de mercado da empresa e afeta os resultados estratégicos (SASHITAL e JASSAWALLA, 2001).

### 2.2.3 Modelo de Jocumsen (2004)

A figura 5 apresenta um quadro de investigação teórica para decisão de marketing estratégico no processo de tomada de decisão em pequenas empresas. Jocumsen (2004) desenvolveu-o a fim de contribuir para a melhora na qualidade das decisões estratégicas de marketing, conseqüentemente contribuindo para o desempenho das empresas. A pesquisa foi aplicada em pequenas empresas australianas, sendo o modelo apresentado na figura 5 desenvolvido e utilizado nesta pesquisa. O modelo foi elaborado para este estudo, porém seus elementos são relevantes para o pensamento de tomadas de decisões estratégicas de marketing como um todo, abrangendo empresas de outros portes, com as adequações necessárias.

Os elementos internos e externos apresentados no modelo têm suporte na literatura para serem classificados como tais. Estes fatores impactam nos processos que as organizações utilizam nas tomadas de decisões estratégicas (de marketing) (JOCUMSEN, 2004).

De acordo com Jocumsen (2004), os achados deste estudo afirmam que o processo que as pequenas empresas seguem na tomada de decisão estratégica de marketing é menos complexo do que a teoria pesquisada pelos autores para elaboração da pesquisa (que foi baseado amplamente em estudos com grandes empresas).

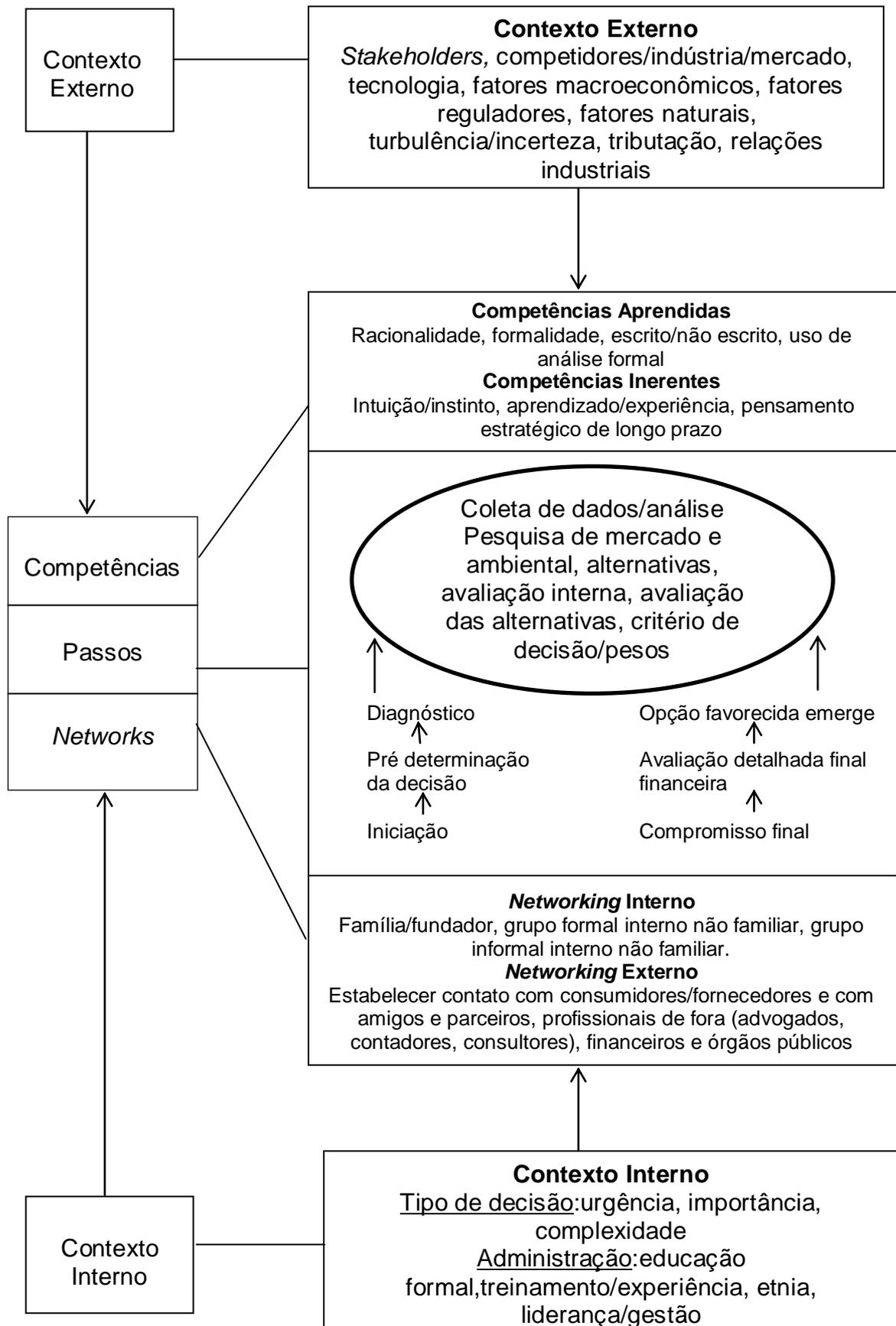


FIGURA 5- QUADRO DE INVESTIGAÇÃO TEÓRICO PARA DECISÃO DE MARKETING ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM PEQUENAS EMPRESAS  
 FONTE: Traduzido de JOCUMSEN (2004, p. 666)

O autor conclui o artigo com a seguinte reflexão:

o conhecimento mais profundo da prática atual da tomada de decisão estratégica de marketing permitirá a assessores e intervencionistas a prática de uma abordagem enfática, solidária e construtiva para a implementação de mudanças na prática de tomada de decisão estratégica em pequenas empresas, aumentando assim as chances de sucesso (JOCUMSEN, 2004,p.670).

Para Jocumsen (2004), o conhecimento adquirido com esta pesquisa teve o potencial de melhorar as práticas de tomada de decisões estratégicas de marketing nas pequenas empresas, porém este processo de intervenção deve ser feito primeiramente com a aceitação das práticas atuais existentes na empresa. Estas práticas existentes servirão como base para a construção de um processo melhorado de tomada de decisão estratégica de marketing na organização, partindo-se deste ponto para a intervenção necessária. Deve-se ter o cuidado para que as práticas a serem introduzidas não sejam impostas, e que não sejam deixados de lado todos os processos e experiências prévias (JOCUMSEN, 2004).

#### 2.2.4 Modelo de Menon *et al.* (1999)

O modelo conceitual apresentado na figura 6 apresenta o *Marketing Strategy Making (MSM)* e é definido como “um conjunto complexo de atividades, processos e rotinas envolvidas no *design* e execução dos planos de marketing” (MENON *et al.* 1999, p. 21). A parte do “processo” do modelo compreende sete componentes: “análise situacional, abrangência, ênfases nos ativos e habilidades de marketing, integração entre funções, qualidade da comunicação, comprometimento consensual e comprometimento de recursos” (MENON *et al.* 1999, p. 21). Há também os antecedentes do modelo (centralização, formalização e cultura inovadora), os resultados (criatividade da estratégia, aprendizagem organizacional e desempenho de mercado) e a variável de controle (turbulência ambiental).

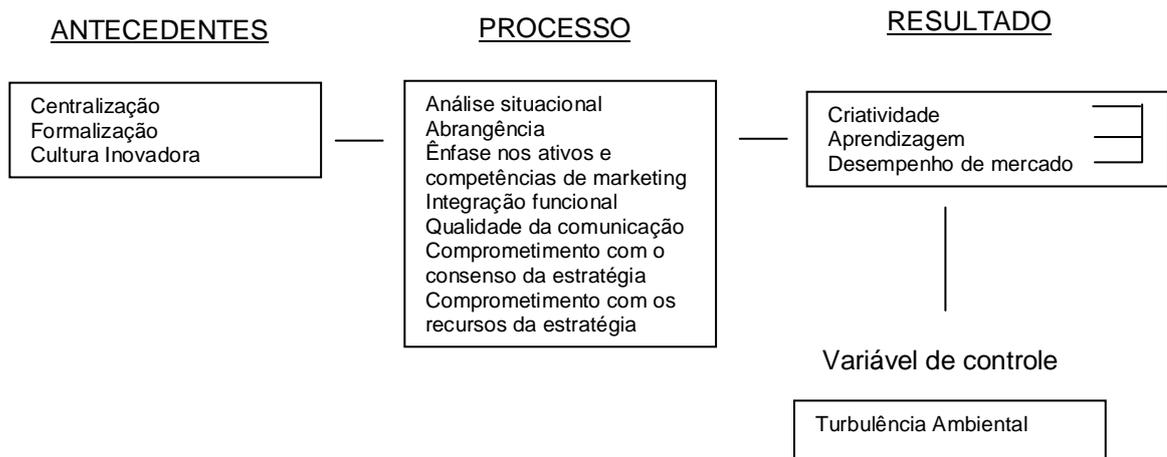


FIGURA 6- MODELO DA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE MENON *ET AL.*(1999)  
 FONTE: Traduzido de MENON *et al.* (1999, p.23,)

Para melhor entendimento do modelo apresentado na figura 6, tem-se uma breve definição de cada construto que o compõe, baseado no artigo de Menon *et al.* (1999), que originou o modelo.

### **Antecedentes**

**Centralização:** definida como a concentração de decisões especificando os métodos e procedimentos a serem utilizados em trabalho (DEWAR e WERBEL, 1979).

**Formalização:** proporção de atividades de trabalho regulada por regras e procedimentos e o grau de especificidade das normas e procedimentos (DEWAR e WERBEL, 1979).

**Cultura Inovadora:** refere-se ao grau que há dentro de uma organização: ênfase na inventividade, novas ideias, e a decisão de resposta rápida de tomada de decisão (MENON e VARADARAJAN 1992).

### **Processo**

**Análise situacional:** análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (em inglês, análise SWOT) no que tange a área de marketing da empresa (MENON *et al.*, 1999).

Abrangência: com base na afirmação de Menon *et al.* (1999) que há a probabilidade de perda de oportunidades se houver poucas alternativas a serem consideradas e que, em contrapartida, os custos e o tempo de planejamento serão maiores quanto mais alternativas existirem, tem-se que a abrangência é a “identificação sistemática e avaliação profunda de múltiplas alternativas para a escolha da estratégia” (MENON *et al.*, 1999, p.21). Para as empresas isto significa que mais alternativas serão consideradas, aumentando, com isso, a chance da melhor alternativa ser a escolhida.

Segundo Menon *et al.* (1999), a abrangência tem o potencial de gerar diversas opções de estratégia, apurando e melhorando a estratégia selecionada, e, com isso tornando mais robusta a confiança na estratégia escolhida. Neste trabalho, trata-se a abrangência como pano de fundo para as decisões, algo que se faz presente nas empresas durante a análise dos critérios.

Quando uma estratégia é selecionada, outras são deixadas de lado. Para Menon *et al.* (1999), estas estratégias rejeitadas servem como planos de contingência, caso a alternativa escolhida em primeiro lugar depare-se com alguma falha. O número de estratégias que são analisadas é um fator importante a ser considerado, uma vez que com a geração de um número baixo de alternativas há aumento da probabilidade de perda de oportunidades. Em contrapartida, um número excessivo de alternativas gera altos custos de planejamento e demanda muito tempo (MENON *et al.*, 1999).

A abrangência, segundo Fredrickson (1984), adapta-se melhor a ambientes estáveis, uma vez que o modelo racional (que aborda a abrangência) propõe a análise racional de todas as alternativas para a tomada de decisão, o que é facilitado pela constância maior destes ambientes. Em contrapartida, em ambientes instáveis, o nível de certeza que o modelo racional demanda é facilmente rompido. De acordo com Forbes (2007), estudiosos da abrangência inferem que quando há variações na instabilidade do ambiente, a capacidade de discernimento dos tomadores de decisão é afetada, ficando estes com maior dificuldade de diferenciar quais escolhas levarão a quais resultados.

Em seu artigo, Fredrickson (1984), afirma que a abrangência do processo de decisão estratégica de uma empresa está diretamente ligada à sua estrutura existente. Segundo o autor, em empresas que possuem a abrangência, o processo de tomada de decisão é considerado uma parte considerável do trabalho dos

executivos e é vista como uma significativa atividade analítica. Os gestores que atuam neste tipo de empresas têm maior visão analítica e buscam trabalhar de forma integrada com os demais departamentos da empresa a fim de não subestimar os efeitos globais da decisão.

Já em empresas não abrangentes, segundo Fredrickson (1984, p.460), os executivos que atuam nas tomadas de decisão, tendem a vê-la como uma “atividade altamente crítica que se apóia principalmente nas mãos de um gestor dominante”. Eles substituem o processo de análise por debates informais e consideram inapropriada a participação de setores diversos em uma tomada de decisão.

Por sua vez, em artigo de McKee, Varadarajan e Vassar (1990), identificou-se relação positiva entre a abrangência e o desempenho da empresa em pesquisas empíricas, fato que afirma a importância desta como pano de fundo para a pesquisa.

Ênfase nos ativos e competências de marketing: o destaque deve fazer-se presente nos investimentos em escala e escopo (ativos) e nos processos e aplicações dos ativos de marketing (competências) (MENON *et al.*, 1999).

Integração funcional: neste item vale destacar a importância da organização e representação adequada das áreas funcionais cruzadas no time principal de formação da estratégia de marketing, bem como da sua coordenação (MENON *et al.*, 1999).

Qualidade da comunicação: refere-se à natureza e ao grau de comunicação formal e informal durante o processo de formulação da estratégia (MILLER, 1987).

Comprometimento com o consenso da estratégia: quanto os membros do time que está formulando a estratégia suportam e concordam com a estratégia selecionada (WOOLDRIDGE e FLOYD, 1989).

Comprometimento com os recursos da estratégia: nível adequado de recursos (pessoas, tempo e dinheiro) alocados para o atingimento da estratégia de marketing (MENON *et al.*, 1999).

## **Resultados** (tendo como pano de fundo a abrangência)

Criatividade: ao desafiar o *status quo* da empresa através de reflexões cuidadosas, identifica-se a ligação entre o processo de comparação e o contraste das alternativas da estratégia como facilitadores do processo criativo (MENON *et al.*, 1999).

Aprendizagem: a abrangência leva os executivos ao que Eisenhardt (1989, p.558) define como “modo de teste de hipóteses”, criando com isso novos *insights* e melhor entendimento da estratégia (MENON *et al.*, 1999), fomentando a aprendizagem.

Desempenho de mercado: de acordo com McKee, Varadarajan e Vassar (1990), identificou-se relação positiva entre a abrangência e o desempenho de mercado da empresa em pesquisas empíricas.

## **Variável de controle**

Turbulência ambiental: diz respeito à influência que o ambiente exerce sobre a formulação da estratégia e o desempenho da empresa (MENON *et al.*, 1999).

Menon *et al.* (1999) afirmam que a estratégia de marketing pode ser dividida em duas partes: formulação e implementação da estratégia que por sua vez são baseadas em duas escolas de pensamento: racional e incremental (nesta ordem). O MSM de Menon *et al.*(1999), compreende tanto a formulação quanto a implementação da estratégia de marketing (para Menon *et al.* 1999, formulação + implementação = formação).

A formulação e a implementação da estratégia não existem sozinhas. Quando se está formulando uma estratégia, há um ambiente externo que passa por mudanças de forma dinâmica. A partir do momento em que esta estratégia for implementada, podem existir cenários diferentes do que aqueles previstos no momento da formulação. Logo, alguns ajustes devem ser feitos para que a implementação da estratégia se dê satisfatoriamente, com isso, volta-se à fase da formulação para que ocorram tais ajustes (MENON *et al.*, 1999).

O presente trabalho tem foco na formulação da estratégia de marketing. Tradicionalmente as pesquisas sobre este assunto dão ênfase à avaliação das empresas quanto as suas forças e fraquezas bem como as oportunidades externas e internas. Para os autores a formulação da estratégia deste setor é guiada pela visão da organização e acredita-se na deliberação e na avaliação racional de alternativas (MENON *et al.*, 1999).

O quadro 2 apresenta um breve resumo dos modelos teóricos apresentados.

<b>Modelo teórico</b>	<b>Abordagem da Estratégia de Marketing</b>	<b>Porte das empresas pesquisadas</b>
<b>Noble e Mokwa (1999)</b>	Implementação	Grande
<b>Sashital e Jassawalla (2001)</b>	Formulação e Implementação	Pequeno e médio
<b>Jocumsen (2004)</b>	Investigação teórica	Pequeno
<b>Menon <i>et al.</i> (1999)</b>	Formulação e Implementação	Grande

QUADRO 2- QUADRO RESUMO DOS 4 MODELOS TEÓRICOS UTILIZADOS NA PESQUISA  
 FONTE: Elaborado pela autora (2013)

### 2.3 PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA

De acordo com Bateman e Snell (1998), o administrador de empresas deve possuir habilidades conceituais e de decisão, deve saber reconhecer questões complexas e dinâmicas, examinando os fatores que influenciam estes problemas e questões para o benefício da organização. Estas habilidades devem ser exercitadas com frequência bem como a habilidade de visão holística.

A tomada de decisão pode ser definida de maneira simples como o processo de pensamento e ação que culminará em uma escolha (SIMON, 1965). Outro conceito que pode ser utilizado é o de Almeida e Murakami (2005, p.3) que assume que “um processo de decisão é um sistema complexo de relações em que há elementos de natureza objetiva, próprios de ações, e elementos de natureza claramente subjetiva, próprio do sistema de valores dos autores”. O processo de decisão também é tido como um “conjunto de ações e fatores dinâmicos que começa com a identificação de um estímulo para a ação e termina com o

compromisso específico de ação” (MINTZBERG, RAISINGHANI e THÈORÈT, 1976, p.1).

A decisão racional foi a primeira abordagem relacionada aos aspectos que dizem respeito ao processo decisório. Esta abordagem baseia-se na administração científica em que o curso da empresa era atribuído a um eficiente controle (na visão da administração científica). A tomada de decisão era considerada um processo em série no qual se acreditava que os participantes contribuiriam de forma eficiente e desinteressada para a obtenção dos objetivos (KWASNICKA, 1989). Além disso, o modelo racional baseia-se em premissas que abordam como uma decisão *deve ser* tomada, porém sabe-se que existem restrições, tais como limitação de tempo e custo, o que vai impactar na qualidade e na quantidade das informações disponíveis (BAZERMAN, 2004).

De acordo com Motta (2004) importantes dimensões do comportamento eram excluídas na visão racional da decisão. Nela, variáveis humanas (personalidade, conflitos, motivação) não eram consideradas, tampouco variáveis políticas (interesses particulares ou de grupos) ou sociais (grupos de referência, valores sociais). O atingimento da situação ideal sofria restrições.

Um dos primeiros autores a criticar o modelo decisório racional foi Simon (1977). Para ele, os administradores desejam ser racionais ao invés de irracionais, adotando condutas razoáveis, porém o comportamento nunca é inteiramente racional. O grau de utilização da racionalidade é limitado pelas características inerentes do próprio ser humano e as influências tanto externas quanto internas que interferem na dinâmica organizacional.

Seguindo esta ideia, em seu texto do Nobel, Simon (1979, p.500) observa:

Nós temos visto que a teoria clássica leva sempre às mesmas conclusões e que os princípios da racionalidade perfeita são contrários aos fatos que realmente ocorrem no processo real de tomada de decisão. Nós hoje entendemos muito do mecanismo de escolha racional humana. Nós sabemos como funciona o sistema de processamento de informações chamado homem, face à complexidade. Além de sua percepção, usa capacidade de processar informações para buscar alternativas, para calcular consequências, para resolver incertezas e, desse modo – algumas vezes, não sempre – encontrar a maneira de ação que seja suficientemente satisfatória.

Pesquisadores de diversas áreas descobriram que o desempenho de um tomador de decisão acerca da qualidade de uma decisão ou do raciocínio em geral,

por exemplo, está correlacionada positivamente com a quantidade de informação recebida por este, até determinado ponto (EPPLER e MENGIS, 2004). Se informações adicionais são fornecidas além deste ponto (ponto ótimo), o desempenho do indivíduo irá diminuir velozmente (CHEWNING e HARREL, 1990 *apud* EPPLER e MENGIS, 2004). “As informações prestadas para além deste ponto não serão mais integradas ao processo de tomada de decisão e o resultado será a sobrecarga de informação” (EPPLER e MENGIS, 2004, p. 326). A figura 7 expõe visualmente as afirmações anteriores.

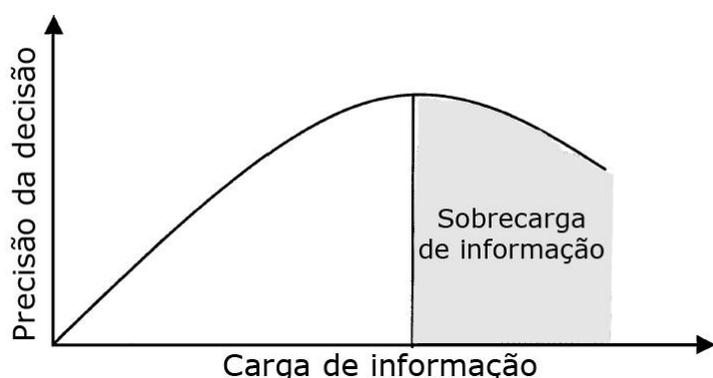


FIGURA 7 - SOBRECARGA DE INFORMAÇÃO, UMA CURVA EM U INVERTIDO  
 FONTE: Traduzido de EPPLER e MENGIS (2004, P. 326)

Quando se trata da abrangência, a questão da sobrecarga da informação, que de acordo Eppler e Mengis (2004) ocorre quando a oferta excede a capacidade, deve estar presente na avaliação, uma vez que após atingir o ponto ótimo de carga de informações, a precisão da decisão começa a declinar. Tal fato embasa que a abrangência possui um ponto ótimo que representa o número ideal de alternativas, e que a partir deste ponto, a qualidade da decisão é decrescente, o que desfavorece a empresa.

Deve-se considerar que o fator tempo também é um limitador, pois um dado número de informações leva certo tempo para ser processada, neste caso também ocorre sobrecarga de informação. Identifica-se a ocorrência da sobrecarga da informação quando os “requisitos para processar a informação são maiores que as capacidades de para processar a informação” (EPPLER e MENGIS, 2004, p.326).

Para Bertero (2004, p. 01), “o estudo da tomada de decisão é crucial para compreender como e por que as organizações chegam a ser o que são e para controlar quem as conduziu a este estágio”.

Há na literatura a definição de cinco ingredientes básicos da “arte da tomada de decisão”. São eles: fatos, conhecimento, experiência, análise e julgamento (MOODY, 1983). A percepção destes cinco elementos pelo tomador de decisão será essencial para a tomada de decisão e o curso da tomada de decisão envolve a combinação destes elementos (FRANZ e KRAMER, 2010).

Para Saaty (1994, p.20) a abordagem da tomada de decisão deve seguir as características descritas a seguir: “ter construção simples, adaptável tanto para indivíduos quanto grupos, ser natural à intuição e ao pensamento geral, encorajar compromisso e construção de consenso e não exigir especialização para entender e comunicar.” O autor refere-se a como uma tomada de decisão deve ser: se as pessoas encontrarem dificuldades no entendimento ou na execução das tarefas e não sentirem-se parte do todo (participando de algum modo para o levantamento inicial de soluções ou para a decisão), não haverá o engajamento necessário para o sucesso da tomada de decisão. Os fatores citados visam um resultado satisfatório, se cumpridos.

Morgan (1996, p. 171) ressalta que "as organizações são, em larga escala, sistemas de tomada de decisões", e Simon (1965) afirma que as atividades nas empresas são, em sua essência, atividades de resolução de problemas e tomada de decisão. Tem-se então a definição do processo decisório estratégico de marketing (JOCUMSEN, 2004, p. 2):

decisões estratégicas relacionadas ao marketing de significativa importância para a empresa em termos de negócios e desempenho financeiro, sobrevivência a longo prazo e os impactos significativos que estas têm sobre as demais áreas funcionais da empresa.

De acordo com Bataglia e Sin Oih Yu (2008, p.85), “operacionalmente, a decisão é estratégica quando: envolve posicionamento estratégico, apresenta altos riscos, envolve diversas funções organizacionais, e é considerada representativa das decisões da organização”. Para Day *et al.* (1990) o foco do marketing estratégico está nas atividades de marketing e nas decisões que estão relacionadas a construir e manter vantagem competitiva sustentável.

O processo decisório estratégico de marketing envolve etapas distintas. Através de revisão de literatura, Jocumsen (2004), identificou fases que serão apresentadas no quadro 3. Com sua pesquisa, o autor identificou que na prática das

pequenas empresas a tomada de decisão estratégica de marketing apresenta menor complexidade, não tendo como pré requisito o final de uma etapa para o início de outra. O quadro em questão contempla um modelo teórico desenvolvido com base em estudos de grandes empresas, fato que auxilia o presente estudo.

<b>PASSOS/FASES</b>	<b>SUORTE DA LITERATURA</b>
Conhecimento da existência	Johnson e Scholes, 1999; Aaker, 1998; Ferrell <i>et al.</i> , 1994; Wheelan e Hunger, 1992; Fahey, 1981
Emergência da decisão/Necessidade	Aaker, 1998; Stacey, 1996; Robbins, 1994; Nutt, 1993; Van de Ven, 1992; Vecchio <i>et al.</i> , 1992; Mintzberg, 1987
Diagnóstico/ Coleta de inteligência inicial	Johnson e Scholes, 1999; Nelson e Quick, 1997
Crterios de decisão e pesos	Nelson e Quick, 1997; Robbins, 1994
Coleta de dados/ Análise	Johnson e Scholes, 1999; Ivancevish <i>et al.</i> , 1997; Mintzberg, 1987
Alternativas de desenvolvimento/Avaliação	Johnson e Scholes, 1999; Aaker, 1998; Mowen e Gaeth, 1992.
Opção favorecida emerge	Aaker, 1998.
Avaliação Final detalhada	Johnson and Scholes, 1999; Aaker, 1998; Harrison, 1996
Comprometimento	Johnson e Scholes, 1999; Aaker, 1998; Eisenhardt e Zbaracki, 1992; Quinn, 1980
Os passos foram conduzidos sequencialmente ou iterativamente	Iterativo: Carson <i>et al.</i> , 1998; Gibb e Scott, 1985; Van Hoorn, 1979. Sequencial: Johnson e Scholes, 1999; Ferrell <i>et al.</i> , 1994; Aaker, 1998

QUADRO 3- FASES/ ETAPAS DE TOMADAS DE DECISÃO ESTRATÉGICAS IDENTIFICADAS NA LITERATURA

FONTE: TRADUZIDA DE JOCUMSEN (2004)

Os cinco passos seguidos por pequenas empresas e confirmados pela pesquisa realizada são:

Iniciação, comprometimento final, pesquisa/coleta de informações, avaliações/ análises financeiras e assuntos internos relacionados a maioria das atividades realizadas pelo proprietário de pequenas empresas durante o processo de tomada de decisões estratégicas marketing (JOCUMSEN, 2004, p.667).

Diversos autores (BATEMAN e SNELL, 1998; BAZERMAN, 2004; FREDRICKSON, 1986; JOCUMSEN, 2004; MOTTA e VASCONCELOS, 2002) caracterizam o processo de tomada de decisão. Segundo Bazerman (2004), este processo possui seis características que se norteiam pela racionalidade: 1) Definição do problema; 2) Identificação dos critérios; 3) Ponderação dos critérios; 4) Geração de alternativas; 5) Classificação de cada alternativa segundo cada critério e 6) Identificação da solução ótima. A seguir, explicam-se cada uma delas de forma breve para maior compreensão do processo de acordo com literatura de Bazerman (2004):

1. Definição do problema: entendimento completo do problema a ser resolvido. Deve-se defini-lo de forma clara e completa para que o problema seja resolvido e não apenas seus sintomas temporários eliminados.
2. Identificação dos critérios: o segundo critério envolve o alcance de mais de um objetivo. Todos os critérios relevantes no processo de tomada de decisão devem ser identificados pelo tomador da decisão.
3. Ponderação dos critérios: os critérios terão importância variável para o tomador de decisão. Deve-se atribuir valor relativo a cada critério identificado.
4. Geração de alternativas: identificação de possíveis cursos de ação.
5. Classificação de cada alternativa segundo cada critério: deve-se ponderar o quanto bem cada um dos critérios definidos será atendido pelas soluções alternativas e, por fim,
6. Identificação da solução ótima: escolha da melhor alternativa baseada em pesos e classificações de acordo com importância da solução.

Segundo Motta e Vasconcelos (2002) a tomada de decisão organizacional, baseada no modelo decisório racional da economia clássica, possui quatro estágios: (1) identificação de problemas, (2) elaboração de alternativas de solução, (3)

comparação das alternativas de solução e (4) implementação da decisão, que serão explicados a seguir, com base em Motta e Vasconcelos, 2002.

1. Identificação e definição de problemas: estágio em que, a partir da análise do seu ambiente, o gestor sente a necessidade de resolver uma questão organizacional;
2. Elaboração de alternativas de solução: levantamento de todas as alternativas possíveis para a resolução da questão que está em pauta;
3. Comparação das alternativas de solução: fase em que é aconselhável que o gestor tenha a capacidade de analisar todas as alternativas com a profundidade necessária para se chegar a uma decisão ideal; e por fim,
4. Implementação da decisão: coloca-se em prática o caminho escolhido e o processo de avaliação de suas implicações. Etapa em que se pode medir a satisfação ou frustração do gestor com a decisão tomada.

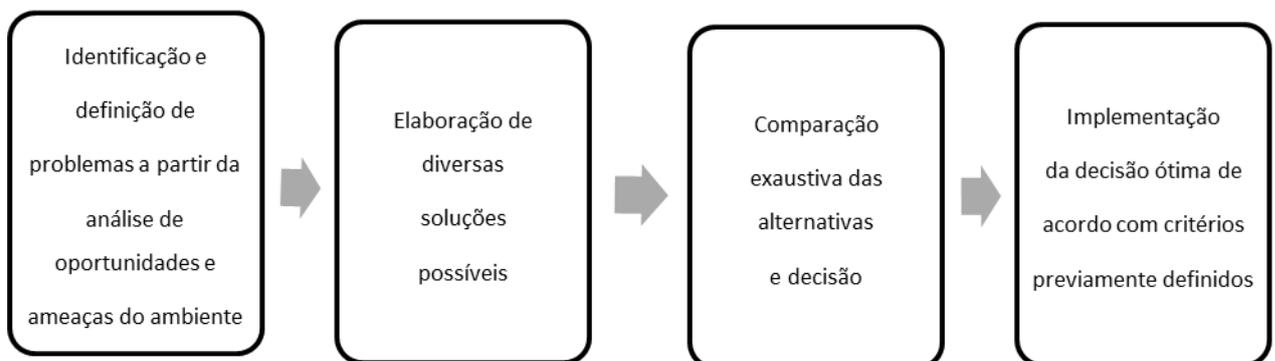


FIGURA 8- ESTÁGIOS DO MODELO DECISÓRIO DA ECONOMIA CLÁSSICA  
 FONTE: Extraído de MOTTA e VASCONCELOS (2002,p. 105)

Deve-se ressaltar que o modelo de tomada de decisão racional da economia clássica possui limitações, conforme já discutido neste trabalho. Robbins e Coulter (1996) afirmam que há limites para os indivíduos processarem grandes quantidades de dados ou informações. Isso leva os tomadores de decisão ao embaralho de soluções e problemas, alteração da identificação do problema e escolha da informação de acordo com sua facilidade de acesso e não de acordo com a sua

qualidade. Por fim há o comprometimento com uma alternativa específica ainda nos primeiros estágios do processo decisório, tornando-o tendencioso no que diz respeito à escolha daquela opção. Dessa maneira o *status quo* é reforçado e, por consequência dessa ação, aceitação de riscos e a inovação são desestimuladas (SILVA, 2007).

Para os autores Bateman e Snell (1998) há seis estágios da tomada de decisão que serão expostos na figura 9 e descritos de acordo com os autores:

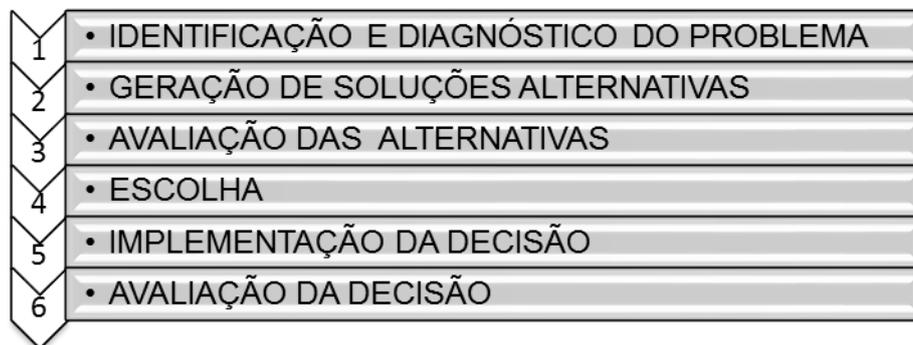


FIGURA 9- ESTÁGIOS DA TOMADA DE DECISÃO DE BATEMAN E SNELL  
 FONTE: Extraído de BATEMAN e SNELL (1998, p.95)

1. Identificação e diagnóstico do problema: nesta primeira fase deve-se reconhecer que há um problema a ser resolvido. Quando o estado atual da organização é comparado com um estado desejado e discrepâncias são encontradas, está na hora de agir. Deve-se querer agir e a partir daí tentar diagnosticar a causa dos verdadeiros problemas identificados.

2. Geração de soluções alternativas: neste segundo estágio, cabe aos gestores, baseando-se em experiências passadas, a geração de pelo menos algumas soluções alternativas (prontas ou sob medida). Deve-se levar em consideração que alternativas sob medida têm maior chance de serem adequadas ao problema específico.

3. Avaliação das alternativas: na terceira etapa, o gestor deve ponderar qual solução será a melhor. Para isso, as opções devem ser avaliadas com cuidado e sempre projetando quais serão as consequências da escolha das alternativas. Outro ponto importante a considerar é a avaliação das metas originais para que a escolha seja a mais adequada possível. Nesta fase, pode haver a elaboração de planos de

contingência (“cursos de ação alternativos que podem ser implementados com base no modo como o futuro se desenvolve”) (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 96). Este é o momento de perguntar ao tomador de decisão: “e se”, a fim de que as alternativas sejam avaliadas.

4. Escolha: no quinto passo, devem-se considerar os conceitos: maximização, satisfação e otimização. Desenvolve-se a seguir as definições destes conceitos. Maximizar refere-se ao máximo benefício ao menor custo, com o maior retorno esperado. Uma quantidade abrangente de alternativas existentes para avaliação e comparação gera a busca ampla para a escolha da melhor. Por sua vez, a satisfação difere da maximização, pois a tomada de decisão que satisfaça a resolução do problema é aquela que simplesmente atinge a meta, sendo pautada na escassez de tempo para a tomada de decisão ou simplesmente em uma decisão conveniente. Por último, tem-se a otimização. Esta é um tipo de maximização, mas alcança o melhor equilíbrio possível entre as metas.

5. Implementação da decisão: após a escolha ser realizada, parte-se para a implementação da decisão. Esta etapa pode ser realizada por pessoas que participaram do processo da escolha desta alternativa ou não, porém todos os passos e prazos, bem como as responsabilidades individuais devem ser estabelecidos para garantir que a implementação seja bem sucedida.

6. Avaliação da decisão: por fim, tem-se a avaliação da decisão. Cabe nesta fase a coleta de informações para verificação da operacionalização da decisão. Tanto o *feedback* positivo quanto o negativo são úteis à empresa, pois estes determinam se a ação segue adiante ou se volta para a fase inicial para ser revista e aprimorada.

Para Fredrickson (1984, p.446) existem dois tipos de modelos presentes na literatura de formação estratégica: “O tipo dominante “sinótico” é baseado em um modelo racional de tomada de decisão, a alternativa “incremental” pretende fornecer uma descrição mais precisa de como as organizações realmente tomam decisões estratégicas”.

Há seis características críticas do processo de decisão estratégica que são apresentadas na figura 10 e explicadas a seguir, com base no artigo de Fredrickson

(1986). Para ele, estas seis características são as diferenças quando se comparam os tipos “sinótico” (racional) e “incremental”.

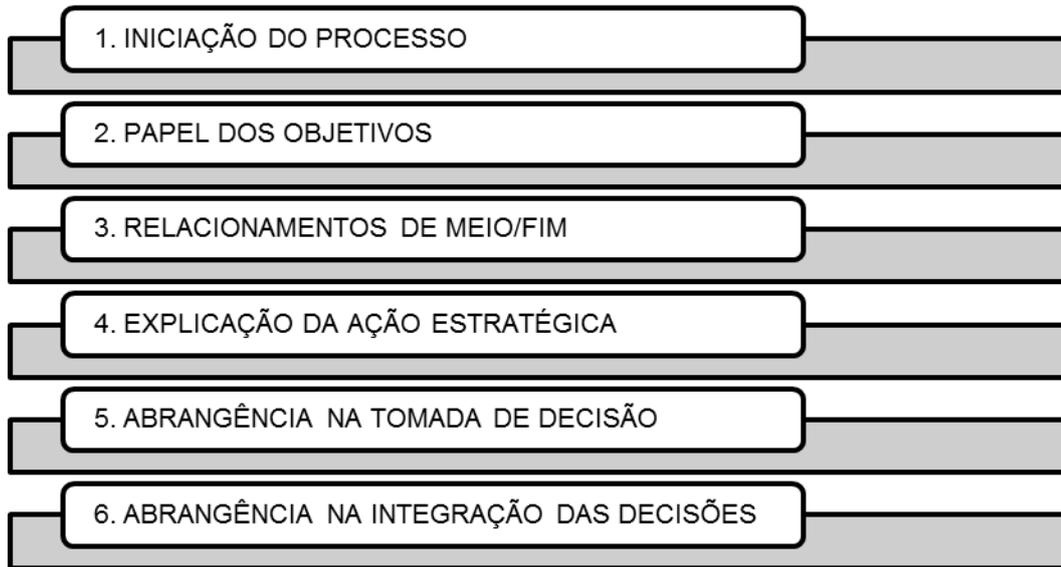


FIGURA 10- CARACTERÍSTICAS CRÍTICAS DO PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA  
 FONTE: Extraído de FREDRICKSON (1986)

1. Iniciação do processo: trata de como e onde o processo é iniciado. Aborda questões sobre reação ou pró-atividade do processo, em que nível da empresa o processo começou antes de se tornar estratégico e que nível assumiu as responsabilidades primárias do processo.

2. Papel dos objetivos: aborda os papéis que os objetivos executam no processo decisório. Questões verificam se as decisões satisfazem níveis individuais ou de grupo, se as decisões remediarão mudanças ou alterarão o *status quo* da empresa e se os objetivos podem ser conceituados em termos gerais e específicos.

3. Relacionamentos de meio/fim: preocupa-se com a relação existente entre os meios (alternativas) e os fins (objetivos). A questão que guia esta característica trata da probabilidade dos meios em substituírem os fins e se os fins manter-se-ão com uma significativa mudança dos meios disponíveis.

4.Explicação da ação estratégica: considera explicações alternativas do processo que resulta na ação estratégica. Aborda características da ação estratégica, tais como, processos organizacionais padronizados, processo interno, barganha política, entre outros e verifica se a ação será incremental ou de ruptura da estratégia vigente.

5.Abrangência na tomada de decisão: identificação dos fatores que limitam a abrangência do processo de tomada de decisão. Busca identificar de onde vêm as influências limitadoras da abrangência na tomada de decisão: percepção de gestores mais conservadores, limitações cognitivas de gestores do alto escalão ou limitações nos detalhes alcançados nos processos organizacionais.

6.Abrangência na integração das decisões: trata da questão da extensão da abrangência na integração das decisões. Verifica que nível de integração é conseguido de modo a formar uma estratégia global.

O quadro 4 apresenta um comparativo de todos os autores discutidos neste tópico no que diz respeito as fases/ etapas de tomadas de decisão estratégicas.

AUTOR (ANO PUBLICAÇÃO)	FREDRICKSON (1986)	BATEMAN E SNELL (1998)	MOTTA E VASCONCELOS (2002)	JOCUMSEN (2004)	BAZERMAN (2004)
<b>FASES DO PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA</b>	1. Iniciação do processo 2. Papel dos objetivos 3. Relacionamentos de meio/fim 4. Explicação da ação estratégica 5. Abrangência na tomada de decisão 6. Abrangência na integração das decisões	1. Identificação e diagnóstico do problema 2. Geração de soluções alternativas 3. Avaliação das alternativas 4. Escolha 5. Implementação da decisão 6. Avaliação da decisão	1. Identificação e definição de problemas 2. Elaboração de alternativas de solução 3. Comparação das alternativas 4. Implementação da decisão	1. Conhecimento da existência 2. Emergência da decisão/necessidade 3. Diagnóstico/coleta da inteligência inicial 4. Critérios de decisão e pesos 5. Coleta de dados/análise 6. Alternativas de desenvolvimento/avaliação 7. Opção favorecida emerge 8. Avaliação final detalhada 9. Comprometimento 10. Os passos foram conduzidos sequencialmente ou iterativamente	1. Definição do problema 2. Identificação dos critérios 3. Ponderação dos critérios 4. Geração das alternativas 5. Classificação de cada alternativa segundo cada critério 6. Identificação da solução ótima

QUADRO 4- QUADRO COMPARATIVO DAS FASES/ ETAPAS DE TOMADAS DE DECISÃO ESTRATÉGICAS

FONTE: Elaborado pela autora (2013)

Observa-se que os autores citados seguem a mesma linha de raciocínio, tratando o processo decisório de forma cadenciada e lógica, sendo este um processo com início, meio e fim.

Em suma, primeiramente há a identificação de problemas, alternativas de solução são elaboradas, faz-se a comparação das alternativas de solução que surgiram na fase anterior e por fim há a implementação da decisão, seguida de avaliação da implementação. Alguns autores descrevem o processo de forma mais complexa, porém as etapas para a tomada de decisão baseiam-se, de uma forma mais sucinta, nas fases descritas, conforme figura 11.



FIGURA 11- CARACTERÍSTICAS RESUMIDAS DO PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA  
 FONTE: Elaborado pela autora (2013)

Deve-se observar que as decisões tomadas apresentam um caráter de racionalidade limitada, uma vez que os gestores não têm a capacidade de analisar a totalidade das opções e o ambiente tanto interno quanto externo da organização.

#### 2.4 MÉTODOS DE DECISÃO MULTI CRITÉRIOS (MCDM) e ANALYTIC HIERARCHY PROCESS (AHP)

Segundo Zionts (1979, p.94) “em quase todas as decisões, há vários objetivos conflitantes”. Os métodos de decisão baseadas em múltiplos critérios (MCDM) partem deste pressuposto- situações em que são considerados mais do que um critério. Tratam-se os objetivos conflitantes como os múltiplos critérios que o decisor leva em consideração na hora da tomada de decisão.

Entre os métodos desenvolvidos no âmbito das Decisões Multicritério, há o Método de Análise Hierárquica (AHP – *Analytic Hierarchy Process*) desenvolvido por Thomas Saaty na década de 70. Nesse método, o problema de decisão é dividido em níveis hierárquicos, tornando, assim, sua compreensão e avaliação mais fáceis. Estes métodos utilizam como ferramenta as matrizes de decisões.

Comparações (muitas vezes empíricas) são transformadas pelo AHP em valores numéricos, que por sua vez são processados e comparados. A cada fator é atribuído um peso, o que dá a ele posição dentro da hierarquia definida. Tem-se o principal diferencial deste método: a “capacidade de conversão de dados empíricos em modelos matemáticos” (VARGAS, 2010, p.6).

O AHP é utilizado para a resolução de problemas específicos logo, não é possível oferecer uma análise estatística das aplicações utilizadas. Em vez disso, vários estudos de caso são empregados para revelar uma compreensão geral de como os problemas podem ser resolvidos, apesar de detalhes variarem entre os casos (DAVIES, 2001).

“O AHP caracteriza-se por ser um método *Multiple Criteria Decision-Making* (MCMD) sistemático e científico capaz de resolver complicados e subjetivos problemas de tomada de decisão” (HUANG, CHEN e WU, 2009, p. 735). A hierarquia (que é o produto da aplicação do método matemático às variáveis), “é uma abstração da estrutura de um sistema para estudar as interações funcionais de seus componentes e seus impactos no sistema total” (SAATY, 1991, p.6).

Saaty (1991,p.1), afirma que o método propõe-se a “desenvolver uma teoria e criar uma metodologia para modelagem de problemas desestruturados nas atividades econômicas, sociais e gerenciais”. Segundo Sipahi e Timor (2010, p.775):

A técnica AHP executa comparações entre pares para medir a importância relativa dos elementos de cada nível da hierarquia e avalia alternativas no nível mais baixo da hierarquia a fim de tomar a melhor decisão entre múltiplas alternativas.

De acordo com McKee (1992), a utilidade do AHP está relacionada a sua capacidade de lidar tanto com fatores qualitativos quanto quantitativos, testar a consistência das decisões e testar a sensibilidade das decisões às mudanças baseando-se na importância de vários critérios. De maneira simplificada, esta hierarquia inclui um objetivo, critérios de decisão e alternativas.

Quanto à relevância da utilização do método matemático, tem-se que de 2005 a 2009, 41 trabalhos foram publicados utilizando este método ou algum semelhante no rótulo Outros Países (que entre 32 nações inclui o Brasil) frente a Taiwan que sozinha teve 52 publicações. Estes dados reforçam o uso desta ferramenta pouco utilizada no Brasil, que merece maior atenção. Os dados mencionados foram extraídos da tabela 1.

TABELA 1- PUBLICAÇÕES COM O MÉTODO AHP CLASSIFICADAS POR PAÍS E ANO

País/Ano	2005	2006	2007	2008	2009	Total
Taiwan	5	3	14	10	20	52
Turquia	4	5	10	5	12	36
Estados Unidos	2	6	6	4	1	10
China	1	2	2	4	1	10
Coréia	1	1	4	1	3	10
Hong Kong	2	1	1	5	-	9
Grécia	1	-	1	3	2	7
Índia	1	1	2	1	2	7
Reino Unido	1	2	2	-	2	7
Outros Países <sup>a</sup>	6	8	5	13	9	41
Trabalhos cooperativos	3	8	8	9	6	34
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>37</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>58</b>	<b>232</b>

<sup>a</sup>Argentina, Áustria, Bélgica, Brasil, Chile, Colômbia, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Hungria, Indonésia, Irã, Itália, Japão, Malásia, México, Holanda, Polônia, Catar, Ruanda, Arábia Saudita, Sérvia, Cingapura, Eslovênia, África do Sul, Espanha, Sri Lanka, Suíça, Tailândia e Emirados Árabes (Dubai).

FONTE: Extraído de SIPAHI e TIMOR (2010, p.777)

No campo do marketing, o AHP pode ser utilizado, segundo Wind e Saaty (1980), em diversas áreas. Eles citam como exemplo decisões de portfólio, determinação de direções de desenvolvimento de novos produtos e geração e avaliação de estratégias de marketing mix.

### **3 METODOLOGIA**

A terceira etapa, metodologia, trata da especificação do problema, questões de pesquisa, apresentação das variáveis, definições operacionais e constitutivas, delimitação e design da pesquisa, apresentação do desenho da pesquisa, definição da população e amostragem, coleta de dados, validade e confiabilidade e descrição do tratamento e da análise dos dados.

#### **3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

O propósito desta pesquisa foi verificar a relevância dos critérios levados em consideração quando da tomada de decisão estratégica de marketing, em dois diferentes setores. Para tal, surgiu o problema descrito a seguir: qual é a relevância dos critérios utilizados por organizações no processo de escolha de estratégias de marketing nos setores de indústria e serviço?

#### **3.2 QUESTÕES DE PESQUISA**

Para que se atingisse o objetivo principal da pesquisa, três questões específicas foram levadas em consideração no projeto:

- a) quais os critérios de decisão na definição de estratégias de marketing nos setores de indústria e serviço?
- b) qual a ordem de importância destes critérios nos setores de indústria e serviços?
- c) quais as semelhanças e diferenças dos critérios de tomada de decisão de estratégias de marketing nos setores de indústria e serviços?

### 3.3 APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Nesta etapa do projeto são apresentadas as variáveis que foram consideradas. Estas compreendem a estratégia de marketing e o processo de decisão estratégica de marketing. Para melhor entendimento, seguem as respectivas definições constitutivas e operacionais das variáveis.

#### 3.3.1 Definições Constitutivas e Operacionais

##### Estratégia de Marketing

D.C.: "... padrão de decisões integrado de uma organização que especifica suas escolhas cruciais relativas aos produtos, mercados, atividades de marketing e recursos de marketing na criação, comunicação e/ou entrega de produtos que oferecem valor aos clientes nas trocas com a organização e, assim, permite à organização alcançar objetivos específicos" (VARADARAJAN, 2010, p.1).

D.O.: esta variável foi medida por meio de entrevistas face a face semi estruturadas, que discutiram os processos de formulação da estratégia de marketing para um novo produto ou serviço na empresa. A presente pesquisa tem seu foco na formulação da estratégia de marketing, logo o conteúdo da estratégia bem como a implementação não são o foco deste estudo. Por meio da condução da entrevista, a formulação da estratégia de marketing de um novo produto ou serviço foi trazida à tona pelos entrevistados, que descreveram como ocorrem as etapas nas empresas. Entre os 4Ps ( produto, preço, praça, promoção) que compõem o composto de marketing (KOTLER, 2000), optou-se por estudar produto , segundo Ferrel *et al.* (2000,p.94), "o produto compõe o núcleo da estratégia de marketing".

##### Processo de Decisão Estratégica de Marketing

D.C.: "decisões estratégicas relacionadas ao marketing de significativa importância para a empresa em termos de negócios e desempenho financeiro, sobrevivência a longo prazo e os impactos significativos que estas têm sobre as demais áreas funcionais da empresa" (JOCUMSEN, 2004, p. 2).

D.O.: Esta variável foi operacionalizada por meio de um roteiro de entrevistas baseado nas seis fases descritas por Bateman e Snell (1998). As fases utilizadas para a composição das perguntas foram: identificação e diagnóstico do problema, geração de soluções alternativas, avaliação das alternativas, escolha, implementação da decisão e avaliação da decisão.

### **3.4 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA**

A presente pesquisa caracteriza-se por ser mista sequencial, de caráter exploratório, de corte transversal, logo, a estratégia de pesquisa trata-se de uma estratégia exploratória sequencial, contendo duas etapas, primeiramente qualitativa e posteriormente quantitativa (CRESWELL, 2010).

Optou-se por esta abordagem, pois este assunto carecia, em primeiro lugar, de levantamento de informações que emergiram das entrevistas com os gestores (CRESWELL, 2010). Em uma segunda etapa utilizou-se uma adaptação do método matemático AHP para hierarquização dos critérios que foram levantados na fase qualitativa da pesquisa. Vale lembrar que o AHP não se trata de um método estatístico, portanto não pode haver generalização dos resultados, apenas a descrição do perfil dos respondentes.

As duas etapas da pesquisa foram realizadas com os mesmos respondentes, porém em duas etapas de coletas distintas. Na fase qualitativa foram utilizadas entrevistas semi estruturadas face a face com os entrevistados com um roteiro pré definido. As entrevistas seguiam o roteiro, porém com certo grau de flexibilidade para algumas perguntas adicionais se necessário. As perguntas guias (do roteiro) foram feitas em todas as entrevistas.

A segunda fase da pesquisa (quantitativa) utilizou uma adaptação do método matemático AHP para auxílio na hierarquização dos critérios de tomada de decisão estratégica acerca de um novo produto ou serviço. A adaptação realizada refere-se à escala. O método original utiliza uma escala com 18 pontos, porém optou-se por uma escala com 7 pontos a fim de facilitar aos respondentes, devido à escassez de tempo que estes possuem. Outra justificativa para o uso de uma escala diferente deve-se ao fato de que os questionários foram enviados por e-mail, por questões de limitação de tempo e logística. Com isso, houve ausência de maiores

explicações e os possíveis esclarecimentos acerca do método não eram possíveis, tornado as respostas dependentes da interpretação dos respondentes.

Devido à diminuição dos pontos da escala original (9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9) para (9 6 3 1 3 6 9) eliminou-se os pontos médios (8,7 e 5,4 e 2). Com isso, crê-se que houve um aumento no índice de inconsistência das matrizes, devido à diminuição do índice de consistência aleatória (RI), utilizado para o cálculo do índice de consistência (CI). Segundo Saaty (1991, p.8), a “consistência perfeita na medida, mesmo com os instrumentos mais apropriados, é difícil de ser obter na prática”.

Ainda a respeito da consistência, Saaty (1991, p.11) afirma que

(...) as comparações paritárias são obtidas por questionamentos diretos às pessoas (...) que podem ou não ser especialistas, mas que estejam familiarizados com o problema. Um ponto central em nossa abordagem é que as pessoas muitas vezes são inconsistentes, mas as prioridades têm de ser definidas, e as coisas têm de ser feitas a despeito da inconsistência.

Com a utilização deste método matemático, buscou-se a hierarquização dos elementos (levantados na fase qualitativa) que os decisores de marketing (mesmos respondentes da primeira etapa da pesquisa) levam em consideração para tomar decisões estratégicas de marketing. No final, compararam-se de forma descritiva os ranqueamentos nos dois setores pesquisados (indústria e serviço) para avaliação de possíveis semelhanças e diferenças encontradas.

Utilizou-se um método misto, pois se acredita que os vieses de um método podem neutralizar os vieses do outro, uma vez que se sabe que todos os métodos possuem limitações (CRESWELL, 2010).

### **3.4.1 Desenho de Pesquisa**

O desenho de pesquisa abrange suas etapas e é uma explicação visual para facilitar a compreensão do estudo.

No presente caso, os critérios do processo decisório de marketing foram levantados com base em entrevistas exploratórias acerca de um novo produto ou serviço na empresa. A abrangência serviu como pano de fundo, pois só há processo decisório se houver abrangência (conjunto de alternativas) e não apenas uma alternativa para a decisão. Os critérios definidos levam a uma decisão de curso a ser seguida pela empresa que por sua vez definem o conteúdo de uma nova

estratégia de marketing na empresa, conforme pode ser observado no desenho de pesquisa apresentado na figura 12.

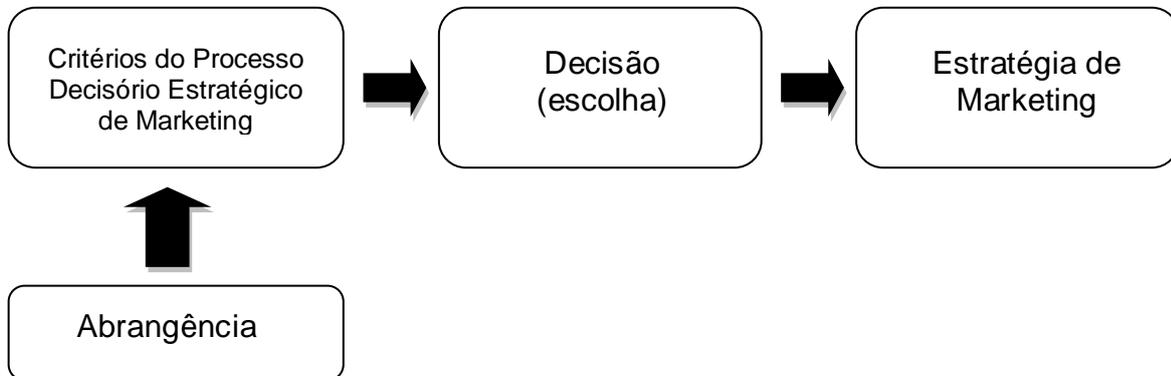


FIGURA 12- DESENHO DA PESQUISA

FONTE: Elaborado pela autora (2013)

Para a realização desta pesquisa, o desenho exposto na figura 12 foi seguido como norteador, dando um panorama geral do que foi estudado.

### 3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

Esta pesquisa teve como população empresas de médio e grande porte dos setores de indústria e serviço onde foi possível visualizar o processo de decisão estratégica de marketing. Definiu-se este perfil de empresas, pois estas possuem setores de marketing estruturados, com processos e rotinas mais claros. A pesquisa contou com amostragem não probabilística por conveniência. Entrevistaram-se quatro empresas de cada setor, totalizando oito empresas. Foram entrevistadas 5 empresas no Paraná (Curitiba e região metropolitana) e 3 empresas no Rio Grande do Sul (Porto Alegre). Em todas as empresas foram entrevistados colaboradores com alguma ligação com processos de tomada de decisão de um novo produto ou serviço. Esta ligação com os processos de tomadas de decisão foi solicitada no *e-mail* de contato inicial com as empresas ou nas solicitações de mais colaboradores para participarem da pesquisa (uma vez dentro da empresa). No total, foram entrevistadas 23 pessoas sendo 11 colaboradores da indústria e 12 de empresas de serviço.

Esta pesquisa manteve postura ética e de sigilo, conforme previamente acordado com as empresas participantes. Com isso, não há divulgação do nome de participantes e nem os nomes das empresas. Logo, optou-se pela nomenclatura apresentada a seguir que as classifica com um número seguido de I (indústria) ou S (serviços) uma vez que as empresas entrevistadas pertenciam aos ramos de indústria e serviço. A nomenclatura dos entrevistados segue a mesma lógica, porém terá o nome fictício da sua empresa seguido de uma letra do alfabeto. Todas as vezes em que são feitas referências ao longo do texto com relação aos participantes ou empresas, a nomenclatura fictícia dos quadros 5 e 6 são utilizadas, podendo também haver referência ao cargo dos entrevistados.

<b>Indústria</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo do entrevistado</b>
<b>Empresa 1I</b>	1I.a	Planejador do Produto
<b>Empresa 1I</b>	1I.b	Estratégia e Planejamento do Produto
<b>Empresa 2I</b>	2I.a	Gerente de Marketing
<b>Empresa 2I</b>	2I.b	Gerente de Compras
<b>Empresa 2I</b>	2I.c	Gerente de Produção/ Enologia
<b>Empresa 3I</b>	3I.a	Gerente de Tecnologia e Inovação
<b>Empresa 3I</b>	3I.b	Gerente Comercial
<b>Empresa 3I</b>	3I.c	Gerente Comercial Divisão Lácteos
<b>Empresa 4I</b>	4I.a	Proprietário
<b>Empresa 4I</b>	4I.b	Supervisor da Qualidade
<b>Empresa 4I</b>	4I.c	Marketing e Vendas

QUADRO 5 - NOMENCLATURA FICTÍCIA DOS RESPONDENTES DA INDÚSTRIA  
 FONTE: Elaborado pela autora (2013)

Serviços	Entrevistado	Cargo do entrevistado
Empresa 1S	1S.a	Gerente de Serviço TI
Empresa 1S	1S.b	<i>Service Runtime Manager</i>
Empresa 1S	1S.c	Analista de Negócio
Empresa 1S	1S.d	<i>Account Manager IT</i>
Empresa 2S	2S.a	Encarregado Operacional
Empresa 2S	2S.b	Sócio Diretor Comercial
Empresa 2S	2S.c	Supervisora Comercial
Empresa 3S	3S.a	Gerente Comercial Seguros Brasil
Empresa 3S	3S.b	Analista Financeiro
Empresa 4S	4S.a	Coordenador da Qualidade
Empresa 4S	4S.b	Coordenador de Engenharia de Produto
Empresa 4S	4S.c	Supervisor de Laboratório Químico

QUADRO 6 - NOMENCLATURA FICTÍCIA DOS RESPONDENTES DE SERVIÇO  
 FONTE: Elaborado pela autora (2013)

Foram entrevistados no mínimo dois colaboradores por empresa para verificação de discurso (verificar possíveis discrepâncias entre falas). Porém, na maioria das empresas foram entrevistados 3 colaboradores. O número de empresas entrevistadas justifica-se de acordo com Weick (1973). Para o autor o processo de decisão estratégica caracteriza-se por seguir padrões de comportamento que se desenvolvem nas organizações. Devido a esta consistência, pode-se estudar um número reduzido de empresas quando se investigam problemas de processo estratégico em um determinado período de tempo (WEICK, 1973). Nos itens que seguem, há a descrição das empresas que participaram desta pesquisa.

### 3.5.1 Empresa 1I – Indústria

Empresa multinacional do setor de motores e automóveis. É atualmente um dos maiores produtores de caminhões pesados e semi-pesados e tem um papel fundamental no desenvolvimento de soluções para transporte sustentável. Faturamento acima de R\$ 300 milhões/ano. A estrutura fabril conta com a produção de cabines, motores e blocos de motores e um Centro Global de Distribuição de

Peças, responsável pela distribuição de peças de reposição e componentes para todos os produtos da marca na América do Sul. Na unidade trabalham atualmente mais de 3,8 mil funcionários.

### **3.5.2 Empresa 2 I – Indústria**

Fundada em 1942, é atualmente a maior empresa de vinhos do Brasil, e detentora da mais moderna e ágil linha de envase da América Latina, com capacidade de engarrafamento de até 37.500 garrafas/hora. Empresa nacional sediada na Paraná. Faturamento maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões /ano.

Com 70 anos de história, a empresa está presente em todo o território nacional bem como em diversos países da América Latina e é um dos líderes de mercado no Brasil. O grupo possui um vasto portfólio de produtos, com várias marcas e rótulos, que abrange quatro categorias de mercado: vinhos de mesa, vinhos finos nacionais e importados, espumantes e frisantes e sucos de uva.

Localizados na Serra Gaúcha, os vinhedos que produzem as uvas para a companhia geram matéria-prima para a elaboração de mais de 20.000.000 de litros para todos os produtos do portfólio do grupo. Os vinhos e espumantes do grupo detêm prêmios nacionais e internacionais, em países como Itália, França e Estados Unidos.

### **3.5.3 Empresa 3 I – Indústria**

Empresa sediada na Paraná. Fatura mais que R\$ 90 milhões e menos que R\$ 300 milhões /ano.

A empresa foi pioneira nos processos do tratamento da farinha de trigo: introduziu o sistema de micro dosagem em rosca de farinha, formulou os primeiros mixes de base integrada, trouxe para o Brasil a fosfolipase e um sistema especial de colorimetria.

Com o tempo, montou um respeitado laboratório analítico credenciado e uma padaria experimental completa, ambos referências mundiais no setor. Tornou-se representante exclusiva de marcas importantes no mercado. Empresa fonte de inovação e biotecnologia, que leva ao mercado soluções completas e específicas para cada necessidade. Referência no seu segmento.

### 3.5.4 Empresa 4 I – Indústria

Empresa sediada no Rio Grande do Sul que atua na área de fabricação de termômetros de todos os tipos (desde os que medem temperatura corporal até termômetros industriais), densímetros, aparelhos para teste de qualidade em combustíveis, itens de medição em agropecuária e refrigeração, instrumentos digitais de precisão, aparelhos medidores de pressão e instrumentos digitais para medição. Atua no mercado há 40 anos. Faturamento entre R\$ 60 e R\$ 70 milhões /ano.

### 3.5.5 Empresa 1S – Serviço

Empresa atuante dentro de multinacional que trabalha exclusivamente criando soluções de TI<sup>2</sup>. Trata-se de uma companhia global, é uma unidade de negócios do Grupo X, um dos maiores fabricantes de caminhões, ônibus, equipamentos de construção e motores diesel do mundo.

Desenvolvem soluções de tecnologia de informação para a indústria, serviços de telemática e consultoria. A companhia emprega cerca de 5000 funcionários em todo mundo. Faturamento acima de R\$ 300 milhões/ano. Realiza os seguintes serviços: consultoria de negócios (consultoria em controladoria de negócios, consultoria em processos de reestruturação organizacional); consultoria de TI para projetos e programas de gestão (arquitetura de software, desenvolvimento de aplicações e programação, análise de sistemas, administração de banco de dados); consultoria em gestão de TI; projetos de IS/TI (contratos), desenvolvimento de aplicativos e integração de sistemas, desenvolvimento de aplicativos e infraestrutura, projetos de transição; gerenciamento de aplicativos (manutenção, suporte, otimização, documentação, aperfeiçoamento); operação de infraestrutura e aplicativos (operação de servidores, rede e comunicação de dados, armazenamento, *middleware*, banco de dados, impressão, suporte e *help desk*); serviços de comunicação por Voz (telefonia fixa, telefonia móvel, local e global, telefonia por IP) e serviços para o usuário final (serviços desktop, ambientes de colaboração e interação, *e-mail* e mensagens instantâneas, serviços móveis por SMS, treinamento em sistemas de TI).

---

<sup>2</sup> Tecnologia da Informação

### **3.5.6 Empresa 2 S – Serviço**

Empresa familiar sediada no Rio Grande do Sul. Faturamento maior que R\$ 90 milhões/ano.

A empresa atua no transporte rodoviário nacional de cargas, prestando serviços de distribuição, armazenagem e transporte de cargas completas, fracionadas e encomendas em toda a região sul mais os estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. A empresa também oferece serviços logísticos personalizados, sob medida para cada cliente.

A frota inclui mais de 250 veículos rastreados, dez terminais de carga nos principais polos industriais do sul e sudeste, e mais de 350 pontos de apoio para distribuição em mais de mil e quinhentas cidades brasileiras.

### **3.5.7 Empresa 3 S– Serviço**

Empresa que atua no ramo de financiamentos e seguros. É uma empresa global do Grupo X e está presente em mais de 40 países. No mercado brasileiro, atua há 18 anos e oferece soluções em três áreas: financiamento, consórcio e seguro.

A empresa 3S reúne as vantagens de um grande banco, com soluções financeiras diferenciadas e exclusivas para aquisição e proteção de caminhões, ônibus ou equipamentos de construção. Tem faturamento acima de R\$ 90 milhões/ano.

### **3.5.8 Empresa 4 S– Serviço**

Empresa do Rio Grande do Sul que atua na área de prestação de serviços de calibragem e aferições de termômetros. Faturamento acima de 70 milhões/ano.

Empresa líder na América Latina em monitoramento, medição e termometria com experiência de mercado desde 1973. Laboratório acreditado pelo Inmetro na área de temperatura, umidade relativa e densidade, além de possuir reconhecimento da Rede Metrológica do RS. Com uma equipe técnica altamente treinada e capacitada possui modernas instalações equipadas com padrões de altíssima qualidade e instrumentos de última geração.

Aliando a experiência de uma empresa pioneira no mercado com 40 anos de atuação, credibilidade e confiabilidade, oferece aos clientes o serviço de calibração na área de termometria com foco em excelência no atendimento, qualidade e agilidade com o objetivo de satisfazer suas necessidades dentro das exigências de normas do seu segmento de atuação.

O laboratório da empresa 4S está apto a calibrar termômetros e densímetros analógicos, termômetros digitais e infravermelhos, além de equipamentos de medição de umidade relativa. Dentre os laboratórios acreditados pela RBC<sup>3</sup>, o laboratório é referência em qualidade e automação em seus processos e oferece a possibilidade de calibrar outros produtos que não fazem parte do seu mix.

O quadro 7 apresenta um resumo das empresas com seu setor e segmento definidos a fim de facilitar a visualização dos segmentos que compõem este estudo.

<b>Empresa/ Indústria</b>	<b>Segmento</b>	<b>Empresa/Serviço</b>	<b>Segmento</b>
<b>1I</b>	Motores e automóveis	<b>1S</b>	Soluções em TI
<b>2I</b>	Vinícola	<b>2S</b>	Transportadora
<b>3I</b>	Insumos químicos	<b>3S</b>	Banco e seguros
<b>4I</b>	Fabricação de termômetros e afins	<b>4S</b>	Calibragem e aferições de termômetros

QUADRO 7 - DIFERENTES TIPOS DE EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA  
 FONTE: Elaborado pela autora (2013)

### 3.6 COLETA DE DADOS

Apresenta-se a coleta de dados realizada na etapa 1, qualitativa, e na etapa 2, quantitativa.

#### Etapa 1

Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas que segundo Godoi *et al.* (2010) visam compreender como os entrevistados entendem o tema pesquisado. O roteiro de entrevistas teve como base as etapas do processo

<sup>3</sup> Rede Brasileira de Calibração

de decisão citadas por Bateman e Snell (1998) e foi analisado por especialistas das áreas correlatas ao tema, a fim de aumentar sua validade e confiabilidade. As entrevistas realizadas contaram com estrutura de protocolo de acordo com a literatura de Creswell (2010). O roteiro utilizado para as entrevistas exploratórias encontra-se na íntegra no Apêndice C deste trabalho

O áudio das entrevistas foi gravado com a autorização dos participantes (22 entrevistas com gravação autorizada e 1 não autorizada – anotações foram feitas à mão durante esta entrevista) e posteriormente foram transcritas para análise dos dados.

Os dados coletados foram dados primários através de entrevistas semi estruturadas em profundidade face a face com os gestores a fim de conhecer com maior riqueza de detalhes, para maior entendimento, como se dá o processo de tomada de decisão. Dados secundários foram coletados através de documentos (quando disponíveis) e também foram coletadas informações nos *web sites* das empresas.

O cenário abordado foi delimitado no momento da entrevista. Tratou-se da estratégia de marketing desenvolvida para um novo produto ou serviço da organização. Solicitou-se no momento da entrevista que a data de formulação fosse recente a ponto de o entrevistado conseguir lembrar-se dos detalhes questionados. O produto ou serviço já deveria ter sido lançado no mercado e informações sobre este (*feedback* do mercado) deveriam ser de conhecimento da empresa. Desta forma, as entrevistas foram respondidas com base em estratégias semelhantes, embora esperou-se que cada empresa adotasse caminhos peculiares.

O modelo de Bateman e Snell (1998) foi escolhido para nortear o roteiro de entrevistas devido à clareza e lógica de suas etapas (identificação e diagnóstico do problema, geração de soluções alternativas, avaliação das alternativas, escolha, implementação da decisão e avaliação da decisão). Considerou-se também para a escolha, o fato de que na fase 2, de geração de soluções alternativas, há o levantamento de diversas soluções, o que se encaixa na abrangência definida por Menon *et al.* (1999) e que serve como pano de fundo para a pesquisa.

Reconheceu-se na fase 3, avaliação das alternativas, os planos de contingência, que são o resultado da escolha de uma alternativa em detrimento de outras (as que não foram escolhidas em um primeiro momento dentre as diversas alternativas, servem como planos “b” para a organização).

As entrevistas realizadas compreenderam 8 empresas (4 indústrias e 4 serviços). Todas as entrevistas foram presenciais nas empresas em que os entrevistados atuavam. Abrangeu-se Curitiba/PR e região metropolitana e Porto Alegre/RS. No total, foram registradas 11 horas e 40 minutos aproximadamente de áudio, estando dividido em 308 minutos aproximadamente para as empresas de serviço e 393 minutos para as indústrias.

As entrevistas foram analisadas e os critérios foram levantados de forma sistemática. Primeiramente, todas as entrevistas foram lidas na íntegra individualmente para a pesquisadora se recordar dos relatos. Em um segundo momento, as entrevistas foram relidas e foram feitas marcações e anotações de partes importantes do texto que continham critérios levados em consideração nas tomadas de decisão bem como processos ou descrições sobre assuntos importantes e de interesse e relevância para a pesquisa. Em uma fase seguinte, foram escritos todos os critérios levantados nas entrevistas da forma como foram ditos. A seguir, estes foram sendo interpretados e colocados em grupos. Desta divisão, chegou-se aos 7 critérios principais.

As entrevistas foram ricas em informações e conteúdo acerca do tema abordado e conseguiu-se triangular os dados com materiais fornecidos sobre as ferramentas de processo de tomada de decisão, boas práticas, materiais de apoio e outras informações contidas nos *web sites*. No total, foram levantados 7 principais critérios de tomada de decisão sobre um novo produto/serviço durante a análise das entrevistas. Cada critério funcionou como um 'guarda-chuva' que abrigou assuntos relacionados a ele. No capítulo dos resultados da pesquisa, estes critérios são detalhados e explicados. Para tal, trechos das entrevistas são utilizados, bem como os assuntos e rótulos que compõem cada critério são explicados.

## Etapa 2

A coleta de dados da segunda fase (quantitativa) deu-se mediante as informações coletadas na primeira etapa da pesquisa. Estes dados foram codificados manualmente e foi aplicada uma adaptação do método matemático AHP que visa à comparação por pares (SAATY, 2008a). Foram identificados 7 principais critérios. A combinação de todos os critérios gerou um número de 21 comparações

par a par (compara-se todos com todos) que foi feita no *software MakeitRational*, cuja licença foi adquirida para uso durante um mês.

Criou-se no Qualtrics um questionário com as 21 comparações, que se caracterizam por serem pares de critérios (APÊNDICE E), e o *link* juntamente com sua explicação (APÊNDICE D) foram enviados ao e-mail dos participantes da primeira fase da pesquisa. Os respondentes tinham uma escala bipolar com um critério em cada extremidade. Estes critérios foram previamente levantados nas entrevistas realizadas e analisados. Os questionários passaram por avaliação de especialistas, foram pré-testados com gestores para verificar o entendimento. Sugeriu-se deixar o texto introdutório da pesquisa menor e mais simples e retirar os números da escala, deixando-a apenas com pontos a serem marcados. Também foi sugerido que o ponto central da escala fosse apresentado como igualdade de valor entre os critérios. As mudanças foram realizadas, o questionário foi pré-testado novamente e mais nenhuma sugestão de alteração surgiu. Posteriormente, foram enviados aos 23 respondentes da primeira fase da pesquisa por e-mail. Foi registrado o retorno de 22 respostas.

### **3.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE**

Apresentam-se os procedimentos de validade e de confiabilidade na etapa 1, qualitativa, e na etapa 2, quantitativa.

#### Etapa 1

No que tange à confiabilidade da pesquisa, foram considerados os seguintes fatores segundo Creswell (2010): verificação das transcrições, para ver se não continham erros óbvios; certificação de que não houve desvio na definição dos códigos, para isso, os dados foram comparados com os códigos; verificação cruzada dos códigos desenvolvidos por diferentes pesquisadores.

De acordo com sugestão de Creswell (2010) os procedimentos feitos na pesquisa foram documentados detalhadamente, buscando-se descrever os passos da forma mais completa possível. Um pesquisador verificou os códigos, para o que

Creswell (2010, p.225) chama de “verificação entre codificadores (ou verificação cruzada)” para que se tivesse concordância com os códigos utilizados.

Quanto à validade da pesquisa foram utilizadas as estratégias: verificação dos membros e descrição densa e rica para a comunicação dos resultados. Os dados obtidos foram triangulados, cruzando-se as informações das entrevistas, dos documentos e dos *web sites* para aumentar a validade da pesquisa (CRESWELL, 2010). Para aumentar a precisão do relato foi utilizada a revisão por pares. Por fim, foi utilizado um auditor externo para examinar todo o projeto (CRESWELL, 2010).

## Etapa 2

No que diz respeito à validade e confiabilidade do método matemático utilizado na fase quantitativa tem-se que a inconsistência dos dados pode e deve ser verificada. Tal verificação tem como objetivo saber se os tomadores de decisão foram consistentes quando deram suas opiniões nas escolhas da tomada de decisão (TEKNOMO, 2006). Para explicação da inconsistência, toma-se como base um exemplo: se os tomadores de decisão afirmam que A é mais importante que B, e que B é mais importante que C, seria inconsistente se eles afirmassem que C é mais importante que A (se  $A > B$  e  $B > C$  torna-se inconsistente dizer que  $A < C$ ) (VARGAS, 2010).

Devido à alteração da escala do questionário, crê-se que a inconsistência deverá aumentar, uma vez que se diminuíram os pontos da escala para facilitar as respostas. Foi adotado este procedimento, pois os questionários foram enviados por e-mail para os respondentes devido à falta de tempo e questões de logística. Porém, os resultados de hierarquia final não sofreram alterações.

### **3.8 TRATAMENTO E METODOLOGIA DE ANÁLISE DOS DADOS**

Apresentam-se os procedimentos de tratamento e de análise de dados realizados na etapa 1, qualitativa, e na etapa 2, quantitativa.

## Etapa 1

As entrevistas foram gravadas e transcritas. Elas foram analisadas manualmente, através de leitura cuidadosa e detalhada das transcrições pela pesquisadora. Quando havia alguma dúvida de interpretação, os áudios das entrevistas eram ouvidos novamente para assegurar a interpretação dos dados. Foram identificadas nas entrevistas categorias de critérios de tomada de decisão estratégica com base nas etapas do processo de decisão citadas por Bateman e Snell (1998). As categorias foram codificadas conforme respostas relacionadas às etapas.

## Etapa 2

A partir da análise descrita, foram criadas 7 categorias de critérios de tomada de decisão que foram ranqueadas pelos mesmos entrevistados da primeira etapa em um segundo momento. A etapa 2 consistiu na utilização de uma adaptação do método matemático AHP, que auxiliou na hierarquização dos critérios levantados na fase exploratória da pesquisa. Cada respondente gerou uma hierarquia individual de acordo com as suas respostas que foi calculada com auxílio do *software MakeitRational* que também calculou (através da média geométrica<sup>4</sup>) uma hierarquia para os grupos, no caso da presente pesquisa indústria e serviços. Os resultados já postos em forma hierarquizada foram apresentados com um valor numérico para fins de classificação da importância entre os fatores e para gerar um sistema de pesos para avaliação de onde os recursos são alocados (WU, LEE e LIN, 2004).

A seguir, são apresentadas tabelas e cálculos que resumem de forma simples o passo a passo de cálculos utilizados no método matemático AHP.

Utiliza-se uma escala de relativa importância proposta por Thomas L. Saaty, (SAATY, 2008b). Tal escala tem valores que variam de 1 a 9 que determinam a importância relativa de uma alternativa com relação à outra. Por exemplo, o respondente está fazendo a comparação por pares entre A e B. Para ele o A é

---

<sup>4</sup> A média geométrica de um conjunto de números positivos é definida como o produto de todos os membros do conjunto elevado ao inverso do número de membros.

preferível a B e tem importância 7, que de acordo com a escala de relativa importância (tabela 2), corresponde ao rótulo “importância muito forte”. Logo, ao seu oposto, B, associa-se o valor recíproco de 1/7.

TABELA 2 – ESCALA DE RELATIVA IMPORTÂNCIA DE SAATY

ESCALA	AValiação NUMÉRICA	RECÍPROCO
<b>Igual importância</b>	1	1
Igual a moderado	2	1/2
<b>Importância moderada</b>	3	1/3
Moderado a forte	4	1/4
<b>Importância forte</b>	5	1/5
Forte a muito forte	6	1/6
<b>Importância muito forte</b>	7	1/7
Muito forte a extremo	8	1/8
<b>Extrema importância</b>	9	1/9

FONTE: Adaptado de SAATY (2008b)

Na presente pesquisa optou-se pela utilização de um escala com os pontos 1, 3, 6 e 9 para cada critério a fim de facilitar aos respondentes, pois os questionários foram enviados por e-mail devido ao curto tempo para aplicação e incompatibilidade de agenda dos respondentes. Nota-se que a falta do pesquisador para explicar o questionário pode ter sido uma questão que levou quatro respondentes a marcarem o questionário de forma a o invalidarem (ou todas as respostas no meio ou somente nos extremos). Pode-se atribuir a estes questionários que foram invalidados, falta de tempo e comprometimento dos respondentes.

A fim de tornar o entendimento do método AHP viável, explicam-se os cálculos utilizados de forma breve, através de um exemplo simplificado, baseado em Vargas (2010). Os critérios no exemplo utilizado são nomeados A, B, C e D e geram como resultado uma matriz após serem todos comparados par a par.

TABELA 3- MATRIZ COMPARATIVA DE UM GRUPO DE CRITÉRIOS

FATORES	A	B	C	D
A	1	1/5	1/9	1
B	5	1	1	5
C	9	1	1	5
D	1	1/5	1/5	1

FONTE: ADAPTADO DE VARGAS (2010)

Para que os dados possam ser interpretados e para que os respectivos pesos sejam atribuídos, há a necessidade da normalização da matriz comparativa apresentada na tabela 4 (VARGAS, 2010). Exemplifica-se esta etapa na tabela 4:

TABELA 4-MATRIZ COMPARATIVA NORMALIZADA DE UM GRUPO DE CRITÉRIOS

FATORES	A	B	C	D
A	1	1/5	1/9	1
B	5	1	1	5
C	9	1	1	5
D	1	1/5	1/5	1
TOTAL	16,00	2,40	2,31	12,00

### Resultados

A	$1/16 = 0,063$	0,083	0,048	0,083
B	$5/16 = 0,313$	0,417	0,433	0,417
C	$9/16 = 0,563$	0,417	0,433	0,417
D	$1/16 = 0,063$	0,083	0,087	0,083

FONTE: Adaptado de VARGAS (2010)

A próxima etapa consiste no cálculo do vetor de prioridade (Vetor de Eigen) que determina a contribuição de cada critério (A, B, C e D) na meta organizacional.

TABELA 5- CÁLCULO DO VETOR DE EIGEN DE UM GRUPO DE CRITÉRIOS

	Vetor de Eigen (cálculo)	Vetor Eigen
A	$[0,063+0,083+0,048+0,083] / 4 = 0,0693$	0,0693 (6,93%)
B	$[0,313+0,417+0,433+0,417] / 4 = 0,3946$	0,3946 (39,46%)
C	$[0,563+0,417+0,433+0,417] / 4 = 0,4571$	0,4571 (45,71%)
D	$[0,063+0,083+0,087+0,083] / 4 = 0,0789$	0,0789 (7,89%)

FONTE: ADAPTADO DE VARGAS (2010)

O cálculo do vetor de Eigen atribui a cada critério o seu resultado total na meta quando comparados à meta global (100%). Observa-se então que em ordem hierarquizada a alternativa C participa da meta global em 45,71%, B 39,46%, D 7,89% e por fim a alternativa A tem participação de 6,93%.

Dito isto, avança-se, para a próxima etapa de cálculos, a fim de verificar a inconsistência dos dados (VARGAS, 2010).

TABELA 6-CÁLCULO DO NÚMERO PRINCIPAL DE EIGEN

Vetor Eigen	0,0693	0,3946	0,4571	0,0789
Total	16,00	2,40	2,31	12,00
Valor Principal Eigen ( $\hat{\lambda}_{Max}$ )	[(0,0693x16,00)+ (0,3946x2,40) + (0,4571x2,31)+ (0,0789x12,00)]= <b>4,05</b>			

FONTE: Adaptado de VARGAS (2010)

Calcula-se o índice de consistência a seguir (SAATY, 2005), de acordo com a equação que segue:

$$CI = \frac{\lambda_{Max} - n}{n - 1}$$

Onde CI= índice de consistência interna e n= n<sup>0</sup> de critérios, logo se tem:

$$CI = \frac{\lambda_{Max} - n}{n - 1} = (4,05 - 4) / (4 - 1) = 0,0166$$

Nesta etapa Saaty (2005) sugere que se verifique se o índice de consistência interna (CI) é adequado. Para tal é necessário que se calcule a taxa de consistência (CR). O cálculo é realizado pela determinação da razão entre o CI e o RI (índice de consistência interna). Há uma tabela fixa de valores proposta por Saaty (2005) com os valores fixos de RI. Para que se verifique a consistência da matriz, o resultado da CR deve ser menor que 10%.

Logo,

$$CR = \frac{CI}{RI} < 0,1 \sim 10\%$$

TABELA 7- TABELA DE ÍNDICES DE CONSISTÊNCIA ALEATÓRIA (RI)

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

FONTE: Extraído de SAATY (2005)

Dando sequência aos cálculos do exemplo, tendo em mãos os valores de RI, tem-se:

$$CR = 0,0166 / 0,9 = 0,0184 = \mathbf{1,84\%}$$

Conclui-se que a matriz pode ser considerada consistente uma vez que seu valor é menor que 10%. Sobre a qualidade do método, Vargas (2010, p.21) afirma que:

outro aspecto importante (do AHP) é a qualidade das avaliações realizadas pelos tomadores de decisão (COYLE, 2004). A tomada de decisão adequada precisa ser consistente e coerente com os resultados organizacionais. A coerência das respostas pode ser calculada pelo índice de inconsistência. No entanto, o índice de inconsistência somente permite a avaliação da consistência e a regularidade das opiniões dos tomadores de decisão e não se essas opiniões são as mais adequadas para o contexto organizacional.

## 4 RESULTADOS

A presente pesquisa verificou a relevância dos critérios utilizados por organizações no processo de escolha de estratégia de marketing em diferentes setores: indústria e serviço. Como resultado, apresenta-se uma tabela dos dois setores pesquisados para fins de comparação.

Especificamente foram propostos três objetivos de pesquisa que foram cumpridos e são expostos ao longo desse capítulo. São eles: identificação dos critérios de decisão na definição de estratégias de marketing nos setores de indústria e serviços. Estes critérios são descritos e explicados individualmente na pesquisa. Com auxílio do *software MakeitRational*, foi feita a hierarquização dos critérios identificados nos diferentes setores. E, finalmente, houve a comparação dos critérios de tomada de decisão de estratégia de marketing nos setores pesquisados. Com isso, acredita-se que a pesquisa cumpriu todos os objetivos propostos, tanto o geral quanto os específicos.

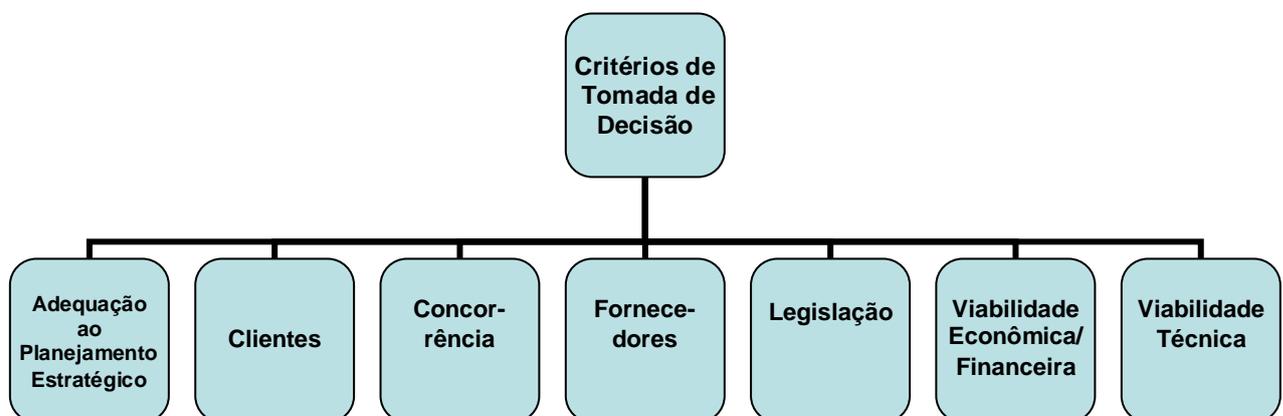


FIGURA 13- CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA ACERCA DE UM NOVO PRODUTO/SERVIÇO

FONTE: *MakeitRational*, elaborado pela autora (2013)

Assim, apresentam-se os resultados em cada uma das fases da pesquisa, a qualitativa e a quantitativa.

## 4.1 Resultados da Fase Qualitativa

Neste item são apresentados os critérios levantados nas entrevistas qualitativas exploratórias que foram identificados através de análise das transcrições do material de áudio obtido com 23 gestores.

Os critérios levantados na pesquisa estão listados e descritos a seguir.

### 4.1.1 Adequação ao Planejamento Estratégico

Este critério surgiu nas entrevistas com nomenclaturas variadas, porém significa que quando a empresa está diante de uma situação de tomada de decisão sobre um novo produto ou serviço na empresa, deve haver a verificação de que este está de acordo com a missão, visão, valores, cultura da empresa. O produto/serviço a ser lançado deve representar para o mercado o que a empresa de fato é. Algumas variáveis que compõem este critério são: análise e aprovação da diretoria; aprovação da matriz da empresa; seguir o *governance*<sup>5</sup>/ não sair do planejamento da empresa, seguir a estratégia estabelecida; o *governance* dita as regras; soluções com homologação; características do produto são adequadas à empresa?; consenso entre diretorias; posicionamento da empresa; segue o planejamento estratégico da empresa?; definição de escopo da empresa; está de acordo com o planejamento estratégico?; seguir cultura da matriz; imagem do produto/marca; alinhamento produto/serviço/marca; faz parte do *core business* da empresa?; entender o posicionamento do produto; todos os produtos da linha devem “conversar”; comunhão estratégica; *core business* bem definido; essencialidade- o que é essencial na empresa?; posicionamento estratégico; utilização dos mesmos canais de distribuição e fornecedores; comitê de novos produtos; tem a ver com o planejamento estratégico?; envolvimento estratégico da empresa; posicionamento; onde a empresa quer chegar?

Nas falas dos respondentes, podem-se verificar os elementos citados:

“...não é a nossa política.”- Empresa 2S Cargo Encarregado Operacional

---

<sup>5</sup> Princípios ou mecanismos que governam o processo decisório dentro de uma empresa.

“Essa diferenciação se dá especialmente pelo modelo de posicionamento que a gente adota.” Empresa 3| Cargo Gerente de Tecnologia e Inovação.

Nós somos um grupo que não é só a marca que a gente tem aqui no (Brasil), a gente tem outras marcas aí no mundo e cada uma das marcas tem o seu embaixador, vamos dizer assim, e esses caras então tem que ver se aquilo que a gente tá propondo esse novo serviço novo produto, se ele tá em linha com o que a promessa de marca com os atributos de cada marca e tudo o mais. – Empresa 1| Cargo do respondente Estratégia e Planejamento do Produto

#### 4.1.2 Clientes

Critério que apareceu em quase todas as entrevistas. A preocupação com os clientes foi abordada de diversas maneiras pelos entrevistados. Ficou visível que as empresas buscam entender as reais necessidades dos seus consumidores para atender da melhor forma possível as demandas que surgem. De acordo com as entrevistas, as empresas buscam aliar suas necessidades às dos clientes, oferecendo produtos e serviços que tragam valor e satisfação a eles.

Para exemplificar o rótulo “clientes”, apresentam-se as categorias que surgiram nas entrevistas e que compõem este critério maior. São elas: percepção do cliente; apelo para os clientes; entender as necessidades dos clientes; facilitar a vida do cliente; relação ganha – ganha; valor para o cliente; valor percebido para o cliente; opinião dos clientes levada em conta nas pesquisas; entender os consumidores; identificação de público alvo; demanda e gosto do consumidor; ajuste da comunicação com clientes; entender o que o mercado está querendo; exigência do mercado; análise das diferenças regionais; entender os clientes do meu cliente; estudo da percepção final do cliente; produtos de acordo com as necessidades dos clientes; respeito pelo cliente; oferecer soluções aos clientes; produtos voltado às necessidades dos clientes; diminuição do risco para o cliente; respeito pelo cliente; agregar valor para o cliente; importância do cliente; objetivo comum com clientes; pesquisa com clientes; expectativas dos clientes; análise do projeto junto ao cliente; aprovação do cliente no projeto; *feedback* com clientes durante desenvolvimento do projeto; reuniões com clientes; entender a real necessidade dos clientes; geração da melhor solução para os clientes; menos tempo de retorno; perfil de clientes;

exigência dos clientes; perfil do cliente deve fechar com o da empresa; pesquisa sobre o cliente; análise dos clientes; validação com clientes *experts*.

Para exemplificar, são citados alguns trechos das entrevistas que falam dos clientes:

A gente vê dessa forma, não pode ver apenas um cliente. Tem que ver todo um mix de clientes, todos eles. Definir um produto realmente que possa ser abrangente, mas o produto ele sempre é voltado à necessidade do cliente, dar soluções ao cliente, em cima daquilo que ele apresenta que se desenvolve e faz um estudo. O cliente realmente é quem manda que define e solicita. Empresa 4I Cargo Proprietário

“Fomos para pesquisa, fomos para *focus group*. Toda tomada de decisão antecede *focus group*, 100% dela.” Empresa 2I cargo Gerente de Marketing

Tem cliente que dá (feedback), então o que você me apresentou, está bom, está ruim, esse cliente se ele te dá (feedback), você consegue propor um determinado ajuste. Mas tem cliente que não te dá uma outra oportunidade de dar (feedback) e alguns são mais abertos e até sugerem a melhoria que é necessária, outros não dão nem a segunda oportunidade. Empresa 3I cargo Gerente de Tecnologia e Inovação

Em primeiro lugar a percepção do cliente, de valor do cliente é aquela solução, aquilo que se você tá de fato está resolvendo o problema dele ou não. De que maneira que ele tá percebendo o valor naquilo que você tá oferecendo. Empresa 1I cargo Estratégia e Planejamento do Produto

#### 4.1.3 Concorrência

Notou-se que a análise dos concorrentes é prática comum nas empresas entrevistadas. Todas estudam de alguma forma seus concorrentes, umas com mais profundidade e outras menos, porém em todas as empresas entrevistadas a análise da concorrência quando vai lançar um novo produto ou serviço não passa despercebida. Entendeu-se desta forma de acordo com as categorias que compõem este rótulo: análise da concorrência (diversas ocorrências com esta nomenclatura); concorrência; pesquisa de mercado – sendo um dos intuitos a análise da concorrência; entender o concorrente; informações de produtos pré-existent; análise de dados secundários; como a categoria é entendida; estudo mercadológico; diferenciação (buscar ser o desvio padrão); análise dos concorrentes dos

fornecedores; conhecer os concorrentes e saber o momento certo de entrar no mercado; combater concorrência.

Exemplifica-se o critério concorrente através das citações de trechos das entrevistas.

Então, essa sondagem que tem a nossa área do comercial e do marketing sim, que nos ajudou a elaborar isso né é que tem algumas perguntas tais como, quais são os principais concorrentes que existe pra esse mercado se a gente resolver entrar? Que modelos eles vendem? Eles vendem como acessório? Qual a forma estratégia deles de comercialização? Eles usam propaganda não usam propaganda? É direto com o distribuidor é direto com o consumidor final? Como é que funciona? Empresa 4I Cargo Supervisor da Qualidade

... teve um dos nossos cases, por exemplo, no Recife. Tinha um produto lá, um concorrente nosso, concorrente X, que de repente, do nada, bombando de vender. O que a gente fez? Lançou um produto chamado XYZ, a gente entendeu que dentro dos nossos portfólios nenhum dos produtos poderia suprir a necessidade do consumidor que estava comprando X, então, a gente lançou o produto, por exemplo, pra combater um concorrente específico numa região, então, esse é o grande objetivo (...) Empresa 2I Gerente de Marketing

#### 4.1.4 Fornecedores

Nas empresas analisadas foi recorrente o uso do termo “parceria com fornecedores”. Quando a empresa vai lançar um novo produto/serviço, ela espera ter mais do que fornecedores, ela almeja ter aliados que agreguem algo à companhia de forma sinérgica e que não forneçam simplesmente. Nos casos de fornecimento de peças, componentes ou outros materiais mais simples para a empresa, identificou-se que há fornecedores homologados, que preenchem pré-requisitos prévios, mas sempre há planos de contingência, caso haja problemas no fornecimento, troca-se de fornecedor.

Nas entrevistas foram identificados referências aos fornecedores nas seguintes descrições: parceiros; busca de fornecedores; aliança/parceria com fornecedores; conhecimento do mercado fornecedor; conhecer os parceiros; fornecedores/parceiros; desenvolvimento de fornecedores; alinhamento com fornecedores; capacidade dos fornecedores; planos “b” de fornecimento; potencial dos fornecedores; capacidade de entrega dos fornecedores; contato com fornecedores; garantia de entrega dos fornecedores; parcerias com fornecedores

para aumento de produção; comunhão estratégica com fornecedores para unir forças; fornecedores relevantes; desenvolvimento de fornecedores; análise de fornecedores; possíveis fornecedores. Exemplificam-se, a seguir, casos que apareceram nas entrevistas: os parceiros e os fornecedores tradicionais.

“Em compras eu tenho que analisar o potencial de fornecedores, qual é a capacidade de fornecedores dentro do país e de fora do país, porque tem que buscar essas alternativas é um primeiro ponto.” Empresa 2I Gerente de Compras

O que é efetivamente a aliança? A aliança é não só se aproximar através de um contrato, por exemplo, que você tenha com essas empresas. Tem que ter contrato, lógico, porque afinal de contas é a praxe do jurídico de como as empresas trabalham, mas efetivamente é uma soma de vantagens competitivas né. Empresa 3I Gerente Comercial

“Então efetivamente aliança é uma soma de vantagens competitivas que aproximam as empresas e mescla elas, portanto cada empresa tem que saber exatamente qual é o seu *core business* e se ater a ele e buscar se moldar a empresa ao fornecedor.” Empresa 3I Gerente Comercial

#### 4.1.5 Legislação

As questões legais também surgiram nas entrevistas. Em algumas delas apareceram como barreiras e em outras como oportunidades. Tal fato se deve às diferenças de produtos e serviços oferecidos por empresas e como os fatores legais podem contribuir ou tornar moroso o processo de lançamento de novo produto ou serviço.

Surgiram rótulos de diferentes tipos, como pode ser observado a seguir: legislação (diversas aparições); leis; adequações a especificações legais; leis/liberação aduaneira; liberação do porto/ Ministério da Agricultura; fator regulatório; legalidade; normas do país; produtos legais ou proibidos; certificações; oportunidade na legislação; estar de acordo com a regulamentação; testes nos produtos para verificação de padrões exigidos por leis; processo burocrático; trâmite legal; legalização no mercado; exigências burocráticas; licenças; contratos; legislação (empresa e país); segurança da informação; adequações legais; aspectos legais; normativas; portarias; atuação com limites BNDES.

“Você tem que usar produtos que são autorizados, legais, enfim que a (Anvisa) ou todos os órgãos competentes, públicos, autorizam você a usar e não usar os que são proibidos, por exemplo, o bromato de potássio.” Empresa 3I Gerente Comercial

“...se ela está preparada para atender a legislação brasileira em todos os níveis federal, municipal e estadual...” Empresa 1S Analista de Negócio

Muitas vezes a legislação aqui é proibitivo e não está na lista positiva, ou seja, você não pode usar. Porque a gente está com produtos aí que nós até testamos na indústria aí, mas que não são permitidos... ou pior, porque os ministérios aqui não são sempre tão fáceis de entender. Empresa 3I Gerente Comercial Divisão Lácteos

Que se é muito dependente do (Inmetro), que eu vejo de uma forma positiva, mas ao mesmo tempo eu vejo como uma forma negativa porque o (Inmetro) está liberando muitos laboratórios novos de calibração. Está expandindo muito. Empresa 4S Coordenador da Qualidade

Em laboratório, na área de laboratório a legislação ela não é tanto a legislação, são as normativas do (Inmetro). O que acontece? O (Inmetro) como órgão referencia dentro do nosso país ele tem para determinadas grandezas, resoluções e portarias que tem que ser cumpridas. Empresa 4S Supervisor de laboratório químico

#### **4.1.6 Viabilidade Econômica-Financeira**

Este foi um dos critérios mais citados pelos entrevistados. Abrange desde os custos do projeto até o retorno esperado trazido à empresa. Crê-se que este é um critério que foi bastante citado devido à existente limitação de recursos financeiros existentes nas empresas e pela razão de ser das empresas estarem diretamente ligadas ao seu retorno financeiro. Listam-se, a seguir, as aparições ligadas à viabilidade econômica-financeira.

Análise custo x benefício; custo; rentabilidade; retorno para os acionistas; investimento; *payback* do produto; retorno sobre o investimento; preço/custo; quantidade de horas pagas para realizar o projeto; opção mais “barata”; diminuir custos; menor tempo de retorno sobre o investimento para o cliente; análise financeira; benefícios financeiros para a empresa; maior resultado financeiro para a empresa; preço; disponibilidade de recursos financeiros suficientes; análise de viabilidade financeira; lucratividade; investimento em pessoal; formação de preço; preço viável?; variações de taxa cambial; custo de produção; fator econômico; preço

no mercado; mensuração de valores do projeto; estudo da viabilidade econômica; lucro. Exemplifica-se com as citações que se seguem.

Sempre é feito um estudo de viabilidade econômica (...) Apenas é um produto específico pra uma só empresa e ela não tem uma demanda suficiente que economicamente seja interessante pra empresa, lógico hoje temos que pagar muito caro tá, ou a empresa não se envolve. Empresa 4I Proprietário

...em seguros a gente mede muito o retorno do negócio pela capacidade de sinistro que ele possa dar, então você tem lá atuários que fazem essas contas, então vê quanto tempo demora para você fazer o *payback* do teu projeto na área de seguros. Alguns têm uma velocidade muito maior de você ter retorno. Então esses são prioridades. Empresa 3S Gerente Comercial Seguros Brasil

“A área de vendas também fala o custo médio que a gente tem que vender pro distribuidor e preço médio de venda que tá acontecendo no varejo.” Empresa 4I Marketing e Vendas

...vamos buscar ver se a (Empresa 4I) tem internamente como fazer ou buscar fora né, mercado internacional e quais são as opções que a gente tem. E aí fazer avaliação de custo, qualidade, e também se a tecnologia vai tá compatível com o que hoje tá sendo vendido no mercado brasileiro né. Empresa 4I Supervisor da Qualidade

É sabido que a partir do momento que a calibração de volume que nós temos com projeto novo vai ter uma demanda crescente também, tem que haver estrutura, pessoal suficiente, investimento suficiente, geração de recursos suficiente, então, o passo que anda os novos investimentos, os novos projetos, deve acompanhar a disponibilidade de recursos, não adianta investir em várias frentes e não haver recursos humanos suficientes não haver recursos financeiros suficientes, que a ideia é não depender do caixa da (Empresa 4 S). Empresa 4 S Coordenador da Qualidade

#### 4.1.7 Viabilidade Técnica

Surgiu durante as entrevistas preocupações quanto à estrutura física da empresa para conseguir lançar um novo projeto, capacidade de atendimento da demanda, disponibilidade da tecnologia necessária, conhecimento necessário para produzir o produto ou desenvolver o serviço, mão de obra qualificada, mão de obra suficiente, entre outros que serão citados a seguir.

Atributos do produto; desenvolvimento técnico de validação do produto; opções/soluções técnicas; planejamento; desenvolvimento da tecnologia; é factível?; processo de fabricação; simplicidade da alternativa (ser simples sem ser simplista);

tecnologia disponível?; maquinário necessário; análise logística de insumos para fazer produto; aspectos técnicos de embalagem e produto; partes essenciais para o produto; viabilidade do processo industrial do produto; cálculo do volume de insumos para a produção; capacidade produtiva; capacitação da equipe comercial; treinamentos; como o produto vai chegar no consumidor?; empresa terá capacidade de atender a demanda?; fator técnico; posso produzir internamente ou devo comprar de terceiros?; tecnologia compatível com mercado?; tecnologia, produto com qualidade adequado aos padrões da empresa?; P&D ativos; qual processo aplicado para o produto?; tipo de matéria prima; apoio técnico; assistência; entendimento e investigação do processo; estudo das especificações técnicas; comprometimento da equipe; demanda possível?; especificidades dos materiais; pessoal para desenvolver o projeto; tempo de desenvolvimento do projeto; fatores técnicos; infraestrutura; linguagem de sistema; pessoal qualificado?; quantidade de horas para realizar o projeto; controle de capacidade e disponibilidade; dados técnicos, desenvolver algo novo?; é possível ser feito?; quais tecnologias podem ser utilizadas?; estrutura adequada na própria empresa?; empresa tem condições operacionais?; viabilidade operacional; disponibilidade de recursos; há estrutura?; pessoal suficiente?; preservar operações existentes; envolvimento no projeto; estrutura interna; processos alinhados do projeto; tempo necessário; viabilidade de produção. Exemplifica-se:

...se o produto explodir e a gente vai ter capacidade pra atender?, se não tiver capacidade pra atender na empresa vamos fazer em terceiro né. Nós vamos ter como entregar? A equipe de vendas vai conseguir passar esse produto adiante? Vai conseguir trabalhar em cima desse produto? Empresa 3| Gerente Comercial

Sendo produtos de alta complexidade técnica a concorrência no mercado se fragiliza e a importância da qualidade em serviços, faz com que o preço fique em segundo plano para o cliente devido a grande responsabilidade atribuída ao produto. Empresa 4| Sócio Diretor

## 4.2 Resultados da Fase Quantitativa

Na segunda etapa da pesquisa utilizou-se uma adaptação do método matemático AHP, utilizando-se o *software MakeitRational*, que gerou uma hierarquia individual baseada no perfil de cada respondente, bem como o perfil ponderado dos

respondentes para os setores de indústria e serviço. Dos 23 questionários enviados via e-mail, 22 foram respondidos. Destes, 4 foram invalidados por terem todas as suas respostas nas colunas do meio ou nas extremidades. Após utilizar o *software MakeitRational*, apenas 1 respondente (3l.b) foi retirado da amostra devido à alta inconsistência de suas respostas, acusada pelo *software*. Nenhuma empresa participante teve menos do que duas hierarquias válidas pra análise, logo todas as empresas que participaram da etapa 1 do estudo fizeram-se presentes na etapa 2. No final, contou-se com 17 hierarquias individuais válidas.

Os resultados aparecem divididos pelos setores de atividades pesquisados: indústria e serviço. São apresentados os gráficos de cada respondente com porcentagem que cada critério corresponde em importância para ele como indivíduo e o gráfico ponderado dos setores (todos os respondentes válidos). Nota-se que quanto maior a porcentagem, maior importância este critério possui, logo este assume posto mais alto na hierarquia. Para facilitar a visualização, todos os gráficos de barra, simbolizam os respondentes individuais e os gráficos de pizza mostram o setor. Há distinção de cores: rosa para serviços e azul para indústria. Como se pode observar nos gráficos apresentados a seguir, a adaptação do método que foi utilizada bem como o método matemático AHP não são passíveis de generalização. Por isso, cada respondente foi representado com sua hierarquia de forma individualizada.

## **I- INDÚSTRIA**

Observa-se que cada respondente tem um perfil próprio, baseado em suas crenças e experiências pessoais. O método matemático que foi utilizado fornece o perfil de decisão individual, não podendo ser generalizado. Pode-se analisar o perfil ponderado da amostra do setor, mas sempre lembrando que aquela hierarquia corresponde a uma amostra específica. As hierarquias individuais apresentadas, analisadas juntamente com o tipo de empresa e o cargo do respondente, nos dão uma ideia das experiências e vivências individuais, porém influenciadas pelo cargo e pelo tipo de empresa, bem como o que esta produz.

Observa-se que na figura 14, que corresponde à hierarquia do respondente 1l.a, cargo Planejador do Produto, tem-se os seguintes critérios expostos na ordem do primeiro ao sétimo com seus devidos pesos: legislação (32,29%), adequação ao

planejamento estratégico (27,09%), clientes (15,29%), viabilidade econômica/financeira (13,89%), concorrência (4,95%), viabilidade técnica (3,34%) e fornecedores (3,14%).

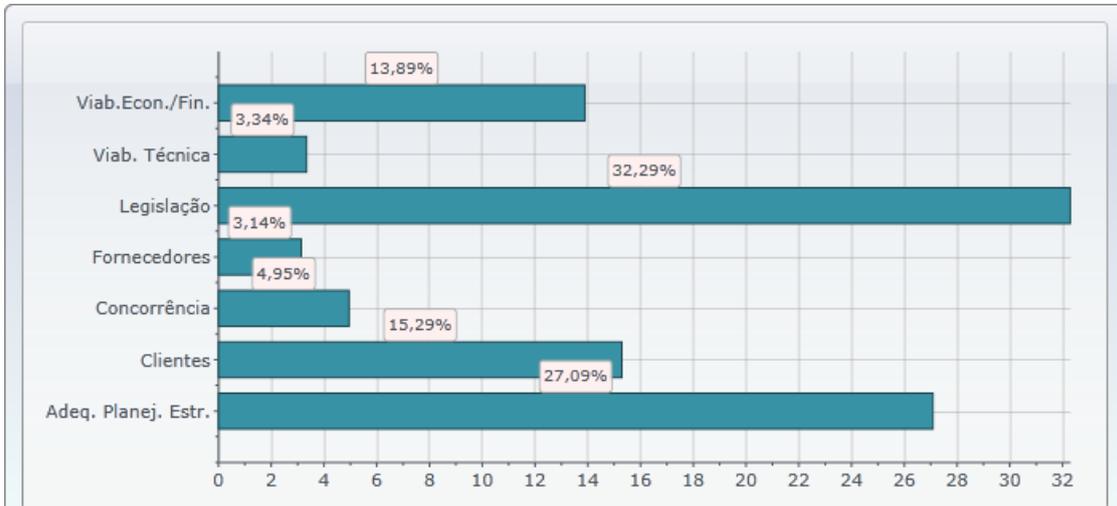


FIGURA 14 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO PRODUTO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 11.A  
 FONTE: *MakeitRational*, elaborado pela autora (2013)

Na figura 15, avaliação do respondente 11.b, cargo Estratégia e Planejamento do Produto, tem-se os seguintes critérios expostos na ordem do primeiro ao sétimo com seus devidos pesos: clientes (35,21%), adequação ao planejamento estratégico (18,56%), viabilidade econômica/financeira (15,8%), concorrência (12,88%), legislação (7,29%), fornecedores (5,33%) e viabilidade técnica (4,93%).

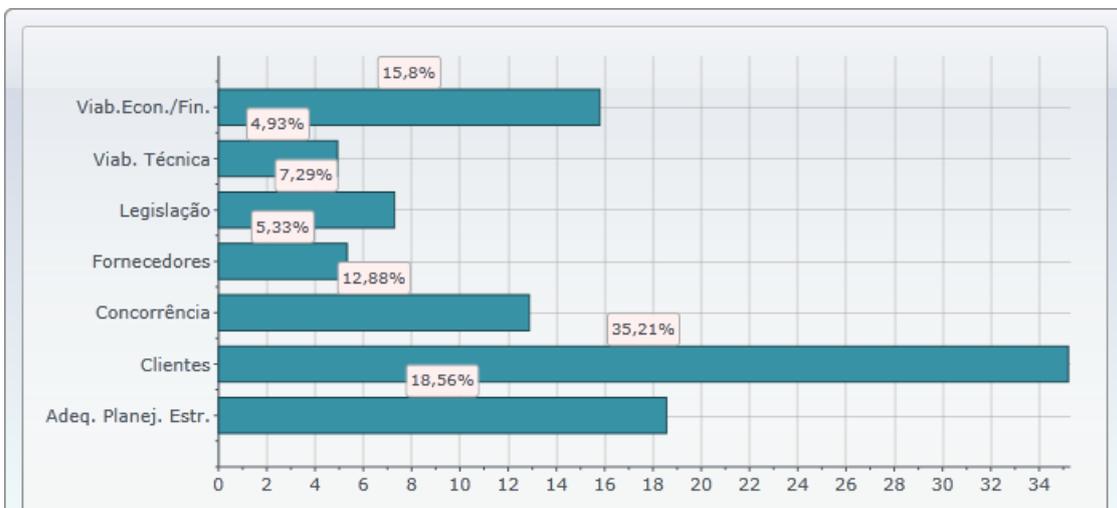


FIGURA 15 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO PRODUTO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 11.B  
 FONTE: *MakeitRational*, elaborado pela autora (2013)

Por sua vez, pode-se verificar que na figura 16, que corresponde à hierarquia do respondente 21.a , cargo Gerente de Marketing, os seguintes critérios expostos na ordem do primeiro ao sétimo com seus devidos pesos: clientes (35,63%), concorrência (20,59%), adequação ao planejamento estratégico (15,63%), viabilidade técnica (12,32%),viabilidade econômica/ financeira (8,12%), fornecedores (4,11%) e legislação (3,61%).

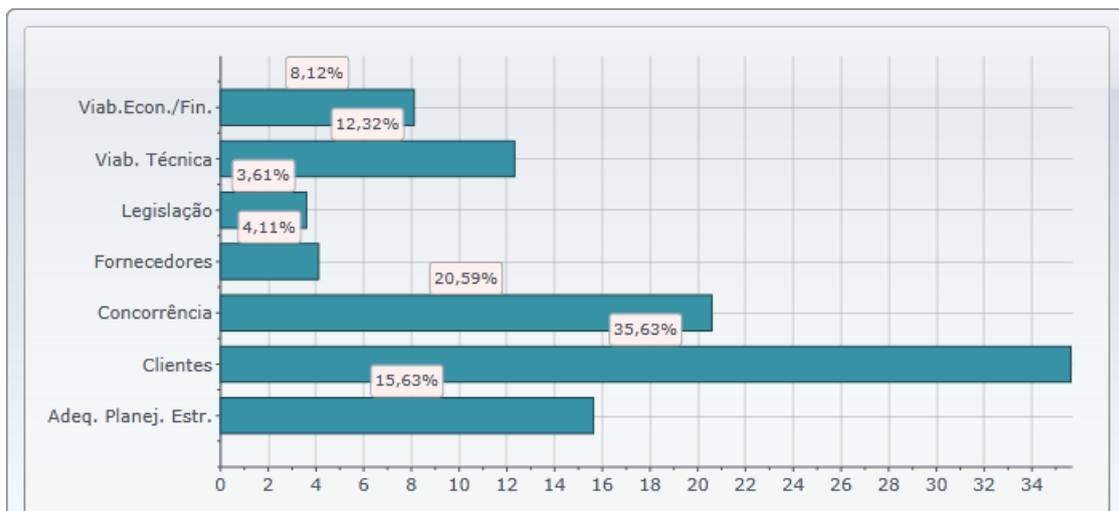


FIGURA 16 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO PRODUTO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 21.A  
 FONTE: *MakeitRational*, elaborado pela autora (2013)

Na figura 17, que corresponde ao respondente 21.b, cargo Gerente de Compras, tem-se os seguintes critérios expostos na ordem do primeiro ao sétimo com seus devidos pesos: clientes (28,48%), viabilidade econômica/financeira (23,56%), adequação ao planejamento estratégico (16,44%), concorrência (10,49%), legislação (7,12%), fornecedores (6,98%) e viabilidade técnica (6,92%).

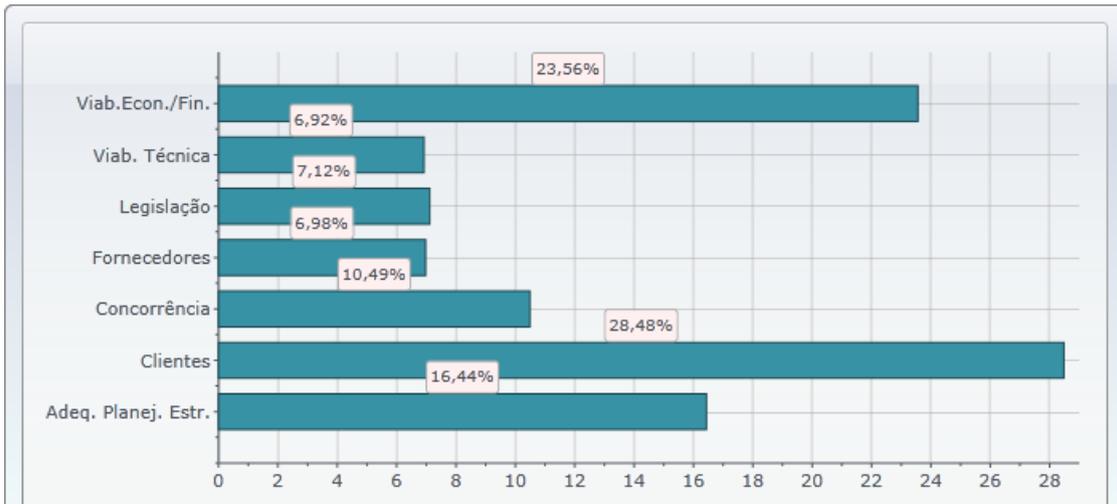


FIGURA 17 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO PRODUTO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 21.B  
 FONTE: *MakeitRational*, elaborado pela autora (2013)

A figura 18, que diz respeito à hierarquia do respondente 21.c, cargo Gerente de Produção/ Enologia, apresentam-se os seguintes critérios expostos na ordem do primeiro ao sétimo com seus devidos pesos: clientes (22,82%), viabilidade econômica/financeira (22,80%), viabilidade técnica (19,41%), fornecedores (12,71%), concorrência (8,93%), legislação (8,42%) e adequação ao planejamento estratégico (4,92%).

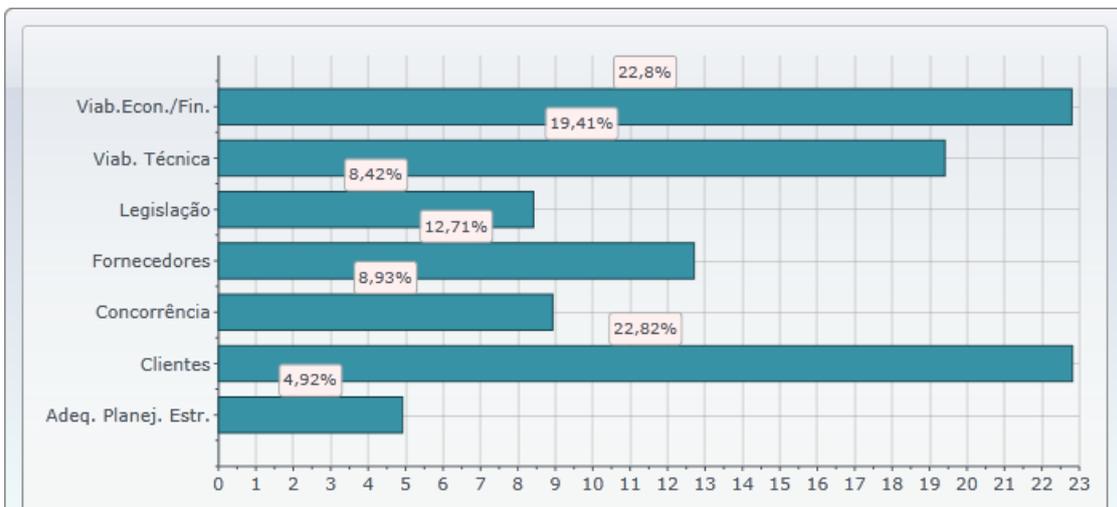


FIGURA 18 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO PRODUTO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 21.C  
 FONTE: *MakeitRational*, elaborado pela autora (2013)

Na figura 19, que se trata da hierarquia do respondente 31.c, cargo Gerente Comercial Divisão Lácteos, tem-se os seguintes critérios expostos na ordem do primeiro ao sétimo com seus devidos pesos: adequação ao planejamento

estratégico (26,38%), fornecedores (20,62%) clientes (19,13%), viabilidade econômica/financeira (18,69%), legislação (7,9%), concorrência (3,86%) e viabilidade técnica (3,43%).

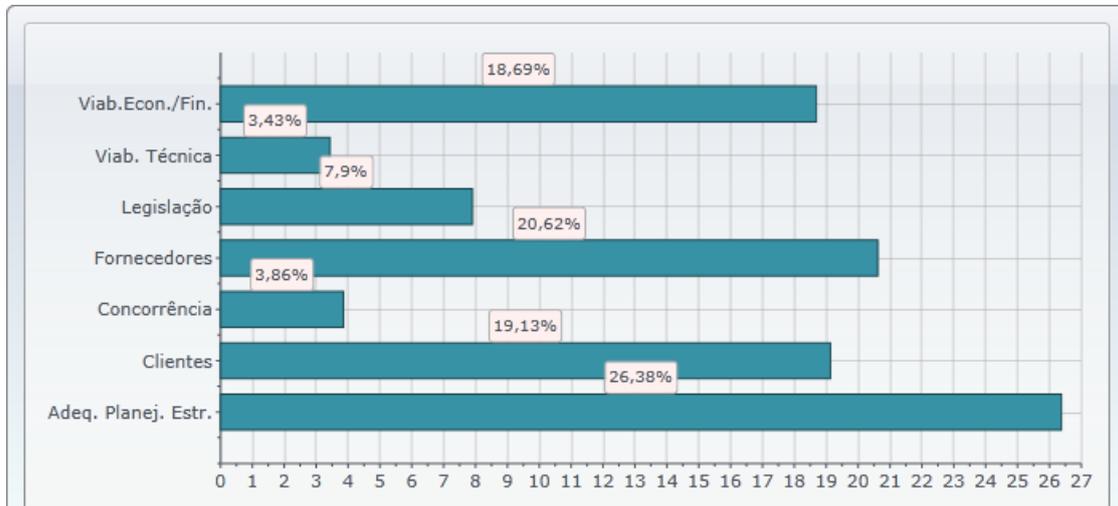


FIGURA 19 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO PRODUTO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 3I.C  
 FONTE: *MakeitRational*, elaborado pela autora (2013)

Apresenta-se na figura 20, que corresponde à hierarquia do respondente 4I.a, cargo Proprietário, os seguintes critérios expostos na ordem do primeiro ao sétimo com seus devidos pesos: viabilidade técnica (29,63%), clientes (20,46%), fornecedores (19,9%), viabilidade econômica/financeira (16,31%), legislação (8,9%), concorrência (2,19%) e adequação ao planejamento estratégico (2,61%).

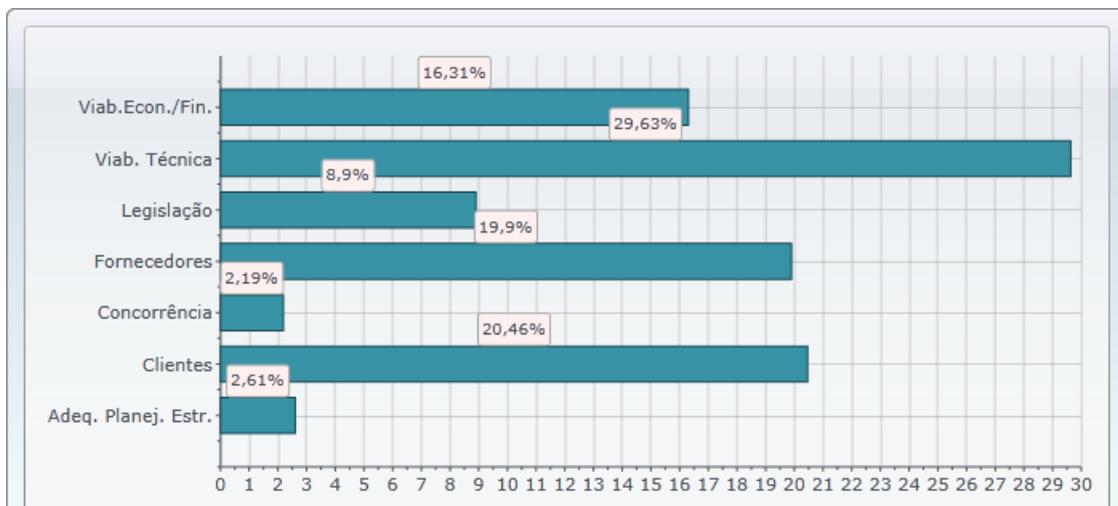


FIGURA 20 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO PRODUTO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 4I.A  
 FONTE: *MakeitRational*, elaborado pela autora (2013)

Na figura 21, que corresponde à hierarquia do respondente 4l.b, cargo Supervisor da Qualidade, tem-se os seguintes critérios expostos na ordem do primeiro ao sétimo com seus devidos pesos: legislação (23,11%), adequação ao planejamento estratégico (18,52%), fornecedores (16,69%), viabilidade técnica (16,52%), clientes (10,36%), concorrência (7,52%) e viabilidade econômica/financeira (7,28%).

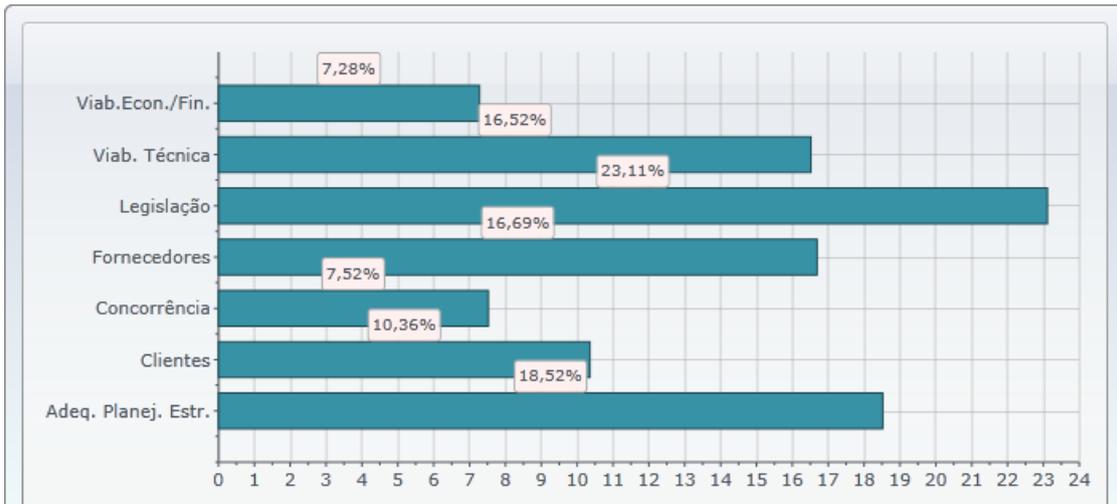


FIGURA 21 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO PRODUTO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 4l.B  
 FONTE: *MakeitRational*, elaborado pela autora (2013)

A hierarquia do respondente 4l.c, cargo Marketing e Vendas, na figura 22, apresenta os seguintes critérios expostos na ordem do primeiro ao sétimo com seus devidos pesos: clientes (20,51%) e viabilidade técnica (20,51%), empatados em primeiro lugar. Em seguida, adequação ao planejamento estratégico (19,71%), viabilidade econômica/financeira (17,64%), legislação (14,19%), fornecedores (5,36%) e concorrência (2,07%).

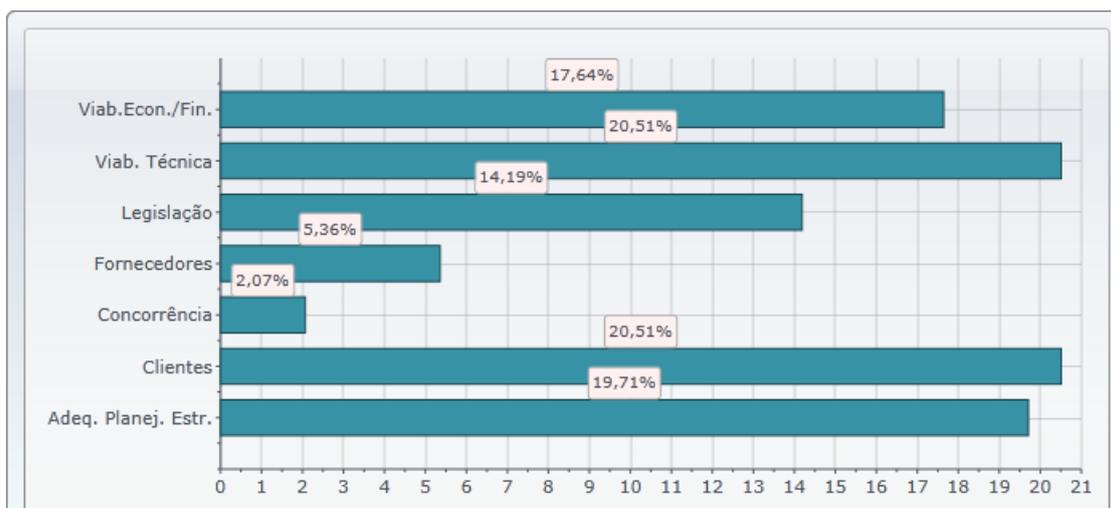


FIGURA 22 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO PRODUTO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 4I.C

FONTE: *MakeitRational*, elaborado pela autora (2013)

De acordo com Piercy e Giles (1989), antes mesmo do modelo de negócios, a experiência do capital humano, crenças e conhecimentos são fatores que efetivamente diferenciam a organização de seus competidores. Vale-se da ideia dos autores para analisar os gráficos individuais apresentados. A tabela 8 mostra a participação em percentual que cada critério tem na meta global (100%) de acordo com cada respondente. Logo as linhas horizontais devem fechar 100% de soma. Quanto maior a porcentagem do critério, maior importância este tem para o respondente e mais perto dos primeiros lugares da hierarquia se encontra. A média da indústria (última linha da tabela) apresenta a média geométrica das respostas de todos os respondentes do grupo da indústria, formando com isso um perfil ponderado destes respondentes.

Analisando-se a tabela 8, nota-se que em alguns critérios, há um padrão de comportamento nas respostas, porém em outros há certa discrepância. Associa-se este fato à instrução dada previamente ao preenchimento do questionário. Esta sugeria ao respondente que ele tivesse em mente na hora de marcar as repostas, o lançamento de um novo produto na sua empresa, a fim de tornar mais próxima da realidade a escolha entre os critérios. Como este novo produto não foi definido previamente e ficou a critério de cada respondente, infere-se que a diferença no estabelecimento da escolha possa ter gerado diferenças, uma vez que, para cada novo produto a ser desenvolvido e lançado, a hierarquização dos critérios tende a mudar, dependendo da estratégia de lançamento, do tipo de produto, tempo de desenvolvimento, recursos disponíveis, mercado-alvo, entre outros fatores.

TABELA 8 - HIERARQUIZAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE TODOS OS RESPONDENTES DA INDÚSTRIA

RESPONDENTE	Adequação Planejamento Estratégico (%)	Clientes (%)	Concorrência (%)	Fornecedores (%)	Legislação (%)	Viabilidade Técnica (%)	Viabilidade Econômica/Financeira (%)
1l.a	27,09	15,29	4,95	3,14	32,29	3,34	13,89
1l.b	18,56	35,21	12,88	5,33	7,29	4,93	15,80
2l.a	15,63	35,63	20,59	4,11	3,61	12,32	8,12
2l.b	16,44	28,48	10,49	6,98	7,12	6,92	23,56
2l.c	4,92	22,82	8,93	12,71	8,42	19,41	22,80
3l.c	26,38	19,13	3,86	20,62	7,90	3,43	18,69
4l.a	2,61	20,46	2,19	19,90	8,90	29,63	16,31
4l.b	18,52	10,36	7,52	16,69	23,11	16,52	7,28
4l.c	19,71	20,51	2,07	5,36	14,19	20,51	17,64
<b>Média Ponderada Indústria</b>	16,64	24,81	7,46	9,71	12,33	12,01	17,04

FONTE: Elaborado pela autora (2013)

O gráfico representado na figura 23 demonstra que o perfil ponderado dos respondentes do setor da indústria considera a hierarquia a seguir para os critérios de tomada de decisão estratégica de marketing acerca de um novo produto:

1º Clientes (24,81%)

2º Viabilidade Econômica/Financeira (17,04%)

3º Adequação ao Planejamento Estratégico (16,64%)

4º Legislação (12,33%)

5º Viabilidade Técnica (12,01%)

6º Fornecedores (9,71%)

7º Concorrência (7,46%)

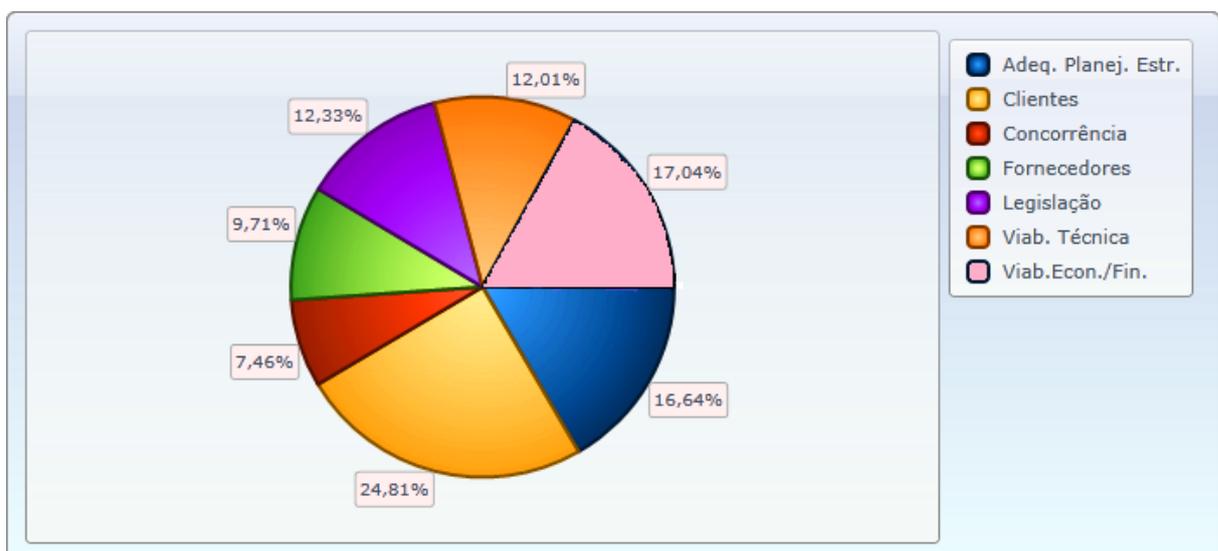


FIGURA 23 - MÉDIA PONDERADA DOS CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO PRODUTO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA (INDÚSTRIA)

FONTE: *MakeitRational*, elaborado pela autora (2013)

## II- SERVIÇO

Apresentam-se as hierarquias individuais dos critérios de tomada de decisão estratégica de marketing acerca de um novo serviço. Deve-se ter em mente que cada hierarquia baseia em questões de escolha pessoais dos respondentes e que a média ponderada do setor corresponde apenas a amostra específica, não podendo ser generalizada.

Na figura 24, que corresponde à hierarquia do respondente 1S.a, cargo Gerente de Serviço TI, tem-se os seguintes critérios expostos na ordem do primeiro ao sétimo com seus devidos pesos: adequação ao planejamento estratégico (26,23%), viabilidade econômica/financeira (15,73%), clientes (15,60%) e legislação (15,60%) empatados, seguidos de viabilidade técnica (14,46%), fornecedores (9,26%) e concorrência (3,13%).

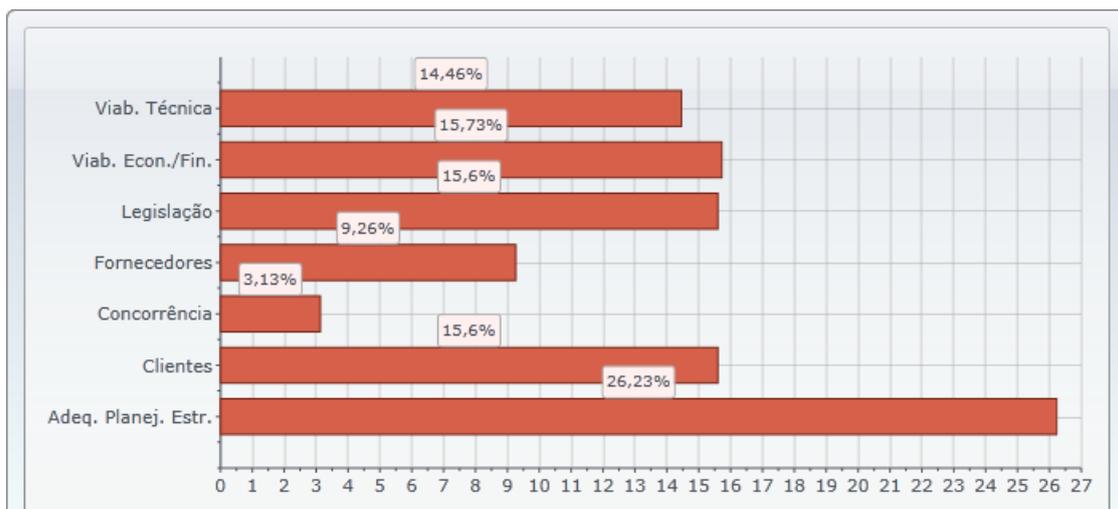


FIGURA 24 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO SERVIÇO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 1S.A  
 FONTE: *MakeitRational*, elaborado pela autora (2013)

Na figura 25, correspondente à hierarquia do respondente 1S.b, cargo *Service Runtime Manager*, tem-se os seguintes critérios expostos na ordem do primeiro ao sétimo com seus devidos pesos: legislação (56,46%), adequação ao planejamento estratégico (20,54%), clientes (9,00%), viabilidade técnica (5,59%), viabilidade econômica/financeira (3,22%), fornecedores (2,75%) e concorrência (2,44%).

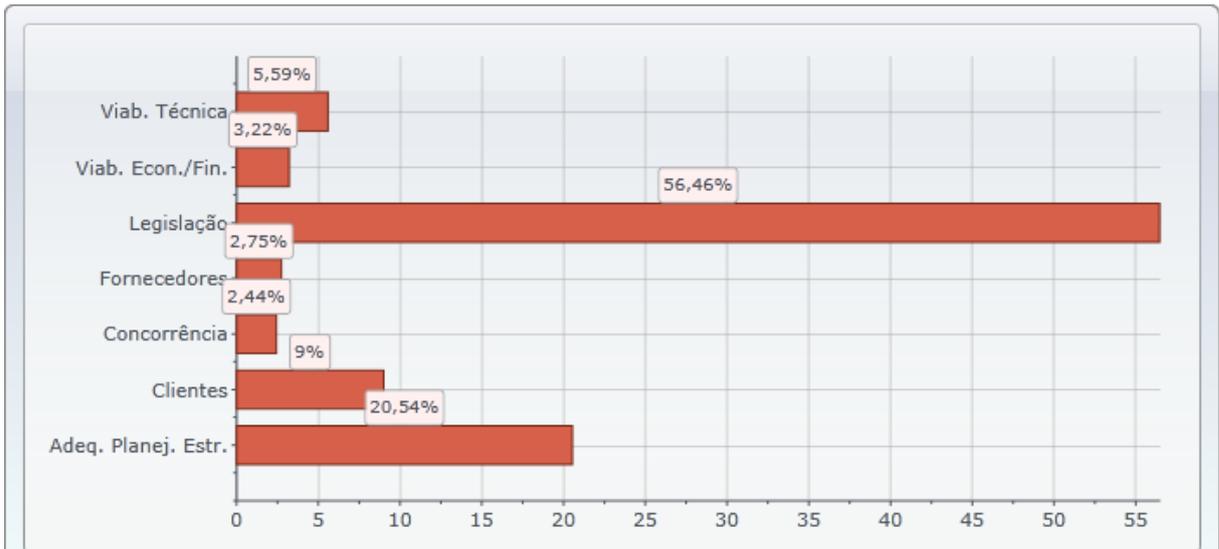


FIGURA 25 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO SERVIÇO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 1S.B  
 FONTE: *MakeitRational*, elaborado pela autora (2013)

A hierarquia do respondente 1S.c, cargo Analista de Negócio, apresentada na figura 26, mostra os seguintes critérios expostos na ordem do primeiro ao sétimo com seus devidos pesos: clientes (27,36%), legislação (23,76%), viabilidade econômica/financeira (15,68%), viabilidade técnica (12,38%), adequação ao planejamento estratégico (11,19%), fornecedores (7,12%) e concorrência (2,51%).

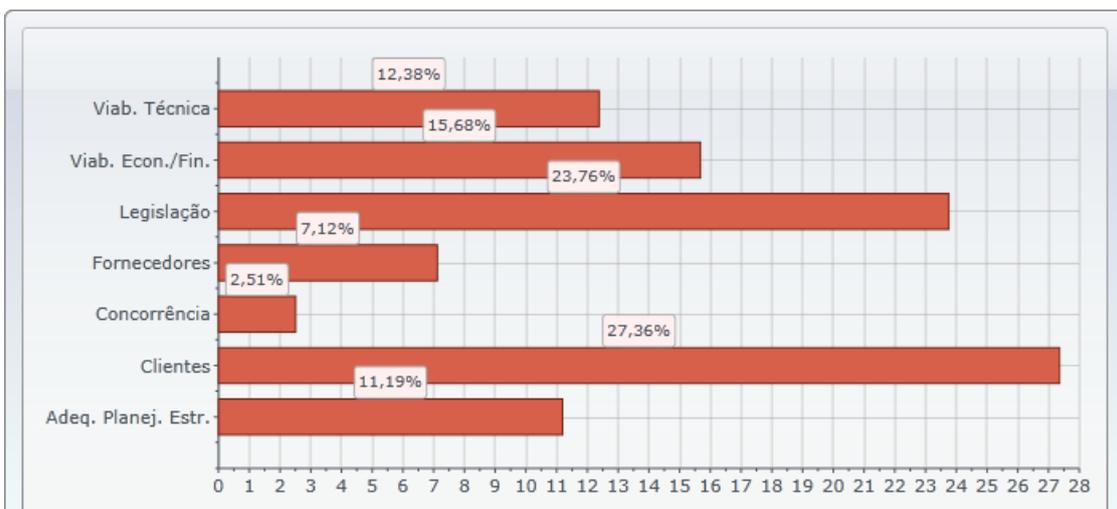


FIGURA 26 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO SERVIÇO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 1S.C  
 FONTE: *MakeitRational*, elaborado pela autora (2013)

Na figura 27, correspondente à hierarquia do respondente 1S.d, cargo *Account Manager IT*, mostram-se os seguintes critérios na ordem do primeiro ao sétimo com seus devidos pesos: viabilidade econômica/financeira (24,50%),

legislação (21,45%), viabilidade técnica (19,63%), fornecedores (12,36%), clientes (12,34%), adequação ao planejamento estratégico (8,33%) e concorrência (1,38%).

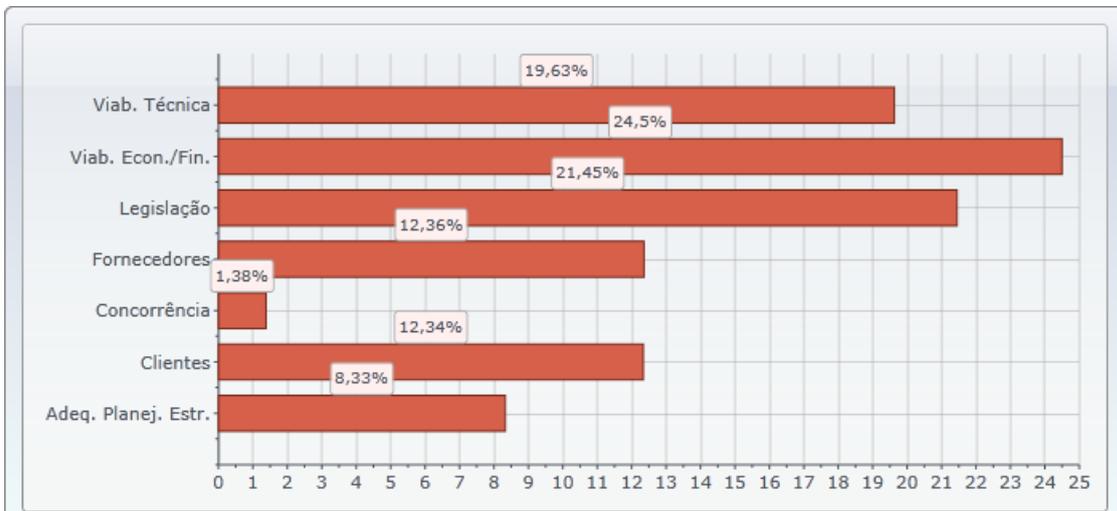


FIGURA 27 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO SERVIÇO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 1S.D  
 FONTE: *MakeitRational*, elaborado pela autora (2013)

A figura 28 trata da hierarquia do respondente 2S.a, cargo Encarregado Operacional. Segundo suas respostas têm-se os seguintes critérios expostos na ordem do primeiro ao sétimo com seus devidos pesos: clientes (37,60%), viabilidade econômica/financeira (18,70%), viabilidade técnica (15,67%), fornecedores (11,93%), concorrência (11,52%), legislação (3,08%) e adequação ao planejamento estratégico (1,51%).

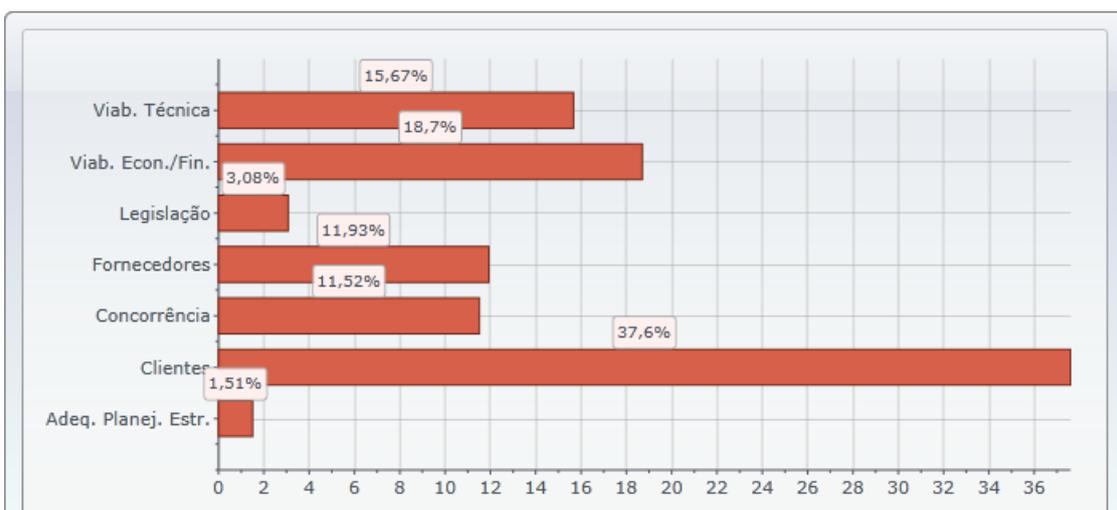


FIGURA 28 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO SERVIÇO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 2S.A  
 FONTE: *MakeitRational*, elaborado pela autora (2013)

Na figura 29, hierarquia do respondente 2S.b, cargo Sócio Diretor Comercial, tem-se os seguintes critérios expostos na ordem do primeiro ao sétimo com seus devidos pesos: viabilidade econômica/financeira (37,83%), clientes (25,62%), adequação ao planejamento estratégico (14,22%), viabilidade técnica (10,02%), concorrência (5,03%), legislação (3,67%) e fornecedores (3,62%).

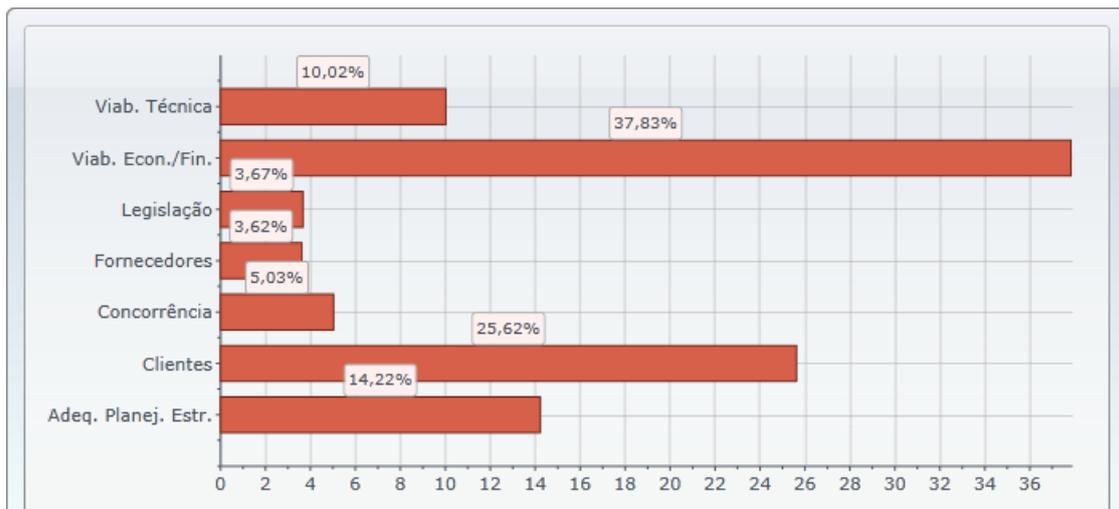


FIGURA 29 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO SERVIÇO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 2S.B  
 FONTE: *MakeitRational*, elaborado pela autora (2013)

Na figura 30, que corresponde à hierarquia do respondente 3S.a, cargo Gerente Comercial Seguros Brasil, tem-se os seguintes critérios expostos na ordem do primeiro ao sétimo com seus devidos pesos: clientes (19,07%), adequação ao planejamento estratégico (15,28%), viabilidade econômica/financeira (15,28%), viabilidade técnica (15,28%), legislação (15,28%) empatados. Por último, tem-se a concorrência (4,50%). Embora o resultado do pesquisado 3S.a tenha ficado homogêneo, segundo o *software MakeitRational*, não houve inconsistência significativa a ponto de retirar-se a hierarquia deste respondente da pesquisa.

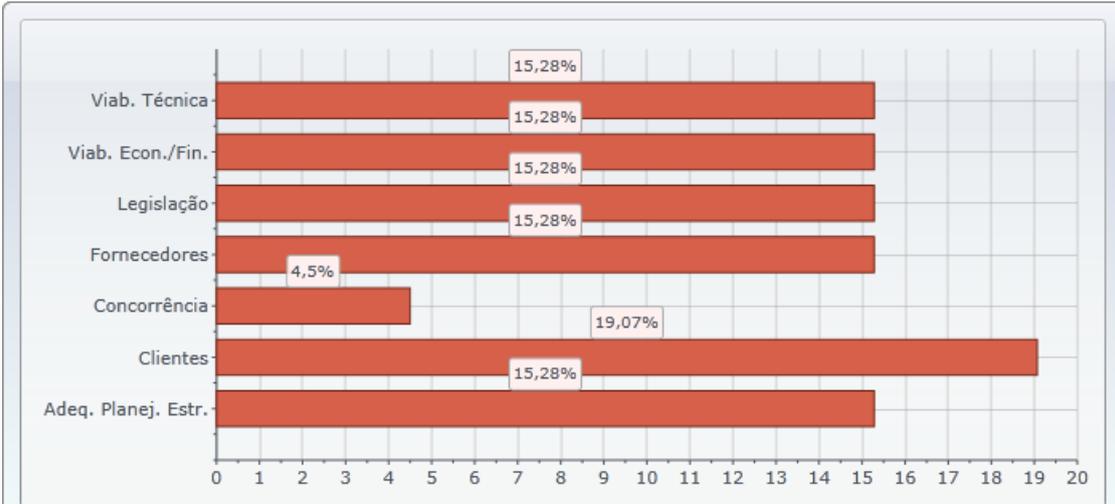


FIGURA 30 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO SERVIÇO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 3S.A

FONTE: *MakeitRational*, elaborado pela autora (2013)

A hierarquia do respondente 4S.b, cargo Coordenador de Engenharia de Produto, apresentada na figura 31, apresenta os seguintes critérios expostos na ordem do primeiro ao sétimo com seus devidos pesos: adequação ao planejamento estratégico (25,00%), clientes (22,54%), legislação (21,31%), viabilidade técnica (14,94%), viabilidade econômica/financeira (7,06%), fornecedores (5,76%) e concorrência (3,39%).

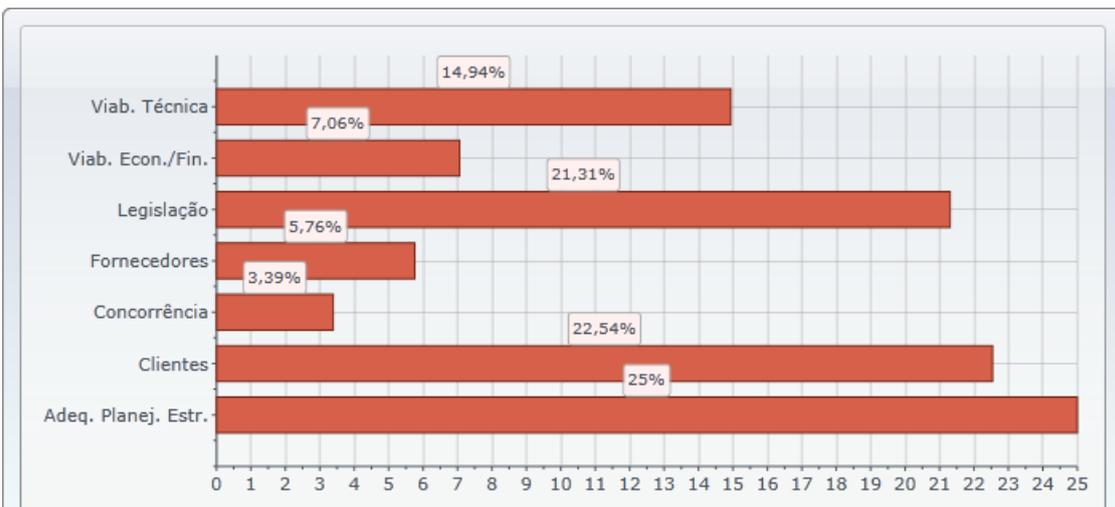


FIGURA 31 - CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO SERVIÇO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA RESPONDENTE 4S.B

FONTE: *MakeitRational*, elaborado pela autora (2013)

A tabela 9 demonstra a participação em percentual que cada critério tem na meta global de acordo com cada respondente. Logo as linhas horizontais devem fechar 100% de soma. Quanto menor a porcentagem do critério, menor importância

este tem para o respondente e mais perto dos últimos lugares da hierarquia se encontra. A média de serviços (ultima linha da tabela) apresenta a média geométrica das respostas de todos os respondentes do grupo de prestadores de serviços, formando com isso um perfil ponderado destes respondentes.

Na tabela 9 é possível observar que mesmo respondentes da mesma empresa têm opiniões divergentes. No momento de responder o questionário solicitou-se que os respondentes pensassem em um novo serviço a fim de atribuírem importância aos critérios. Como este novo serviço não foi definido previamente e ficou a critério de cada respondente, infere-se que a diferença no estabelecimento do serviço possa ter gerado diferenças, uma vez que para cada novo serviço a ser desenvolvido e lançado, peculiaridades surgem, tornando alguns critérios mais importantes que outros, além de existirem as experiências pessoais, culturais e as crenças de cada respondente que também influenciam nas respostas.

TABELA 9 - HIERARQUIZAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE TODOS OS RESPONDENTES DE SERVIÇOS

RESPONDENTE	Adequação Planejamento Estratégico (%)	Clientes (%)	Concorrência (%)	Fornecedores (%)	Legislação (%)	Viabilidade Técnica (%)	Viabilidade Econômica/Financeira (%)
1S.a	26,23	15,60	3,13	9,26	15,60	14,46	15,73
1S.b	20,54	9,00	2,44	2,75	56,46	5,59	3,22
1S.c	11,19	27,36	2,51	7,12	23,76	12,38	15,68
1S.d	8,33	12,34	1,38	12,36	21,45	19,63	24,50
2S.a	1,51	37,60	11,52	11,93	3,08	15,67	18,70
2S.b	14,22	25,62	5,03	3,62	3,67	10,02	37,83
3S.a	15,28	19,07	4,50	15,28	15,28	15,28	15,28
4S.b	25,00	22,54	3,39	5,76	21,31	14,94	7,06
<b>Média Ponderada Serviços</b>	14,89	23,09	4,22	8,35	17,65	14,85	16,96

FONTE: Elaborado pela autora (2013)

O gráfico representado na figura 32 mostra que o perfil ponderado dos respondentes do setor de serviços considera a hierarquia a seguir para os critérios de tomada de decisão estratégica de marketing acerca de um novo serviço:

1º Clientes (23,09%)

2º Legislação (17,65%)

3º Viabilidade Econômica/Financeira (16,96%)

4º Adequação ao Planejamento Estratégico (14,89%)

5º Viabilidade Técnica (14,85%)

6º Fornecedores (8,35%)

7º Concorrência (4,22%)

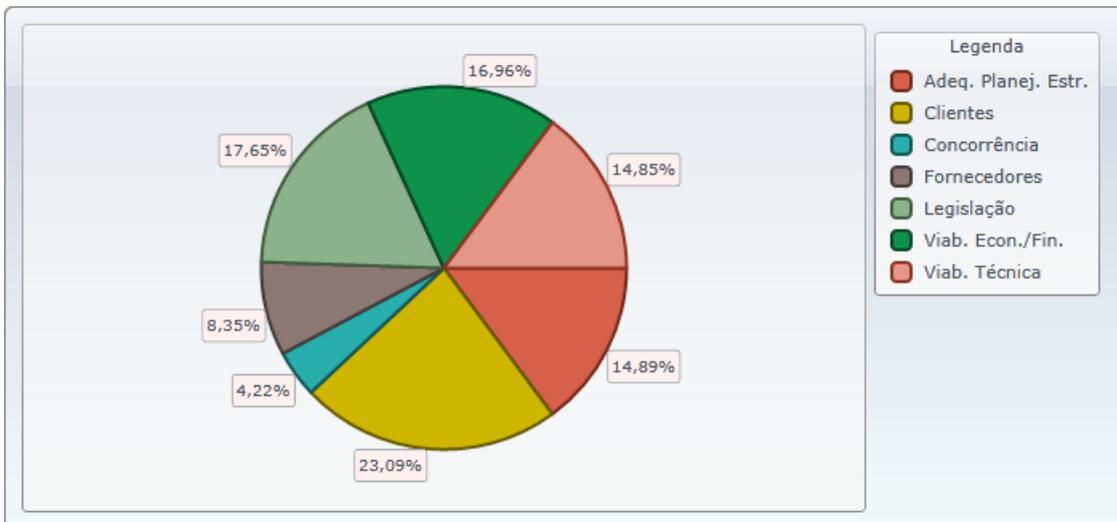


FIGURA 32- MÉDIA PONDERADA DOS CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UM NOVO SERVIÇO COM VALORES DE IMPORTÂNCIA (SERVIÇO)  
FONTE: *MakeitRational*, elaborado pela autora (2013)

## 5 DISCUSSÃO

A tomada de decisão estratégica de marketing acerca de um novo produto ou serviço foi levantada na fase exploratória qualitativa da pesquisa e os critérios que surgiram para os setores de indústria e serviços foram iguais. Estes sete critérios foram utilizados na fase posterior com a finalidade de se obter uma hierarquização nos dois diferentes setores (referente à amostra pesquisada).

Quanto à fase quantitativa, que teve a aplicação da adaptação do método AHP, notaram-se algumas diferenças na hierarquia nos níveis mais centrais. Vale ressaltar que se está descrevendo o perfil das amostras de entrevistados, devido ao uso do método matemático, não podendo haver generalizações quanto ao comportamento do setor. Machado e Bulgacov (2010) atentam para o fato de que a literatura em estratégia tem sido ausente nesta diferenciação entre os setores. A presente discussão busca estabelecer algumas possíveis respostas para estas diferenças.

TABELA 10 - COMPARAÇÃO DA HIERARQUIZAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA ACERCA DE UM NOVO PRODUTO/SERVIÇO EM EMPRESAS DE INDÚSTRIA E SERVIÇO

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>INDÚSTRIA</b>	<b>SERVIÇO</b>
<b>Clientes</b>	<b>1º</b>	<b>1º</b>
<b>Viabilidade Econômica /Financeira</b>	<b>2º</b>	<b>3º</b>
<b>Adequação ao Planej. Estratégico</b>	<b>3º</b>	<b>4º</b>
<b>Legislação</b>	<b>4º</b>	<b>2º</b>
<b>Viabilidade Técnica</b>	<b>5º</b>	<b>5º</b>
<b>Fornecedores</b>	<b>6º</b>	<b>6º</b>
<b>Concorrência</b>	<b>7º</b>	<b>7º</b>

FONTE: Elaborado pela autora (2013)

Como se observa na tabela 10, na média ponderada dos setores, o critério clientes foi considerado por ambos como o mais importante no momento de tomada de decisão estratégica de marketing acerca de um novo produto ou serviço. De acordo com relatos nas entrevistas, há a busca do entendimento da real necessidade demandada pelos clientes e a constante busca pela sua satisfação, uma vez que são estes quem absorvem a produção das empresas. Infere-se que as empresas pesquisadas têm grande preocupação com os clientes e tomam suas decisões analisando-os e colocando produtos/serviços no mercado de acordo com as necessidades destes. A importância dos clientes ocorre em primeiro lugar por

estes serem, segundo os entrevistados, um canal das demandas que surgem nas empresas. Com isso, torna-se essencial entender e suprir de forma efetiva a demanda para que a empresa mantenha-se no mercado de maneira competitiva.

O segundo lugar apresentou diferença na hierarquia, ficando a amostra da indústria com viabilidade econômica/financeira e a amostra de serviço tendo elegido legislação como vice-líder. Para a amostra dos respondentes da indústria, adequação ao planejamento estratégico ocupou a terceira colocação, enquanto que para a amostra de respondentes de serviço, o terceiro lugar ficou com viabilidade econômica/financeira. Ocupando o quarto lugar para os participantes da indústria, veio legislação, enquanto que para serviços apareceu a adequação ao planejamento estratégico.

Os quinto, sexto e sétimo lugares obedeceram a mesma lógica nos dois setores, apresentando-se como viabilidade técnica (quinto), fornecedores (sexto) e concorrência (sétimo).

Observa-se que de sete critérios, quatro ocuparam a mesma posição hierárquica nos dois setores, e três diferenciaram-se. A utilização do método matemático traça um perfil do respondente, de acordo com suas crenças pessoais e experiências prévias. Acredita-se que para o setor de serviços a legislação ocupou o segundo lugar na hierarquia devido ao tipo de empresas que participaram da pesquisa. Havia empresas que dependiam diretamente de aspectos legais para desenvolverem novos serviços, logo este critério destacou-se dos demais.

Como a legislação foi o critério que não obedeceu nenhuma ordem de ligação lógica nos dois setores, trata-se dela como fator ligado especificamente ao ramo de atuação das empresas ou devido às crenças pessoais dos respondentes. Logo, as empresas que têm o desenvolvimento de seus produtos/serviços mais dependentes de fatores legais, tendem a eleger este critério como mais importante. O não cumprimento de questões ligadas à legislação pode invalidar o desenvolvimento e comercialização de produtos/serviços, por isso se infere que este seja o motivo pelo qual legislação ocupou lugares diferentes na hierarquia das duas amostras pesquisadas. O setor de serviços possui algumas peculiaridades que o diferenciam das indústrias a começar pela intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade. São intangíveis, pois não podem ser tocados; heterogêneos devido ao fato de que são realizados por pessoas e estas tendem a não ter um padrão de qualidade na totalidade dos serviços prestados, diferindo assim dos padrões estabelecidos e

inseparabilidade, pois a produção e o consumo ocorrem simultaneamente (KOTLER, 2000). No setor de serviços há a necessidade de tangibilizar o que é intangível (KOTLER, 2000). Infere-se que o cumprimento da legislação (aspecto que ocupou o segundo lugar na amostra dos serviços) seja uma forma de tangibilizar o serviço prestado, uma vez que, seguindo padrões legais, confere-se ao serviço um modelo seguido dentro dos aspectos da legislação.

Mesmo com as diferenças hierárquicas entre os setores, nota-se que a viabilidade econômica financeira apareceu antes da adequação ao planejamento estratégico em ambos os casos, mostrando com isso uma lógica na linha de pensamento estratégico de marketing entre os setores.

Para tanto, os elementos encontrados na pesquisa possuem conexão com a literatura pesquisada.

Jain (1997) propõe elementos chave da formulação da estratégia de marketing. São eles: ambiente político/legal, ambiente social, ambiente econômico, ambiente tecnológico, consumidores, competição e corporação. De acordo com o autor, deve haver compatibilidade entre o que a empresa oferece e o que o cliente busca, porém com diferenciação dos concorrentes para que o cliente perceba que é melhor fazer negócio com a empresa em questão. Os resultados da presente pesquisa apontam ligação com a análise de Jain (1997) no que diz respeito ao ambiente político/legal (critério nomeado legislação), ambiente econômico (viabilidade econômica/financeira), ambiente tecnológico (viabilidade técnica), consumidores (clientes), competição (concorrência) e corporação (adequação ao planejamento estratégico). O único critério que Jain (1997) não cita diretamente são os fornecedores, que nesta pesquisa aparecem como parceiros para desenvolvimento conjunto de projetos ou simplesmente fornecedores de matérias primas necessárias à fabricação de produtos/serviços.

Observou-se na literatura que Jain (1997) considera que existam três forças principais na estratégia de marketing, os 3 C's: consumidor, competição e corporação. Para o autor, as estratégias de marketing são baseadas nas formas que a empresa se diferencia dos concorrentes, entregando assim valor para os clientes baseando-se na diferenciação dos seus pontos fortes. Por sua vez, Storey e Easingwood (1998), afirmam que sem que a empresa entenda o mercado, sem que ela conheça seus clientes e seus concorrentes, é pouco provável que um novo produto tenha sucesso.

Quanto à comparação dos achados da pesquisa com a literatura utilizada no que diz respeito aos modelos teóricos, podem-se comparar os critérios levantados, porém sem a comparação com a hierarquia, pois os modelos apresentados - Noble e Mokwa (1999), Sashittal e Jassawala (2001), Jocumsen (2004) e Menon *et al.* (1999)- não abordam questões de ordem hierárquica.

Cruzando-se as informações levantadas na pesquisa com o modelo de Noble e Mokwa (1999), concluiu-se que há poucas semelhanças, por este modelo teórico tratar apenas da implementação da estratégia de marketing, sendo que o foco desta pesquisa é o entendimento da formulação da estratégia de marketing. A semelhança percebida diz respeito a um dos fatores da estratégia, que se trata da adequação com a visão. Na pesquisa percebe-se este rótulo como adequação ao planejamento estratégico.

Já quando se comparam os critérios levantados na pesquisa com o modelo teórico de Sashittal e Jassawala (2001), encontram-se algumas semelhanças. Nos antecedentes contextuais (fatores que moldam o padrão geral de comportamentos adaptativos da empresa no mercado) forças ambientais que incluem consumidores, tecnologia, economia, competidores, assemelham-se aos critérios clientes, concorrência, viabilidade econômica/financeira e viabilidade técnica. Nas escolhas gerenciais, o item habilidades estratégicas relaciona-se com a satisfação dos clientes e com a adequação ao planejamento estratégico e fornecedores. Os achados da pesquisa reafirmam os resultados do estudo de Sashittal e Jassawala (2001).

Cabe ressaltar que os critérios encontrados na presente pesquisa corroboram principalmente com empresas menores que não possuem processo de tomada de decisão definidos e que ainda baseiam-se no empirismo, como foi o caso das empresas pesquisadas por Sashittal e Jassawala (2001) e Jocumsen (2004).

Por sua vez, o quadro de investigação teórica apresentado por Jocumsen (2004) divide-se em contexto externo, competências, passos e *networks* e contexto interno. As semelhanças identificadas com os critérios levantados são abordadas no quadro 8. Assim como o trabalho de Jocumsen (2004), a presente pesquisa auxiliou no conhecimento dos critérios levados em consideração na tomada de decisão estratégica de marketing a fim de contribuir para o melhoramento na qualidade das decisões estratégicas de marketing, conseqüentemente contribuindo para um melhor desempenho das empresas.

<b>CRITÉRIOS DO QUADRO DE INVESTIGAÇÃO DE JOCUMSEN (2004)</b>	<b>CRITÉRIOS LEVANTADOS NA PESQUISA QUALITATIVA EXPLORATÓRIA</b>
Pensamento estratégico de longo prazo, negócios: mercado, portfólio, tamanho, cultura	Adequação ao Planejamento Estratégico
Estabelecer contato com consumidores	Clientes
Competidores	Concorrência
Relações industriais	Fornecedores
Fatores reguladores, tributação	Legislação
Fatores macroeconômicos	Viabilidade Econômica/Financeira
Avaliação interna, treinamento/experiência	Viabilidade Técnica do Produto

QUADRO 8 - COMPARAÇÃO DOS CRITÉRIOS LEVANTADOS NA PESQUISA COM A LITERATURA DE JOCUMSEN (2004)  
 FONTE: Elaborado pela autora (2013)

Ainda, ao analisar o modelo de Menon *et al.* (1999), *Marketing Strategy Making* (MSM), pode-se estabelecer ligação com a viabilidade técnica do produto, relacionando-se com o comprometimento dos recursos da estratégia, que trata do nível adequado de pessoas, tempo e dinheiro que são alocados para atingir determinada estratégia de marketing (MENON *et al.*, 1999). No que diz respeito ao modelo de Menon *et al.* (1999), explorou-se a questão da abrangência para levantar quais os critérios que os decisores levam em consideração na tomada de decisão estratégica de marketing quando se deparam com diversas alternativas de estratégia. Nas empresas entrevistadas verificou-se a existência da abrangência e como a partir destas alternativas existentes a tomada de decisão é realizada.

A importância percebida dada aos clientes durante as entrevistas mostrou-se real no resultado da hierarquização dos critérios. Constatou-se que os clientes desempenham o papel de maior importância para a amostra pesquisada. Nas entrevistas ficou claro que a demanda de um novo produto/serviço surge do mercado, logo, as empresas pesquisadas devem conhecer as reais necessidades de seu público alvo, pois sem demanda não há por que existir produtos ou serviços ofertados.

Na amostra da indústria, a viabilidade econômica/financeira ocupou o segundo lugar e nos serviços, o terceiro. Acredita-se que este fato tenha ocorrido, pois geralmente a produção da indústria requer insumos mais tangíveis, que por sua vez são mais facilmente precificáveis do que os insumos utilizados para o

desenvolvimento de novos serviços (por sua vez são mais intangíveis). Por estes serem mais “palpáveis”, acredita-se que os respondentes tenham em suas empresas uma cultura mais ligada aos valores financeiros dos insumos necessários ao desenvolvimento de novos produtos. Acredita-se, também, que por serviços serem mais personalizados, há uma maior flexibilidade quanto às questões econômico-financeiras. Porém este é um critério essencial à vida das empresas.

Como observado anteriormente, o critério viabilidade econômica/financeira apareceu antes da adequação ao planejamento estratégico em ambas as amostras. Associa-se esta ocorrência ao fato de que aspectos econômicos mostram-se essenciais às organizações. Quando da tomada de decisão acerca de um novo produto/serviço, as questões ligadas aos aspectos financeiros (custos, preço, retorno sobre o investimento, rentabilidade, entre outras citadas nas entrevistas) devem ser observadas cuidadosamente a fim de garantir retorno aos acionistas, bem como aos gestores. Se as empresas lançam um produto/serviço economicamente inviável (seja por alto investimento de projeto que não deu retorno, seja por precificação equivocada), corre-se sério risco de comprometer a saúde financeira da companhia como um todo, pondo em risco até mesmo outros produtos/serviços.

No que diz respeito à adequação ao planejamento estratégico, notou-se nas entrevistas que os colaboradores têm claro que pertencem a organizações maiores que são regidas por uma missão, visão, valores e que devem ser respeitados. Se quando na tomada de decisão sobre um novo produto ou serviço for verificado que não há coerência com o *core business* da empresa nem com os valores tampouco com a imagem que esta tem no mercado, torna-se uma opção mais sensata rever o projeto de desenvolvimento daquele produto ou serviço, adequando-o ou, até mesmo, descartando-o.

Os quinto, sexto e sétimo lugares obedeceram a mesma lógica nos dois setores, apresentando-se como viabilidade técnica (quinto), fornecedores (sexto) e concorrência (sétimo). O fato das amostras dos diferentes setores obedecerem à mesma ordem hierárquica quanto a estes critérios, demonstra uma lógica no pensar estratégico de marketing nestas empresas. A viabilidade técnica para as amostras consiste na capacidade em produzir o que foi planejado (seja produto ou serviço). Esta capacidade vai desde acomodações físicas na empresa, passando por mão de obra capaz, até tecnologia disponível para realizar o proposto.

A questão dos fornecedores foi levantada de duas diferentes formas: os fornecedores parceiros (aqueles que firmam uma verdadeira aliança para o desenvolvimento de novos produtos/serviços) e os fornecedores 'comuns' que fornecem os insumos. Ambos passam por avaliações de capacidade de fornecimento, cumprimento de regras estabelecidas, qualidade mínima requerida, entre outros fatores. Mais de uma empresa entrevistada levantou o fato de possuírem mais de um fornecedor para o mesmo insumo (como se fossem 'planos B' de fornecimento) no caso de insumos essenciais ao funcionamento da empresa.

Embora as empresas entrevistadas afirmem que tenham como prática usual a análise de seus concorrentes, na hierarquização este critério ocupou a última colocação. Crê-se que seja essencial saber o que está sendo desenvolvido, produzido e comercializado pela concorrência para que a empresa possa desenvolver estratégias adequadas e entender o que está sendo ofertado no mercado. Para a amostra analisada, embora tenha sido um critério que apareceu com frequência nas entrevistas, os concorrentes são o critério menos importante dentre os sete analisados quando são tomadas decisões estratégicas de marketing acerca de um novo produto ou serviço.

Cabe ressaltar que a hierarquização discutida nesta dissertação é caracterizada pela amostra dos respondentes que estão divididos de acordo com as empresas em que atuam, abrangendo serviços e indústrias. Estes resultados não são passíveis de generalização e foram baseados em crenças e experiências pessoais dos respondentes.

## 6 CONCLUSÃO

A presente pesquisa investigou os critérios de tomada de decisão estratégica de marketing sobre novos produto/serviços em dois diferentes setores: indústria e serviços. Para tal investigação, foi proposto um objetivo geral e três específicos, a fim de que a pesquisa alcançasse seu alvo. Tanto o objetivo geral quanto os específicos foram atingidos e cumpriu-se o proposto.

Com a metodologia aplicada e os resultados encontrados, conclui-se que as amostras dos entrevistados dos setores analisados seguem uma mesma lógica quanto aos critérios levados em consideração na tomada de decisão. No que diz respeito à hierarquia dos critérios houve algumas semelhanças e diferenças nos dois setores e as possíveis razões para este fato, foram discutidas nesta dissertação. Com clientes cada vez mais informados e exigentes, as empresas, independentemente do seu setor de atuação, são cada vez mais exigidas pelo mercado e têm concorrentes cada vez mais preparados.

Acredita-se que os achados deste estudo contribuíram para o entendimento dos critérios que os gestores e colaboradores levam em consideração no momento da tomada de decisão estratégica de marketing. De acordo com a metodologia utilizada, os achados do estudo podem ser aplicados somente à amostra pesquisada, porém como os respondentes estão atuando diretamente no mercado e em empresas consolidadas, observou-se certa tendência nas respostas das entrevistas exploratórias. Infere-se que estes critérios não estejam tão distantes de uma amostra maior, porém para que isto seja afirmado, outros estudos com metodologia passível de generalização devem ser realizados.

Observou-se nas entrevistas e nas hierarquizações que as empresas estão valorizando e buscando entender cada vez mais seus clientes. Uma importante fonte de demanda é o mercado consumidor, portanto para que se obtenha maior vantagem competitiva é preciso conhecê-lo e suprir as necessidades existentes, criando assim, maior valor para os clientes.

Frente a estes fatos, com o levantamento dos critérios de tomada de decisão estratégica sobre um novo produto/serviço, esta pesquisa almejou o auxílio aos processos decisórios nas empresas, tornado os processos cada vez menos empíricos e cada vez mais pautados em critérios.

Conclui-se chamando atenção para o fato de que as empresas são feitas por pessoas, e embora tenham diretrizes a serem seguidas, as experiências, vivências, cultura, modo de pensar e agir dos colaboradores que as compõem é que as tornam dinâmicas e únicas.

## **6.1 Contribuições Acadêmicas e Gerenciais**

Esta pesquisa cumpriu as contribuições gerenciais e acadêmicas que se propôs a realizar. No que concerne à parte teórica, Jocumsen (2004), Toaldo e Luce (2006) e Varadarajan e Jayachandran (1999), afirmam que na esfera do marketing falta entendimento de quais os fatores que levam os gestores a tomarem as decisões. Este trabalho contribuiu mostrando que, para a amostra pesquisada, há sete principais critérios que são levados em consideração no momento da tomada de decisão estratégica de marketing sobre um novo produto/serviço: Clientes, Legislação, Viabilidade Econômica/Financeira, Adequação ao Planejamento Estratégico, Viabilidade Técnica, Fornecedores, Concorrência.

No que diz respeito ao tema da pesquisa, esta investigou questões estratégicas de marketing nas organizações, corroborando para o aumento do número de pesquisas no campo, a fim de contribuir para o aumento do impacto das pesquisas nesta área, pois segundo Reibstein *et al.* (2009), há uma diminuição do impacto de pesquisas nesta área do conhecimento.

Ainda, foram abordadas questões sobre os micro aspectos na tomada de decisão estratégica, contribuindo com uma parcela do caminho para o entendimento destes. Conforme observado por Nutt e Wilson (2010), o entendimento destes aspectos trata-se de uma das abordagens de pesquisa mais utilizada a partir dos anos 2000.

Houve, também, a comparação dos critérios encontrados com os modelos teóricos de Noble e Mokwa (1999), Sashittal e Jassawala (2001), Jocumsen (2004) e Menon *et al.* (1999) para confronto da teoria com os achados do estudo, corroborando, desta forma, com as questões acerca da teoria de formulação e implementação da estratégia de marketing.

Destaca-se também que, de acordo com os achados de Dean e Sharfman (1996), os processos de tomada de decisão estão relacionados com o sucesso da

decisão, logo, o entendimento dos critérios levados em consideração na tomada de decisão estratégica de marketing sobre um novo produto ou serviço contribui para a otimização de futuras decisões nesta área, melhorando a efetividade das decisões.

Outro aspecto que precisa ser ressaltado é a contribuição desta pesquisa no que se refere à comparação entre os setores da indústria e serviços, identificando as semelhanças e diferenças e buscando-se na literatura possíveis razões para tal comportamento.

Também não se pode esquecer que essa pesquisa corroborou com o aumento dos estudos que utilizam métodos matemáticos no Brasil uma vez que, como mencionado neste trabalho, não há um número expressivo de pesquisadores no país que utilizam tais técnicas.

No que tange às contribuições gerenciais da pesquisa, o levantamento dos critérios levados em consideração na tomada de decisão estratégica de marketing acerca de um novo produto ou serviço pode contribuir para que as futuras decisões nas organizações sejam tomadas de maneiras mais efetivas, garantindo para as empresas melhores posicionamentos no mercado, economia de recursos e menor desgaste dos decisores (LUCIANO, FREITAS e BECKER,2000).

Observou-se, em conversa com uma das participantes da pesquisa, o quão importante é ter uma metodologia e saber quais critérios devem ser considerados no momento da tomada de decisão estratégica de marketing. A entrevistada 41.c relatou haver participado de um processo de reestruturação na parte de novos produtos na empresa. Com esta nova estrutura, a empresa passou a seguir uma metodologia desenvolvida internamente, mas baseada em critérios de observação e análise obrigatória antes de qualquer tomada de decisão efetiva de desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Ela afirmou que, a quantidade de mercadoria parada em estoque, após esta estruturação com metodologia de tomada de decisão, diminuiu drasticamente e que as vendas aumentaram de forma significativa.

Com o presente trabalho, buscou-se contribuir para as empresas na questão da identificação destes critérios, bem como na identificação de diferenças entre os setores a fim de tornar as tomadas de decisões práticas cada vez menos inconsistentes nas organizações.

Crê-se que empresas menores serão mais beneficiadas com as descobertas deste estudo, uma vez que se observa maior falta de rigor nas tomadas de decisões destas, acarretando pior uso dos seus recursos. Para as empresas isto significa que

menos tempo e capital serão gastos com análises supérfluas, uma vez identificados critérios relevantes que não podem deixar de serem analisados para a tomada de decisão estratégica de um novo produto ou serviço (JOCUMSEN, 2004; LUCIANO, FREITAS e BECKER, 2000).

Como o desempenho das decisões de marketing está se tornando cada vez mais claro devido ao aumento do acesso à informação (MARK, 2001), há maior pressão sobre a responsabilidade do marketing com relação às suas decisões e à necessidade de superar seus concorrentes. Com o entendimento dos critérios de tomada de decisão da área, busca-se melhorar os processos da empresa, garantindo que o setor de marketing atue de forma mais assertiva, podendo apresentar resultados cada vez melhores para a empresa.

Por fim, pode-se retomar o trabalho de Dean e Sharfman (1996), que sugere que processos de tomada de decisão estão ligados ao sucesso da decisão. Como implicação gerencial esta é uma descoberta que leva à busca da compreensão do processo de tomada de decisão, produto da presente pesquisa, a fim de impactar efetivamente no sucesso da decisão final, contribuindo de forma positiva para criação de vantagem competitiva nas empresas.

## **6.2 Limitações da Pesquisa**

Esta pesquisa, como todas, possui limitações. Acredita-se na boa fé dos participantes, porém crê-se que nenhuma entrevista esteja livre de algum viés por parte dos respondentes uma vez que foram abordadas questões estratégicas e pode ter ocorrido alguma omissão de informações sigilosas.

A utilização de uma adaptação do método matemático AHP com o uso de uma escala menor para facilitar aos respondentes, pode ter aumentado o valor da inconsistência das matrizes, porém este fato já era previsto. Contudo acredita-se que o uso de uma escala com 18 variáveis tornaria a taxa de resposta menor, bem como o comprometimento dos respondentes, uma vez que o questionário foi mandado por via eletrônica e não aplicado presencialmente.

Acredita-se que o tempo limitado dos gestores diminuiu a profundidade da entrevista, porém não a invalidou nem enfraqueceu de forma significativa os dados coletados. Em quatro questionários que foram respondidos na fase quantitativa,

notou-se que os participantes não compreenderam o questionário ou não se empenharam, faltando comprometimento com a pesquisa, pois marcaram apenas a alternativa central em toda a escala ou apenas as alternativas das pontas para todas as comparações por pares. Este fato diminuiu o número de respondentes, podendo ter gerado diferença nos resultados, uma vez que se analisaram as respostas dos participantes para identificação de perfil da amostra. Sugere-se, em estudos posteriores, aplicação dos questionários de forma presencial para a devida explicação do método.

Como limitação deste estudo também se aponta a natureza conveniente da amostra bem como seu tamanho reduzido. Outro fator limitante da pesquisa deve-se à metodologia utilizada, uma vez que os achados da presente pesquisa não podem gerar resultados passíveis de generalização e foram baseados em crenças e experiências pessoais dos respondentes.

### **6.3 Sugestões de Novas Pesquisas**

Sugere-se a investigação em outros segmentos, tais como varejo, para fins de comparação com os setores descritos nesta pesquisa. Sugere-se como estudo futuro, a investigação por ramo de atividade, por exemplo, várias empresas de telefonia, ou indústrias do ramo farmacêutico, para analisar os fatores de tomada de decisão na mesma área de atuação.

Também se sugere analisar as diferenças entre empresas em ambientes estáveis e instáveis, uma vez que esta instabilidade pode interferir na ordem de importância dos critérios analisados.

Estudos com participantes do mesmo nível hierárquico mostram-se interessantes. Sugerem-se diferentes amostras dentro da mesma empresa, porém com níveis de hierarquia diferentes, a fim de estudar a percepção dos diferentes níveis hierárquicos da organização no que diz respeito à tomada de decisão estratégica de marketing.

Recomenda-se o estudo sobre a tomada de decisão de diferentes estratégias de marketing, podendo ou não haver comparações entre diferentes estratégias adotadas pela empresa.

Acredita-se ser interessante a investigação de empresas do setor público, a fim de entender os critérios relevantes na tomada de decisão. Não se descarta o estudo de organizações não governamentais (ONG's), pois se acredita que os processos de tomada de decisão estratégica de marketing nestas empresas 'não privadas' possam ser interessantes para estudos acadêmicos. Também se sugere a comparação das tomadas de decisões estratégicas de marketing em ambientes B2B e B2C.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M.I.R e MURAKAMI, M., Abordagem estratégica de tomada de decisão baseada no método AHP (*Analytic Hierarchy Process*), **XVIII Congresso Latino Americano de Estratégia**, Santa Cruz de La Sierra, SLADE, 2005.
- BATAGLIA, W. e SIN OIH YU, A. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. Vol. 9, n. 5, p. 82-111, 2008.
- BATEMAN, T.S. e SNELL,S.A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**, tradução da 5ª. Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BERTERO, C. O. A tomada de decisão nas organizações. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004.
- BONOMA,T.V. Making your marketing strategies work. **Harvard Business Review**.Vol.62, p. 69-79, 1984.
- BULGACOV,S., SOUZA, Q.R., PROHMANN, J.I, COSER, C. e BARANIUK, J. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BROOKSBANK, R., KIRBY, D., TOMPSON, G., & TAYLOR, D. Marketing as a determinant of long-run competitive success in medium-sized UK manufacturing firms, **Small Business Economics**, Vol.20, p.259–272, 2003.
- CHEWNING, E. C., JR., e HARRELL, A. M. The effect of information load on decision makers' cue utilization levels and decision quality in a financial distress decision task. **Organizations and Society**. Vol. 15, p.527–542, 1990.
- CRESWELL, J.W., **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**.3ed- Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DAVIES, M.A.P. Using the AHP in Marketing Decision making. **Journal of Marketing Management**, Vol. 10 , p. 57-73, 1994.
- \_\_\_\_\_ Adaptative AHP: a review of marketing applications with extensions. **European Journal of Marketing**. Vol. 35, p.872-893, 2001.
- DAY,G.S., WEITZ,B., e WENSLEY,R. **The interface of marketing and strategy**. Greenwich: JAI Press, 1990.
- DEAN,J.W. , SHARFMAN, M.P. Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. **Academy of Management Journal**. Vol. 39, n.2, p. 368-396, 1996.

DEWAR, R. e WERBEL, J. Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict, **Administrative Science Quarterly**, vol.24 ,p.426-48, 1979.

EISENHARDT, K. M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments, **Academy of Management Journal**. Vol.32 , p.543-76, 1989.

EPPLER, M.J. e MENGIS, J. The concept of information overload: a review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. **The Information Society**. Vol.20, p.325-334, 2004.

FERREL, O.C., HARTLINE, M. D., **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FERREL, O.C., HARTLINE, M.D., LUCAS, G.H. e LUCK, D. **Estratégia de marketing**. 1ed. São Paulo: Atlas. 2000.

FORBES, D.P. Reconsidering the strategic implications of decision comprehensiveness. **Academy of Management Review**. Vol. 32, p.361-376, 2007.

FRANZ, L.S. e KRAMER, M.W. The dimensions of decisions: a conceptual and empirical investigation IN NUTT, P.C. e WILSON D.C., **Handbook of Decision Making**. Grã Bretanha: Wiley, 2010.

FREDRICKSON, J.W., The comprehensiveness of strategic decision processes: extension, observations, future directions. **Academy of Management Journal**, Vol. 27, n 3, 445-466, 1984.

\_\_\_\_\_, An exploratory approach to measuring perceptions of strategic decision process constructs. **Strategic Management Journal**. Vol.7, 473-483, 1986.

GODOI, C., K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010

HENDRON, M.G, FREDRICKSON, J.W. The effect of strategic decision process and information source on strategy content. **Academy of Management Best Conference Paper**, 2006.

HUANG, L. CHEN, K-H. , WU, Y-W. What kind of marketing distribution mix can maximize revenues: The wholesaler travel agencies' perspective? **Tourism Management**. Vol. 30, p.733–739, 2009.

JAIN, S. C. **Marketing planning & strategy**. 5 ed. Estados Unidos: Thomson Learning, 1997.

JOCUMSEN, G., How do small business managers make strategic decisions? **European Journal of Marketing**. Vol.38 (5-6), p. 659-674, 2004.

KWASNICKA, E.L., **Teoria geral da administração- uma síntese**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1989.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMBIN, J. **Le Marketing Stratégique: du marketing à l'orientation-marché**, 4 ed. Paris: Ediscience, 1999.

LUCIANO, E.M., FREITAS, H. e BECKER, J.L.. Perfil decisório da indústria alimentar gaúcha. Porto Alegre/RS: **ReAd**, v. 6, n. 4, Edição especial 16 - "O Futuro da Indústria no Rio Grande do Sul", p.39-63, Out. 2000.

MACHADO, A.C.M e BULGACOV, S. Conteúdo Estratégico em Organizações do Terceiro Setor: possibilidades e implicações de pesquisa no campo social. **Revista de Ciências da Administração**. Vol. 12, n. 28, p. 40-59, 2010

MARK, D. Adaptive AHP: a review of marketing applications with extensions. **European Journal of Marketing**. Vol. 35, p.872-893, 2001

MCKEE, D.O. Review of Analytic Hierarchy Process: A Strategic-Level Decision-Support technique. **Marketing Education Review** Vol. 2 , p. 56-58, 1992

MCKEE, D. O., VARADARAJAN, P.R., e VASSAR, J. A taxonomy of marketing planning styles, **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol.18. p. 131-42, 1990.

MEIRELLES, A.M., GONÇALVES, C.A., ALMEIDA, A.F.. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. **ENANPAD**, 2000.

MENON, A. e VARADARAJAN, P.R., A model of marketing knowledge use within firms, **Journal of Marketing**, vol. 56 , p. 53-71, 1992.

MENON, A.; BHARADWAJ, S.G; ADIDAM, P.T.; EDISON, S.W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**. Vol.63, p. 18-40, 1999.

MILLER, D. The structural and environmental correlates of business strategy, **Strategic Management Journal**, vol. 8 , p.55-76, 1987.

MINTZBERG, H., QUINN, J.B. **O Processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. Cinco PS para estratégia. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia. conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D. e THÉORÉT, A. The structure of "Unstructured" Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**. Vol.21, p.246-275, 1976.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOODY, P.E. **Decision making: proven methods for better decisions**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1983.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P.R., **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NOBLE, C. H.; MOKWA, M. P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 63, n. 3, p.57-73, 1999.

NUTT, P.C.; WILSON, D.C. **Handbook of decision making**. Reino Unido: Wiley, 2010.

PIERCY, N. e GYLES, W. The logic of being illogical in strategic marketing planning. **Journal of Marketing Management**. Vol. 5, p.19-31, 1989.

PORTER, M. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. Estados Unidos: Free Press, 2008.

QUINN, J.B., VOYER, J. **The strategy process**. São Francisco: Prentice-Hall, 1994.

REIBSTEIN, D.J., DAY, G. e WIND, J. Guest editorial: is marketing losing its way? **Journal of Marketing**. Vol. 73, p.1-3, 2009.

ROBBINS, S. e COULTER, M. **Administração**, 5a edição, Rio de Janeiro, RJ, Prentice Hall do Brasil, 1996.

SAATY, T.L. **Método de análise hierárquica**. São Paulo: McGraw-Hill, Makron, 1991.

\_\_\_\_\_, How to make a decision: the analytic hierarchy process. **Interfaces**. Vol. 24, p. 19-43, 1994.

\_\_\_\_\_, **Theory and applications of the analytic network process: decision making with benefits, opportunities, costs, and risks**. Pittsburgh: RWS Publications, 2005.

\_\_\_\_\_, a, Decision making with the analytic hierarchy process. **International Journal of Services Sciences**, Vol. 1, No. 1, p.83-98, 2008.

\_\_\_\_\_, b, Relative measurement and its generalization in decision making: why pairwise comparisons are central in mathematics for the measurement of intangible factors - the analytic hierarchy/network process. Madrid: **Review of the**

**Royal Spanish Academy of Sciences**, Series A, Mathematics. Disponível em <http://www.rac.es/ficheros/doc/00576> , 2008.

SARIN, S., CHALLAGALLA, G., e KOHLI, A. K. Implementing changes in marketing strategy: the role of perceived outcome- and process-oriented supervisory actions. **Journal of Marketing Research** , vol. 49,p. 564-580, 2012.

SASHITTAL, H. C.; JASSAWALLA, A. R. Marketing implementation in smaller organizations: definition, framework, and propositional inventory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1 p. 50-69, 2001.

SILVA, H. H. Processo de tomada de decisão em marketing: um estudo exploratório comparativo em empresas industriais na grande São Paulo. São Paulo: PUC/São Paulo. Programa de Estudos Pós Graduados em Administração. (Dissertação, Mestrado, Marketing), 2007.

SIMON, H.A. **Comportamento administrativo**.Rio de Janeiro: USAID, 1965.

\_\_\_\_\_.**The new science of management decision**. Prentice Hall College Div; Revised edition: 1977.

\_\_\_\_\_. Rational decision making in business organizations. **American Economic Review**, v.69, p.493-513, 1979.

SIPAHI, S., TIMOR, M., The analytic hierarchy process and analytic network process: an overview of applications. **Management Decision**. Vol. 48, p-775-808, 2010.

SLOTEGRAAF, R.J.; ATUAHENE-GIMA, K., Products development team stability and new product advantage: the role of decision-making processes. **Journal of Marketing**.Vol.75 , p.96-108, 2011.

STOREY,C.D e EASINGWOOD, C. J. The augmented service offering: a conceptualization and study of its impact on new service success. **Journal of Product Innovation Management**. Vol. 15, p. 335-351, 1998.

TEKNOMO, K. **Analytic Hierarchy Process (AHP) Tutorial**. Disponível em <http://people.revoledu.com/kardi/tutorial/ahp/>, 2006.

TOALDO, A.M.M; LUCE, F.B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **RAE**, São Paulo, v. 46, n. 4, 2006.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy Marketing Science**. Vol. 38, p.119-140, 2010.

VARADARAJAN, R. e JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**Vol.27, No. 2, p. 120-143, 1999.

VARGAS,R. Utilizando a programação multicritério (Analytic Hierarchy Process-AHP) para selecionar e priorizar projetos na gestão de portfólio. **PMI Global Congress**. Washington-DC-EUA, 2010.

ZIONTS, S. MCDM- If not a roman numeral, then what? **Interfaces**, Vol. 9, no4, 1979.

WIND, Y e SAATY, T.L. Marketing Applications of the Analytic Hierarchy Process. **Management Science**. Vol.26, p. 641-658, 1980.

WEICK,K.E. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Edgard Blucher, 1973.

WOOLDRIDGE, B. e FLOYD, S.W. Strategic process effects on consensus, **Strategic Management Journal**, vol. 10,p. 295-302, 1989

WU, C., LIN, C., e LEE, C. Optimal marketing strategy: A decision-making with ANP and TOPSIS. **International Journal of Production Economics**, vol. 127,p. 190-196, 2010.

**APÊNDICES**

## **APÊNDICE A- Conteúdo do e-mail de apresentação e agendamento de entrevista**

Bom dia (nome do(a) possível entrevistado(a)),

Sou aluna do mestrado de Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR), da linha de pesquisa de Estratégia de Marketing e Comportamento do consumidor. Quem disponibilizou seu contato foi o(a) (nome de quem disponibilizou o contato) .

Estou desenvolvendo minha dissertação de mestrado sobre processo de decisão de novos produtos.

Gostaria de agendar um horário contigo para realização da entrevista que dura entre 30 min e 1 hora.

Estas entrevistas têm fins acadêmicos e comprometo-me a não identificar sua empresa e as pessoas entrevistadas. Serão usados nomes fictícios. O foco das entrevistas é conhecer os critérios de decisão para desenvolvimento de novo produto, linha de produto ou serviço.

*Após término da pesquisa (Março/2014) será encaminhado para sua empresa um relatório da pesquisa com os resultados deste trabalho.*

É muito importante a participação da sua empresa nesta pesquisa! Aguardo o retorno deste e-mail e estou aberta a possíveis questionamentos!

Obrigada pela atenção,

--

**Juliana Costa**

**Mestranda em Administração UFPR**

**Linha de Pesquisa Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor**

**Celular: (41) xxxx-xxxx**

## APÊNDICE B- Carta de apresentação da aluna-pesquisadora às empresas



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
Programa de Pós-graduação em Administração

Curitiba, xx de junho de 2013.

À

**Aos cuidados de**

Prezado(s) Senhor(es)

Apresentamos JULIANA CONCEIÇÃO NOSCHANG DA COSTA, aluna desta Universidade, regularmente matriculada no Curso Mestrado em Administração, Linha de Pesquisa Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor, e que realiza trabalho de pesquisa como parte de seu projeto de dissertação, intitulado *Processo de Tomada de Decisão Estratégica de Marketing: Levantamento e Hierarquização dos Elementos Através de um Estudo Multicasos*, para obtenção parcial do título de Mestre.

O trabalho tem o objetivo de investigar como os gestores de marketing da sua empresa decidem sobre os lançamentos de novos produtos, linhas de produtos ou serviços. Esta pesquisa está sendo realizada sob a coordenação da Profª. Dra. Ana Maria Machado Toaldo. Gostaríamos, portanto, de referendar a solicitação feita pela aluna para as contribuições de sua empresa à referida pesquisa, nessa fase de análise prática e trabalho de campo.

Ao tempo em que agradecemos a oportunidade do estreitamento empresa-universidade, endossamos a prudência, o caráter confidencial e ético que serão tomados pela aluna na proteção das informações obtidas estritamente para fins acadêmicos, e no desempenho de suas funções enquanto pesquisadora.

Agradecendo sua disponibilidade em atender-nos, colocamo-nos à disposição.

Atenciosamente,

Prof. Dra. Ana Maria Machado Toaldo  
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração da UFPR

**APÊNDICE C- Roteiro de entrevistas utilizado na pesquisa**

**Data:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, **Local:** \_\_\_\_\_

**Nome do entrevistador:** Juliana Costa

**Nome do entrevistado:** \_\_\_\_\_

**E-mail do entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Procedimentos a serem seguidos:****- Introdução**

Bom dia (sr ou sra nome do entrevistado), obrigada por aceitar participar do nosso projeto de pesquisa. Sou aluna da Universidade Federal do Paraná e este projeto será utilizado com fins acadêmicos. Gostaria da sua autorização para gravar esta entrevista.

Introdução: esta pesquisa tem como objetivo entender a tomada de decisão de um novo produto/serviço/linha de produtos. Gostaria de entender o processo. Para tal, farei algumas perguntas e gostaria que você dissertasse sobre o assunto abordado. Pense em uma produto/linha de produto/ serviço que tenha sido lançado no mercado. Este lançamento deve possuir resultados consolidados para que possa haver a análise deste lançamento.

**- Perguntas:**

1. Como vocês decidem sobre novos produtos/linha de produtos /serviços?
2. Como se dá a detecção da necessidade de lançamento de novo produto/linha de produto/serviço? (identificação e diagnóstico do problema)
3. Outras alternativas foram geradas para análise? (nova embalagem, precificação, promoção – geração de novas alternativas)
4. Como foram avaliadas as alternativas existentes? (avaliação das alternativas)
5. Como foi realizada a escolha do novo produto/linha de produto/serviço? (escolha)
6. Como a decisão foi implementada? Foram realizados ajustes após o lançamento no mercado? (implementação da decisão)

7. Como esta decisão foi avaliada? Reviu-se o processo de decisão? Houve alterações no novo produto/linha de produto/serviço? (Avaliação da decisão)

O entrevistador deve conduzir a entrevista, conduzindo o entrevistado na formulação da resposta. Tratar o entrevistado com educação e respeito, procurando interrompê-lo o mínimo possível.

**- Agradecimento final**

Muito obrigada pela sua participação e pelo seu tempo! Esta etapa da nossa pesquisa termina aqui. Enviarei a segunda etapa por e-mail para ser respondida. Assim que o projeto for concluído (especificar uma data que deverá ser cumprida), se o sr ou a sra tiver interesse, enviaremos por e-mail um relatório com os resultados da pesquisa.

**APÊNDICE D- E-mail enviado para etapa quantitativa da pesquisa**

Bom dia,

meu nome é Juliana Costa e você foi entrevistado(a) por mim há alguns meses para o meu projeto de pesquisa do mestrado UFPR.

Para facilitar aos entrevistados, a coleta de dados da segunda fase da pesquisa será realizada por e-mail através do link abaixo. Para responder, você levará em torno de 10 minutos.

[https://qtrial.qualtrics.com/SE/?SID=SV\\_bOzL2SayCmn4L9H](https://qtrial.qualtrics.com/SE/?SID=SV_bOzL2SayCmn4L9H)

No final da pesquisa (março 2014), conforme combinado, será enviado relatório com os resultados para todos os participantes.

**Dependemos da participação de todos para a conclusão deste projeto.**

Obrigada pela disponibilidade e compreensão!

--

**Juliana Costa**

**Mestranda em Administração UFPR**

**Linha de Pesquisa Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor**

**Celular: (41) XXXX-XXXX**

## APÊNDICE E – Pesquisa quantitativa enviada por e-mail de comparações par a par



### Tomada de decisão sobre um novo produto/serviço

Quando você toma uma decisão sobre um novo produto/serviço na sua empresa, o que você considera mais importante entre...

(Note que quanto mais perto do critério escolhido, maior o grau de importância atribuído a este)

Igual importância dos critérios

↓

Critério A	● ● ● ● ● ● ● ●	Critério B
Legislação (leis, normas, portarias)	● ● ● ● ● ● ● ●	Viabilidade econômica-financeira (custo, rentabilidade, custoxbenefício, investimento)
Fornecedores (buscar parcerias, capacidade de fornecimento)	● ● ● ● ● ● ● ●	Legislação (leis, normas, portarias)
Clientes (entender o cliente, valorizá-lo)	● ● ● ● ● ● ● ●	Concorrência (análise dos concorrentes)
Viabilidade técnica do produto (espaço físico, mão de obra, conhecimento, tecnologia disponível)	● ● ● ● ● ● ● ●	Viabilidade econômica-financeira (custos, rentabilidade, custoxbenefício, investimento)
Viabilidade técnica do produto (espaço físico, mão de obra, conhecimento, tecnologia disponível)	● ● ● ● ● ● ● ●	Clientes (entender o cliente, valorizá-lo)
Adequação ao planejamento estratégico (adequação à missão, visão, valores da empresa)	● ● ● ● ● ● ● ●	Viabilidade econômica-financeira (custos, rentabilidade, custoxbenefício, investimento)
Legislação (leis, normas, portarias)	● ● ● ● ● ● ● ●	Concorrência (análise dos concorrentes)
Fornecedores (buscar parcerias, capacidade de fornecimento)	● ● ● ● ● ● ● ●	Viabilidade econômica-financeira (custos, rentabilidade, custoxbenefício, investimento)
Fornecedores (buscar parcerias, capacidade de fornecimento)	● ● ● ● ● ● ● ●	Concorrência (análise dos concorrentes)
Clientes (entender o cliente, valorizá-lo)	● ● ● ● ● ● ● ●	Legislação (leis, normas, portarias)
Concorrência (análise dos concorrentes)	● ● ● ● ● ● ● ●	Viabilidade econômica-financeira (custos, rentabilidade, custoxbenefício, investimento)
Adequação ao planejamento estratégico (adequação à missão, visão, valores da empresa)	● ● ● ● ● ● ● ●	Concorrência (análise dos concorrentes)
Viabilidade técnica do produto (espaço físico, mão de obra, conhecimento, tecnologia disponível)	● ● ● ● ● ● ● ●	Legislação (leis, normas, portarias)
Clientes (entender o cliente, valorizá-lo)	● ● ● ● ● ● ● ●	Viabilidade econômica-financeira (custos, rentabilidade, custoxbenefício, investimento)
Fornecedores (buscar parcerias, capacidade de fornecimento)	● ● ● ● ● ● ● ●	Clientes (entender o cliente, valorizá-lo)

Adequação ao planejamento estratégico (adequação à missão, visão, valores da empresa)	<input type="radio"/>	Legislação (leis, normas, portarias)
Adequação ao planejamento estratégico (adequação à missão, visão, valores da empresa)	<input type="radio"/>	Clientes (entender o cliente, valorizá-lo)
Viabilidade técnica do produto (espaço físico, mão de obra, conhecimento, tecnologia disponível)	<input type="radio"/>	Fornecedores (buscar parcerias, capacidade de fornecimento)
Viabilidade técnica do produto (espaço físico, mão de obra, conhecimento, tecnologia disponível)	<input type="radio"/>	Concorrência (análise dos concorrentes)
Adequação ao planejamento estratégico (adequação à missão, visão, valores da empresa)	<input type="radio"/>	Viabilidade técnica do produto (espaço físico, mão de obra, conhecimento, tecnologia disponível)
Adequação ao planejamento estratégico (adequação à missão, visão, valores da empresa)	<input type="radio"/>	Fornecedores (buscar parcerias, capacidade de fornecimento)

Dados gerais

Empresa

Seu cargo

Setor

Indústria

Serviço