

SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS DE MERCADO ENTENDIMENTO DA VISÃO, RELAÇÃO E COMPREENSÃO PELOS DIFERENTES NÍVEIS ADMINISTRATIVOS DE UMA ORGANIZAÇÃO

Fauze N. Mattar^()*
*Renato Telles^(**)*

RESUMO

Este artigo apresenta parte das conclusões de uma pesquisa realizada para a obtenção do título de mestre, junto a uma grande empresa brasileira.

O estudo visou contribuir para o conhecimento da visão, da compreensão e do comportamento de cada um dos três níveis administrativos da organização em relação ao mercado, às informações sobre o mercado e de como é estabelecida a relação entre esses níveis.

O estudo conclui que há uma grande heterogeneidade em relação aos fatores pesquisados entre os três níveis organizacionais pesquisados

^(*) Bacharel, Mestre, Doutor e Livre Docente em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Professor da FEA/USP e ex-professor de outras instituições de ensino superior. Coordenador do Programa de Educação Continuada em Administração para Executivos USP-DA/FEA-FIA. Coordenador de Projetos da Fundação Instituto de Administração. Professor Visitante da University of Massachusetts - College of Management - Marketing Department. E-mail: fauze@usp.br.

^(**) Graduado pelo Instituto de Física, Escola Politécnica e Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Professor da Universidade Mackenzie. E-mail: telles@villares.com.br.

INTRODUÇÃO

A compreensão das organizações como sistemas remete ao reconhecimento de diferentes níveis de gerenciamento das operações, que podem ser associados aos seus subsistemas componentes. A literatura sobre o tema entende, como um desdobramento deste contexto, a hierarquização destas diferentes instâncias administrativas, aspecto que concorda com a prática empresarial adotada pela maioria das empresas e que compreende três níveis: normativo, estratégico e operacional.

As diferenças entre os níveis de gerenciamento de uma organização implicam em lógicas diferenciadas de comportamento, compreensão de situações e reconhecimento de contextos. Os objetivos, as metas, os indicadores de desempenho, assim como a perspectiva temporal e as decisões de cada nível administrativo são definidas e/ou condicionadas pelo elenco e estrutura das informações utilizadas pela organização; no entanto não são os mesmos entre esses diferentes

níveis, não raro conflitantes, o que pode lhe trazer problemas de grande dimensão e de difícil solução.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Petit (1967:346) apresenta uma concepção sistêmica da empresa, conforme é apresentado no Quadro 1. Sobre essa abordagem ele afirma:

“...o nível técnico possui fronteiras que não o isolam completamente do ambiente..., mas que apresentam alto grau de fechamento. O nível organizacional apresenta menor teor de fechamento: conseqüentemente é mais susceptível às infiltrações dos elementos externos. Já o nível institucional tem fronteiras muito permeáveis, sofrendo, portanto, forte influência de elementos difíceis de controlar e de prever.”

Quadro 1 - Os Níveis Técnico, Organizacional e Institucional do Sistema de Administração

<i>Nível de gerenciamento</i>	<i>Tarefa</i>	<i>Abordagem</i>	<i>Técnica utilizada</i>	<i>Horizonte de tempo</i>	<i>Estratégia em decisões</i>
Técnico	Racionalidade técnica	Técnica	Administração científica	Curto prazo	Computacional
Organizacional	Coordenação	Política	Mediação	Curto prazo e longo prazo	Compromisso
Institucional	Consideração de incertezas, relação com o ambiente	Conceitual e filosófica	Supervisão oportuna, negociação com ambiente	Longo prazo	Baseada no julgamento

Baseado em Petit, 1967, p.349.

Schwaninger (1993:63) apresenta o esquema de uma estrutura corporativa baseada no Modelo

de Sistema Viável de Beer, conforme reproduzido na Figura 1.

Ambiente

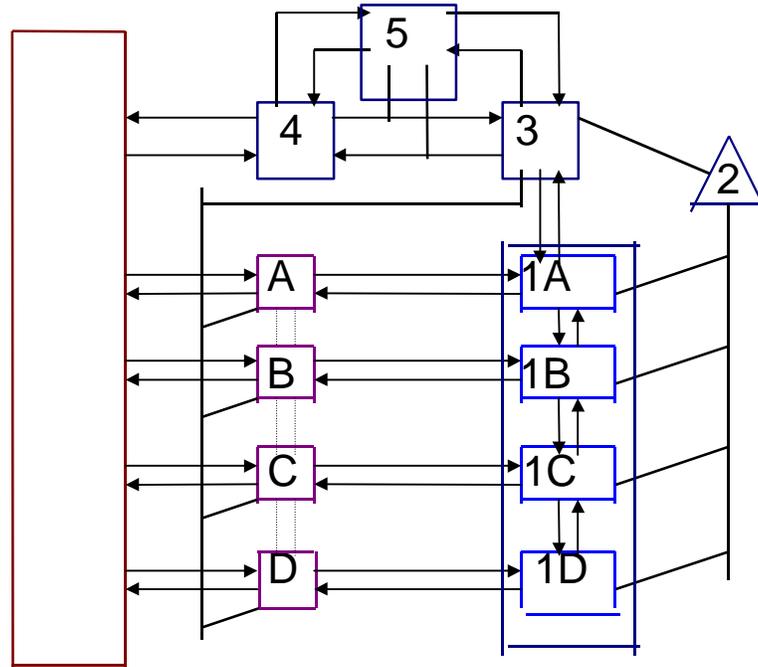


Figura 2 - Uma Estrutura Corporativa Representada pelo Modelo do Sistema Viável de Beer

(Baseado em Schwaninger, 1993, p. 63)

O Modelo do Sistema Viável de Beer é composto por cinco subsistemas assim descritos por Schwaninger:

Subsistema 1:
("operação") identificado com o sistema operacional da organização, compreende todas as unidades operacionais dotadas de autonomia (relativa) e podendo ser tomadas como objeto de análise pelo VSM isoladamente.

Subsistema 2:
("coordenação") funcionalmente representa uma instância que assegura harmonização entre a operação e os objetivos dos subsistemas componentes do subsistema 1, absorvendo a *variedade* (conceito de Beer vinculado a mutabilidade de condições, associada a modificações de natureza complexa em variáveis condicionantes de comportamento dos sistemas) e as oscilações não controladas.

Subsistema 3:
("controle") possui, como atividade alvo, função de monitoramento das operações, tendo, por responsabilidade, a definição e o reconhecimento de sinais indicadores do desempenho interno e, deste modo, assumindo, como atribuição compartilhada com o subsistema 2, a preservação da estabilidade interna da organização.

Subsistema 4:
("inteligência") conjuga duas atribuições principais: garantir o fluxo de informações entre os sistemas, particularmente entre o subsistema 5 e os demais; e capturar da organização e para a organização as informações e dados relevantes ao ambiente, disponibilizando-os adequadamente.

Subsistema 5:
("estratégia") formula políticas e define estratégias a partir da compreensão e análise recursiva, nível a nível, da organização e de sua interação com o ambiente, por meio das informações dis-

poníveis, oferecidas basicamente pelos subsistemas 3 e 4.

Schwaninger (1993:95) apresenta os seguintes objetivos procurados por cada um dos três níveis de gerenciamento de uma organização:

- nível operacional: a eficiência econômica (ou particularmente a lucratividade);
- nível estratégico: a capacidade cooperativa e competitiva da organização;
- nível normativo: legitimidade, definida como o potencial de atendimento das necessidades e reivindicações dos indivíduos que compõem a organização.

PESQUISA

Objetivos

Objetivo geral

O objetivo do presente trabalho é contribuir para o conhecimento da visão, compreensão e comportamento de cada nível administrativo de uma organização (operacional, estratégico e normativo) em relação ao mercado, e de como é estabelecida a relação entre estes níveis, buscando uma compatibilização do entendimento do mercado e uma uniformização da interação com este.

Objetivos Específicos

Associados ao objetivo geral, também os seguintes objetivos específicos foram procurados:

1. Constituição de uma base de dados sobre a compreensão da atividade de marketing e marketing integrado de cada nível administrativo.
2. Reconhecimento da compreensão do mercado pelos diferentes níveis gerenciais e de seu comportamento em relação a este, considerando seu entendimento de marketing.

3. Levantamento de dados, informações e indicadores de desempenho utilizados pelos administradores, condicionantes de sua atuação junto ao mercado.
4. Exploração e exame das circunstâncias e dos mecanismos que definem a relação e a interação entre os diferentes níveis organizacionais sobre situação e comportamento do mercado.
5. Análise crítica das condições de operação, estrutura e fluxo de informações da organização objeto de estudo, fundamentada nos modelos pesquisados e conceitos presentes na literatura.

Pressupostos e Variáveis de Pesquisa

Pressupostos de Pesquisa

Para o desenvolvimento desta pesquisa foram assumidos os seguintes pressupostos:

1. Ambiente organizacional, utilizado para a pesquisa de campo, pode ser considerado como dotado efetivamente dos atributos que lhe confirmam aderência e compatibilidade aos conceitos enunciados envolvendo administração e sistemas.
2. Modelo hierárquico dos níveis administrativos é passível de adoção na organização objeto da pesquisa, sendo adequado a sua proposta de funcionalidade à operação da empresa.
3. Os três níveis preconizados pelos modelos adotados, ou seja, operacional, gerencial e normativo, correspondem aos níveis de supervisão, gerência e direção (incluindo a presidência) da empresa estudada.
4. A percepção individual manifestada sobre a área e a função de marketing, assim como sugestões de atividade para esta, constitui uma base de dados, a partir da qual é possível inferir sobre a uniformidade e homogeneidade da informação sobre o mercado, e diferenças e/ou defasagens entre os diferentes níveis administrativos.
5. Relato de cada nível administrativo sobre o apelo ao marketing integrado e indicadores

de desempenho reflete simultaneamente as condições de interação e comportamento no interior da organização e em relação ao mercado.

6. A estratificação levada a cabo para efeito de definição de amostra é suficientemente representativa do contexto organizacional em estudo para os objetivos assumidos.

Variáveis de Pesquisa

Para a condução da pesquisa foram identificadas as seguintes variáveis de interesse a serem investigadas:

- Variável 1: Nível de conhecimento de marketing (enquanto disciplina) em função do nível gerencial.
- Variável 2: Uniformidade (em termos de disponibilidade, acessibilidade e consideração) de fontes de dados e informações dos níveis gerenciais, que compõem a organização.
- Variável 3: Composição da importância atribuída às diferentes fontes de informação, para cada nível administrativo, na configuração da compreensão do mercado.
- Variável 4: Compatibilidade entre indicadores de desempenho dos diferentes níveis administrativos.
- Variável 5: Concordância (identidade de posições) sobre deliberações em processo decisório, envolvendo definições, em nível organizacional, na relação com o mercado.
- Variável 6: Grau de conhecimento dos objetivos e da estratégia da organização em função do nível gerencial.
- Variável 7: Composição dos fatores considerados (importância atribuída às fontes e aos indicadores de desempenho) nas decisões relacionadas ao mercado e, em particular, aos clientes.

METODOLOGIA

Tipo de Pesquisa

O contexto de escassez de referenciais teóricos e práticos sobre as condições específicas do estudo, com o conseqüente comprometimento da viabilidade de um estudo descritivo da situação em análise definiu, como tipo de pesquisa a ser adotado, o exploratório, conforme classificação de Selltitz et al. (1974). O estudo exploratório, conforme estes autores (Selltitz, 1974:60) definem

“... pode ter outras funções: aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar tal estudo; o esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas; a obtenção de informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real; apresentação de um recenseamento de problemas considerados urgentes por pessoas que trabalham em determinado campo de relações sociais.”

No sentido de desenvolver um estudo de natureza exploratória, Selltitz et. al. (1974) sugerem a seguinte seqüência de etapas para sua consecução:

- (1) resenha da literatura existente sobre o tema;
- (2) levantamento de informações a partir de pessoas com experiência prática no problema;
- (3) análise de exemplos que estimulem a compreensão do fenômeno.

Amostra e Fonte de Dados

A organização definida como objeto de estudo constituiu-se em uma das unidades de negócio da Aços Villares S.A., empresa de capital nacional do grupo Villares. O grupo Villares compreende basicamente duas empresas: Elevadores Atlas S.A. (líder do mercado nacional de elevadores, com cerca de 40% de *market-share*)

e Aços Villares S.A. (líder brasileira no setor siderúrgico de aços especiais para Construção Mecânica, Alta Liga e Cilindros de Laminação). A pesquisa será ambientada especificamente na Unidade Estratégica de Negócio Construção Mecânica (UEN-CM), principal linha de produto

da Aços Villares, cuja operação guarda estreita relação com a indústria automotiva, participando como um dos elos primários desta cadeia produtiva. No Quadro 3, é apresentado o organograma funcional de referência da UEN da Villares, onde a pesquisa foi conduzida.

Quadro 3 - Organograma Funcional de Referência da UEN-Construção Mecânica

Presidente de Aços Villares
Assessoria
Diretoria administrativa e financeira
Diretoria da UEN-alta liga
Diretoria da UEN-cilindros e tubos
Diretoria da UEN-construção mecânica
Gerência de vendas
Gerência de exportação
Gerência de compras
Gerência de controladoria
Gerência de relações industriais
Gerência de planejamento e controle de produção
Gerência de metalurgia
Gerência de aciaria de Anhanguera
Gerência de aciaria de Vibasa
Gerência de laminação de Anhanguera
Gerência de laminação de Vibasa
Gerência de expansão
Assessoria técnica

Fonte: documentação interna da Villares

Considerando-se a dinâmica de operação da organização em estudo e, particularmente, sua estrutura de funcionamento, definiu-se, como domínio para a seleção da amostra, os diferentes agrupamentos gerenciais presentes na empresa examinada, ou seja, funcionários respondendo pelo nível de supervisão, gerentes (na organização estudada, a gerência é associada ao nível de departamento) e diretores (de unidade de negócio e presidente). Portanto, na UEN-Construção Mecânica, todos os 35 funcionários nos três níveis de gerenciamento de interesse da pesquisa foram entrevistados, resultando em 20 entrevistas no nível de supervisão, 10 no nível de gerência e 5 no nível de direção.

Coleta de Dados

Dentre os instrumentos de referência para a compilação dos dados optou-se pela entrevista pessoal com base em questionário, conforme MATTAR (1993) e BOYD & WESTFALL (1982) sugerem, sendo o questionário do tipo estruturado não-disfarçado (elenco definido de questões a ser aplicado a todos os respondentes e com o objetivo, inequivocamente, transparente para o entrevistado).

Resultados

No Quadro 4, são apresentados os principais resultados obtidos na pesquisa que, a seguir, serão comentados.

Em síntese, poder-se-ia, a partir dos resultados obtidos, estabelecer-se as seguintes conclusões por variável de pesquisa:

Nível de conhecimento de marketing - embora supervisão, gerência e direção atribuam igualmente excepcional importância ao conhecimento do mercado e ao planejamento de vendas em função do mercado, divergem quanto ao entendimento de marketing que possuem e, principalmente, quanto à estrutura da empresa para compreender e responder a mudanças de mercado, sendo que a supervisão apresentou uma visão mais crítica contrastando com as posições manifestadas pela gerência e direção. Neste sentido, os aperfeiçoamentos sugeridos pela administração operacional são de natureza (do processo) de compreensão do mercado, enquanto o nível estratégico indica a possibilidade de melhorias incrementais e o nível normativo (diretivo) reconhece a existência de limitações, inferioridades comparativas e necessidade de melhor estruturação da compreensão do mercado, porém não demonstrando maior inquietação. Quanto ao

SIM, é notável a baixa eficiência atribuída por todos os gerenciadores da organização, mas ainda de forma mais destacada e preocupada pela supervisão; a avaliação e o monitoramento de resultados é outro ponto relevante de discordância: a supervisão o reconhece como pouco eficiente, particularmente na detecção de desvios e correção de rumo, enquanto a gerência o considera satisfatório e a direção o entende como adequado. A segmentação de mercado não mereceu importantes considerações.

Uniformidade de fontes, dados e informações - o elenco de fontes descrito pelos três agrupamentos gerenciais é essencialmente o mesmo, sendo que a prioridade entre as fontes também apresenta um padrão comum, com maior credibilidade para as fontes pessoais (contatos pessoais) e, nesta ordem, informações de mercado, entidades de classe e, finalmente, publicações especializadas. Cumpre ainda o reconhecimento da baixo grau de utilização e aproveitamento das informações organizacionais para conhecimento do mercado na opinião da supervisão, gerência e

direção, tendo-se verificado divergência entre estes agrupamentos, com especial posicionamento crítico por parte da supervisão.

Composição da importância atribuída às fontes - evidencia-se, pela posição assumida nos três níveis administrativos, a importância atribuída às informações pessoais em relação às demais formas, que naturalmente tendem a apresentar maior grau de estruturação; por outro lado, o nível de utilização e aproveitamento das informações provenientes das fontes para conhecimento do mercado é considerado baixo pela maioria dos entrevistados. O cruzamento destas duas indicações sugere uma importante consideração sobre o cenário da organização: a fonte reconhecida como de maior importância é a mais desestruturada pela sua natureza de veiculação, sendo que o Sistema de Informações de Marketing (responsável virtual pela estruturação e distribuição das informações de mercado) possui um nível de eficiência insuficiente na percepção de todos os níveis administrativos. direção, tendo-se verificado divergência entre estes agrupamentos, com especial posicionamento crítico por parte da supervisão.

Composição da importância atribuída às fontes - evidencia-se, pela posição assumida nos três níveis administrativos, a importância atribuída às informações pessoais em relação às demais formas, que naturalmente tendem a apresentar maior grau de estruturação; por outro lado, o nível de utilização e aproveitamento das informações provenientes das fontes para conhecimento do mercado é considerado baixo pela maioria dos entrevistados. O cruzamento destas duas indicações sugere uma importante consideração sobre o cenário da organização: a fonte reconhecida como de maior importância é a mais desestruturada pela sua natureza de veiculação, sendo que o Sistema de Informações de Marketing (responsável virtual pela estruturação e distribuição das informações de mercado) possui um nível de eficiência insuficiente na percepção de todos os níveis administrativos.

Tabela 1 - Resultados da Pesquisa

Variáveis de pesquisa	Informação desejada (Indicadores das variáveis de pesquisa)	Posição dos administradores			Conclusão indicação	Observação/nota/conclusão
		Supervisores	Gerentes	Diretores		
Nível de conhecimento de marketing	Nível de conhecimentos de marketing	2,5	4	4	Discordância	Supervisão≠gerente=direção
	Qualidade da organização para marketing	2	3	3	Discordância	Supervisão≠gerente=direção
	Sugestão de melhorias na organização de marketing	Cética	Satisfeita	Insatisfeita	Discordância	Supervisão≠gerente≠direção
	Nível de importância ao planejamento de vendas em função do mercado	5	5	5	Concordância	-
	Nível de utilização de informações de mercado no planejamento de vendas	5	5	5	Concordância	-
	Aperfeiçoamentos no planejamento de vendas	Resignada	Insensível	Preocupada	Discordância	Supervisão≠gerente≠direção
	Estruturação do SIM	Insatisfeita	Insensível	Crítica	Discordância	Supervisão≠gerente≠direção
	Nível de eficiência do SIM	2	3	3	Discordância	Supervisão≠gerente≠direção
Avaliação do controle e monitoramento dos resultados	Insatisfeita	Satisfeita	Satisfeita	Discordância	Supervisão≠gerente≠direção	
Opinião s/ segmentação de mercado praticada	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Concordância	-	
Informação e fontes	Conhecimento das fontes de dados e informações de mercado	Convencional	Convencional	Convencional	Concordância	-
	Nível de utilização das informações obtidas	2	3	3	Discordância	Supervisão≠gerente=direção
	Ordenação das prioridades de cada fonte	Informal	Informal	Informal	Concordância	-
	Posição diante de fontes com informações contraditórias	Convencional	Convencional	Convencional	Concordância	-
Indicadores de desempenho	Indicadores de desempenho de marketing utilizados	Convencional	Convencional	Convencional	Concordância	Listagem apresentada é similar
	Nível de eficiência do conjunto de indicadores de marketing	2,5	3	3	Discordância	Supervisão≠gerente=direção
	Análise crítica dos indicadores utilizados	Insatisfeita	Resignada	Crítica	Concordância	-
	Indicadores utilizados na medida do próprio desempenho	Deficiência	Relevância	Importância	Discordância	Supervisão≠gerente=direção
	Grau de eficiência dos indicadores utilizados na avaliação do próprio desempenho	2	4	4	Discordância	Supervisão≠gerente=direção
Pontos que poderiam ser melhorados na própria avaliação	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Concordância	-	
Processo de decisão	Nível de crédito ao acerto das decisões de marketing	2	4	3	Discordância	Supervisão≠gerente=direção
	Nível em que as decisões consideram informações de mercado	2	4	4	Discordância	Supervisão≠gerente=direção
	Nível de consideração e avaliação de riscos no processo decisório	2	4,5	5	Discordância	Supervisão≠gerente=direção
	Avaliação do processo e sugestão de melhorias	Discutível	Adequada	Adequada	Discordância	Supervisão≠gerente=direção
	Fatores a considerar ou considerados no processo de decisão	Convencional	Convencional	Convencional	Concordância	-
Conhecimento de objetivos e estratégias	Nível de conhecimento dos objetivos organizacionais.	3	4,5	4	Discordância	Supervisão≠gerente=direção
	Nível de conhecimento dos objetivos de marketing	3	4	4	Discordância	Supervisão≠gerente=direção
	Nível de conhecimento das estratégias de marketing	2	3,5	4	Discordância	Supervisão≠gerente=direção
	Nível de importância ao conhecimento de objetivos e estratégias	4	5	5	Concordância	-
	Consequências do desconhecimento de objetivos e estratégias	Preocupada	Preocupada	Preocupada	Concordância	-
	Avaliação da possibilidade de discutir e revisar objetivos e estratégias	Discutível.	Discutível.	Discutível.	Concordância	-
Percepção do processo decisório	Percepção do processo de decisão nos três níveis hierárquicos	Pessoal c/ ausência de informações relevantes	Heterogêneo c/ ausência de informações relevantes	Contingente e diferente em função do nível ocupado na organização	Discordância	Supervisão≠gerente≠direção

Compatibilidade entre indicadores - a relação de indicadores de marketing, utilizados pela organização e identificados pelos três níveis administrativos, é basicamente a mesma, sendo que o grau de eficiência atribuído ao conjunto é de baixo a médio, conforme a supervisão, e médio, segundo a gerência e a direção, havendo avaliações, no estrato da supervisão, de nenhum ou pouco em relação a este avaliador (grau), composição que assegurou estatisticamente diferença entre o nível de eficiência imputado aos indicadores de marketing pela supervisão, gerência e direção. Em termos de avaliação de *performance* individualizada por área de atuação, constatou-se importante diferença de entendimento quanto à validade e funcionalidade dos indicadores de marketing, principalmente na percepção da supervisão. Na opinião dos gerenciadores, particularmente do nível operacional, inexistem indicadores fidedignos de posicionamento, situação da concorrência e satisfação de cliente, sendo que a direção destaca a necessidade de sintonizar-se estes indicadores com a avaliação das estratégias e objetivos da organização.

Concordância sobre deliberações em decisões - as decisões envolvendo mercado apresentaram relevante diferença de opinião acerca de sua adequação e conveniência ao contexto mercadológico, sendo notável a posição crítica da supervisão em contraste à posição de concordância às definições da empresa pela gerência, tendo se localizado intermedianamente, o posicionamento assumido pela direção. Do mesmo modo, existe discordância sobre a consideração de informações organizacionais e avaliação de riscos nos processos decisórios, cujo entendimento da administração operacional é de baixo nível de preocupação sobre estes dois aspectos, enquanto gerência e direção admitem maior preocupação e consideração destas duas dimensões durante a tomada de decisão. Com relação aos potenciais pontos de aperfeiçoamentos, não houve identificação de propostas específicas, sendo que as proposições foram mais de natureza geral, como necessidade de estudo de impactos, controle e avaliação de efeitos, consulta às bases e maior clareza das razões de uma dada decisão. Quanto aos fatores a serem considerados nas decisões, verificou-se concordância entre os três estratos gerenciais, sendo a preocupação básica da super-

visão associada à coerência entre objetivos, estratégias e mercado, enquanto o foco da gerência vincula-se ao controle e monitoramento da resposta efetiva de mercado às decisões adotadas; a direção destacou a importância de alinhamento entre decisão e objetivos da organização e necessidade de consideração de risco desta.

Conhecimento de objetivos e estratégias - evidencia-se relevante concordância, entre os três agrupamentos administrativos, sobre o grau de importância atribuído ao conhecimento de objetivos e estratégias, cujas avaliações foram sempre elevadas; todavia, verifica-se incompatibilidade de percepções entre supervisão, gerência e direção, quanto ao conhecimento de objetivos organizacionais, objetivos de mercado e estratégias de mercado e marketing. Este contraste sugere uma diferenciação de entendimento entre os níveis para quaisquer decisões, mas com particular impacto para aquelas ligadas ao mercado. Ainda, dentro do contexto desta situação, supervisão, gerência e direção manifestaram semelhantes preocupações com o eventual desconhecimento destes conjuntos de informações, denotando inquietação com as possíveis consequências, mas não reconhecendo a presença virtual desta condição no interior da organização. A avaliação da possibilidade de revisão, discussão e mudança de objetivos e estratégias durante a operação (em atividades de rotina) apontou para uma condição de viabilidade teórica na percepção da organização como um todo, mas, em geral, ressalvada pelas restrições e limitações impostas pela estrutura de operação do negócio; verificou-se certa heterogeneidade associada a esta demanda entre áreas diferentes, sendo que as dificuldades para uma ocasional rediscussão dentro do período unidade de planejamento (mês) são consideradas substancialmente maiores. A análise integrada induz a se considerar reavaliações ou revisões de planejamento ou projeções como respostas necessariamente provocadas por resultados organizacionais (em especial mercadológicos) inesperados, sugerindo um comportamento de natureza mais reativa do que pró-ativa.

Fatores nas decisões de mercado - existe uma concordância tácita sobre a possibilidade de decisões diferentes (contraditórias e/ou contrá-

rias) de cada um dos três níveis hierárquicos, para uma mesma situação, demandando ações administrativas. Noventa e um por cento dos entrevistados externam esta posição, entretanto, o aspecto, que merece aprofundamento de análise, está associado às razões desta posição “praticamente de consenso” na organização. Embora os indicadores de desempenho, horizonte temporal de impacto e a abrangência sejam diferenciados, o foco da abordagem desta dimensão do processo decisório concentra-se nas causas identificadas pelos estratos gerenciais, que justificariam os comportamentos diversos na tomada de decisão. Neste sentido, a supervisão fundamenta eventuais diferenças de decisão como resultado da ineficiência do sistema de informações, em termos de estrutura e configuração, apresentando posições críticas sobre definições condicionadas exclusivamente a indicadores de desempenho (setoriais ou individuais) e, associando a esta condição, a inexistência de avaliação dos resultados provenientes das decisões adotadas (em qualquer nível). A gerência justifica decisões diferenciadas, entre os níveis administrativos, basicamente a partir do reconhecimento das inerentes diferenças de informação, presentes em cada agrupamento gerencial, sendo que a questão da deliberação de natureza estratégica - componente funcional deste estrato administrativo - deve ser reconhecido e incluído como fonte potencial de distorções de posição entre supervisão, gerência e direção. A direção basicamente entende que existe um domínio mais adequado a cada uma das decisões, devido ao composto das informações demandadas para tanto, admitindo como relevável a preocupação e orientação das decisões pelos indicadores de desempenho.

CONCLUSÕES

A partir da análise crítica dos resultados obtidos na pesquisa de campo para a organização objeto de estudo, pode-se concluir:

1. nível de conhecimento de marketing dos diferentes agrupamentos gerenciais pode ser admitido como heterogêneo, embora a uniformidade desta dimensão de informação (em particular, para o planejamento de ven-

das) seja considerada importante por todos os administradores;

2. Sistema de Informações de Marketing (SIM) é considerado pouco eficiente para as demandas da organização pelos diferentes agrupamentos administrativos, aspecto que constitui relevante componente nas divergências quanto ao entendimento e interação com o mercado destes agrupamentos;
3. a baixa eficiência atribuída ao SIM, provavelmente, está associada à posição crítica da supervisão, com especial intensidade, em relação à estrutura da empresa para compreender e responder prontamente a mudanças de mercado;
4. embora a relação de fontes e o nível de prioridade atribuído a estas tenham o mesmo padrão para supervisão, gerência e direção, a condição de estruturação do SIM, segundo os diferentes níveis administrativos, compromete a homogeneidade do entendimento e compreensão das informações de mercado;
5. a fonte de informações considerada mais confiável está vinculada a contatos pessoais, que não favorece naturalmente sua estruturação, tendo, como agravantes, a inexistência de procedimentos e/ou cultura de veiculação de dados formalmente e a relativa ineficiência do SIM;
6. a relação de indicadores de marketing é essencialmente a mesma para os três níveis hierárquicos presentes na organização, sendo que verifica-se concordância quanto à baixa eficiência atribuída ao conjunto, em termos de representação da real situação de mercado da organização (todavia com posição mais crítica da supervisão em relação aos demais níveis administrativos);
7. os indicadores de marketing, na perspectiva do nível operacional (supervisão), não podem ser considerados absolutamente fidedignos, não disponibilizando adequadamente informações como posicionamento da empresa, situação da concorrência e satisfação do cliente; a gerência admite fragilidades, mas não as identifica, sendo que a direção defende a necessidade de alinhamento entre indicadores, objetivos e estratégias, contudo

- não se verificando a presença de estruturas ou instâncias organizacionais com esta função e/ou atribuição;
8. as decisões, envolvendo mercado (compatibilidade e adequação entre decisões e contexto mercadológico), apresentam importante diferença de percepções: a supervisão as entende como pouco adequadas, a gerência como satisfatórias e a direção se situa intermediariamente, optando por admiti-las como medianamente compatíveis;
 9. a avaliação de riscos e a consideração de informações organizacionais são percebidas como insuficientes ou não adequadamente efetuadas pela supervisão, enquanto gerência e direção apresentam posições convergentes sobre o correto procedimento da organização, envolvendo estas duas dimensões de análise no processo decisório, ressalvadas as limitações impostas pela operação do negócio;
 10. verifica-se concordância entre os agrupamentos gerenciais sobre a grande importância do conhecimento de objetivos e estratégias e os potenciais danos por eventual ignorância, todavia existe divergência quanto ao grau de conhecimento efetivo destes, sendo que a supervisão discorda de gerência e direção, entendendo que este é insuficiente para as necessidades da organização;
 11. a revisão de objetivos, estratégias e metas é considerada possível pelos administradores, em geral, mas associada a dificuldades operacionais importantes (atividades de rotina, espaço e foro dedicados a esta avaliação) e limitações de natureza estrutural (disponibilidade integrada de informações e ferramentas de análise e síntese destas);
 12. os três níveis administrativos concordam com a possibilidade de decisões diferentes (eventualmente contraditórias e/ou contrárias) para uma situação, demandando ações administrativas, se julgada ou encaminhada em particular por um destes níveis; a supervisão fundamenta sua posição na ineficiência do SIM, decisões condicionadas prioritariamente a indicadores de desempenho (setoriais e/ou individuais) e ausência de avaliação crítica dos resultados das decisões adotadas; a gerência entende que as diferenças constituem-se no resultado da natural diferenciação de nível de informação; a direção admite a existência de um domínio mais adequado para cada decisão, relevando a preocupação com a condição dos indicadores de desempenho;
 13. a dinâmica da operação do negócio, do comportamento do mercado e da relação mantida entre estas duas esferas sugere que a inexistência de um Sistema de Informações Gerenciais de Mercado, considerado suficientemente eficaz e eficiente pelos diferentes agrupamentos gerenciais, implica em distorções de entendimento e interação entre os níveis administrativos com relação ao mercado.

Recomendações e Limitações da Pesquisa

Recomendações

A abordagem, sob uma perspectiva de mercado e com ênfase nos conceitos de marketing, considerando a análise crítica dos resultados e as conclusões depreendidas, remete às seguintes recomendações, de caráter geral, para a organização analisada:

- discussão integrada sobre as questões associadas ao conhecimento de marketing, demandado e suficiente para a adequada operação na relação com o mercado, cruzando as necessidades e entendimentos da supervisão, gerência e direção;
- reconhecimento e exame da atual estrutura do Sistema de Informações Gerenciais de Mercado, considerando a contribuição e a percepção dos três níveis administrativos da organização e a validação formal destes para a configuração adotada;
- avaliação da fidedignidade e representatividade dos atuais indicadores de desempenho de marketing, individual e conjuntamente, considerando a inclusão de indicadores específicos sobre posicionamento da empresa, situação da concorrência e satisfação do cliente;

- adoção de procedimentos administrativos (não necessariamente burocráticos e/ou “heurísticos”) para a avaliação de riscos e consideração de informações organizacionais, reconhecidos como adequados pelos três níveis gerenciais da organização;
- uniformização do conhecimento e percepção dos diferentes agrupamentos administrativos sobre objetivos e estratégias da organização e de marketing, em particular, estabelecendo, dentro dos limites de operação, espaços para discussão e avaliação destes referenciais e, conseqüentemente, das metas assumidas, pelos três níveis hierárquicos.
- Existe a presença de um viés pessoal de análise do investigador (funcionário da empresa pesquisada), virtualmente presente na condução das entrevistas, no processamento dos dados e nos resultados do estudo, que merece ser considerado para efeito de aceitação e discussão das conclusões.
- A abrangência e o nível de complexidade do problema estudado conferem uma profundidade e uma amplitude, indiscutivelmente, não capturada ou compreendida integralmente neste trabalho e, deste modo, escapam desta abordagem diversos e relevantes elementos, que potencialmente completariam, corroborariam ou mesmo contrastariam com as conclusões alcançadas.

Limitações da Pesquisa

Em função da metodologia adotada e das condições de realização desta pesquisa, devem ser registradas diversas limitações para o entendimento de seus resultados e quaisquer comparações ou utilização de dados e/ou conclusões deve necessariamente ser ressalvada, em função das restrições admitidas para o estudo. Essas limitações dizem respeito a:

- A delimitação da investigação em uma única empresa industrial, mesmo sendo de grande porte e apresentando uma arquitetura funcional e um organograma convencional e comparável às diversas indústrias instaladas no mercado brasileiro, definitivamente não possibilitam deduções diretamente para outras organizações de mesma natureza.
- Deve-se reconhecer que a amostragem por julgamento, utilizada no trabalho, foi não-probabilística, fato que determina o desconhecimento do erro amostral, comprometendo inferências, utilizando instrumental estatístico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOYD, H. W. & WESTFALL, R.** *Pesquisa Mercadológica: textos e casos*. Rio de Janeiro: FGV - Serviços de Publicações, 1982.
- MATTAR, Fauze Najib.** *Pesquisa de Marketing (volume 1)*. São Paulo: Atlas, 1993.
- PETIT, Thomas A.** A Behavioral Theory of Management. *Academy of Management Journal*, dec, 1967.
- SCHWANINGER, Markus** Embodiments of Organisational Fitness. The VSM as a Guide. *System Practice*, v.3, n.3, 1993.
- SELLTIZ, CLAIRE et al.** *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: EPU, 1974.