



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GESID - Grupo de Estudos em Sistemas de Informação e de Apoio à Decisão



## Mapeamento das Variáveis Essenciais ao Processo Decisório nas Empresas Gaúchas do Setor Industrial Alimentar

Edimara Mezzomo Luciano

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/EA/UFRGS)  
como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadores: Prof. Henrique M. R. de Freitas  
Prof. João Luiz Becker

Porto Alegre, abril de 2000

O difícil fazemos agora,  
o impossível demora um pouco mais.  
(Anônimo)

Dedico este trabalho  
à Evandro,  
Therezinha e Moacir.

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus, pela oportunidade de viver, de sonhar e conquistar. Também pela proteção nas viagens para a realização de entrevistas.

A meus pais, desde a infância me mostraram a importância de ir além do que parece possível, e não mediram esforços para que eu alcançasse meus objetivos. O seu exemplo de luta e de não desanimar nunca é o que me fizeram chegar até aqui. Em especial à minha mãe, pelo zelo e preocupação. Obrigado, de coração.

A Evandro, meu marido, amigo e incentivador nas horas difíceis (e foram tantas!), pelo amor, carinho, paciência e compreensão. Foram dias, semanas, meses longe um do outro, outras tantas conversando por telefone, tentando minimizar a saudade. Valeu a pena todo este esforço. Esta vitória é também sua. Você é um marido maravilhoso, que tem todo o meu amor e respeito, e que me faz acreditar na palavra 'felicidade'.

Às minhas irmãs, Tania e Sonia, pelo estímulo, apoio e conselhos. Certamente, o exemplo de dedicação à carreira docente na Fundação Getúlio Vargas e Universidade de Passo Fundo, respectivamente, foi uma "boa influência" e incentivou a minha escolha.

Aos meus sobrinhos Ana, Vinicius, Cesar e Luíza, que com sua simplicidade de criança me fizeram ver que tudo vale a pena quando se tem um sonho (*e, de sonho em sonho, os priminhos vão sendo adiados!*). Em especial à Lu, minha doce afilhada, que com sua meiguice e grande carinho encheu de alegria as poucas horas livres, recarregando minhas energias.

Ao Prof. Henrique, meu orientador, pela preocupação e incentivo durante a realização deste trabalho, e pelo exemplo de dedicação, organização, zelo e responsabilidade com que conduz sua vida acadêmica. Com certeza, sou outra pessoa após esses anos de convivência. Yes!

Ao professor João Luiz Becker, meu co-orientador, pela oportunidade de trabalho conjunto, de grande aprendizado, e por toda a valiosa contribuição para com esta dissertação.

Ao professor Norberto Hoppen, que viabilizou a realização de pré-testes junto aos seus alunos, e pelas proveitosas aulas da disciplina de Métodos de Pesquisa.

Aos colegas do Mestrado, Denise, Jackeline, Décio e André, pelas produtivas horas de estudo que tivemos juntos. Em especial à Denise e Jackie, pela amizade e solidariedade nos momentos finais, que certamente se repetirão daqui a quatro anos, ao final de nosso doutorado.

À Mirian, pessoa a quem tenho admiração pela competência e dedicação, pelas suas contribuições ao longo deste trabalho, pelo incentivo e amizade.

Ao Audy, pelas inúmeras colaborações.

A todos os bolsistas dos meus professores orientadores, pelas boas risadas nos nossos almoços. Em especial à Cárin, pelo ombro amigo em alguns momentos difíceis, e à Késya, pelo empenho com que agendou as entrevistas.

À Capes, que me concedeu um ano de bolsa de estudos, e à Fapergs, pelo financiamento do projeto de pesquisa.

A todas as empresas que abriram suas portas para as entrevistas ou que enviaram seus dados pelo correio. Sem a colaboração de vocês, nada disso teria sido feito.

Muito obrigado!

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE TABELAS	
LISTA DE QUADROS	
RESUMO	
ABSTRACT	
CAPÍTULO 1 - Compreender a decisão para melhor decidir	1
1.1 Justificativa	2
1.2 Foco da pesquisa	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Geral	4
1.3.2 Específicos	4
CAPÍTULO 2 - Fundamentação teórica	5
2.1 A racionalidade no processo decisório	6
2.2 Poder, alerta e intuição no processo decisório	7
2.3 O processo decisório no dia-a-dia das organizações	10
2.3.1. A decisão na área de marketing	14
2.3.2. A decisão na área de produção	15
2.3.3. A decisão na área de pessoal	17
2.3.4. A decisão na área financeira	18
2.4 Áreas integradas e complexidade do processo decisório	19
CAPÍTULO 3 - Metodologia de pesquisa	23
3.1 Instrumento - elaboração e validação	25
3.2 Universo da pesquisa	27
3.2.1 Definição da amostra	29
3.3 Coleta de dados	30
3.3.1 Entrevista	32
3.3.1.1 Agendamento	33
3.3.1.2 Condução das entrevistas	35
3.3.1.3 Transcrição e tratamento dos dados	36
3.3.2 Por Correio	36
3.4 Análise dos dados	38
3.4.1 Análise qualitativa	39
3.4.2 Análise quantitativa	44
CAPÍTULO 4 - Análise dos resultados	45
4.1 Caracterização da Amostra	46
4.1.1 Caracterização das Empresas	47
4.1.2 Caracterização dos Respondentes	49
4.2 Confirmação e Complementação da Lista de Variáveis.	49
4.3 Variáveis mais citadas	51
4.4 Perfil decisório das empresas analisadas	52
4.5 Variáveis mais citadas em cada área funcional	58
4.5.1 Área de Pessoal	59
4.5.1.1 Variável Salário	59
4.5.1.2 Variável Benefícios	60
4.5.1.3 Variável Qualificação	61
4.5.1.4 Variável Ambiente	62
4.5.1.5 Considerações finais sobre a Área de Pessoal	63

4.5.2 Área de Materiais	64
4.5.2.1 Variável Quantidade de Estoque	65
4.5.2.2 Variável Valor do Estoque	66
4.5.2.3 Variável Giro de Estoques	67
4.5.2.4 Variável Fornecedores	68
4.5.2.5 Considerações finais sobre a Área de Materiais	69
4.5.3 Área de Vendas	69
4.5.3.1 Variável Market Share	70
4.5.3.2 Variável Volume de Vendas	71
4.5.3.3 Variável Demanda	72
4.5.3.4 Variável Satisfação dos clientes	74
4.5.3.5 Considerações finais sobre a Área de Vendas	75
4.5.4 Área Financeira	75
4.5.4.1 Variável Lucro	75
4.5.4.2 Variável Faturamento	77
4.5.4.3 Variável Custo	78
4.5.4.4 Variável Preço	79
4.5.4.5 Variável Liquidez	80
4.5.4.6 Variável Margem de Lucro	81
4.5.4.7 Variável Rentabilidade	82
4.5.4.8 Variável Endividamento	83
4.5.4.9 Variável Patrimônio	84
4.5.4.10 Considerações finais sobre a Área Financeira	84
4.5.5 Área de Produção, Produto e P&D	85
4.5.5.1 Variável Produtividade	85
4.5.5.2 Variável Tecnologia da Produção	87
4.5.5.3 Variável Capacidade Produtiva	87
4.5.5.4 Variável Qualidade	88
4.5.5.5 Variável Tecnologia do Produto	89
4.5.5.6 Variável Mix	90
4.5.5.7 Variável P&D	92
4.5.5.8 Considerações finais sobre a Área de Produção, Produto e P&D	93
4.5.6 Área de Estratégia/ Ambiente	93
4.5.6.1 Variável Impacto Ambiental	94
4.5.6.2 Variável Política Governamental	94
4.5.6.3 Variável Concorrência	95
4.5.6.4 Variável Mercado	96
4.5.6.5 Variável Risco	97
4.5.6.6 Variável Imagem da Empresa	98
4.5.6.7 Considerações finais sobre a Área de Estratégia/ Ambiente	99
CAPÍTULO 5 - Considerações Finais	101
5.1 Conclusões	101
5.2 Limites da pesquisa	107
5.3 Contribuições	107
5.4 Sugestão para pesquisas futuras	108
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109

ANEXO A - PRIMEIRO CONJUNTO DE VARIÁVEIS (PESQUISA BIBLIOGRÁFICA) .....	114
ANEXO B - CONJUNTO DE VARIÁVEIS E SUA DEFINIÇÃO .....	115
ANEXO C - SITUAÇÕES DE DECISÃO PARA CADA VARIÁVEL .....	117
ANEXO D - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	120
ANEXO E - EMPRESAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE DO RIO GRANDE DO SUL .....	121
ANEXO F - TEXTO PADRÃO PARA CONTATO COM AS EMPRESAS .....	122
ANEXO G - FAX PARA EMPRESAS CUJA COLETA DE DADOS FOI ENTREVISTA .....	123
ANEXO H - CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA ENTREVISTAS .....	124
ANEXO I - FAX PARA EMPRESAS CUJA COLETA DE DADOS FOI POR CORREIO .....	125
ANEXO J - CARTA DE APRESENTAÇÃO – ENVIO POR CORREIO .....	126
ANEXO K - CARTA DE APRESENTAÇÃO POR CORREIO .....	127
ANEXO L - DADOS PESSOAIS E DA EMPRESA .....	128
ANEXO M - CARTA DE AGRADECIMENTO .....	129
ANEXO N - HOME-PAGE DA PESQUISA.....	130
ANEXO O - VARIÁVEIS, DEFINIÇÃO E TRECHOS AUXILIARES PARA ANÁLISE .....	131
ANEXO P - NOVO CONJUNTO DE VARIÁVEIS E SUA DEFINIÇÃO .....	133
ANEXO Q - GRADES DE RESPOSTAS DAS EMPRESAS .....	135
ANEXO R - GRADE GERAL (CONSOLIDAÇÃO DAS RESPOSTAS DAS 30 EMPRESAS).....	197
ANEXO S - RELAÇÃO DAS EMPRESAS QUE PARTICIPARAM DA PESQUISA .....	200
ANEXO T - PERFIL DECISÓRIO DAS EMPRESAS ANALISADAS.....	201



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de decisão	12
Figura 2: Etapas do processo decisório	13
Figura 3: Desenho de pesquisa	24
Figura 4: Implicabilidade das decisões em cada área da empresa	105
Figura 5: Quais macros são consideradas em decisões sobre outras macros	105
Figura 6: Influência de decisões relativas a uma macro sobre outras macros	106
Figura 7: Variáveis consideradas e influência das decisões de cada macro	106

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Empresas distribuídas por Atividade e Região Geográfica	30
Tabela 2: Setores da indústria gaúcha	34
Tabela 3: Quantidade de empresa por Região Geográfica	37

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo de algumas percepções sobre o processo decisório	9
Quadro 2 - Aplicações desta pesquisa no suporte ao processo decisório	21
Quadro 3 - Setores da indústria gaúcha	28
Quadro 4 - Cidades mais representativas em cada Região do Estado	28
Quadro 5 - Atividades da Indústria Alimentar	29
Quadro 6 - Distribuição de questões por área funcional	31
Quadro 7 - Vantagens e desvantagens de questionários por correio	31
Quadro 8 - Vantagens e desvantagens da entrevista pessoal	32
Quadro 9 - Quadro resumo da análise qualitativa	42
Quadro 10 - Tempo despendido na análise qualitativa	43
Quadro 11 - Amostra X empresas pesquisadas	46
Quadro 12 - Distribuição de Empresas por Cidade e Região	47
Quadro 13 - Distribuição de empresas por Região e Atividade	48
Quadro 14 – Tipo de Administração, Região e Porte das Empresas	48
Quadro 15 - Novas variáveis e sua definição	50
Quadro 16 – Grupos de variáveis distribuídas por incidência	51
Quadro 17 – Quantidade de empresas que citaram as variáveis 'essenciais'	53
Quadro 18 - Outras variáveis bastante citadas	54
Quadro 19 – Variável custo X tipo de administração	56
Quadro 20 - Variável fornecedor X tipo de administração	56
Quadro 21 - Variável fornecedor X região geográfica	56
Quadro 22 - Variável fornecedor X atividade	57
Quadro 23 - Variáveis mais citadas em cada macro	58
Quadro 24 – Área de Pessoal – Variável Salário	59
Quadro 25 – Área de Pessoal – Variável Benefícios	60
Quadro 26 - Área de Pessoal – Variável Qualificação	61
Quadro 27 - Área de Pessoal – Variável Ambiente	62
Quadro 28 - Área de Materiais – Variável Quantidade de Estoque	65
Quadro 29 - Área de Materiais – Variável Valor de Estoque	67
Quadro 30 - Área de Materiais – Variável Giro de Estoques	67
Quadro 31 - Área de Materiais – Variável Fornecedores	68
Quadro 32 - Área de Vendas – Variável Market Share	70
Quadro 33 - Área de Vendas – Variável Volume de Vendas	71
Quadro 34 - Área de Vendas – Variável Demanda	72
Quadro 35 - Área de Vendas – Variável Satisfação dos Clientes	74
Quadro 36 - Área Financeira – Variável Lucro	75
Quadro 37 - Área Financeira – Variável Faturamento	77
Quadro 38 - Área Financeira – Variável Custo	78
Quadro 39 - Área Financeira – Variável Preço	79
Quadro 40 - Área Financeira – Variável Liquidez	80
Quadro 41 - Área Financeira – Variável Margem de Lucro	81
Quadro 42 - Área Financeira – Variável Rentabilidade	82
Quadro 43 - Área Financeira – Variável Endividamento	83
Quadro 44 - Área Financeira – Variável Patrimônio	84
Quadro 45 - Área de Produção– Variável Produtividade	85
Quadro 46 - Área de Produção– Variável Tecnologia da Produção	87

Quadro 47 - Área de Produção– Variável Capacidade Produtiva	88
Quadro 48 - Área de Produção– Variável Qualidade	89
Quadro 49 - Área de Produção – Variável Tecnologia do Produto	89
Quadro 50 - Área de Produção– Variável Mix	90
Quadro 51 - Área de Produção– Variável P&D	92
Quadro 52 – Área de Estratégia/ Ambiente – Variável Impacto Ambiental	94
Quadro 53 - Área de Estratégia/ Ambiente – Variável Política Governamental	94
Quadro 54 - Área de Estratégia/ Ambiente – Variável Concorrência	95
Quadro 55 - Área de Estratégia/ Ambiente – Variável Mercado	96
Quadro 56 - Área de Estratégia/ Ambiente – Variável Risco	97
Quadro 57 - Área de Estratégia/ Ambiente – Variável Imagem da Empresa	98
Quadro 58 - Concordância entre o grupo das variáveis Essenciais e o de cada macro	104
Quadro 59 - Distribuição de variáveis pela quantidade de citações	104

## RESUMO

Esta pesquisa tem como tema o estudo das variáveis analisadas pelos decisores durante o processo de tomada de decisão. A escolha do tema justifica-se pela importância da tomada de decisão nas organizações, e pela necessidade cada vez maior de que as decisões sejam tomadas rapidamente e sem expor a empresa a riscos em demasia. Neste contexto, mapear o que os decisores consideram ao decidir, o que lhes parece importante e mesmo o que consideram secundário ou irrelevante, pode auxiliar outros decisores em diferentes decisões. Isto porque estes poderão mais facilmente selecionar as informações essenciais sobre somente os itens chave, sem gastar tempo com os dispensáveis ou sem valor agregado para determinada decisão.

Sendo assim, o foco da pesquisa é definir um conjunto de variáveis que os decisores consideram essenciais ao tomarem decisões nas diversas áreas de gestão, elencando-as por incidência e verificando as diferenças entre as mesmas. Isto permitirá compreender os decisores quanto às suas necessidades de suporte ao processo decisório, constituindo um referencial para confrontar a novas situações.

Através de uma survey, foram coletados dados via entrevistas e correio em trinta empresas gaúchas do setor industrial alimentar de médio e grande porte, localizadas em quase todas as regiões geográficas do estado. Os respondentes foram gerentes ou diretores destas empresas, que responderam a um conjunto de questões abertas simulando situações de decisão sobre um conjunto de assuntos.

A partir da análise qualitativa e quantitativa dos dados coletados, chegou-se ao conjunto de variáveis consideradas pelos decisores como essenciais, ou seja, que deveriam ser preferencialmente consideradas na tomada de decisão, e elencou-se essas variáveis por área funcional da empresa, complementando o referencial.

## **ABSTRACT**

The proposed research has as its theme the study of variables analyzed by decision-makers during the process of decision-making. The selection of the theme is justified by the importance of decision making in organizations, and by the growing necessity that decisions will be taken rapidly and without exposing the enterprise to many risks. In this context, to survey the landscape which the decision makers take into consideration when deciding, what seems important to them and even what they consider secondary or irrelevant, may help other decision-makers in different occasions. These may more easily select the essential information restricted to the key items, without spending time with the dispensable ones or with the ones that have no added value towards a specific decision.

Therefore, the focus of this research is to define a set of variables which decision makers consider essential when making decisions in the different areas of management, rating them according to its incidence and verifying the differences between them. This will enable us to understand decision-makers as to their needs for support in decision-making, establishing a set of references to confront new situations.

By means of a survey, data was collected through interviews and mail in thirty medium and large food industries, located in almost every geographical region of Rio Grande do Sul state. The respondents were managers or directors of these enterprises; they answered a set of open questions simulating situations of decision making about a wide range of subjects.

Starting from the quantitative and qualitative analysis of the collected data, we defined a set of variables that were considered essential by decision makers, that is, the variables that should be preferentially taken into consideration in decision-making, and these variables were listed according to functional areas of the enterprise, thus completing the set of references.

**CAPÍTULO 1**

**COMPREENDER A DECISÃO PARA MELHOR DECIDIR**

**TEMA, JUSTIFICATIVA, FOCO E OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO**

O processo decisório e sua importância na administração vem sendo estudado há décadas, porém, por depender de fatores que mudam ao longo do tempo (tamanho da empresa, suas metas, cultura, concorrência, legislação, entre outros), ainda se mostra relevante tentar mapear o que realmente os decisores consideram importante na tomada de decisão. Isto na tentativa de auxiliar o decisor a selecionar as informações essenciais sobre somente os itens chave a cada decisão, não gastando tempo com os dispensáveis ou sem valor agregado para determinada decisão.

Esta introdução, Capítulo 1, apresenta a justificativa para o tema da pesquisa, a questão de pesquisa e os objetivos geral e específicos.

A fundamentação teórica, objeto do Capítulo 2, abrange aspectos relacionados com o processo decisório, seus tipos, níveis e modelos; a interligação entre os setores da empresa e a utilização de variáveis.

O Capítulo 3 discorre sobre o método de pesquisa, universo, amostra, instrumento utilizado, bem como formas de coleta e de análise de dados.

A análise dos dados coletados é tratada no Capítulo 4, através da caracterização da amostra, complementação da lista de variáveis, análise por empresa, por macro e por variável.

Por fim, o Capítulo 5 apresenta as considerações finais, através das conclusões obtidas, limites e contribuições deste estudo, bem como sugestões para a continuidade do mesmo. Em Anexo, apresentam-se informações secundárias ou de suporte ao leitor.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Vivemos em uma sociedade onde cada vez mais as organizações empresariais adquirem importância: fornecem emprego, produzem bens e serviços, geram impostos, enfim, são um importante elo que sustenta e movimenta os setores econômicos e sociais. Drucker (1999) nos diz que as organizações são o centro da sociedade moderna e a maneira usada por ela para conseguir que as coisas sejam feitas.

Constantemente, os administradores tomam decisões que, sozinhas ou somadas, afetam um grupo, uma organização ou toda uma política. Freitas, Becker, Kladis e Hoppen (1997) citam que a maneira como as organizações são geridas vai influenciar diretamente a sociedade. Bretas Pereira (1997a) salienta que, devido às grandes transformações que estão acontecendo no mundo atual, as decisões tomadas trazem conseqüências diretas e imediatas para a empresa e a sociedade. É possível comprovar isto diariamente, observando a grande repercussão nos meios de comunicação, a respeito de decisões tomadas em empresas que, por seu porte, quantidade de empregos gerados e importância no contexto social, influenciam toda a comunidade onde estão inseridas e mesmo a vida de um país.

A empresa hoje é mais complexa e facilmente fragmentável (Motta, 1994), e o meio empresarial está cada vez mais dinâmico e competitivo, exigindo que as decisões sejam tomadas rapidamente - sob pena de perder oportunidades - mas de forma a expor a empresa o mínimo possível ao risco. A globalização e a competitividade demandam que as organizações possuam decisores que administrem hoje, atentos a mercados futuros (Prahalad e Hamel, 1995). Então, o administrador precisa decidir com rapidez e cautela, conduzindo sua empresa a manter e ganhar mercados, superar a concorrência, diminuir custos, entre outras atividades. Como dizem Bourgeois e Eisenhardt (1988), a pressão sobre o gerente é que ele decida rápido e com resultado de alta qualidade.

No ambiente de aprimoramento tecnológico e científico atual, o processo de tomada de decisão torna-se cada vez mais multifacetado, pois tem-se feito mais perguntas, obtido mais respostas, enfim, aumentado o escopo das decisões. Sendo assim, adquire importância conhecer o que influencia o decisor no processo de tomada de decisão; caso se deseje interferir a favor do processo decisório ou do executivo, é preciso compreender como ocorre, o que o influencia, o que é valorizado, o que não é, o que poderia ser, enfim.

Em mercados tão ágeis e turbulentos, a rapidez na tomada de decisão torna-se um requisito básico para que ela tenha resultados satisfatórios. Sabendo quais são os pontos mais importantes a considerar em cada decisão, os decisores poderão realizar

análises objetivas de seus problemas, melhorando o planejamento, gerenciamento e execução de projetos, melhorando todo o processo, desde o surgimento do problema até a escolha da alternativa. É importante considerar as peculiaridades, pois cada empresa é única e é por isso que a maior parte das soluções prescritivas, do tipo *pacotes*, não costuma ser bem aceita ou eficaz (Bretas Pereira, 1997b).

Decidindo com rapidez e menos incerteza, o decisor terá mais tempo para planejar ações futuras que possam dar à sua empresa uma vantagem competitiva em relação às suas concorrentes (Porter, 1990). A empresa que puder compreender o que influencia seus administradores, o que valorizam ou não no processo de tomada de decisão, vai adquirir vantagem competitiva em relação às demais, porque poderá decidir com maior precisão e rapidez. Sobretudo, terá uma melhor compreensão, percepção e condição de reflexão e diálogo. Também pode-se pressupor que a empresa será menos instável e exposta aos acontecimentos, ou seja, um ambiente onde todos sentirão mais segurança para trabalhar, clientes serão mais fiéis e fornecedores mais dedicados.

## **1.2 FOCO DA PESQUISA**

Todos os decisores buscam informações - em maior ou menor quantidade - antes de decidir, estas provêm dos diversos sistemas computacionais da empresa ou de fontes informais, são resumidas e formatadas, mas são sobre diversos aspectos ou departamentos da empresa. Em tempos onde cada vez mais as decisões precisam ser tomadas rapidamente, o decisor pode ter que decidir pressionado pelo tempo, mesmo sem ter analisado todas as informações pretendidas e sem ter formulado diversas alternativas.

Bretas Pereira (1997a) cita que o excesso de informações confunde e atrasa o processo de mudança, e ater-se a detalhes insignificantes conduz à perda de tempo e da objetividade do trabalho; Jarroson (1994) coloca que discernir entre o que é realmente importante e conseguir 'ler' nos dados informações verdadeiramente interessantes é um desafio.

Tendo isto em mente, mostra-se importante selecionar entre as informações disponíveis um conjunto de variáveis relevantes à respeito de uma situação específica, possibilitando decisões mais precisas, tomadas em menos tempo e focadas no problema certo.



Buscando auxiliar o decisor em atividade tão complexa e fundamental para a sobrevivência e o crescimento da empresa, pretende-se pesquisar quais são as variáveis que podem auxiliar o processo decisório.

Assim, o foco da pesquisa é fornecer aos decisores um conjunto de variáveis essenciais ao processo decisório, que possa ser considerado em outras decisões.

### **1.3 OBJETIVOS**

Sabendo da necessidade de fornecer aos decisores um conjunto autêntico de variáveis que possa auxiliá-los a compreender melhor o processo decisório, este estudo tem os seguintes objetivos:

#### **1.3.1 Geral**

Definir um conjunto de variáveis que os decisores percebem como essenciais ao tomarem decisões nas diversas áreas de gestão, elencando-as por incidência.

#### **1.3.2 ESPECÍFICOS**

- Identificar, através de revisão de literatura, de experiência prática e de pesquisa em uma amostra selecionada, um conjunto de variáveis essenciais ao processo decisório;
- Verificar se existem diferenças entre o conjunto de variáveis essenciais em cada área de gestão (pessoal, materiais, vendas, financeira, produção, estratégica);
- Identificar relações entre as variáveis identificadas, o que permitirá compreender os decisores quanto às suas necessidades de suporte ao processo decisório, isto constituindo um referencial para confrontar novas situações.

☐ ☐ ☐

Este capítulo apresentou a estrutura, a justificativa, o foco do estudo e os objetivos deste trabalho. Na continuidade, o Capítulo 2 aborda a fundamentação teórica que orienta o trabalho.

## **CAPÍTULO 2**

### **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **DECISÕES, DECISORES E AS ORGANIZAÇÕES**

Decisões são tomadas a todo instante nas organizações, elas "...constituem o conteúdo do trabalho diário dos administradores" (Emmerich, 1962, p. 161), e são uma "... atividade crucial para as organizações" (Freitas, Becker, Kladis e Hoppen, 1997). Morgan (1996, p. 171) ressalta que "as organizações são, em larga escala, sistemas de tomada de decisões", e Simon (1965) cita que as atividades nas organizações são, essencialmente, atividades de tomada de decisão e resolução de problemas. Decidir é basicamente escolher um método de ação, "... toda decisão é uma opção entre alternativas; se não há possibilidade de escolha, não há decisão, há apenas um fato". (Bretas Pereira, 1997a, p. 173).

Devido à sua importância na organização, o processo decisório vêm sendo estudado há décadas e, como todo processo de conhecimento, vem evoluindo progressivamente com a colaboração de diferentes estudos<sup>1</sup>, dando novas perspectivas ao tema com o intuito de compreendê-lo em meio ao contexto da organização e todas as suas particularidades.

Na seqüência, serão abordadas percepções sobre como ocorre o processo decisório nas organizações, algumas características inerentes ao processo decisório e a sua abrangência em cada área funcional da organização.

---

<sup>1</sup> No GESID, pode-se citar, entre outros: Macadar, 1998; Zanela, 1999; Freitas, Becker, Zanela, Macadar, Moscarola, Jenkins, 1998; Freitas, Jenkins, Moscarola, Becker, Zanela, Macadar, 1998; Freitas, Moscarola, Jenkins, Becker, Zanela, Macadar, 1998.

## 2.1 A RACIONALIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO

A primeira abordagem dos aspectos referentes ao processo decisório foi a da decisão racional. Baseada na administração científica, que atribuía a um eficiente controle o bom andamento da empresa, considerava a tomada de decisão como um processo seqüencial em que os participantes contribuiriam de forma eficiente e desinteressada para o alcance dos objetivos (Kwasnicka, 1989). Originada em modelos econômicos, utilizava cálculos matemáticos e objetivava sempre a decisão ótima e a maximização de resultados. Tinha uma abordagem prescritiva, mostrando às pessoas como agir e predizendo que elas iriam agir conforme o estabelecido (Elster, 1984).

Através da visão da racionalidade, acreditava-se que o indivíduo, ao tomar uma decisão, conseguia enumerar todas as possíveis alternativas, identificando-as de acordo com sua importância e consequência, selecionar todas as informações necessárias, e então tomar a decisão correta. Mas não há como ficar exaustivamente buscando informações e enumerando alternativas, segundo Elster (1984), há um risco em agir cedo demais, com informação de menos, e um risco de protelar até que seja tarde demais. Simon (1965), completa essa idéia, dizendo que o ótimo é inimigo do bom.

A visão racional da decisão omitia importantes dimensões comportamentais, pois não considerava variáveis humanas (motivação, conflito, personalidade), políticas (interesses particulares e de grupos) ou sociais (grupos de referência, valores sociais) como restrições ao alcance da situação ideal (Motta, 1999). Herbert Simon, na década de 50, observou a existência destes elementos não considerados pela abordagem racional, e elaborou uma teoria de decisão mais próxima da realidade, considerando que os indivíduos são racionais mas possuem uma racionalidade limitada, buscando a melhor decisão possível e não a ótima.

A partir do estabelecimento da associação racionalidade/processo decisório e da admissão tanto das limitações do homem quanto dos fatores que influenciam o seu envolvimento nas atividades organizacionais, Simon constata que as empresas desenvolvem programas de ação com vistas a assegurar maiores graus de racionalidade, sem considerar a existência de fatores como divergência entre objetivos pessoais e organizacionais, motivação e valores.

Além disso, contrariamente à visão de ambiente totalmente controlável considerado na visão racional, as decisões são tomadas em ambientes turbulentos, com quantidade muito grande de variáveis e implicações, todas em constante mudança (Motta, 1999), e, além disso, a decisão tem um momento limite para ser tomada.

## 2.2 PODER, ALERTA E INTUIÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO

O enfoque proposto por Simon para compreender o processo decisório não foi apenas mais um entre tantos outros, mas sim, criou uma nova forma de compreender como as decisões são tomadas, admitindo as influências do ambiente, dos interesses, o surgimento de conflitos, enfim, vários elementos não considerados na visão racional, baseada no controle e na estabilidade dos padrões vigentes.

A partir disto, várias percepções sobre o processo decisório foram sendo desenvolvidas, no intuito de contribuir para uma melhor compreensão desta atividade tão complexa e importante para as organizações. Uma dessas percepções indica a existência de jogos de poder dentro das organizações, através de autoridade, *status*, idéias, informação, hierarquia ou função, enfim, qualquer mecanismo que possa colocar um indivíduo ou um grupo em vantagem em relação à outro. Muitos autores (Miller, 1996; Bretas Pereira, 1997a; Motta, 1999; Morgan, 1996) tem considerado o poder como o fator chave na tomada de decisão, pois está sempre presente na vida organizacional, direta ou indiretamente, implícita ou explicitamente.

Qualquer organização pode ser vista como uma estrutura de poder, onde os decisores têm diferentes metas, e os mais fortes vencem (Motta, 1999; Morgan, 1996) e, para tanto, utilizam-se de todos os artifícios de uma negociação política, como influência e coalizão, gerando conflitos internos. Os decisores providos de menor poder têm que se valer de grande espírito de negociação (Motta, 1997), a fim de ultrapassar restrições internas e externas impostas pelos decisores com maior poder e vencer os conflitos resultantes dessa negociação. Miller (1996) cita Barachrach e Baratz (1962), que falam da “não-decisão”, ou decisões não tomadas porque vão contra os interesses dos acionistas mais poderosos.

Segundo Morgan (1996), uma das várias manifestações de poder nas organizações é o controle do processo decisório, e o indivíduo ou o grupo que possa agir de modo claro no processo de tomada de decisão tem o poder de exercer uma grande influência na organização à qual pertence. Estes decisores manipulam a escolha de forma conveniente às suas intenções – quase sempre ocultas – a fim de criar os resultados que desejam. O poder influencia *quem* consegue algo, *o quê* consegue, *quando* e *como*, e as fontes de poder são ricas e variadas, “provendo aqueles que querem dirigir e 'agir de modo escuso’ “ (Morgan, 1996, p.163).

Uma crítica ao modelo político é de que ele ignora a existência de elementos pertinentes ao decisor, como princípios, crenças, identidade, família e personalidade, e mesmo à organização, como cultura, valores, meta, situação ou tempo de existência da empresa.

Jarroson (1994), propõe uma forma de compreender o processo decisório, dividida em quatro momentos: alerta, instrução, ato e execução. O primeiro momento é o alerta emitido pelo ambiente, são sinais de mudança que chegam ao decisor. Após o alerta vem a fase da instrução, que se caracteriza pela coleta de informações e pela participação de *experts*, pessoas que acumularam mais experiências e informações sobre determinado assunto. O ato é a decisão em si, a escolha por uma opção em detrimento de outra, considerando que o decisor deve ponderar o que ele pode e o que não pode fazer. A execução da opção escolhida é o que faz chegar ao resultado do processo decisório.

O autor cita pontos importantes, sobre a coleta de informações e a decisão em si:

- o decisor deve saber distinguir a informação objetiva da pessoal e, após isso, verificar se existem outras opções também importantes, mas inicialmente não elencadas;
- as deduções feitas a partir de dados quantificados não devem decidir no lugar do decisor, são uma referência importante, mas não devem ser os únicos elementos a serem considerados;
- o decisor deve ter uma visão de longo prazo, não considerando a decisão como algo só do presente da empresa;
- nem sempre a decisão é relevante, o decisor deve se perguntar sobre a importância da decisão antes de se preocupar com ela, e das consequências se ela for descartada.

O autor provoca uma reflexão maior na fase inicial do processo decisório, ressaltando que os sinais emitidos pelo ambiente podem dar idéia para novas metas, pode ser um indício de problema, mas também o presságio de uma oportunidade. Se estiver atento a estes sinais, o decisor pode agir por antecipação, considerando, antes da ação, as implicações positivas e negativas dessa ação.

Outro elemento a ser considerado no que se refere ao processo decisório é a intuição, pois quando se decide algo, há uma mistura muito humana de fatos e processos de raciocínio lógico, mas também de processos de sinais emocionais que vêm da regulação biológica e auxiliam a lógica (Damasio, 1994). Assim, a decisão pode ser caracterizada por um conjunto de componentes, que formam duas etapas (Torres, 1994):

- a parte estruturada é a seqüência de análises e comparações, da qual resulta indicação das possíveis alternativas de ação, produzindo uma ou mais soluções para o problema. Existem alternativas, que serão submetidas a critérios, e só são levantados os dados da alternativa que satisfizer o critério estabelecido;

▪ a parte não estruturada depende de julgamentos pessoais pouco objetivos, na maioria das vezes baseados na intuição, porque correspondem à parcela desconhecida da realidade.

Na verdade, não há como separar a preferência pessoal de cada um em escolher uma entre várias alternativas que parecem igualmente boas. Torres justifica a necessidade do julgamento pessoal, porque na maioria das vezes não se conhece a realidade por completo, devido a sua complexidade e o tempo limitado para descobri-la. Damasio (1994), diz que nosso lado racional é completamente integrado ao emocional, não havendo como separá-los.

✎ ✎

A fim de facilitar a compreensão das abordagens utilizadas, elaborou-se um quadro resumo, contendo o tipo de percepção, os autores consultados e as principais concepções de cada modelo ou percepção do processo decisório (quadro 1).

QUADRO 1 - RESUMO DE ALGUMAS PERCEPÇÕES SOBRE O PROCESSO DECISÓRIO

PERCEPÇÃO	AUTORES CONSULTADOS
<b>PRINCIPAIS CONCEPÇÕES</b>	
<b>Decisão racional: desejável, mas inatingível</b>	Elster (1984), Simon (1965), Miller (1996), Morgan (1996), Motta (1999)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ acreditava-se que o indivíduo conseguia enumerar todas as possíveis alternativas (identificando-as de acordo com sua importância e consequência), selecionar todas as informações necessárias, e, baseado nisso, tomar a decisão correta;</li> <li>▪ devido as suas limitações, o ser humano não consegue conceber todas as alternativas possíveis, e nem ter acesso a todas as informações necessárias em dado momento;</li> <li>▪ nem sempre sabe-se formular corretamente nossos objetivos, por não saber qual é realmente o problema, além da preferência por uma ou outra alternativa ser influenciada pelas convicções intrínsecas do decisor;</li> <li>▪ a teoria da decisão racional pode falhar por diversas ações que sejam igualmente boas, ou não existir nenhuma ação que seja ao menos tão boa quanto as demais;</li> <li>▪ as críticas ao racionalismo dizem que ele tende à inércia e não promove mudanças necessárias quando em situações de crise, e que conduz à paralisia, à complexidade e dificuldade de inovação.</li> </ul>	
<b>Racionalidade limitada: a decisão possível</b>	Simon (1963), Simon (1965), Morgan (1996), Motta (1999)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ não há como dispor de todas as informações, nem listar todas alternativas, então, a decisão racional não é possível, mas sim a decisão possível num dado momento;</li> <li>▪ a decisão tem um momento limite para ser tomada, não há como ficar exaustivamente buscando informações e enumerando alternativas, mesmo porque as decisões são tomadas em ambientes turbulentos, com grandes implicações e que exigem decisões rápidas;</li> <li>▪ segundo este modelo, inicialmente ocorre a exploração do ambiente, após formula-se e avalia-se as linhas de ação possíveis, e então opta-se por uma alternativa ou curso de ação;</li> <li>▪ caso o decisor não se sinta satisfeito com as informações das quais dispõe em determinada fase, retorna de qualquer uma delas para as anteriores, reiniciando o processo.</li> </ul>	

<b>A decisão como um jogo de poder</b>	Miller (1996), Morgan (1996), Bretas Pereira (1997a), Motta (1999)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ indica a existência de jogos de poder dentro das organizações, através de autoridade, status, idéias, informação, hierarquia ou função, enfim, qualquer mecanismo que possa colocar um indivíduo ou um grupo em vantagem em relação à outro;</li> <li>▪ a manifestação de poder nasce quando as pessoas têm metas divergentes;</li> <li>▪ o indivíduo ou o grupo que tenha o poder de influência na organização à qual pertence, manipula a escolha de forma conveniente às suas intenções – quase sempre ocultas – a fim de criar o resultado que deseja;</li> <li>▪ muitas decisões não são tomadas porque vão contra os interesses dos detentores de maior poder;</li> <li>▪ a intervenção pode ocorrer pelo controle de informações-chave, evitando ou postergando discussões, fazendo com que a decisão tomada seja por falta de outra opção ou por omissão. Ou ainda definindo quem vai decidir, em que momento, e a quem comunicar a decisão.</li> </ul>	
<b>A decisão como um alerta</b>	Jarroson (1994)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ressalta a importância de ver um problema como alerta emitido pelo ambiente, sinais de mudança que chegam ao decisor. Esses sinais podem dar idéia de novas metas, pode ser indício de um problema, mas também o presságio de uma oportunidade;</li> <li>▪ se estiver atento a estes sinais, o decisor pode agir por antecipação, considerando, antes da ação, as implicações positivas e negativas desta;</li> <li>▪ as deduções feitas a partir de dados quantificados são uma referência importante, mas não devem decidir no lugar do decisor;</li> <li>▪ nem sempre a decisão é relevante, o decisor deve se perguntar sobre a importância da decisão antes de se preocupar com ela, e das conseqüências se ela for descartada.</li> </ul>	
<b>Intuição e decisão no processo decisório</b>	Torres (1994), Damasio (1996)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a decisão é uma seqüência de análises e comparações, da qual resulta indicação das possíveis alternativas de ação, produzindo uma ou mais soluções para o problema;</li> <li>▪ as alternativas são submetidas a critérios, e só são levantados os dados da alternativa que satisfizer o critério estabelecido;</li> <li>▪ não há como separar a preferência pessoal de cada um em escolher uma entre várias alternativas que parecem igualmente boas;</li> <li>▪ o julgamento pessoal é necessário, porque na maioria das vezes não se conhece a realidade por completo, devido à sua complexidade e ao tempo limitado para descobri-la.</li> </ul>	

Independente do modelo de processo decisório considerado, todos têm fases em comum, e através do estudo dessas diferentes abordagens pode-se ter uma visão mais abrangente, visto que cada autor considera elementos diferentes. Todas as fases do processo decisório podem ser auxiliadas de alguma forma.

### **2.3 O PROCESSO DECISÓRIO NO DIA-A-DIA DAS ORGANIZAÇÕES**

O processo decisório torna-se a cada dia mais complexo, pois as decisões precisam ser tomadas rapidamente, mas sem expor a organização a riscos financeiros, de perda de mercado, qualidade ou imagem frente a seus clientes. Para Motta (1994), os decisores decidem através de interações diversas, ações isoladas e opiniões às vezes pouco coerentes, quase sempre envoltas em grande incertezas, em ambientes

turbulentos, sob grande pressão e sem tempo para levantar informações, pois a maioria das decisões demanda soluções quase que imediatas.

Devido às várias implicações das decisões tomadas e quantidade cada vez maior de alternativas a serem consideradas, o processo decisório torna-se uma atividade cada vez mais complexa. Sendo assim, seria útil aos decisores disporem de meios para saber que aspecto de uma decisão sobre determinado assunto pode representar maior importância que outro, devendo, portanto, ser levado em conta. Nesta pesquisa, isto foi realizado analisando a opinião dos decisores e tentando captar o que estes consideram importante durante o processo de tomada de decisão, porque consideram tais pontos em detrimento de outros, bem como a intensidade de importância que atribuem a cada um.

De acordo com Monks (1985, p.12), as pessoas não precisam ser gerentes natos para fazerem um bom trabalho, "o estudo, o treinamento científico e a prática podem realçar a capacidade de alguém para tomar decisões boas e lógicas". Então, o que pode ser feito é adquirir conhecimentos e domínio de técnicas, que se traduzam em atitudes positivas para, no momento de tomar uma decisão, melhor identificar o problema, colher, classificar e analisar informações, inventariar os meios, relacionar e avaliar as alternativas e, finalmente, decidir. Se o problema não estiver devidamente definido e a estratégia não estiver corretamente traçada, provavelmente nenhum método será eficaz e todo o esforço do decisor será inútil.

A hierarquia organizacional vem cada vez mais apresentando "estruturas rasas" (Lemos & Caravantes, 1994, p. 165), e faz com que se tome decisões em todos os níveis da empresa, sendo as decisões tomadas em níveis estratégicos as de maior complexidade e risco. Bretas Pereira (1997a, p. 108) cita que "a antiga figura do gerente estratégico, privativa da alta direção, não existe mais; hoje todos os gerentes são estratégicos, tomam decisões transformadoras". A necessidade de que toda a empresa pudesse decidir surgiu durante a Primeira Guerra Mundial, que demandava decisões descentralizadas e quase que imediatas, sob risco de perder a batalha. "O processo decisório teve que ser direcionado para escalões mais baixos da organização" (Drucker, fev. 1999).

As decisões tomadas têm pesos e conseqüências distintas, dependendo do nível hierárquico. Freitas, Becker, Kladis e Hoppen (1997, p.55) citam que "o que difere no peso que cada participante tem no estabelecimento dos objetivos da organização é o seu poder de decisão que, normalmente, se concentra nas mãos de seus gerentes".

No dia-a-dia da organização, o decisor depara-se com dois tipos de decisão: as programadas e as não-programadas. Simon (1977), considera que as decisões formam



um *continuum*, que vai das decisões extremamente programadas às extremamente não-programadas.

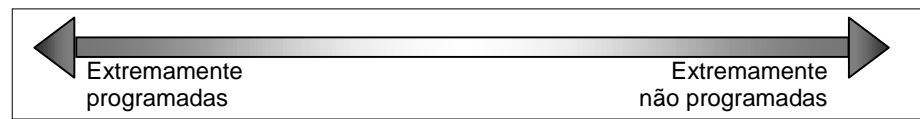


FIGURA 1: TIPOS DE DECISÃO

Fonte: Simon (1977)

Decisões programadas são aquelas repetitivas e rotineiras, existindo procedimentos estabelecidos que fazem com que elas não precisem ser tratadas novamente a cada vez que ocorrem; exigem do decisor processos razoavelmente simples, envolvendo memória, hábitos e manipulação simples de símbolos e coisas. Para Bretas Pereira (1997a), são microdecisões tomadas de maneira repetida e programada pelas normas, regulamentos, procedimentos e padrões; são prescritíveis e previsíveis pela estrutura organizacional e passíveis de serem informatizadas. Embora existam em grande quantidade, suas conseqüências são menos desgastantes do que as não programadas, pois são de baixo risco e geram somente mudanças evolutivas.

As decisões não programadas, segundo Simon (1977), são situações novas, desestruturadas, onde não há um procedimento estabelecido, e nas quais o decisor precisa fazer algum tipo de julgamento. Para Motta (1999), as decisões não programadas exigem do decisor discernimento, intuição e criatividade, devido à complexidade, volatilidade, hostilidade e imprevisibilidade do ambiente externo às organizações. Para Bretas Pereira (1997a), flexibilidade e criatividade são fundamentais neste tipo de decisão.

Nas organizações, geralmente é destinado mais tempo e reflexão às decisões não-programadas, pois, ao contrário das programadas, geralmente são de alto risco e geram “uma grande revolução na vida das pessoas ou das empresas” (Bretas Pereira, 1997a). Apesar de aparentemente incorrerem em riscos menores, é preciso ficar atento também às programadas, pois tudo o que ocorre freqüentemente e já faz parte da rotina pode ter efeito supressor sobre outros elementos. Isso é chamado de *supressão perceptiva* (Bretas Pereira, 1997a) e inibe a dimensão sistêmica do problema, fazendo com que a reação a este seja sempre a já prescrita pela organização. Assim, não são consideradas novas alternativas ou mesmo o fato da freqüência desta situação representar um problema para a organização.

Freitas, Becker, Kladis e Hoppen (1997) partindo da idéia de Simon, dividem as decisões não-programáveis em conhecidas e inéditas. As decisões não-programáveis inéditas são aquelas onde a situação é totalmente nova, e as decisões não-programáveis

conhecidas são aquelas em que o decisor já enfrentou situações semelhantes, portanto, existe uma certa experiência. A decisão é totalmente programável quando no nível operacional e, conforme desloca-se para o nível estratégico, sua complexidade aumenta, caracterizando-se parcialmente por decisões não-programadas mas conhecidas, sendo a maioria não-programadas e inéditas. Este trabalho busca compreender como os decisores tomam decisões, e é uma tentativa de ajudar o decisor de nível estratégico, que depara-se quase que unicamente com decisões não-programadas e inéditas.

Os decisores precisam saber lidar com a incerteza, arcar com as conseqüências das decisões e ainda demonstrar acuidade perceptiva, capacidade de análise crítica e de resolução de problemas surgidos, com agilidade e eficácia (Bretas Pereira, 1997b). Isto não é uma tarefa fácil, por isso a importância de que os decisores possam pensar clara e objetivamente, selecionar informações suficientes e adequadas, determinar alternativas, escolher a melhor delas e avaliar suas conseqüências.

O processo decisório pode ser melhor compreendido segundo o modelo expandido a partir de Simon (1965):

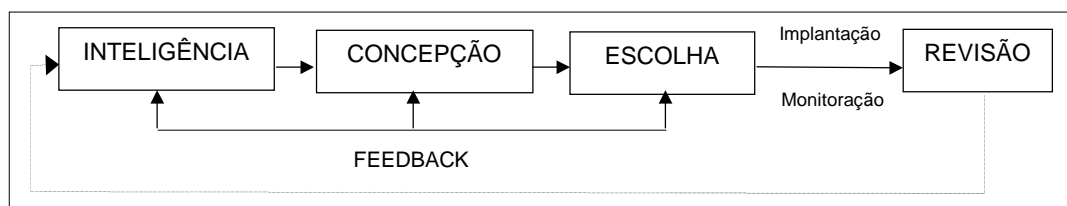


FIGURA 2: ETAPAS DO PROCESSO DECISÓRIO

Fonte: adaptado de Simon (1965)

Na fase da inteligência ou investigação ocorre a exploração do ambiente, buscando identificar o problema e as variáveis relativas a ele. Nesta fase também ocorre a coleta de informações que possam embasar a decisão. A fase de desenho ou concepção é onde se formula e avalia as linhas de ação possíveis, para, na fase da escolha, optar por uma alternativa ou curso de ação. Entre estas fases ocorre *feedback* constante, possibilitando retornar de qualquer uma delas para as anteriores caso o decisor não se sinta satisfeito com as informações das quais dispõe em determinada fase.

Após a escolha de uma alternativa, esta será implantada e monitorada quanto a seus resultados. Na fase da revisão, esses resultados serão avaliados. Se não forem satisfatórios, a alternativa será readaptada, voltando-se então à fase de inteligência e retomando-se o processo.

Como forma de sistematizar atividades, as organizações geralmente são divididas em áreas, também conhecidas como departamentos, setores ou funções administrativas. Estas áreas subdividem-se em outras, divisão esta que varia em cada empresa; as mais freqüentemente utilizadas são a de marketing, produção, pessoal e financeira, existindo outras nem sempre estabelecidas formalmente.

### **2.3.1. A decisão na área de marketing**

Marketing pode ser sumariamente definido como o processo de atrair e manter clientes. Mais do que isso, administração de marketing é criar e desenvolver produtos que possam melhorar a qualidade de vida do consumidor, procurando sempre manter ou aumentar as vendas e a participação no mercado. Segundo Kotler (1994, p. 30), administração de marketing é “levar os bens e serviços certos para as pessoas certas, nos locais adequados e no tempo preciso, adotando as comunicações e ferramentas de promoção corretas”.

A economia mundial vem enfrentando uma transformação radical nas últimas décadas, onde as distâncias culturais e geográficas estão sendo reduzidas, permitindo que as empresas ampliem significativamente seus mercados. Com isto, a aplicabilidade do marketing evoluiu de uma simples função de vendas para um complexo grupo de atividades, mudando a concepção de *satisfazer as necessidades* para *satisfazer os desejos* do consumidor, pois à medida em que a oferta de produtos aumenta, os consumidores tornam-se mais seletivos em sua escolha. Outra mudança inevitável foi a de considerar não só preço, mas a marca e diferenciação por esta proporcionada.

De forma geral, marketing é a função da empresa encarregada de definir os consumidores-alvo e a melhor maneira de satisfazer as necessidades e desejos destes, de forma competitiva e rentável para a organização. Mais especificamente, as decisões na área de marketing envolvem atividades como:

- desenvolver atividades de identificação das necessidades dos clientes, transformando-as em requisitos de qualidade;
- definir as características do produto: *design*, composição, preço de venda (geralmente definido em conjunto com a área financeira), utilidade, facilidade de uso, etc.;
- estabelecer estratégias de posicionamento do produto no mercado, considerando poder aquisitivo e cultura, entre outras variáveis;
- captar novos mercados e clientes;

- concretizar campanhas publicitárias, eventos e brindes;
- pesquisar e desenvolver novos produtos;
- perceber eventuais mudanças de comportamento, necessidades ou expectativas do consumidor, através de pesquisas de mercado;
- manter elevado nível de qualidade (junto com o setor de produção) e consolidar a marca junto à seus clientes.

Várias dessas atividades geralmente são terceirizadas, como a criação e execução das campanhas publicitárias (cabendo à contratante somente a supervisão) e a pesquisa de mercado.

Numa abordagem sistêmica, o papel do marketing na organização pode ser compreendido como a interação de múltiplas atividades, com o objetivo de satisfazer os desejos e necessidades do consumidor. O ponto fundamental para atingir as metas organizacionais é fazer isto de forma mais eficaz e eficiente que os concorrentes, procurando antecipar-se às necessidades do mercado.

### **2.3.2. A decisão na área de produção**

O surgimento da produção industrial baseada no uso intensivo de máquinas e no surgimento de fábricas foi uma das contribuições da Revolução Industrial. Essa abrupta transformação no mundo resultou no crescimento econômico e político de certos países, devido à sua capacidade de produção.

Até a Segunda Guerra Mundial, a área de produção era aquela que possuía maior prestígio nas empresas e na sociedade, e recebia mais atenção que as outras áreas funcionais da empresa. Aos poucos, a sociedade foi tendo seus problemas de produção resolvidos, e passou-se a dar menor atenção à administração da produção. Estima-se que, por um longo tempo, a sociedade não terá problemas em produzir, mas mesmo assim as empresas continuarão a ter problemas de produção, requerendo toda capacidade de seus dirigentes para sobreviver à competição com as empresas de seu país e do mercado internacional.

Isto porque nos últimos anos, a produção se tornou um grande diferencial competitivo entre as empresas, devido ao avanço da tecnologia. A importância dos sistemas de produção é destacada por Monks (1985, p.1), quando diz que “as atividades de produção constituem a base do sistema econômico de uma nação, uma vez que elas são responsáveis diretas pela transformação dos recursos de capital, materiais e humanos, em bens e serviços de maior valor”. Para Moreira (1996, p.3), é o “campo de

estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões na função de produção”.

Segundo Monks (1985), produção é a atividade de transformação de matéria-prima em utilidades necessárias ao consumidor. Esta função segue o fluxo de entrada (capital + trabalho + tecnologia + necessidades de mercado), passando pelo processo de transformação (monitoração da saída + ajustes no processo + ajustes de entrada), até chegar à saída (produtos/serviços + sucata + novas tecnologias + energia). O processo conta ainda com um controle, que irá realimentá-lo e monitorá-lo com todas as informações necessárias para a sua eficiência e eficácia.

Como atribuições, a administração da produção precisa reunir os insumos em um plano de produção aceitável que realmente utilize os materiais, a capacidade e o conhecimento disponíveis nas instalações de produção. Segundo Moreira (1996), Slack (1997) e Monks (1985), o decisor responsável pela produção, geralmente precisa:

- entender os objetivos estratégicos da produção, desenvolvendo uma visão clara do papel exercido na organização e definindo como contribuir para que os objetivos sejam atingidos;
- criar produtos ou modificar os já existentes, definindo a forma, aspecto e composição, bem como os processos de produção (geralmente junto à P&D e Produção);
- atualizar instalações e recursos, planejando o arranjo físico adequado;
- traçar o planejamento da produção, decidindo sobre o melhor emprego dos recursos, assegurando a execução do que foi previsto;
- pressupor a demanda por seus produtos;
- controlar compras e estoques;
- definir uma logística que vise controlar e otimizar os fluxos físicos entre os elos da cadeia de suprimentos, ligando empresas, clientes e fornecedores, dentro dos objetivos estratégicos definidos;
- desenvolver uma consciência ecológica;
- melhorar permanentemente o desempenho das operações de forma a:
  - aumentar a produtividade, qualidade e satisfação dos clientes;
  - diminuir custos de produção, desperdícios e poluição ambiental;
  - prevenir falhas;
  - proporcionar entrega rápida.

- monitorar o ambiente econômico, social e político;
- avaliar o desempenho competitivo da empresa e de seus concorrentes.

Cabe ressaltar que as funções descritas podem isoladamente ser bastante complexas, e suas especificidades não serão descritas, pois fogem ao escopo deste trabalho.

Com base em suas atribuições, pode-se verificar que a administração da produção é uma tarefa de suma importância para a organização, pois de seu êxito obtém-se bens e serviços ao consumidor, que retornarão à empresa como capital.

### **2.3.3. A decisão na área de pessoal**

Durante muito tempo, as funções do setor de recursos humanos eram vistas apenas como admitir e demitir pessoas. Muitos funcionários trabalhavam insatisfeitos durante anos, sem saber os objetivos da empresa e os seus objetivos pessoais enquanto parte da empresa.

Com o aumento da competitividade entre as empresas, os funcionários foram compreendidos na sua real importância, para Bergamini (1997), os funcionários são um elemento facilitador ou impeditivo da chegada aos objetivos organizacionais. Assim, a função do setor de pessoal não pode ser considerada somente um conjunto de procedimentos de como admitir, demitir, avaliar, desenvolver e recompensar as pessoas. Mais que isso, precisa atrair pessoas com talentos, que assumam responsabilidades e desafios, sendo leais à organização.

Basicamente a função do setor de pessoal consiste em:

- recrutar e selecionar pessoas, buscando a pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre os candidatos recrutados aqueles que mais se encaixam no perfil esperado, tendo em vista as necessidades da organização;
- recompensar o trabalho exercido através de salário ou benefícios, sendo que estes tem o objetivo de poupar o funcionário de esforços e preocupações. Entre os principais benefícios concedidos ao funcionários estão transporte, alimentação, assistência médico-hospitalar e odontológica, planos de seguridade social ou de complementação de aposentadoria, associação de funcionários;
- manter os funcionários na empresa, através de um bom ambiente de trabalho, tanto físico como ambiental, além de fazer com que o funcionário se sinta parte da organização, conhecendo seu papel como membro desta, tentando conciliar seus objetivos pessoais aos da organização. Também é importante melhorar a comunicação

entre os níveis hierárquicos, para que os funcionários possam fazer sugestões e pedidos, e o alto escalão saiba o que realmente seus funcionários sentem sendo parte daquela organização;

- desenvolver as potencialidades do funcionário, buscando criar internamente pessoas capazes de assumir mais responsabilidades e conduzir a empresa ao crescimento. O desenvolvimento é confundido com treinamento, sendo este restrito a atividades operacionais, como manuseio de máquinas e equipamentos. Bergamini (1997) cita que em algumas atividades é necessário simplesmente treinar, mas mesmo assim, o funcionário precisa saber qual a importância do produto daquela máquina para a organização, e qual a importância dele, como operador daquela máquina. É preciso um processo constante de qualificação, para que os funcionários possam acompanhar as necessidades impostas pelos novos cenários políticos e econômicos. Para Caravantes (1993), o desenvolvimento das potencialidades e o processo de autodescobrimento nunca terminam;

- avaliar o desempenho do indivíduo no seu cargo, a fim de estimular ou julgar suas qualidades. Também é um meio através do qual se pode localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do funcionário à organização ou ao cargo que ocupa, dissonâncias, má alocação de pessoas com potencial mais elevado, motivação.

A função de recursos humanos é uma atividade fundamental, pois disponibiliza e administra recursos para todos os setores. Segundo Caravantes (1993), as organizações, independente de seu tamanho, são extensões do homem, produto e obra da sua imaginação. Portanto, as decisões tomadas no setor de pessoal devem sempre buscar a pessoa ideal para cada cargo, possibilitando assim, maior produtividade e crescimento na organização.

#### **2.3.4. A decisão na área financeira**

A administração financeira pode ser entendida como a captação, aplicação e distribuição eficiente dos recursos financeiros, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e metas, saldando em tempo hábil os compromissos assumidos com terceiros e buscando lucro. Além disso, precisa captar recursos de terceiros, analisar as aplicações mais interessantes para a empresa, interpretar as demonstrações financeiras e manter-se atualizada em relação ao mercado e às linhas de crédito oferecidas pelas instituições financeiras. Isso tudo em cenários de aumento ou declínio

súbito nas vendas, expansão ou retração do mercado, elevação dos preços, concorrência, inflação, alterações na política governamental e inadimplência.

Para tentar *prever* e controlar todas essas variáveis, o setor financeiro faz um planejamento detalhado, buscando monitorar constantemente o lucro, faturamento, custo fixo e variável, liquidez, rentabilidade de produtos e operações, endividamento e patrimônio. Através do planejamento financeiro, busca-se obter equilíbrio entre receita e despesas, com isso aumentando o capital de giro. Isso possibilita mais prazo de pagamento aos clientes e mais liquidez para operações de curto prazo.

Segundo Gitman (1987), a extensão e a importância da função financeira dependem, em grande parte, do tamanho da empresa. Quanto maior, mais operações são efetuadas diariamente, além de investimentos de maior risco, como fusões, incorporações e aplicações no mercado de capitais. Nestes investimentos de grande soma, o desafio é projetar o retorno sobre o investimento e determinar o grau de risco.

Com a globalização dos mercados, as responsabilidades do setor financeiro aumentaram, pois agora é preciso administrar também mudanças de câmbio e diferentes tributações de um mesmo produto em diferentes países. As decisões tomadas no setor financeiro são as que chamam a atenção de maneira mais rápida, pois seus reflexos são imediatamente sentidos em todos os setores da organização.

#### **2.4 Áreas integradas e complexidade do processo decisório**

Desde a infância as pessoas são conduzidas a dividir os problemas, supondo que, resolvendo-os por partes, a solução será mais fácil e acertada. De fato, pode ser mais fácil resolver partes de um problema, mas, desta forma, deixa-se de ver as conseqüências a médio e longo prazo das decisões, pois “perdemos a noção de integração com o todo maior” (Senge, 1990, p. 11).

Nas empresas, ocorre a mesma realidade. Se existe um problema na linha de produção, procura-se a solução no setor de produção, se os vendedores não alcançam os objetivos, a empresa cria incentivos de venda ou promoções. Entretanto, causa e efeito não estão tão próximos, muitas vezes o efeito de uma decisão tomada sem visão sistêmica surge um bom tempo depois.

Desta forma, o raciocínio sistêmico (Senge, 1990) possibilita compreender que as decisões tem conseqüências diretas em muitas atividades da empresa. Se o departamento financeiro demora para aprovar uma liberação de crédito, certamente não



terá problemas com a cobrança, porém, o departamento de vendas corre o risco de perder um bom cliente. Durante a análise de concessão do crédito, a busca por inúmeras alternativas e informações sobre o cliente pode atrasar ou comprometer todo o processo de venda e retenção do cliente. Contrariamente à visão restrita da cobrança, é necessário pensar no departamento financeiro e na empresa como um todo: a decisão sobre a concessão ou não do crédito vai influenciar diretamente a liquidez da empresa. E, numa decisão sobre liquidez ou sobre qualquer outro assunto, é importante saber o que considerar, a fim de que toda a organização obtenha melhores resultados.

Observando as atribuições de cada divisão da empresa, seja esta chamada de departamento, setor ou função administrativa, verifica-se a repetição de algumas atividades em áreas distintas. Isso ocorre porque os departamentos precisam trabalhar juntos em diversas decisões. Como exemplo, a definição do *design* e a fixação do preço final de um produto é uma atividade conjunta de marketing e produção; os pesados investimentos em marketing são submetidos à aprovação do financeiro; a escolha de equipamentos e o uso de horas extras precisam ser definidos em conjunto pela produção e financeiro. Mas e o departamento de pessoal? Este está implícito em todas as atividades, pois somente pessoas satisfeitas poderão realizar as demais atividades da empresa com empenho. Para isso, é necessário bom recrutamento, incentivos para a expansão de capacidades, condições de trabalho e remuneração adequadas.

Mais que terem igual importância, é preciso que o departamento financeiro, o de produção, marketing e pessoal e as demais áreas da empresa trabalhem em sintonia, buscando o crescimento e desenvolvimento, satisfação de clientes, obtenção de vantagens competitivas e melhoria de qualidade. Kotler (1994), cita que o sucesso de uma empresa não depende apenas do desempenho de cada departamento, mas também de como as atividades interdepartamentais são realizadas. Segundo ele (p.54), “muito freqüentemente os departamentos agem para maximizar seus próprios interesses em vez dos interesses da empresa e dos consumidores“. Esta ação é típica de departamentos que planejam, decidem e operam sem fazer uso de raciocínio sistêmico.



Neste capítulo, foi abordada a teoria inerente ao processo decisório, sua complexidade e abrangência em cada área funcional da empresa.

Mas, qual é a implicação desta teoria com o objeto da pesquisa? Primeiramente, os itens abordados são a base para o estudo, constituindo elementos importantes e

merecedores de consideração. Para melhor entendimento, elaborou-se um quadro (quadro 2) que ilustra a implicação da teoria abordada com o objeto desta pesquisa.

QUADRO 2 - APLICAÇÕES DESTA PESQUISA NO SUPORTE AO PROCESSO DECISÓRIO

PERCEPÇÃO	ENFOQUE DA PERCEPÇÃO	FASE OU ATITUDE (DO MODELO) EM QUE PODE AUXILIAR O DECISOR	DE QUE FORMA ESTE ESTUDO PODE CONTRIBUIR
DECISÃO RACIONAL	A escolha correta	Elaboração de alternativas	Baseado na lista de variáveis, discernir quais são as informações úteis
		Evidências	A lista de variáveis, por ordem de importância, é um conjunto de evidências
RACIONALIDADE LIMITADA	A escolha possível	Inteligência	A lista de variáveis é uma etapa da exploração do ambiente; baseado na lista de variáveis, discernir quais são as informações úteis
MODELO POLÍTICO	A decisão como um jogo de poder	Formar visão de longo prazo	Dependendo das variáveis implicados em cada decisão, pode mapear melhor os “interesses e conflitos de poder”
		Conhecer antecipadamente os conflitos internos	
MODELO DE JARROSON	A decisão como um alerta	Distinguir a informação objetiva da pessoal	As variáveis são a informação objetiva
		Ter visão de longo prazo	Se a variável parece não ser útil hoje, pode ser um alerta para algo que vai ocorrer depois.
		Discernir se a decisão é relevante ou não	Baseado na lista de variáveis, por ordem de importância
		“Sinais para novas metas”	A pesquisa proporciona uma visão sistêmica do processo decisório, proporcionando <i>insights</i> , novas idéias
INTUIÇÃO	Etapa estruturada	Possíveis alternativas de ação	Baseado na lista de variáveis
		Critérios de seleção	Verificando a importância de cada variável para uma determinada decisão
		Coleta de dados	Baseado na lista de variáveis, por ordem de importância
	Etapa não-estruturada	Julgamento pessoal	Embasar a escolha

Nossas decisões são tomadas dentro de uma racionalidade limitada, pois devido à limitações cognitivas e tempo limitado para decidir, não é possível coletar *todas* as informações, nem estabelecer *todas* as alternativas possíveis.

Considerando o modelo de processo decisório de Simon, é possível colaborar para um melhor desenvolvimento da fase de inteligência, buscando reduzir a dificuldade em identificar, definir e categorizar o problema. Considerando o modelo político de decisão, é possível amenizar influências negativas de manifestações de poder como a manipulação do processo decisório de acordo com interesses individuais ou de um grupo. Pelo modelo de Jarroson, é preciso interpretar o alerta vindo do ambiente como uma oportunidade de novos rumos para a organização, utilizando para isso a experiência de *experts*. Do modelo de Torres conclui-se que é preciso uma tentativa de deixar a decisão mais estruturada, para que o decisor use menos o julgamento pessoal, contaminado por desejos, metas pessoais, pressões exercidas pelo poder, enfim, elementos que podem levá-lo a decidir de forma a expor-se mais ao risco.

Conhecendo melhor o processo decisório, é possível elaborar instrumentos que melhorem a fase de definição do problema (tendo visão sistêmica da decisão) e levantamento de informações (atendo-se somente àquelas fundamentais em cada decisão). Sabendo realmente qual é o problema, e tendo em mão um número de informações fundamentais e portanto, possível de serem examinadas, as alternativas concebidas serão mais precisas, proporcionando ao decisor mais chance de acertar na escolha.

Como o processo decisório é sistêmico, cada ação em uma de suas etapas vai influenciar o todo, desta forma, melhorando as etapas iniciais, pode-se considerar que todo o processo decisório será melhor conduzido.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGIA DE PESQUISA**

Este estudo é de natureza exploratória, pois busca uma maior familiaridade com o processo decisório em uma dada amostra, por meio da confirmação de idéias preliminares, sua complementação e aprimoramento. A pesquisa exploratória também é usada para descobrir e elevar possibilidades novas e dimensões da população de interesse, além de determinar que conceitos podem ser usados para medir e como os medir melhor (Pinsonneault e Kraemer, 1993, p. 7).

O método caracteriza-se como uma survey cuja forma de coleta de dados foi a entrevista face a face e questionários enviados por correio, buscando dados primários, ou seja, coletados especialmente para atender os objetivos da presente pesquisa, tendo um corte-transversal, já que a coleta de dados ocorreu em um dado momento (Pinsonneault e Kraemer, 1993; Freitas, Oliveira, Zanela e Moscarola, 2000; Mattar, 1994, v. 1). Qualquer que seja o propósito da pesquisa survey (exploratório, descritivo ou explanatório), esta leva a uma maior familiaridade com um tópico e permite comprovar concepções preliminares sobre o mesmo.

Este trabalho foi desenvolvido seguindo-se as etapas a seguir ilustradas e descritas:

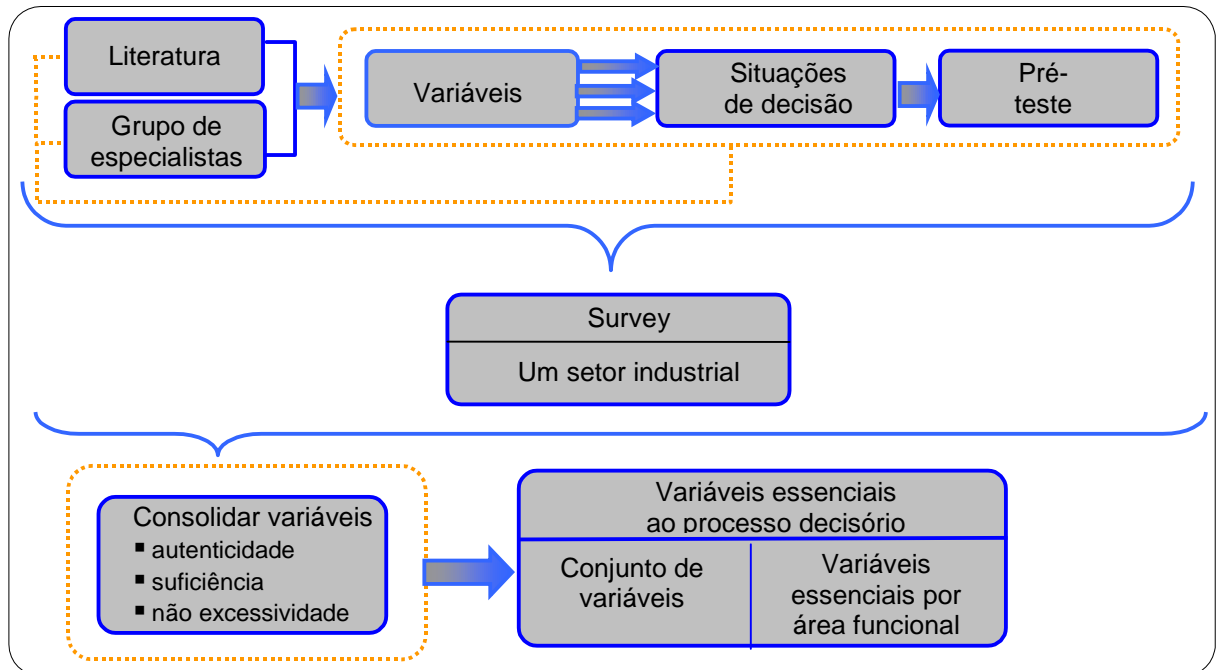


FIGURA 3: DESENHO DE PESQUISA

Com base na literatura existente, foi elaborado um conjunto de variáveis que potencialmente seriam considerados no processo decisório. Esta pesquisa bibliográfica deu origem a um conjunto muito grande de variáveis (ver anexo A), que foram sendo agrupados pela semelhança de significação, mesmo tendo nomes diferentes. Em seguida, foram feitos vários refinamentos neste conjunto inicial de variáveis.

Com o intuito de obter-se um conjunto autêntico de variáveis, estas foram debatidas com um grupo de especialistas<sup>2</sup> com grande experiência prática no assunto, resultando em 32 variáveis. Para evitar interpretações equivocadas na análise dos dados, foi elaborada a definição de cada variável, sendo que esta foi apreciada pelo grupo. As variáveis foram agregadas em 9 grupos ou “macros”, de acordo com sua proximidade e relação com atividades já definidas nas organizações: Pessoal, Materiais, Vendas, Financeiros, Produção, Produto, Ambiente, Estratégia, P&D. As 32 variáveis divididos em macros e sua respectiva definição podem ser vistas no anexo B.

Para cada variável, foi elaborada uma questão, simulando uma situação de decisão na empresa, e realizada uma etapa de pré-teste conforme explicado no item 3.1, após a qual foram acrescentados mais duas variáveis, resultando em 34 variáveis (anexo B).

<sup>2</sup> Formado pelos professores orientadores deste trabalho, dois doutorandos com conhecimento na área, e profissionais de uma empresa que participou da definição dos indicadores, do pré-teste e da definição da amostra.

Partiu-se então para a aplicação do instrumento, conforme descrito no item 3.2 (universo da pesquisa) e 3.3 (coleta de dados).

A análise dos dados (descrita no item 3.4) buscou verificar a autenticidade das variáveis (*são estas?*), suficiência (*todas as necessárias estão na lista?*), bem como a não excessividade das variáveis (*todas as da lista são necessárias?*). Para cada variável, buscou-se ver quais as mais citadas por empresa e por pergunta, identificando, assim, relações entre eles. Com base nestas informações, montou-se um referencial acerca do processo decisório da amostra analisada.

### 3.1 INSTRUMENTO - ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO

O instrumento é formado por questões abertas, com situação de decisão para cada uma das 34 variáveis, conforme descrito a seguir. Para algumas variáveis, foram necessárias duas situações, por estes apresentarem dois estados antagônicos, *bom/ruim*, *aumento/decrécimo*, *falta/excesso*, totalizando 47 situações, que podem ser visualizadas no anexo C.

Cada situação ocupa uma folha (conforme anexo D), sendo que o instrumento é composto por três partes:

1ª parte: breve contextualização (igual para todos as variáveis).

Sua empresa precisa estar atenta diariamente ao que acontece dentro e fora dela, para se manter competitiva e rentável. Sendo assim, várias são as preocupações de seus administradores, monitorando continuamente variáveis econômico-financeiras, de pessoal, mercadológicas, de produção e estratégia da empresa.

2ª parte: situação-problema, de acordo com a variável. Algumas situações podem parecer simplistas, porém, foram elaboradas com muito cuidado para que não induzissem a respostas ou a variáveis.

Em recente pesquisa realizada pelo departamento de marketing, constatou-se uma certa insatisfação dos clientes.

3ª parte: solicitação de resposta (igual para todas as variáveis).

O que você faria?

---

Explique o mais detalhadamente possível em que você se baseou para tomar suas decisões.

---

No verso desta folha, por favor, faça um esboço dos principais elementos considerados na sua decisão e suas respectivas relações.

Com o intuito de se obter uma maior familiaridade com o objeto de investigação e para comprovar concepções preliminares sobre o encaminhamento a dar ao estudo, foram realizados três pré-testes:

a) em uma turma do 8º nível do curso de Administração da UFRGS, (aproximadamente 30 alunos), sendo que cada aluno respondeu a duas ou 3 questões;

b) em uma turma do curso de Especialização em Gestão do PPGA/EA/UFRGS (aproximadamente 40 alunos), sendo que cada aluno respondeu a 2 questões;

c) em uma turma do curso de Gestão da Qualidade, do SEBRAE, com cerca de 20 alunos. Neste pré-teste, optou-se por uma macro (Pessoal), a fim de verificar a qualidade de respostas com 6 questões por respondente, porém, não pôde ser avaliado, devido ao baixo número de respostas<sup>3</sup>.

A etapa de pré-teste teve dois objetivos: avaliar a autenticidade do conjunto de variáveis e validar o instrumento. Segundo Hoppen (1997), na elaboração de um instrumento original, existem cinco tipos de validação: de conteúdo, aparente, de traço, de construto e nomológica. Freitas, Cunha Jr. e Moscarola (1997, p. 102), questionam o rigor da etapa de validação em dados qualitativos, citando que esta não pode ser “encarada da mesma forma quando se trata de uma análise quantitativa de um conteúdo claro e manifesto, e quando se trata de uma análise de tipo mais qualitativo”. Para manter a riqueza dos dados qualitativos, os mesmos autores citam que “o analista então, é conduzido a minimizar a questão da fidelidade”.

Nesta pesquisa, devido à sua característica de utilizar somente questões abertas, mostrou-se necessário fazer a validação de conteúdo e a validação aparente, ou seja, verificar se o instrumento media o que se propunha a medir, e se estava com forma e vocabulário adequado ao propósito da medição (Hoppen, 1997, p. 4-5).

A validação aparente foi feita através dos pré-testes, nos quais a pesquisadora, solicitou aos respondentes se estes tinham alguma sugestão de mudança em relação à estrutura e *layout* do instrumento.

A validação de conteúdo foi feita em duas etapas: geração dos enunciados e o refinamento do instrumento, sendo que a geração dos enunciados iniciou com a revisão de literatura e foi complementada com a opinião de especialistas<sup>4</sup>, e o refinamento do instrumento foi através dos pré-testes. Buscando verificar a clareza e a compreensão dos

---

<sup>3</sup> A pesquisadora visitou um encontro do grupo, entregando o conjunto de questões para posterior preenchimento e envio.

<sup>4</sup> O mesmo grupo de especialistas descrito no início deste capítulo.

termos, a pesquisadora interagiu com os respondentes que expressavam alguma dúvida quanto à formulação da questão ou ao tipo de resposta pretendida.

Através da análise dos dados coletados<sup>5</sup>, buscou-se detectar falhas ou imprecisão na redação, complexidade das questões, questões desnecessárias e exaustão ao preencher (Gil, 1994). A fim de evitar esta última circunstância, considerando que questões abertas demandam um maior tempo de preenchimento, foi elaborado um plano de aplicação que não sobrecarregasse o respondente (ver item 3.3). A única pergunta que teve seu conteúdo modificado foi a de número 11, correspondente a variável 'giro de estoques'.

*De:* 'Um trabalho de consultoria observou que o giro de estoques (número de dias para a rotação completa do estoque) da sua empresa está acima da média do seu segmento de atuação.' *Para:* 'Um trabalho de consultoria observou que o giro de estoques (número de dias para a rotação completa do estoque) da sua empresa está muito elevado.'

A alteração foi feita para que a pergunta não induzisse à variável 'concorrência'.

### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Inicialmente, optou-se pelo setor industrial por sua importância no cenário econômico do estado, sendo o que mais contribui no Produto Interno Bruto: 41,78%, seguido de serviços (33,78%), comércio (14,02%) e agropecuário (10,42%)<sup>6</sup>. Devido ao tipo de estudo, buscava-se organizações com uma certa infra-estrutura, então, optou-se por grandes e médias empresas com faturamento<sup>7</sup> igual ou superior a vinte milhões de reais por ano. Para tanto, foi solicitada à FIERGS<sup>8</sup> uma lista das indústrias gaúchas que atendessem a este parâmetro, sendo esta lista complementada com informações do Balanço Anual do Jornal Gazeta Mercantil<sup>9</sup>, pela Revista Conjuntura Econômica<sup>10</sup> e Revista Exame Melhores e Maiores<sup>11</sup>.

Assim, obteve-se um conjunto de 340 empresas. Havia empresas com várias de suas unidades cadastradas, distorcendo a amostra, portanto, foi mantido a matriz ou unidade principal, excluindo assim 9 empresas. A fim de propiciar maior compreensão do

---

<sup>5</sup> Esta etapa contou com o auxílio de um profissional pertencente à empresa mencionada anteriormente.

<sup>6</sup> Fonte: Fundação de Economia e Estatística – Núcleo de Contas Regionais (FEE, 1999)

<sup>7</sup> Considerando faturamento o total de receitas da empresa (Van Horne, 1984).

<sup>8</sup> A Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul fornece dados completos sobre empresas (menos faturamento), selecionadas com base em algum parâmetro.

<sup>9</sup> Disponibiliza em edição anual dados de todas as empresas de caracterização *sociedade anônima* (S.A.) e de algumas *limitadas* (LTDA.), estas últimas, sem obrigação de divulgar seu balanço.

<sup>10</sup> Disponibiliza em edição anual dados das 500 maiores empresas *sociedade anônima* (S.A.) do País.

<sup>11</sup> Disponibiliza em edição anual as 500 maiores empresas privadas do país.



conjunto de 336 empresas remanescentes, estas foram distribuídas por setor de atividade e região geográfica (ver anexo E).

Segundo o Cadastro Industrial SEBRAE/FIERGS (1998), o setor industrial gaúcho divide-se em vinte e quatro setores, segundo os gêneros oficiais do Código Nacional de Atividade Econômica (quadro 3).

QUADRO 3 - SETORES DA INDÚSTRIA GAÚCHA

SETORES INDUSTRIAIS	
1. construção civil	13. material elétrico, eletrônico e de comunicações
2. couros, peles e assemelhados	14. mecânico
3. indústria editorial e gráfica	15. metalúrgico
4. extração de minerais	16. mobiliário
5. farmacêuticos e veterinários	17. papel, papelão e celulose
6. fumo	18. produtos alimentares
7. bebidas	19. produtos de minerais não-metálicos
8. borracha	20. química
9. calçados	21. refino de petróleo e destilaria de álcool
10. madeira	22. têxtil
11. materiais de transporte	23. vestuário, artefatos de tecido e de viagem
12. materiais plásticos	24. diversos.

Quanto à distribuição geográfica, o estado está dividido em dez regiões<sup>12</sup>, listadas a seguir (quadro 4) juntamente com as cidades mais significativas.

QUADRO 4 - CIDADES MAIS REPRESENTATIVAS EM CADA REGIÃO DO ESTADO

REGIÃO	CIDADES MAIS REPRESENTATIVAS
1. Metropolitana	Porto Alegre, Grande Porto Alegre, Vale dos Sinos
2. Serra	Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Farroupilha, Gramado, Canela
3. Planalto	Passo Fundo, Cruz Alta, Erechim
4. Missões	Panambi, Ijuí, Santo Ângelo
5. Alto Taquari	Lajeado, Montenegro, Triunfo, São Sebastião do Cai
6. Vale do Rio Pardo	Santa Cruz do Sul, Cachoeira do Sul, Rio Pardo
7. Central	Santa Maria
8. Noroeste	Santa Rosa, Horizontina
9. Fronteira	Uruguaiana, Bagé
10. Sul	Rio Grande, Pelotas

Em face à limitação de tempo e recursos, não era adequado abranger tal número de empresas, portanto, buscou-se delimitar a pesquisa a um único setor industrial. Para

<sup>12</sup> Segundo o Atlas Sócio-Econômico do Estado do Rio Grande do Sul, 1998.

tanto, ponderou-se a quantidade de empresas, representatividade em diversas regiões e controle decisório no estado, conforme dados expostos no anexo E.

### 3.2.1 Definição da amostra

Após a avaliação dos setores industriais mais significativos, optou-se pelo alimentar por ser o que apresentava maior número de empresas (75 empresas), distribuídas em todas as regiões do Estado. Além disso, a maioria das empresas caracterizava-se por controle gaúcho, viabilizando a coleta de dados, uma vez que os respondentes seriam os decisores, e não os que colocam em prática as decisões tomadas por terceiros.

O setor alimentar divide-se em 10 atividades, segundo a classificação do IBGE<sup>13</sup>, mostrada abaixo (quadro 5).

QUADRO 5 - ATIVIDADES DA INDÚSTRIA ALIMENTAR

SETOR INDUSTRIAL ALIMENTAR	
Atividade	Abrangência
1. Moagem de grãos	Beneficiamento, moagem e torrefação de cereais e grãos e fabricação de produtos alimentares derivados
2. Refeições e conservas	Preparação de refeições e alimentos conservados, produção de refeições preparadas industrialmente, produção de conservas de frutas, legumes e vegetais em geral, especiarias e condimentos
3. Abate de animais	Abate e industrialização de animais, produção de embutidos e derivados de carne
4. Pescado e conservas	Preparação do pescado e fabricação de conservas do pescado
5. Leite e laticínios	Resfriamento e preparação do leite e fabricação de laticínios
6. Refino de açúcar	Moagem, fabricação e refino de açúcar
7. Balas e caramelos	Fabricação de balas, caramelos, pastilhas, bombons, chocolates, gomas de mascar
8. Padaria, confeitaria	Fabricação de produtos de padaria, confeitaria e pastelaria
9. Massas e biscoitos	Fabricação de massas alimentícias, biscoitos e bolachas
10. Diversos e rações	Preparação de produtos alimentares diversos, inclusive rações balanceadas e alimentos preparados para animais, fabricação de produtos alimentares não especificados ou não classificados.

Das 73 empresas que formavam a amostra inicial, uma foi excluída por seu duplo cadastramento (razão social e nome fantasia). A observação na mídia (televisão, jornais e revistas) e em centros consumidores (supermercados e lojas de conveniência) motivou a inclusão de 3 empresas, resultando em 75 empresas. Estas empresas foram

<sup>13</sup> Fonte: IBGE - Censos Econômicos de 1985 – Censo Industrial (IBGE, 1985) Embora o IBGE realize com certa frequência o censo industrial, ainda permanece a divisão dos setores industriais em sub-setores feita em 1985.

classificadas segundo a região geográfica e atividade dentro do setor alimentar, distribuídas conforme a tabela 1.

TABELA 1: EMPRESAS DISTRIBUÍDAS POR ATIVIDADE E REGIÃO GEOGRÁFICA

ATIVIDADE	REGIÃO										TOTAL
	METROPOLITANA	SERRA	PLANALTO	MISSÕES	ALTO TAQUARI	VALE DO RIO PARDO	CENTRAL	NOROESTE	FRONTEIRA	SUL	
Moagem de grãos	5	2	1	-	1	-	-	-	-	1	10
Refeições e conservas	4	2	-	-	-	1	-	-	-	-	7
Abate de animais	4	3	5	-	4	2	1	3	4	2	28
Pescado e conservas	-	1	-	-	-	-	-	-	-	7	8
Leite e laticínios	2	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3
Refino de açúcar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Balas e caramelos	3	-	2	-	1	-	-	-	-	-	6
Padaria, confeitaria	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Massas e biscoitos	3	1	-	-	-	2	-	-	-	-	6
Diversos e rações	3	1	-	1	-	-	-	-	1	-	6
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>75</b>

A amostra foi, portanto, definida por conveniência, ou seja, as empresas que se mostraram disponíveis (Freitas, Oliveira, Zanela e Moscarola, 2000). Tanto Yin (1994) quanto Hoppen (1997) ressaltam a importância de definir adequadamente a unidade de análise, sendo que esta deve possibilitar a efetivação dos objetivos, enquanto que os respondentes “devem ser representativos e conhecer bem o fenômeno estudado” (Hoppen, 1997, p. 3). Neste trabalho, a unidade de análise são as empresas pesquisadas, através da visão de seus informantes-chave (Miles e Huberman, 1994), ou seja, diretores e gerentes, sendo estes os respondentes.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para operacionalizar a coleta de dados, as 34 variáveis obtidos nas etapas iniciais da pesquisa foram distribuídos em 9 grupos, conforme explicitado no início deste capítulo e expostos no anexo B. Porém, nos contatos iniciais com as empresas, pôde-se verificar a dificuldade de ter acesso a 9 ou mesmo 8 pessoas, além de que habitualmente algumas funções serem responsabilidade de uma mesma pessoa.

Tendo em vista esta circunstância, as macros Produção, Produto e P&D foram agrupadas, bem como Ambiente e Estratégia, ficando distribuídas conforme o quadro 6.

QUADRO 6 - DISTRIBUIÇÃO DE QUESTÕES POR ÁREA FUNCIONAL

SITUAÇÕES SOBRE ...	... PARA O RESPONSÁVEL POR	QUANTIDADE DE QUESTÕES
PESSOAL	Recursos Humanos	7
MATERIAIS	Compras e estoques	5
VENDAS	Vendas	6
FINANCEIROS	Financeiro	11
PRODUÇÃO	Produção	10
AMBIENTE	Administração geral	8

Cabe ressaltar que este foi um plano genérico de distribuição, mas em cada empresa o responsável ou “contato” indicava qual ou quais as pessoas responderiam a cada grupo de questões. O intuito da pesquisa foi coletar dados junto à todas as empresas (75), a fim de obter um número significativo de respostas, aumentando a probabilidade de obter dados significativos aos propósitos da pesquisa.

Devido à dispersão geográfica das empresas, foram adotadas simultaneamente duas técnicas de coleta de dados, descritas logo abaixo: a entrevista face a face e o envio por correio. Como qualquer técnica de coleta de dados, ambas têm vantagens e desvantagens, listadas nos quadros 7 e 8.

QUADRO 7 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DE QUESTIONÁRIOS POR CORREIO

<b>COLETA DE DADOS POR CORREIO</b>
<b>Vantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ o custo é baixo se comparado a outros métodos;</li> <li>▪ os respondentes não são influenciados por características ou técnicas do entrevistador;</li> <li>▪ permite um alto grau de anonimato dos respondentes, especialmente importante quando assuntos delicados estão envolvidos;</li> <li>▪ os respondentes têm tempo para pensar sobre suas respostas e/ou consultar outras fontes;</li> <li>▪ permite amplo acesso em amostras geograficamente dispersas, com baixo custo.</li> </ul>
<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ os questionários precisam ser simples, com questões e instruções facilmente compreensíveis;</li> <li>▪ não oferece ao pesquisador a oportunidade de sondar informações adicionais para clarear as respostas;</li> <li>▪ o pesquisador não tem como controlar quem respondeu ao questionário;</li> <li>▪ o nível de respostas é baixo.</li> </ul>

Fonte: Frankfort-Nachmias e Nachmias (1996, p. 226)

As vantagens e desvantagens acima elencadas mostram-se presentes no decorrer da pesquisa, principalmente o baixo nível de respostas. Segundo Gil (1994, p.114), isto ocorre porque “é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado”. De fato, das 56 empresas contatadas para a participação na

pesquisa, obteve-se um retorno de 65,7% em entrevistas, contra 33,3% por correio, dados que estão explicitados no item 4.1. Quanto à entrevista pessoal, as vantagens e desvantagens da mesma são listadas no quadro 8.

QUADRO 8 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ENTREVISTA PESSOAL

<b>COLETA DE DADOS POR ENTREVISTA PESSOAL</b>	
<b>Vantagens</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a entrevista pode variar de altamente estruturada a não estruturada, dependendo do problema de pesquisa a ser examinado;</li> <li>▪ o entrevistador determina quem responde às questões, como a entrevista será conduzida e a ordem em que as questões serão respondidas;</li> <li>▪ o nível de respostas é alto;</li> <li>▪ o entrevistador pode coletar informações complementares dos respondentes, incluindo informações básicas e reações espontâneas.</li> </ul>	
<b>Desvantagens</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ podem ter um alto custo, especialmente quando os respondentes estão dispersos geograficamente;</li> <li>▪ as características próprias do entrevistador e técnicas diferentes de entrevista podem influenciar as respostas;</li> <li>▪ a presença do entrevistador pode fazer o respondente sentir-se ameaçado ou intimidado.</li> </ul>	

(Frankfort-Nachmias e Nachmias, 1996, p. 239)

Quanto à vantagem do pesquisador poder determinar quem responderia às questões, esta foi verificada em parte, já que era o “contato” quem indicava qual ou quais as pessoas responderiam a cada grupo de questões, sendo que o pesquisador indicava alguns parâmetros para a escolha do respondente, como ter conhecimento sobre o assunto e autonomia ou participação nas decisões da empresa.

No âmbito desta pesquisa, considerando-se as vantagens e desvantagens de cada técnica de coleta de dados, pode-se dizer que a entrevista, de modo geral, proporcionou um retorno mais satisfatório, tendo em vista os objetivos da pesquisa. Das 23 entrevistas realizadas, apenas duas não tiveram respostas proveitosas (8,7%), enquanto que nas 7 enviadas pelo correio, 5 retornaram incompletas ou com respostas superficiais (71,4%). Apesar de 5 superficiais, as outras 2 foram excelentes, estando entre as 6 entrevistas de melhor conteúdo (considerando as 30 empresas). Portanto, mais que uma fraqueza da técnica, o que vale é a efetiva disposição do respondente em fornecer dados satisfatórios.

### 3.3.1 Entrevista

É uma técnica de coleta de dados interpessoal em que o entrevistador faz perguntas já planejadas a um respondente, com o objetivo de extrair respostas

pertinentes para as hipóteses de pesquisa (Frankfort-Nachmias e Nachmias, 1996, p. 232). É bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como suas explicações ou razões para isto (Selltiz *et al.*, *apud* Gil, 1994).

A tarefa do entrevistador é contatar os entrevistados, agendar as entrevistas, efetuar as perguntas e registrar as respostas (Mattar, 1994). Para isto, montou-se um roteiro de forma que entrevistas em cidades próximas fossem agendadas para o mesmo dia, ou em dias conjugados nas regiões onde fosse necessário pernoitar, sendo agendadas duas entrevistas por dia (manhã e tarde). Esta etapa mostrou-se bastante trabalhosa, visto que a cada empresa que não aceitava participar da pesquisa, o roteiro precisava ser refeito quase que inteiramente, inclusive alterando empresas cuja entrevista já estava agendada. Mesmo refazendo o roteiro inúmeras vezes, nem sempre foi possível segui-lo, como exemplo, em uma cidade onde foram visitadas 3 empresas, a pesquisadora deslocou-se 3 vezes àquela cidade. Os procedimentos de agendamento e condução das entrevistas, bem como os cuidados tomados na transcrição dos dados são explicados a seguir.

### **3.3.1.1 Agendamento**

O contato com as empresas iniciava em uma ligação telefônica, seguindo as etapas<sup>14</sup> e propósitos abaixo:

a) ligação telefônica ao número geral da empresa, explicando rapidamente o assunto e solicitando com quem poderia tratar do assunto. Foi utilizado um texto padrão (anexo F), explicando os objetivos da pesquisa e sugerindo fornecer informações detalhadas via *fax*.

b) envio de *fax*, explicando os objetivos da pesquisa e a forma de participação da empresa (anexo G).

c) ligação telefônica confirmando a chegada do *fax* e solicitando quando poderia ser feita nova ligação para confirmar a participação da empresa na pesquisa.

d) a partir da data combinada, era feita uma ligação telefônica a fim de verificar se a empresa já tinha uma resposta (positiva ou negativa) quanto à disponibilidade de participação. Mediante resposta positiva, era informado qual a data prevista para a entrevista; caso não fosse possível para a empresa na data prevista, eram solicitadas quais as datas possíveis para agendamento, e então feita a alteração no roteiro;

---

<sup>14</sup> O contato com as empresas, independente da coleta ser por entrevista ou correio, contou com o auxílio de uma Bolsista de Aperfeiçoamento.

e) ligação telefônica confirmando a data e horário previstos inicialmente ou a nova data acordada entre a pesquisadora e a empresa;

f) aproximadamente 3 dias antes da entrevista, era realizada nova ligação telefônica, para confirmar a realização da entrevista (duas delas foram adiadas nesta etapa). Também era confirmado o endereço da empresa e o modo mais fácil de acesso, informação que se mostrou indispensável, visto que muitas empresas localizavam-se afastadas da cidade, com localização dificultada a quem não conhecesse a região.

Mesmo com seis etapas de contato, houve uma média de 9 ligações por empresa. As etapas “d” e “e” foram repetidas diversas vezes, visto que muitas empresas demoravam para dar uma resposta. A cada ligação era anotado o momento dessa ligação (data e hora), com quem conversou, qual o assunto e quando deveria ligar novamente. Como eram muitas as ligações, foi montada uma agenda informatizada para gerenciar e dar maior precisão ao processo, já que algumas empresas estipulavam data e hora na qual os contatos poderiam ser feitos

As entrevistas foram realizadas em 23 empresas, localizadas em 14 municípios distribuídos em 5 regiões (conforme a tabela 2). Para tanto, foram percorridos aproximadamente 2500 quilômetros, de 31 de agosto até 18 de dezembro de 1999.

TABELA 2: SETORES DA INDÚSTRIA GAÚCHA

REGIÃO	CIDADE	PORTE
Metropolitana = 8 empresas (4 grande porte, 4 médio porte)	Porto Alegre (4)	Grande (2) Médio (2)
	Canoas (2)	Médio (2)
	Eldorado do Sul (1)	Grande (1)
	São Sebastião do Caí (1)	Grande (1)
Planalto = 6 empresas (2 grande porte, 4 médio porte)	Erechim (3)	Grande (1) Médio (2)
	Sananduva (1)	Médio (1)
	Estação (1)	Grande (1)
	Passo Fundo (1)	Médio (1)
Vale do Rio Pardo = 5 empresas (2 grande porte, 3 médio porte)	Rio Pardo (2)	Grande (1) Médio (1)
	Santa Cruz do Sul (3)	Grande (1) Médio (2)
Alto Taquari = 3 empresas (3 grande porte)	Lajeado (1)	Grande (1)
	Montenegro (1)	Grande (1)
	Teutônia (1)	Grande (1)
Serra = 1 empresa (grande porte)	Garibaldi	Grande (1)
<b>5 REGIÕES</b>	<b>14 CIDADES</b>	<b>GRANDE PORTE (12) MÉDIO PORTE (11)</b>

### 3.3.1.2 Condução das entrevistas

Ao chegar à empresa, a pesquisadora identificava-se com uma carta de apresentação (anexo H), semelhante ao *fax* enviado anteriormente (etapa 'b'), agradecendo a receptividade da empresa em colaborar na pesquisa. Durante as entrevistas, as empresas mostraram-se não só receptivas, mas também interessadas nos propósitos e resultados pretendidos ao término da pesquisa.

Além de obter de antemão informações sobre a localização da empresa (conforme descrito acima, no item 'f'), mostrou-se importante tomar algumas medidas que levariam a uma entrevista melhor:

- saber antecipadamente algo sobre a empresa e seus produtos, para estabelecer um diálogo inicial, descontrair o entrevistado, ganhar a sua confiança<sup>15</sup>, “estabelecer o *rapport*, ou quebra-gelo” (Gil, 1994, p. 119) . Isto foi feito através de acesso às *home-pages* das empresas, além da observação em centros consumidores (na maioria supermercados) e na mídia (jornais, revistas especializadas, televisão).

- chegar antes do horário combinado, para a identificação e colocação de uniforme adotado em indústrias alimentares (guarda-pó, touca e máscara), naquelas onde a entrevistadora circularia por áreas restritas.

- comunicar ao respondente as metas da entrevista, como esta irá ocorrer, o que é esperado do respondente e como o entrevistador irá proceder (Fowler, 1993, p. 118).

- no início da entrevista, os entrevistados ficavam receosos, dando respostas mais vagas, porém, aos poucos iam adquirindo confiança e a entrevista fluía melhor. A fim de não prejudicar as primeiras respostas (macro Pessoal), optou-se por fazer um rodízio, ou seja, cada entrevista iniciava por uma macro diferente. Isto foi possível, já que as perguntas não precisam ser respondidas em ordem, por ser uma entrevista focada.

- devido ao tempo de duração da entrevista, é normal que o entrevistado precise falar ao telefone ou receber rapidamente seus colaboradores, para alguma deliberação. Quando esta situação ocorrer, é bom o entrevistador envolver-se com outra atividade, a fim de não constranger o entrevistado.

O material a ser utilizado durante a entrevista (gravador, fitas, pilhas, papel, caneta) deve estar sempre à mão, para não criar uma situação de desconforto para entrevistado e entrevistador ('longos segundos de espera'). As entrevistas duraram em

---

<sup>15</sup> Notou-se uma resistência maior em duas empresas das quais não se pôde obter nenhuma informação preliminar, já que não havia nenhuma associação entre a razão social constante no cadastro, o nome fantasia e os produtos da empresa.



média 2h10min, tendo sido gravadas em um gravador portátil. Em 3 empresas a pesquisadora fez uma visita à fábrica, por convite dos entrevistados. Em 14 entrevistas não houve nenhuma interrupção, em 6 entrevistas houve pouca interrupção (1 a 2 vezes) e em 3 houve entre 3 e 8 interrupções.

### **3.3.1.3 Transcrição e tratamento dos dados**

Devido à necessidade de tempo para a realização das entrevistas, em sua maioria distantes do centro da pesquisa, inviabilizou-se a transcrição das fitas por parte da pesquisadora. Esta etapa foi executada por três pessoas externas, mas com alguma familiaridade com pesquisa e tendo recebido instruções para a realização de atividade.

A transcrição também foi uma etapa demorada, em média 8 horas para cada empresa, resultando em aproximadamente 300 páginas de texto, uma média de 10 por empresa. A pesquisadora ouviu todas as fitas, conferindo com o texto transcrito. Isto além de propiciar maior familiaridade com os dados, possibilitou a correção de possíveis erros de transcrição, como exemplo, o entrevistado citou “investimento em ativos”, mas como prolongou a pronúncia do “em”, a transcrição foi “investimentos inativos”, o que muda totalmente o sentido da frase. Além disso, as expressões ditas pelos entrevistados, a diferença de entonação em algumas respostas, auxiliaram a pesquisadora na compreensão e do universo pesquisado.

Para operacionalizar o tratamento de dados, fez-se uso de três *softwares*: Word 97 ® (para transcrição das fitas), Sphinx Léxica® (para determinadas análises de dados) e Excel 97 ® (para montagem das grades), sendo que os dois últimos foram utilizados de forma bem integrada (exportação e importação de dados, inversão de linhas ou colunas, etc.).

### **3.3.2 Por Correio**

O envio por correio é um método impessoal de coleta de dados, que sob certas condições e propósitos de pesquisa, pode ser muito útil (Frankfort-Nachmias e Nachmias, 1996, p. 225), como a possibilidade de coletar dados em locais distantes do centro da pesquisa com um baixo custo. Nesta pesquisa, considerando os recursos disponíveis, algumas localidades não poderiam ter sido abrangidas. A princípio, pretendia-se enviar os questionários por correio para as empresas mais distantes do centro da pesquisa. Porém, algumas empresas da região do Planalto (2 empresas), Serra (5 empresas) e Metropolitana (1 empresa), nas quais estava prevista a realização de entrevista, optaram pela participação via questionário remetido via correio.

Da mesma forma que nas entrevistas, o contato com as empresas iniciava em uma ligação telefônica, seguindo as etapas e propósitos abaixo:

a) ligação telefônica ao número geral da empresa, explicando rapidamente o assunto e solicitando com quem poderia tratar do assunto. Foi utilizado um texto padrão (anexo F), explicando os objetivos da pesquisa e sugerindo fornecer informações mais detalhadas via *fax*;

b) envio de *fax*, explicando os objetivos da pesquisa e a forma de participação da empresa (anexo I), esclarecendo que seria enviado um envelope selado para retorno, evitando custos à empresa;

c) ligação telefônica confirmando a chegada do *fax* e solicitando quando poderia ser feita nova ligação para confirmar a participação da empresa na pesquisa;

d) a partir da data combinada, era feita uma ligação telefônica a fim de verificar se a empresa já tinha uma resposta (positiva ou negativa) quanto à disponibilidade de participação;

e) mediante resposta positiva, era enviado um envelope contendo 6 grupos de questões (ver quadro 6). No envelope seguia uma carta de apresentação destinado ao “contato” (anexo J), além de uma carta de apresentação para cada conjunto de questões, pois o respondente poderia não saber exatamente do que se tratava, visto que as informações eram detalhadas a uma só pessoa (anexo K).

A média de ligações para contato com a empresa foi de 7, sendo enviados questionários para 19 empresas em 17 cidades, distribuídas em 7 regiões, conforme mostrado na tabela 3.

TABELA 3: QUANTIDADE DE EMPRESA POR REGIÃO GEOGRÁFICA

REGIÃO	CIDADE (QUANTIDADE EMPRESAS)
Metropolitana = 1 empresa	Gravataí (1)
Planalto = 2 empresas	Marau (1)
	Tapera (1)
Serra = 5 empresas	Carlos Barbosa (1)
	Bento Gonçalves (3)
	Vacaria (1)
Noroeste = 3 empresas	Santa Rosa (1)
	Três Passos (1)
	São Luiz Gonzaga (1)
Sul = 4 empresas	Pelotas (1)
	Rio Grande (2)
	Capão do Leão (1)
Fronteira = 3 empresas	Bagé (1)
	Alegrete (1)
	Itaqui (1)
Central = 1 empresa	Nova Palma (1)
<b>7 REGIÕES</b>	<b>17 CIDADES</b>
	<b>19 EMPRESAS</b>

Os questionários foram enviados durante o mês de setembro, sendo que no mês de novembro foi feita uma ligação às empresas que não haviam enviado o questionário respondido, retornando a ligar no mês de dezembro.



A fim de possibilitar a caracterização da amostra (explicitada no item 4.2), foi solicitado aos respondentes o preenchimento de uma ficha de dados gerais (anexo L), tanto pela coleta por entrevista ou através de correio. Esta ficha seguiu recomendações de Oliveira (1999, p. 121), de “solicitar a participação do respondente, explicar o objetivo da pesquisa, citar a entidade responsável, garantir o anonimato e a confidencialidade das respostas e ressaltar a importância da participação”.

Ao ser encerrada a etapa de coleta de dados, foi enviada uma carta agradecendo a participação da empresa na pesquisa (anexo M). A fim de possibilitar às empresas participantes uma maior aproximação com a pesquisa em sua totalidade, foi desenvolvida uma *home-page* (anexo N), contendo informações gerais sobre o projeto (objetivos, equipe, coleta de dados, instrumento, empresas participantes) e publicação dos resultados. No item que lista as empresas que forneceram dados à pesquisa, há um *link* para a *home-page* destas empresas.

### **3.4 ANÁLISE DOS DADOS**

Compôs-se de três fases: uma qualitativa, outra quantitativa e uma terceira unindo o resultado das anteriores. Na etapa qualitativa, os dados brutos foram interpretados, chegando-se a um conjunto de variáveis para cada questão e empresa.

Em, seguida, estas variáveis foram agrupadas e contabilizadas, a fim de saber quais eram as mais citadas, por diferentes ângulos de observação. Por fim, voltou-se aos dados, a fim de enriquecer o conjunto de respostas com trechos que justificassem as citações. Os objetivos e procedimentos em cada uma das etapas estão expostos no texto que segue.

### 3.4.1 Análise qualitativa

Realizada através de *análise de conteúdo*, que segundo Bardin (1977) é a classificação e contabilização pormenorizada das freqüências de um vocabulário, esta etapa procurou descobrir o "sentido" de temáticas e enfoques, através da utilização de trechos, orações ou frases compostas das respostas obtidas. Análise de conteúdo é "introduzir uma ordem, segundo certos critérios, na desordem aparente" (p. 37), e, para tanto, foi necessário ler e interpretar as respostas uma a uma, buscando captar o sentido da asserção, não simplesmente contentar-se com o que era claramente dito, mas procurar compreender o que estava nas entrelinhas.

Este critério de *interpretação em busca do sentido* difere especialmente do adotado quando da *análise das expressões* ou aspectos formais dos significados, como, por exemplo, contagem de repetição de palavras. Este critério lingüístico, bastante utilizado e de fácil realização com a utilização de *softwares* relativamente simples, pode, por vezes, levar a conclusões equivocadas (Bardin, 1977; Richardson, 1985). A fim de evitar essa incorreção e aproveitar melhor a riqueza de conteúdo propiciada pela utilização de questões abertas, foi feita primeiramente a análise qualitativa (análise de expressões), e só após a quantitativa (contagem de palavras), esta sim feita com o auxílio de ferramentas computacionais (ver item 3.3.1.1).

Um exemplo da facilidade em cometer equívocos desta natureza é o trecho "buscar outro mercado e segurar o mercado que você já tem", citado pela Empresa XIII: pela análise quantitativa, teriam sido contabilizadas duas citações à variável mercado, porém, considerando a definição atribuída a cada um de nossas variáveis, o correto seria uma citação para mercado e outra para *market share*. Ou, ainda, quando o respondente se utilizava de exemplos para ilustrar uma resposta: "... se ocorresse como nos últimos anos, quando o nosso faturamento cresceu 20% ao ano ... " (Empresa II) : *faturamento* não é uma variável que este respondente consideraria ao tomar a decisão proposta, apenas usou a palavra *faturamento* a título de exemplo.

De acordo com Richardson (1985), entre as diversas técnicas de análise de conteúdo, a mais antiga e mais utilizada é a análise por categoria, que se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos. Entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada, rápida e eficaz, sempre que se aplique a conteúdos diretos, é a análise por temas ou análise temática. Consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira. Alguns exemplos aplicados a Sistemas de Informação podem ser

encontrados em Freitas e Moscarola (1998), também em Freitas, Moscarola e Jenkins (1998).

Conforme coloca Bardin (1977), este método analítico compõe-se de três fases principais: a) pré-análise; b) exploração do material; c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Estas fases não precisam necessariamente seguir esta ordem, ou seja, às vezes é necessário retroceder ao passo anterior e modificá-lo; em outras é preciso “queimar” etapas e buscar sinalizações da fase seguinte, procedimento que se comprovou nesta pesquisa.

a) Pré-análise:

É a fase de organização propriamente dita – embora seja composta por atividades “abertas”, ou seja, pouco estruturadas ou sistematizadas. Trata-se de um período de “intuições”, ainda que tenha por objetivo mais amplo operacionalizar e sistematizar as idéias iniciais.

Em princípio, a pré-análise visa estabelecer contato com os documentos a analisar deixando-se invadir por orientações e impressões, a chamada “leitura flutuante”, onde o leitor procura distanciar-se da leitura aderente para saber mais sobre o texto.

b) Exploração do material:

Esta fase que, segundo Gil (1994), é longa e fastidiosa consiste essencialmente de operações de codificação e/ou enumeração, em função de regras previamente formuladas, e, segundo Bardin (1977, p. 117), a maioria dos procedimentos de análise organiza-se ao redor de um processo de categorização.

Esta categorização pode buscar variáveis induzidas, definidas *a priori* pelo pesquisador ou inferidas, que emergem do texto (Weber, 1990 ; Freitas e Janissek, 2000). De acordo com Weber (1990, p. 37), não há um consenso se devem ser utilizadas as variáveis induzidas, cuja divisão e agrupamento é baseada na teoria pertinente, ou se devem ser utilizadas as variáveis inferidas. Nesta pesquisa, a categorização utilizou variáveis induzidas, cujas regras eram as variáveis mais trechos de textos que auxiliavam a categorização (ver anexo O), mas também utilizou algumas variáveis inferidas, a fim de complementar o conjunto das induzidas.

A codificação corresponde a uma transformação dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma *representação do conteúdo*, ou da sua *expressão*, suscetível de esclarecer o analista

acerca das características do texto (Keinert, 1999). Torna-se necessário saber o *porque* se analisa, e explicitá-lo de modo a saber *como* analisar, pois existe um elo entre o conteúdo a ser analisado e a teoria do analista (Freitas, Cunha e Moscarola, 1997).

O critério de recorte da análise de conteúdo por excelência é o tema, ou seja, um recorte ao nível semântico, dado que é sobretudo, análise das significações. A noção de tema, largamente utilizada em análise de conteúdo, pode ser entendida como “a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura” (Keinert, 1999, p. 47). O texto poder ser recortado em idéias constituintes, em enunciados e em trechos portadores de significações isoláveis. Fazer uma análise temática constitui em descobrir, portanto, os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação, cuja presença, ou freqüência, pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido.

Por fim, realiza-se uma categorização a fim de reagrupar, por analogia, com base em critérios previamente definidos aqueles elementos antes classificados por diferenciação. As categorias são, desta forma, rubricas que reúnem um grupo de elementos sob um título (ou termo) genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos. É essencial que se produza um sistema de categorias para codificar o material, geralmente formado pelo reagrupamento progressivo de categorias com uma generalidade mais fraca. A categorização tem como objetivo fornecer, por condensação, uma representação significativa dos dados brutos a partir de determinados critérios (Bardin, 1977).

#### c) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação

Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos, *fazer o texto falar*. O analista pode então propor inferências e adiantar interpretações à propósito dos objetivos, do embasamento teórico ou de descobertas inesperadas. Esta etapa está amplamente explorada nos itens 4.4 e 4.5 .

Como forma de operacionalizar a análise de dados nesta pesquisa, procedeu-se de acordo com as 4 etapas abaixo descritas, no intuito de aumentar a precisão das variáveis codificados:

Etapa 1: feita no período entre 13/12/1999 e 15/01/2000, consistiu na interpretação das respostas, atribuindo variáveis aos trechos de maior significância, necessitando de muita concentração, a fim de não confundir as variáveis de significado semelhante. Em algumas variáveis era muito tênue a atribuição a um ou a outro, principalmente quando na frase constavam palavras que, para a pesquisadora, representavam uma variável, mas não aquele que deveria ser assinalado.

Entre as variáveis mais difíceis de atribuir, estavam: qualidade x satisfação dos clientes, mercado x market share x demanda, tecnologia da produção x P&D, mercado x concorrência, mix x P&D, mix x tecnologia do produto. Para diminuir a subjetividade da análise, além de fazer a classificação sempre verificando a definição de cada variável, a pesquisadora listava também palavras ou expressões que surgiam freqüentemente, e que complementavam a definição, auxiliando na distinção entre as variáveis de sentido semelhante. Então, este era o protocolo de análise, exposto no anexo O.

Etapa 2: conforme a análise ia avançando, foram surgindo trechos que não podiam ser encaixados nas 34 variáveis já existentes, assim, foram criadas outras variáveis. Para tanto, foi feita uma análise dos possíveis novas variáveis<sup>16</sup>, a fim de certificar-se da necessidade de criação destes, verificando se não eram iguais a nenhum dos já existentes. As variáveis criadas nesta etapa, bem como seu significado, são explicados no item 4.2.

Etapa 3: partiu-se para a confirmação das variáveis listadas na 1ª análise, fazendo-se, então, uma segunda análise, entre 18 e 29/01/2000. Segundo Oliveira (1999), o número de opções de classificação de um determinado trecho é uma das fraquezas do coeficiente de concordância no cálculo da confiabilidade, e nesta pesquisa, as opções eram em número de 45, considerando as 34 variáveis definidos inicialmente (explicados no início deste capítulo), mais as 11 variáveis criados no decorrer da 1ª análise (item 4.2). Mesmo assim, obteve-se um índice de concordância de 93 %, entre a 1ª e 2ª análise (feitas pela pesquisadora).

Etapa 4: foi feita uma 3ª análise, a fim de confirmar a codificação das novas variáveis, feitas na etapa 3 (2ª análise).

O quadro 9 mostra um resumo das 4 etapas da análise qualitativa:

QUADRO 9 - QUADRO RESUMO DA ANÁLISE QUALITATIVA

<b>ETAPA</b>	<b>AÇÃO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Etapa 1	1ª análise dos dados	Codificação das 34 variáveis, identificação de prováveis novas variáveis.
Etapa 2	Análise das possíveis novas variáveis	Certificação da necessidade de criação destes, verificando se não eram iguais a nenhum dos já existentes.
Etapa 3	2ª análise	Confirmação das variáveis da 1ª análise, codificação dos novas variáveis.
Etapa 4	3ª análise	Confirmação das novas variáveis codificados na 2ª análise.

<sup>16</sup> Esta etapa foi feita com base em consulta bibliográfica e discussão com pesquisadores com conhecimento no assunto.

Conforme mencionado por diversos autores (Bardin, 1977; Gil, 1994; Keinert, 1999; Oliveira, 1999; Freitas e Janissek, 2000), a análise dos dados (em especial as etapas 1 e 3) foi extremamente demorada e fatigante, devido à quantidade de informações a ser analisada (aproximadamente 300 páginas de texto) e à tênue diferença entre as variáveis. O quadro 10 demonstra o tempo necessário para tal análise.

QUADRO 10 - TEMPO DESPENDIDO NA ANÁLISE QUALITATIVA

	ETAPA 1 (1ª análise)		ETAPA 3 (2ª análise)	
	Total	Média (por empresa)	Total	Média (por empresa)
<b>Entrevista</b>	59h	2h33min	38h	1h39min
<b>Correio</b>	8h33min	1h13min	3h50min	33min
<b>TOTAL</b>	67h33min	3h46min	41h50min	2h12min
Total: 109h23min, média de 3h38min por empresa				

Nos dados fornecidos pelo correio, o tempo despendido foi menor, visto que a quantidade de informações fornecidas pelas empresas foi significativamente menor<sup>17</sup>. Das 7 empresas que participaram via correio, apenas 2 responderam à todas as questões.

A confiabilidade da análise de dados qualitativos, em especial por análise de conteúdo, é um tema que preocupa diversos pesquisadores. A dificuldade de provar que o resultado de uma pesquisa pode ser reproduzido<sup>18</sup>, é estável<sup>19</sup> e exato<sup>20</sup> tem sido assunto de artigos e livros, devido à complexidade do tema (Krippendorff, 1980; Weber, 1990; Pinsonneault e Kraemer, 1993; Frankfort-Nachmias e Nachmias, 1996; Freitas, Cunha Jr. e Moscarola, 1997; Oliveira, 1999; Freitas e Janissek, 2000).

Freitas e Janissek (2000, p. 3) refletem sobre quem deve realizar a análise, já que esta “pode ser rica em aprendizado caso feita pessoalmente pelo analista ou pesquisador”, considerando que outra pessoa poderia não estar suficientemente engajada no processo. Devido à quantidade de dados coletados, considerou-se inviável fazer a análise por um segundo analista, portanto, a codificação foi feita somente pela

<sup>17</sup> Nos dados coletados por entrevista, a média de páginas por empresa foi de aproximadamente 11 páginas, enquanto nos dados coletados via correio esta média foi de aproximadamente 7 páginas.

<sup>18</sup> Reprodutibilidade é o grau de intensidade no qual o processo pode ser reproduzido em circunstâncias e locais diferentes, e feito por codificadores diferentes. (Krippendorff, 1980, p. 131; Weber, 1990, p. 17; Oliveira, 1999, p. 13; Freitas e Janissek, 2000, p. 11).

<sup>19</sup> Estabilidade é o grau de intensidade no qual o processo não muda com o passar do tempo, pode ser feita pelo mesmo codificador (idem).

<sup>20</sup> É o grau de intensidade no qual o processo funciona conforme um padrão conhecido, é feita por mais de um codificador (idem).



pesquisadora, inviabilizando a característica de reprodutibilidade e exatidão, até porque a pesquisa não tinha esta pretensão.

### **3.4.2 Análise quantitativa**

A etapa qualitativa forneceu, através da análise de conteúdo, as variáveis que foram citadas ou sua complementação. Com esses dados, foi feito um agrupamento de variáveis iguais em cada resposta.

A partir desses dados, foi possível completar o conjunto de variáveis, bem como tentar identificar relações ou aproximações, ou seja, a influência de uma variável na outra, algo “ao falar na variável ‘A’, o decisor pensa em ‘variável C, F e L’”. Como exemplo de relações, numa decisão a respeito da variável qualidade, os decisores consideraram importante as variáveis P&D, fornecedores, qualificação, tecnologia da produção, satisfação dos clientes, ambiente, tecnologia do produto, market share, custo, imagem da empresa.

O agrupamento de variáveis foi feito por empresa (para saber que variáveis cada empresa considerou mais importante), por macro (quais as variáveis mais importante em cada grupo de questões) e por variável (para saber quais as mais citadas), e estão explicitados no capítulo 4.



A análise qualitativa não exclui a quantitativa, nem o inverso, estas complementam-se, “a análise qualitativa fornece, inicialmente, as categorias necessárias a uma análise de conteúdo quantitativa e rigorosa” (Freitas, Cunha Jr. e Moscarola, 1997, p. 99). Sendo assim, buscando uma maior compreensão dos dados, foi feita uma integração entre o resultado da análise qualitativa com a quantitativa, ou seja, justificando as variáveis mais citadas (quantitativa) com textos retirados das entrevistas (qualitativa).

Com base nisso, foi traçado um perfil decisório das empresas analisadas (o que consideram importante ao tomar decisões) e um perfil decisório geral. Esta análise possibilitou melhor retratar o perfil decisório da amostra entrevistada, pois pôde-se ver em que situação o decisor considerava cada variável citada e o que justificava a importância atribuída à mesma.

## CAPÍTULO 4

### ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através de análise de conteúdo, foram lidas e interpretadas todas as respostas, atribuindo os trechos de maior significação a uma das 34 variáveis já existentes ou às 11 novas variáveis, explicadas logo abaixo (item 4.2). Desta forma, foi montada uma grade de respostas para cada empresa, que contém nas linhas as 34 variáveis objeto deste estudo, e nas colunas as 45 variáveis identificadas (anexo P). As grades de respostas de cada empresa estão expostas no anexo Q.

Esta análise buscou legitimar o conjunto inicial de variáveis, verificando a necessidade de adicionar, excluir ou modificar variáveis. Também objetivou chegar à grupos de variáveis divididas por ordem de importância (segundo a visão dos decisores), tendo isto sido feito considerando a *empresa* (de maneira geral) e também por *área funcional* (macro).

Algumas empresas deram respostas vagas, desviando para suas qualidades e programas inovadores, o que levou à um baixo número de variáveis, se comparadas com a média de variáveis das demais empresas. Ainda, muitas empresas consideravam uma pergunta como igual à outra, ou justificavam não ter como responder àquela pergunta. Devido à isso, mesmo nas 23 entrevistas, muitas empresas não responderam à todas as perguntas. A totalização das variáveis pode ser visualizada na grade geral, anexo R.

Nesta pesquisa, quantidade implicou em qualidade, pois as respostas das quais foi possível extrair mais informações esclarecedoras sobre o objeto desta pesquisa foram as com mais variáveis, na maioria tendo diretores como respondentes.

A seguir, o item 4.1 apresenta a descrição da amostra analisada, a caracterização das empresas participantes e dos respondentes, enquanto o item 4.2 cita as variáveis incorporadas à lista inicial, bem como o processo de obtenção das mesmas. As variáveis ordenadas por quantidade de citações podem ser vistas no item 4.3. O item 4.4 analisa o

perfil decisório de cada empresa, enquanto o 4.5 cita as variáveis mais citadas em cada macro e que variáveis são lembradas em situações envolvendo uma outra variável.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra foi definida com base em dados fornecidos pela FIERGS e complementada por pesquisa em revistas e pela observação em centros consumidores (supermercados e lojas de conveniência), conforme detalhado no item 3.2.1.

Das 75 empresas que formaram a amostra, chegou-se a 56 empresas nas quais era possível coletar dados, pois:

- 15 empresas foram retiradas da amostra: 7 empresas por estarem em processo de falência, 3 por serem pequenas empresas (estando indevidamente na amostra inicial), 3 pelas decisões não serem tomadas nas unidades do Rio Grande do Sul, 1 por terceirizar todos os serviços e 1 por ter mudado de ramo;

- 4 empresas não foram localizadas, mesmo após diversas tentativas.

Destas 56 empresas, 14 não aceitaram participar da pesquisa, sendo que as médias empresas alegaram excesso de atividades e conseqüente indisponibilidade para responder à pesquisa, e, nas grandes empresas, a diretoria não aprovou a participação na pesquisa, sem maiores justificativas. Restaram então 42 empresas, tendo sido realizadas 23 entrevistas, e para as 19 empresas restantes, as questões foram enviadas por correio, retornando preenchidas de 7 empresas. O quadro 11 mostra a amostra inicial e suas alterações até as empresas nos quais os dados foram efetivamente coletados:

QUADRO 11 - AMOSTRA X EMPRESAS PESQUISADAS

REGIÃO	TOTAL	RETIRADA DA AMOSTRA	NÃO LOCALIZADA	NÃO ACEITARAM	ENTREVISTA	CORREIO	
						Enviada	Recebida
Metropolitana	25	5	1	10	8	1	0
Planalto	8	-	-	-	6	2	1
Vale do Rio Pardo	5	-	-	-	5	-	-
Alto Taquari	6	1	-	2	3	-	-
Serra	10	3	-	1	1	5	1
Noroeste	3	-	-	-	-	3	2
Sul	11	5	1	1	-	4	1
Fronteira	5	-	2	-	-	3	1
Central	1	-	-	-	-	1	1
Missões	1	1	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>7</b>
						<b>30 EMPRESAS</b>	

A abrangência da pesquisa foi significativa, pois das 56 empresas nas quais era possível coletar dados, foram coletados em 30, aproximadamente metade delas. Das 37 empresas que procurou-se entrevistar, fêz-se em 23, porém, dos 19 questionários enviados por correio, apenas 7 retornaram, mesmo após duas ligações telefônicas.

#### 4.1.1 Caracterização das Empresas

As empresas pesquisadas estão distribuídas em 21 cidades de 9 regiões do Estado, conforme mostrado no quadro 12.

QUADRO 12 - DISTRIBUIÇÃO DE EMPRESAS POR CIDADE E REGIÃO

REGIÃO	CIDADE	TOTAL
METROPOLITANA	Porto Alegre, Canoas, Eldorado do Sul, São Sebastião do Caí	8
SERRA	Garibaldi, Carlos Barbosa	2
PLANALTO	Erechim, Sananduva, Estação, Passo Fundo, Marau	7
ALTO TAQUARI	Lajeado, Montenegro, Teutônia	3
VALE DO RIO PARDO	Rio Pardo, Santa Cruz do Sul	5
CENTRAL	Nova Palma	1
NOROESTE	Santa Rosa, Três Passos	2
FRONTEIRA	Bagé	1
SUL	Capão do Leão	1
<b>9 REGIÕES</b>	<b>21 CIDADES</b>	<b>30 EMPRESAS</b>

A região das Missões não foi representada, pois a única empresa constante da amostra foi retirada devido à mudança de atividade, não cumprindo os critérios da pesquisa.

Quanto ao tipo de administração, 15 empresas têm uma administração profissionalizada, 8 pertencem a grupos familiares e 7 são cooperativas, distribuídas em cada região conforme exposto no quadro 14.

O total de atividades (52) é superior ao número de empresas (30), devido às respostas múltiplas, uma vez que muitas empresas desempenham mais de uma atividade na indústria alimentar. Nenhuma das empresas pertence à atividade 'refino de açúcar'.

Quanto à atividade no setor alimentar, segundo divisão do IBGE (explicada no item 6.2), as empresas estão distribuídas conforme o quadro 13.

QUADRO 13 - DISTRIBUIÇÃO DE EMPRESAS POR REGIÃO E ATIVIDADE

ATIVIDADE \ REGIÃO	REGIÃO									TOTAL
	METROPOLITANA	SERRA	PLANALTO	ALTO TAQUARI	VALE DO RIO PARDO	CENTRAL	NOROESTE	FRONTEIRA	SUL	
Moagem de grãos	3	-	3	-	-	-	-	-	-	6
Refeições e conservas	3	-	2	-	1	-	1	-	-	7
Abate de animais	-	2	4	3	2	1	2	1	1	16
Pescado e conservas	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Leite e laticínios	1	1	-	1	-	1	-	-	-	4
Refino de açúcar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Balas e caramelos	1	-	2	-	-	-	-	-	-	3
Padaria e confeitaria	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Massas e biscoitos	1	-	-	-	2	-	-	-	-	3
Diversos e rações	2	1	2	3	-	1	1	1	-	11
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>52</b>

O quadro 14 mostra o tipo de administração e o porte das empresas analisadas e sua localização geográfica.

QUADRO 14 – TIPO DE ADMINISTRAÇÃO, REGIÃO E PORTE DAS EMPRESAS

TIPO DE ADMINISTRAÇÃO	REGIÃO	PORTE
Cooperativada = 7 empresas (3 grande porte, 4 médio porte)	Serra (1)	Médio (1)
	Planalto (3)	Grande (2) Médio (1)
	Alto Taquari (1)	Grande (1)
	Central (1)	Médio (1)
	Fronteira (1)	Médio (1)
Familiar = 8 empresas (5 grande porte, 3 médio porte)	Metropolitana (1)	Grande (1)
	Serra (1)	Grande (1)
	Planalto (2)	Médio (2)
	Vale do Rio Pardo (3)	Grande (2) Médio (1)
	Alto Taquari (1)	Grande (1)
Profissionalizada = 15 empresas (6 grande porte, 9 médio porte)	Metropolitana (7)	Grande (3) Médio (4)
	Alto taquari (1)	Grande (1)
	Sul (1)	Médio (1)
	Noroeste (2)	Grande (1) Médio (1)
	Vale do Rio Prado (2)	Médio (2)
	Planalto (2)	Grande (1) Médio (1)
<b>TOTAL</b>	<b>30 EMPRESAS</b>	<b>GRANDE PORTE (14) MÉDIO PORTE(16)</b>

Das 30 empresas pesquisadas, 20 delas exportam seus produtos (sendo de 12 grande porte e 8 de médio porte). Das 10 empresas que não exportam, 2 são de grande

porte e 8 de médio porte. Entre as que comercializam seus produtos no mercado externo, a maioria tem como atividade 'abate de animais' (11 empresas), sendo a região Metropolitana a que mais exporta (8 empresas), seguida pela Planalto (7 empresas).

Alguns dados das empresas pesquisadas encontram-se no anexo S.

#### **4.1.2 Caracterização dos Respondentes**

A quantidade de respondentes foi estipulada pela empresa, conforme suas normas, estrutura e disponibilidade de pessoal. A pesquisa contou com 60 respondentes, uma média de 2 respondentes por empresa, sendo que na maioria das empresas houve 1 ou 2 respondentes (desvio padrão igual a 1,49). Dos 60 respondentes, 28 foram diretores, na maioria de produção, e 32 gerentes, na maioria da área comercial.

Os respondentes foram na maioria homens (apenas 5 mulheres), e destes, somente 7 faziam parte da família controladora da empresa (no caso de empresas familiares). A média de idade dos respondentes ficou em aproximadamente 40 anos (desvio padrão igual a 9,6), sendo a maioria entre 30 e 50 anos de idade.

Todos os respondentes já tinham experiência profissional, em média 22 anos de tempo de serviço, sendo o mínimo 5 anos e o máximo 60 anos (desvio padrão igual a 10,56). Na empresa em que trabalham atualmente, a média de trabalho foi de 14 anos (desvio padrão igual a 9,19), a maioria com até 20 anos de experiência profissional na empresa onde trabalha atualmente.

Quanto à escolaridade, esta mostrou-se equilibrada entre 2º grau (17 respondentes), curso superior (25 respondentes) e especialização (17 respondentes), sendo este o nível máximo de escolaridade. Ainda, 1 respondente tinha apenas o 1º grau completo.

#### **4.2 CONFIRMAÇÃO E COMPLEMENTAÇÃO DA LISTA DE VARIÁVEIS.**

A análise dos dados buscou confirmar a autenticidade das variáveis, verificando a suficiência (*todos as necessárias estão na lista?*), e a não excessividade das variáveis (*todas as da lista são necessárias?*).

Na primeira etapa da análise de dados, explicada no item 3.4.1, foram surgindo trechos que não podiam ser encaixados nas 34 variáveis já existentes, demonstrando que a lista de variáveis não era suficiente. Estas novas variáveis foram sendo listadas e contabilizadas, a fim de verificar a efetiva necessidade de inclusão.

Após verificação junto dos dados, pesquisa bibliográfica e discussão com outros pesquisadores, foram criadas 11 onze variáveis e a definição de cada uma delas, alocando-as nas macros já existentes (quadro 15).

QUADRO 15 - NOVAS VARIÁVEIS E SUA DEFINIÇÃO

MACRO	NOVA VARIÁVEL	DEFINIÇÃO
PESSOAL	Quantidade de Funcionários	Número de colaboradores vinculados à empresa.
VENDAS	Sazonalidade/época	Período de tempo ligado a algum acontecimento ou fator que determina comportamentos.
	Logística/distribuição	Planejamento e execução da distribuição ou entrega de mercadorias vendidas.
FINANCEIRO	Inadimplência	Falta de cumprimento de um contrato ou cláusulas deste, no que concerne à pagamentos.
	Taxa de juros	O preço pago por tomar dinheiro emprestado, em troca de poder de consumo corrente por poder de consumo futuro.
	Investimentos	Aplicação ou emprego de capital em negócios, tendo em vista a obtenção de algum benefício.
	Margem de contribuição	Montante contribuído por unidade de produto, após deduzida a alíquota do imposto de renda.
PRODUÇÃO	Desperdício	Gasto ou uso indevido de insumos e matéria-prima, na produção, armazenagem ou distribuição.
	Volume de produção	Quantidade de produtos produzidos num determinado período.
AMBIENTE	Associação de classe	Conjunto de pessoas que exercem atividade profissional idêntica, similar ou conexas, com o objetivo de defender interesses comuns, profissionais ou econômicos.
ESTRATÉGIA	Marketing/divulgação	Conjunto de estudos e medidas que provêm estrategicamente o lançamento e a sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor, garantindo o bom êxito comercial da iniciativa.

Estas variáveis mostraram-se necessárias, chegando a aparecer entre as mais citadas: entre as 45 variáveis, MARKETING/DIVULGAÇÃO foi a 15ª mais citada, e VOLUME DE PRODUÇÃO foi a 16ª.

Quanto à não excessividade, nenhuma variável foi retirada, pois todas foram citadas, mesmo que num número baixo. As variáveis com menor quantidade de citações foram: giro de estoque (4), faturamento (5), inadimplência (6) e impacto ambiental (6). A exploração das variáveis bem como a quantidade de citações está amplamente explicada nos itens 4.4 e 4.5.

O conjunto de todas as variáveis identificadas pelos respondentes encontra-se no Anexo P.

### 4.3 VARIÁVEIS MAIS CITADAS

Após a análise qualitativa, foi feita a totalização das citações de variáveis. Ocorreram 2392 citações de variáveis, em média 80 citações por empresa. Estas variáveis foram elencadas por ordem de citações, segundo a opinião dos respondentes.

Porém, considerando a limitação cognitiva do ser humano em processar grande quantidade de informações, mostrou-se inviável manipular um conjunto com 45 variáveis. Miller (*apud* Mintzberg *et al.*, 2000, p. 13) comenta que o número de ‘pedaços’ de informações que podem ser retidos com facilidade na memória é em torno de sete, sugerindo “o mágico número sete, mais ou menos dois”. Tendo em vista esta limitação, buscou-se dividir o conjunto de variáveis em grupos menores, através da divisão em quartis (através dos softwares Excel for Windows® e Sphinx Léxica®), formando quatro grupos de variáveis. Devido ao número de variáveis, não foi possível obter conjuntos com o *mágico número sete mais dois*, mas sim com onze variáveis. As variáveis foram distribuídas em cada um dos grupos de acordo com a quantidade de citações, conforme exposto no quadro 16.

QUADRO 16 – GRUPOS DE VARIÁVEIS DISTRIBUÍDAS POR INCIDÊNCIA

	CITAÇÕES	VARIÁVEL		CITAÇÕES	VARIÁVEL
<b>GRUPO 1 - ESSENCIAIS</b>	249	CUSTO	<b>GRUPO 3 - IMPORTANTES</b>	31	POLÍTICA GOVERNAMENTAL
	163	QUALIDADE		29	MARKET SHARE
	140	MERCADO		29	IMAGEM DA EMPRESA
	134	CONCORRÊNCIA		29	LOGÍSTICA/DISTRIBUIÇÃO
	126	PREÇO		29	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS
	113	RENTABILIDADE		27	ENDIVIDAMENTO
	110	VOLUME DE VENDAS		27	SAZONALIDADE/ÉPOCA
	107	FORNECEDORES		26	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
	90	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO		23	LIQUIDEZ
	87	DEMANDA		21	ASSOCIAÇÃO DE CLASSE
<b>GRUPO 2 – MUITO IMPORTANTES</b>	87	PRODUTIVIDADE	<b>GRUPO 4 – POUCO IMPORTANTES</b>	19	INVESTIMENTOS
	83	MIX		18	BENEFÍCIOS
	73	P&D		16	QUANTIDADE DE ESTOQUE
	58	CAPACIDADE PRODUTIVA		12	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
	57	MARKETING/DIVULGAÇÃO		12	DESPERDÍCIO
	52	VOLUME DE PRODUÇÃO		11	SALÁRIO
	51	AMBIENTE		11	VALOR DO ESTOQUE
	49	QUALIFICAÇÃO		11	TAXA DE JUROS
	45	RISCO		10	PATRIMÔNIO
	38	MARGEM DE LUCRO		6	IMPACTO AMBIENTAL
	34	LUCRO		6	INADIMPLÊNCIA
	34	TECNOLOGIA DO PRODUTO		5	FATURAMENTO
		4	GIRO DO ESTOQUE		



A divisão em variáveis ficou assim constituída:

- o grupo das variáveis mais citadas, denominado ESSENCIAIS, contém os indicadores que devem ser considerados em qualquer tipo de decisão, por serem os que contribuem para um maior ou menor risco de que a decisão tomada traga conseqüências indesejadas;
- o grupo de variáveis em segundo lugar na quantidade de citações foi denominado MUITO IMPORTANTES, e representa as variáveis com menor importância que as ESSENCIAIS, mas que têm grande influência nas decisões;
- o terceiro grupo de variáveis, denominado IMPORTANTES, representa variáveis com menor importância, e que não trazem grandes conseqüências caso não forem consideradas;
- por último, o grupo com o menor número de citações, denominado POUCO IMPORTANTES, representa as variáveis com pouca influência no sucesso ou fracasso de uma decisão.

Em situações em que o decisor necessita tomar uma decisão rapidamente, esta classificação de variáveis pode auxiliá-lo a saber que variáveis devem ser inicialmente consideradas, de que variáveis devem ser obtidas mais informações e devem ser prioritariamente consideradas, indo em ordem decrescente de importância até as variáveis que poderiam ser menos consideradas ou dispensadas de consideração. Esta classificação teve como base a opinião dos respondentes da amostra selecionada, portanto, não pode ser generalizada.

O conjunto ordenado de variáveis foi a base para a análise das respostas, primeiramente por empresa e após por macro e variável, buscando justificar a importância de cada variável, bem como verificar se outras variáveis não citadas também seriam merecedoras de análise. Além das variáveis mais citadas pelos decisores (ESSENCIAIS), outras variáveis (citadas no quadro 18) também são merecedoras de consideração, pois estiveram entre as variáveis mais citadas por algumas empresas. Ainda, há dissonância entre variáveis que deveriam ter sido citadas junto a outras ou em determinadas macros, sendo isto explorado no item 5.1.

#### **4.4 PERFIL DECISÓRIO DAS EMPRESAS ANALISADAS**

Com o intuito de traçar o perfil decisório das empresas do setor alimentar gaúcho (tendo em mente a amostra analisada), foi feita uma comparação das variáveis citadas por cada empresa e as citadas pelo conjunto delas.

Conforme sugere Bardin (1977, p. 21) na análise qualitativa deve ser observada a presença ou ausência de conteúdos e características do trecho em análise, portanto, foi comparado o conjunto de variáveis mais citadas no perfil geral com as mais citadas em cada empresa, recorrendo ao texto completo para esclarecer as semelhanças e diferenças. A interpretação dessas diferenças ocorreu à luz dos dados coletados e da intuição que se teve ao visitar as empresas, sendo que nas respostas obtidas via correio, a interpretação ocorreu através dos textos fornecidos como resposta.

Este perfil foi traçado tentando verificar algumas semelhanças entre as empresas, por porte, região geográfica ou atividade dentro da indústria alimentar. Porém, após diversos testes e cruzamentos, não foi observada nenhuma semelhança ou diferença significativa entre as empresas. O perfil decisório de cada uma das empresas pertencentes à amostra utilizada encontra-se no Anexo T.

O quadro 17 mostra a quantidade de empresas que citaram cada uma das variáveis consideradas no grupo das ESSENCIAIS.

QUADRO 17 – QUANTIDADE DE EMPRESAS QUE CITARAM AS VARIÁVEIS ‘ESSENCIAIS’

<b>GRUPO 1 – ESSENCIAIS</b>	<b>VARIÁVEL</b>	<b>CITADAS ENTRE O GRUPO DAS ‘ESSENCIAIS’ POR ... EMPRESAS</b>
	CUSTO	27
	QUALIDADE	24
	MERCADO	22
	CONCORRÊNCIA	19
	PREÇO	21
	RENTABILIDADE	14
	VOLUME DE VENDAS	16
	FORNECEDORES	16
	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	10
	DEMANDA	13

De maneira geral, o perfil decisório das empresas não mostrou variações significativas:

- a variável mais citada foi CUSTO, tendo sido a mais citada por 20 empresas, em 7 delas junto à outra variável;
- em 7 empresas, a variável mais considerada foi QUALIDADE, e em outras 7, esta ocupou a segunda colocação;
- em 4 empresas foi dada grande importância para RENTABILIDADE;
- a variável VOLUME DE VENDAS foi bastante citada por 3 empresas;

- a variável PREÇO foi bastante citada por 3 empresas;
- FORNECEDORES foi bastante considerada por 2 empresas, sendo que ambas trabalham com desenvolvimento de matéria-prima junto ao produtor;
- MERCADO foi bastante citada por 2 cooperativas de grande porte, que estão abrindo novos mercados, como forma de expansão;
- MIX foi a variável mais considerada por 1 empresa que acredita importante ter um grande número de produtos como forma de competir de maneira mais agressiva no mercado;
- a variável CONCORRÊNCIA foi a mais citada por 1 cooperativa, que considera a parceria como a solução para muitos dos problemas que as pequenas cooperativas vem enfrentando hoje;
- DEMANDA foi a segunda variável mais citada por 1 empresa que mostrou-se bastante preocupada com a queda no poder aquisitivo das pessoas;
- a variável TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO foi uma das mais consideradas por uma empresa que vê muitas vantagens em automatizar a maior parte de sua unidade fabril.

Além das variáveis mais citadas pelo conjunto de empresas (ESSENCIAIS), outras variáveis foram consideradas essenciais por algumas empresas. Estas variáveis são listadas no quadro 18.

QUADRO 18 - OUTRAS VARIÁVEIS BASTANTE CITADAS

VARIÁVEL	CITADA POR ... EMPRESAS
P&D	10
Marketing/divulgação	9
Volume de Produção	7
Mix	7
Lucro	7
Risco	5
Margem de contribuição	4
Ambiente	4
Tecnologia do Produto	4
Satisfação	3
Quantidade de funcionários	3
Qualificação	3
Política governamental	3
Margem de lucro	3
Capacidade produtiva	3
Logística/distribuição	2
Imagem da empresa	2
Benefícios	2
Desperdício	1

As variáveis citadas acima não constam no grupo das ESSENCIAIS, porém, mostraram-se essenciais para algumas empresas. Portanto, também merecem atenção,

pois apesar de não serem muito observadas pelas empresas ao tomarem suas decisões, podem representar variáveis importantes.

Ainda, duas variáveis merecem uma atenção especial: CUSTOS e QUALIDADE.

Para 13 empresas das 30 analisadas, a variável mais importante é CUSTO, sendo ainda citada entre as 2 ou 3 mais importantes em outras 7 empresas. Apesar das empresas do setor alimentar trabalhar basicamente com commodities, esta parece ser uma visão um pouco restrita, pois a empresa está preocupando-se demais com seu ambiente interno, dando menor atenção ou consideração ao ambiente externo, que seria aqui representado pela busca de novos mercados, ampliação da fatia atual de mercado, desenvolvimento de novos produtos e serviços. Desta forma, estas empresas não estão sendo inovadoras e empreendedoras.

Ainda, a variável QUALIDADE, que aparece em 7 empresas como a mais importante e em outras 7 ocupa a segunda colocação, também refere-se à qualidade interna, ou seja, a qualidade presente no produto, sem preocupar-se com a qualidade percebida pelo cliente (SATISFAÇÃO DO CLIENTE). Das 30 empresas analisadas, a variável SATISFAÇÃO DO CLIENTE apareceu no grupo de ESSENCIAIS em apenas 1 empresa, em 3 obteve 4 citações, em 1 obteve 3 citações, em 4 obteve 2 citações, em 6 obteve 1 citação, e em 16 empresas nem sequer foi citada. Assim, observa-se que as empresas estão preocupadas apenas com o que elas consideram como um produto de qualidade, sem considerar a qualidade percebida pelo cliente.

Buscando características comuns entre as empresas cujas respostas eram semelhantes e explicações para as ocorrências das variáveis CUSTO e QUALIDADE, foram feitos diversos cruzamentos estatísticos<sup>21</sup> entre as 11 variáveis mais citadas (ESSENCIAIS) com a região, porte, tipo de administração e atividade da empresa. Em 9 variáveis não houve diferenças ou semelhanças significativas, sendo que estas ocorreram apenas nas variáveis CUSTO e FORNECEDOR.

Quanto à variável CUSTO, ao ser cruzada com a atividade da empresa, mostrou algumas semelhanças entre três setores de atividade: *abate de animais, moagem de grãos, diversos e rações*, para os quais a variável comum foi PRODUTIVIDADE. Ao cruzar CUSTO com o tipo de administração da organização (quadro 19), obteve-se respostas bem distintas.

---

<sup>21</sup> Para tanto, utilizou-se tabulações e 'tabela de características', do software Sphinx Léxica®. Nestas tabelas, a quantidade de citações encontra-se entre parênteses.

QUADRO 19 – VARIÁVEL CUSTO X TIPO DE ADMINISTRAÇÃO

<b>CUSTO</b> <b>TIPO DE ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>VARIÁVEIS MAIS CONSIDERADAS</b>
Cooperativada (7)	Produtividade (3) , Qualidade (2)
Familiar (11)	Tecnologia da produção (3), P&D (3)
Profissionalizada (12)	Produtividade (4), Quantidade de funcionários (3)

Desta forma, as empresas cuja atividade é *abate de animais, moagem de grãos, diversos e rações*, e nas *cooperativas* e empresas de *administração profissionalizada*, fortalecem a relação entre a redução de CUSTOS e o aumento da PRODUTIVIDADE.

Ao cruzar a variável FORNECEDOR com o tipo de administração (quadro 20), observou-se diferenças quanto à consideração da variável QUALIDADE.

QUADRO 20 - VARIÁVEL FORNECEDOR X TIPO DE ADMINISTRAÇÃO

<b>FORNECEDOR</b> <b>TIPO DE ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>VARIÁVEIS MAIS CONSIDERADAS</b>
Cooperativada (7)	Qualidade (4), Satisfação dos clientes (2)
Familiar (11)	Qualidade (7) Custo (3)
Profissionalizada (12)	Qualidade (4) Custo (2)

Para as cooperativas, o FORNECEDOR é importante pois contribui para a QUALIDADE do produto e para a SATISFAÇÃO DOS CLIENTES, enquanto que nas empresas de administração familiar e profissionalizada, mostraram-se importantes para a QUALIDADE do produto e para a redução de CUSTOS. Ainda observando as respostas da variável FORNECEDOR, esta foi cruzada com a região geográfica (quadro 21).

QUADRO 21 - VARIÁVEL FORNECEDOR X REGIÃO GEOGRÁFICA

<b>FORNECEDORES</b> <b>REGIÃO GEOGRÁFICA</b>	<b>VARIÁVEIS MAIS CONSIDERADAS</b>
Metropolitana (8)	Qualidade (3), Custo (2)
Planalto (7)	Qualidade (4), Custo (2)
Serra (2)	Preço (1), Qualidade (1)
Alto Taquari (3)	Custo (1), Produtividade (1)
Vale do Rio Pardo (5)	Qualidade (4), Satisfação dos clientes (1)
Central (1)	Qualidade (1), Satisfação dos clientes (1)
Noroeste (2)	Qualidade (1)

Deste cruzamento, obteve-se algumas semelhanças entre as regiões *Metropolitana* e *Planalto*, e entre a região *Central* e *Vale do Rio Pardo*. Para as empresas das regiões *Metropolitana* e *Planalto*, a variável FORNECEDORES influencia diretamente na QUALIDADE do produto e na redução de CUSTOS.

As empresas das regiões *Central* e *Vale do Rio Pardo* consideraram as variáveis QUALIDADE e SATISFAÇÃO DO CLIENTE, demonstrando a preocupação com a qualidade do produto e a qualidade percebida pelo cliente.

Ao cruzar a variável FORNECEDOR com a atividade da empresa, obtêm-se a relação mostrada no quadro 22.

QUADRO 22 - VARIÁVEL FORNECEDOR X ATIVIDADE

FORNECEDORES ATIVIDADE	VARIÁVEIS MAIS CONSIDERADAS
Refeições e conservas (7)	Qualidade (3)
Abate de animais (16)	Qualidade (8), Satisfação dos clientes (2)
Leite e laticínios (4)	Qualidade (2), Satisfação dos clientes (1)
Massas e biscoitos (3)	Qualidade (2), Satisfação dos clientes (1)
Balas e caramelos (3)	Custo (2), Produtividade (1)
Padaria, confeitaria (1)	P&D (1)
Moagem de grãos (6)	Qualidade (5), Custo (2)
Diversos e rações (10)	Qualidade (5), Custo (3)

Portanto, pode-se dizer que as empresas cuja atividade é *Abate de animais*, *Leite e derivados*, *Massas e biscoitos*, preocupam-se com a qualidade percebida pelo consumidor, pois as variáveis QUALIDADE e SATISFAÇÃO DOS CLIENTES aparecem juntas. Ou seja, a boa matéria-prima não é apenas para um bom produto, mas sim para o produto que o consumidor percebe como bom.

Através da elaboração do perfil das empresas analisadas, buscou-se identificar semelhanças entre elas, atividade que não obteve muito sucesso, pois não foi possível estabelecer pontos em comum entre as empresas que forneceram respostas semelhantes.

Porém, a constatação da consideração quase que maciça à variável CUSTO, e a visão parcial da QUALIDADE do produto, além de outras variáveis também consideradas como essenciais por algumas empresas (ver quadro 18), nos remetem à reflexão de que além do decisor saber quais são as variáveis essenciais na tomada de decisão, é preciso interpretar o real significado e abrangência de cada variável.

#### 4.5 VARIÁVEIS MAIS CITADAS EM CADA ÁREA FUNCIONAL

A fim de proporcionar maior compreensão das variáveis consideradas durante o processo decisório, realizou-se uma nova análise, verificando quais eram as variáveis mais citadas em cada macro ou área da empresa.

As variáveis mais citadas em cada macro são mostradas no quadro 23. Entre parênteses está a quantidade de empresas que citou a variável, sempre considerando o máximo de 30 empresas.

QUADRO 23 - VARIÁVEIS MAIS CITADAS EM CADA MACRO (CONSIDERANDO A QUANTIDADE DE EMPRESAS)

<b>PESSOAL</b>	<b>MATERIAIS</b>	<b>VENDAS</b>
Produtividade (24)	Fornecedores (14)	Qualidade (22)
Custo (23)	Qualidade (14)	Mercado (22)
Ambiente (20)	Custo (13)	Mix (21)
Concorrência (15)	Volume de Vendas (12)	Concorrência (19)
Rentabilidade (12)	Preço (11), Liquidez (11)	Capacidade Produtiva (19)
Associação de Classe (11)	Volume de Produção (8)	Preço (18)
Política Governamental (10)	Demanda (6)	Demanda (14)
Qualificação (7)	Qtd.Estoque (6)	Custo (13)
Quantidade de Funcionários (5)	Mix (5), Concorrência (5)	Marketing/Divulgação (11)
<b>FINANCEIRO</b>	<b>PRODUÇÃO</b>	<b>AMBIENTE</b>
Concorrência (26)	Custo (26)	Preço (17)
Custo (25)	Tecnologia da Produção (20)	Qualidade (16)
Qualidade (21)	Demanda (20)	Mercado (15)
Preço (20)	Fornecedores (19)	Marketing/Divulgação (13)
Mercado (19)	Rentabilidade (18), P&D (18)	Custo (13)
Rentabilidade (19)	Mercado (17)	Rentabilidade (11)
Tecnologia da Produção (19)	Produtividade (17)	Imagem da Empresa (9)
Fornecedores (19)	Qualidade (16)	Volume de Vendas (8)
Volume de Vendas (15)	Qualificação (14)	Mix (7)
Risco (14)	Volume de Vendas (12)	Fornecedores (7), Risco (7)

Baseado nesta ordenação de variáveis por macro, foi realizada uma comparação entre estas com as mais citadas no conjunto de respostas (considerando toda a empresa, sem divisão por macros).

Também, em cada macro ou área foram analisadas que variáveis são lembradas ao sugerir ao decisor uma situação de decisão envolvendo uma determinada variável. Para justificar respostas que parecem não adequadas, foram extraídos trechos de cada entrevista que justificam a resposta dada pelo respondente.

#### 4.5.1 Área de Pessoal

A macro Pessoal foi a que obteve menos indicações de resposta, e nenhuma das variáveis que a compõe ficou entre o grupo dos mais citadas (ESSENCIAIS). Seguem abaixo as respostas obtidas para cada variável, acompanhadas da quantidade de citações e trechos de respostas. As variáveis da macro pessoal são: salário, benefícios, qualificação e ambiente.

##### 4.5.1.1 Variável Salário

Compreende a remuneração devida pelo empregador ao empregado, em face de serviços prestados.

Foi abordado por duas formas: a necessidade de aumento de salário e a redução do mesmo, através da redução de horas trabalhadas. O quadro 24 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável salário.

QUADRO 24 – ÁREA DE PESSOAL – VARIÁVEL SALÁRIO

<b>AUMENTO SALARIAL</b>		
15	CONCORRÊNCIA	"... observar o que as empresas 'co-irmãs' estão pagando". (Empresa XIII)
10	ASSOCIAÇÃO DE CLASSE	"Devemos partir de negociações com o sindicato da categoria". (Empresa XVIII)
8	RENTABILIDADE	Se a empresa está com RENTABILIDADE suficiente para dar ou não um aumento, pois "não adianta dizer que vai dar aumento e não ter dinheiro para pagar". (Empresa V)
7	AMBIENTE	"O salário é um meio de satisfação de quem nos presta o serviço". (Empresa XX)
5	PRODUTIVIDADE	"O retorno em PRODUTIVIDADE (ou na queda desta) que o salário traz". (Empresa IV)
4	POLÍTICA GOVERNAMENTAL	"Busca-se aquilo que é de direito por lei, na legislação". (Empresa VI)
3	PREÇO	"O nosso preço de venda vem caindo ano a ano, e aí fica mais difícil". (Empresa II)
2	QUALIFICAÇÃO	"Para dar ou não aumento, tem considerar a capacitação profissional do funcionário." (Empresa VI)
2	LUCRO	"A gente compra do funcionário um bem que é o trabalho dele... na outra ponta está a lucratividade desses produtos". (Empresa XX)
2	MARGEM DE LUCRO	"... as margens de lucro estão muito pequenas". (Empresa I)
1	BENEFÍCIOS	"... tem que avaliar também o leque de benefícios, isto é um salário indireto". (Empresa VII)
1	VOLUME DE VENDAS	"A tendência de vendas também deve ser analisada". (Empresa XXVIII)
1	CUSTO	"Um aumento de salário generalizado aumenta o custo fixo da empresa". (Empresa XVIII)
1	MERCADO	"... avaliação constante do mercado, o município, a região, outros fabricantes do mesmo segmento em cima disso fazemos uma média..". (Empresa III)
1	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	"é melhor não aumentar e cada um ficar com seu emprego". (Empresa XXIII)
<b>REDUÇÃO DE HORAS</b>		
7	CUSTO	"o custo de treinar novos funcionários é mais alto do que manter os que já estão habituados ao serviço". (Empresa XXVIII)
4	RENTABILIDADE	"... quando a situação realmente tá difícil". (Empresa XXII)
4	POLÍTICA GOVERNAMENTAL	"Analisaríamos a parte legal, o que diz a lei.". (Empresa XXIV)



4	ASSOCIAÇÃO DE CLASSE	"tem que conversar direito com o sindicato antes de tomar uma decisão dessas". (Empresa VI)
3	QUALIFICAÇÃO	"... pensando em não perder o funcionário que já está qualificado". (Empresa V)
3	AMBIENTE	O salário causa grande efeito no ambiente da empresa, principalmente na motivação dos funcionários, pois "funcionário insatisfeito com salário trabalha mal". (Empresa XIII)
3	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	"é melhor do que mandar gente embora". (Empresa IX)
2	PRODUTIVIDADE	"... isso pode trazer muitos impactos negativos, principalmente na produtividade". (Empresa XII)
2	IMAGEM DA EMPRESA	"... acima de tudo, a empresa tem uma função social." (Empresa II)
1	VOLUME DE VENDAS	"... tentar evitar isso, fazer um trabalho extra para aumentar os pedidos ...". (Empresa XXV)
1	DEMANDA	"... momentos de aperto, crise, queda no poder aquisitivo..." (Empresa IX)
1	SAZONALIDADE/ÉPOCA	"dependendo a época, não há como manter todo o quadro de funcionários". (Empresa XVII)
1	VOLUME DE PRODUÇÃO	"Implantaria o sistema de compensação, isto é, diminuiria as horas trabalhadas e no futuro, caso aumente a produção compensaria trabalhando a mais". (Empresa XXV)

Na variável salário, quando a decisão é sobre o aumento deste, os decisores consideram o que as empresas co-irmãs fazem, sem ferir as associações de classe. Quando a decisão trata de redução de salário, as empresas observam como estão os custos e a rentabilidade da empresa, para decidir se é necessário ou não uma redução de salário.

#### 4.5.1.2 Variável Benefícios

Compreende a assistência e serviços fornecidos pelo empregador ao empregado, como assistência médica-odontológica, vale-transporte, refeições subsidiadas, creche, entre outros.

Foi abordado por duas formas: a melhoria de benefícios e a necessidade de redução de benefícios, como uma forma de reduzir custos. O quadro 25 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável benefícios.

QUADRO 25 – ÁREA DE PESSOAL – VARIÁVEL BENEFÍCIOS

MELHORIA DE BENEFÍCIOS		
9	CUSTO	"... o fator custo para empresa, que no momento que é implantado um rancho mensal ou um rancho para quem não falta, isto tem que permanecer, não pode ser retirado daqui um tempo, porque elevou demais o custo". (Empresa XVII)
7	AMBIENTE	"Benefícios sempre motivam muito os funcionários", "dependendo quantos dependentes o funcionário tem, o benefício pode representar quase outro salário". (Empresa XXII)
6	PRODUTIVIDADE	"benefício motivo o colaborador, e ele estando motivado ele vai levar a produtividade lá em cima". (Empresa XVIII) "... estes acabam desencadeando um processo do trabalhador trabalhar com mais vontade.". (Empresa VI)
6	CONCORRÊNCIA	"vamos ver o que as outras pessoas estão dando". (Empresa III)
4	RENTABILIDADE	"a análise da tendência a curto e a longo prazo do desempenho financeiro da empresa e fundamental". (Empresa XXVIII)

3	POLÍTICA GOVERNAMENTAL	"Tenho dado só o que está na lei". (Empresa V)
2	ASSOCIAÇÃO DE CLASSE	"... há um acordo entre a indústria e os funcionários que indica o que as empresas devem ter de benefícios.". (Empresa XII)
1	SALÁRIO	"... tem que ver os níveis de salário para cada categoria". (Empresa IV)
1	QUALIFICAÇÃO	"... sempre repassamos o dissídio, mas tem que ver ... a capacitação de cada um". (Empresa VI)
1	LUCRO	"Para saber se é possível ou não, tem que ver como está o faturamento e o lucro da empresa.". (Empresa IX)
1	FATURAMENTO	
<b>REDUÇÃO</b>		
9	CUSTO	"Nem sempre a empresa pode absorver esse custo a maior sozinha.". (Empresa XXVII)
7	AMBIENTE	"As conseqüências podem repercutir de outra forma". (Empresa XV)
5	PRODUTIVIDADE	"... isto poderia causar prejuízos no rendimento do pessoal". (Empresa XXVII)
3	SALÁRIO	"... fizemos uma opção pela redução salarial e manter os benefícios". (Empresa VI)
2	RENTABILIDADE	"...de nada adiantaria atender os pedidos dos funcionários e amanhã não poder manter o combinado, a frustração seria muito maior.". (Empresa XXVIII)
1	VOLUME DE VENDAS	"ver se a empresa está atravessando um momento bom, tendo boa venda". (Empresa I)
1	LUCRO	"... se as coisas melhorarem, se conseguir lucrar mais". (Empresa XIII)
1	LIQUIDEZ	"se ela não estiver conseguindo saldar seus compromissos...". (Empresa I)
1	POLÍTICA GOVERNAMENTAL	"Analisar e definir o que não causa impacto na legislação". (Empresa XXV)
1	P&D	"... há tantas outras coisas que podem ser observadas no processo produtivo, rever como estamos procedendo, diminuir o desperdício, e assim diminuir custos para não ter que reduzir benefícios". (Empresa XXVII)
1	DESPERDÍCIO	
1	ASSOCIAÇÃO DE CLASSE	"É preciso discutir com o sindicato da categoria". (Empresa XXIV)
1	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	"tem ocasião em que você tem que fazer isso, para não ter que demitir". (Empresa X)

Quando a decisão é sobre benefícios, independente de seu aumento ou redução, as empresas consideram o custo e os impactos no ambiente interno da empresa que uma decisão deste tipo causaria.

#### 4.5.1.3 Variável Qualificação

Compreende programas de incentivo à educação e treinamento.

Foi abordado por duas formas: necessidade de aumentar o programa de qualificação, e o excesso de treinamento, implicando na redução deste. O quadro 26 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável qualificação profissional.

QUADRO 26 - ÁREA DE PESSOAL – VARIÁVEL QUALIFICAÇÃO

<b>AUMENTAR</b>		
12	CUSTO	"Um funcionário bem preparado para o trabalho, motiva-se mais, e conseqüentemente rende mais. Esse rendimento maior compensa os custos com a capacitação dos funcionários". (Empresa XXVIII)
12	PRODUTIVIDADE	
3	QUALIDADE	"...transformar isto em qualidade de produção, ter uma qualidade de produção adequada com o que o mercado está esperando é fonte de receita". (Empresa XII)

2	AMBIENTE	"... depende muito da pessoa, nem sempre ela vai aproveitar.". (Empresa XVII)
1	VOLUME DE VENDAS	"tem que vender mais, para ter direito a esta verba.". (Empresa XXIII)
1	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	"Na alimentação não se pode errar, é um problema de saúde pública, para ter essa tranquilidade tem que ter gente preparada.". (Empresa X)
1	LUCRO	".. são os lucros que podem viabilizar isto". (Empresa XXII)
1	PREÇO	"Nem sempre se consegue colocar um preço bom no produto". (Empresa XXIII)
1	LIQUIDEZ	"É preciso ver se a empresa está com caixa para isso". (Empresa XX)
1	RISCO	"Tem trabalha com alimentação tem que ser treinado constantemente, a empresa não pode se arriscar a algum alimento fazer mal a que o consumiu.". (Empresa X)
1	P&D	"A cada curso, a pessoa consegue enxergar de maneira diferente como a coisa funciona, e propor melhorias em como fazer". (Empresa XVII)
1	SAZONALIDADE/ÉPOCA	"Tem épocas que dá para fazer isso, tem que avaliar o momento". (Empresa II)
<b>DIMINUIR</b>		
4	AMBIENTE	"Avaliar a importância para os funcionários, no que diz respeito à sua motivação". (Empresa XXV)
2	PRODUTIVIDADE	"Treinamento é fundamental para q o trabalho seja realizado cada vez com mais eficácia". (Empresa XXVIII)
1	CUSTO	"É preciso um aporte de capital". (Empresa XXV)
1	QUALIDADE	"... é ponto primordial para que a empresa atinja um nível alto de qualidade dos serviços". (Empresa XXVIII)
1	P&D	"forme de buscar melhorar os métodos que empregam para a realização das tarefas". (Empresa XXVIII)

Quando a decisão é sobre aumento da qualificação profissional, as empresas consideram o custo deste treinamento e o incremento em produtividade que o treinamento pode proporcionar. Para reduzir a carga de treinamento, observam as influências de uma decisão destas no ambiente e na produtividade.

#### 4.5.1.4 Variável Ambiente

Refere-se aos índices de absenteísmo, rotatividade, integração, prevenção de acidentes de trabalho, frequência e gravidade de acidentes de trabalho. O quadro 27 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável ambiente.

QUADRO 27 - ÁREA DE PESSOAL – VARIÁVEL AMBIENTE

<b>AMBIENTE</b>		
3	BENEFÍCIOS	"... desenvolver um programa de premiações ...". (Empresa XVI)
3	QUALIFICAÇÃO	"... também pode ser uma questão de treinamento de pessoal ...". (Empresa XXII)
3	CUSTO	"averiguar o que está acontecendo, pois o custo disto para a empresa é muito alto, ficar sem um funcionário, ter que contratar outro ...". (Empresa XIV)
2	PRODUTIVIDADE	"... a produtividade está muito ligada ao ambiente de trabalho.". (Empresa VI)
2	POLÍTICA GOVERNAMENTAL	"... verificar a legislação trabalhista". (Empresa XII)
1	SALÁRIO	"... ver se a razão é salarial, ou razões de saúde financeira, que abala todo mundo e causa insegurança". (Empresa XI)

1	RENTABILIDADE	
1	QUALIDADE	"...para produzir com qualidade, é preciso um bom ambiente". (Empresa VII)
1	P&D	".. repensar a modo como as tarefas são feitas, a ergonomia, facilitar o trabalho das pessoas". (Empresa XVII)
1	ASSOCIAÇÃO DE CLASSE	"...a empresa faz o que o sindicato exige". (Empresa XIX)
1	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	"Às vezes o funcionário tem uma jornada excessiva, então, quem que aumentar o seu efetivo, para ele poder ter uma vida também fora da empresa". (Empresa XV)

Quando a decisão é sobre o ambiente de trabalho da empresa, estas consideram basicamente como estão os benefícios oferecidos, os níveis de treinamento e os custos decorrentes de ações deste tipo. De maneira geral, não foi uma variável que recebeu muita atenção dos decisores.

#### 4.5.1.5 Considerações finais sobre a Área de Pessoal

As variáveis mais citadas nesta macro foram CUSTO, PRODUTIVIDADE, AMBIENTE, CONCORRÊNCIA, RENTABILIDADE, ASSOCIAÇÃO DE CLASSE, POLÍTICA GOVERNAMENTAL, QUALIFICAÇÃO, QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS.

Quanto a variável CUSTO, este também foi a mais citada pelo conjunto de empresas, o que é normal, visto serem empresas privadas, e considerando a conjuntura atual, de concorrência acirrada e margens de lucro cada vez menores, agravada pelo aumento de insumos e impostos. Cada ação tomada com o corpo de colaboradores da empresa eleva o custo fixo, sendo que este pode assumir proporções preocupantes dada a quantidade de funcionários da empresa.

A PRODUTIVIDADE é hoje na indústria, uma das variáveis que merece muita atenção da administração, pois é uma das maneiras de aumentar a rentabilidade. Foi a segunda variável mais citada nesta macro, pois os decisores entendem que problemas na parte de pessoal influem diretamente na queda de produtividade, e se "... valorizarmos a pessoa humana, ela pode dar muito para empresa".

Os decisores consultados mostraram-se preocupados com o AMBIENTE da empresa, em motivar o funcionário, fazer com que ele se sinta parte da empresa, já que "o funcionário não é uma caneta, uma régua, é um sentimento, um coração, é uma família que tu tens que respeitar".

A CONCORRÊNCIA é utilizada como parâmetro para a remuneração paga e benefícios, pois as empresas querem ter o mesmo nível de salário e benefícios que as empresas do mesmo ramo.

ASSOCIAÇÃO DE CLASSE é bastante considerada, tendo em vista o tamanho das empresas, fica difícil a negociação se não for com os sindicatos. Mas pôde-se observar uma boa relação sindicato/empresas, uma relação quase de parceria, de busca em conjunto de soluções nos momentos de impasse, embora algumas empresas citaram que “os sindicatos ainda são um pouco radicais, temos que nos unir e brigar contra o governo e procurar as vantagens que o nosso segmento precisa”.

Quanto a variável POLÍTICA GOVERNAMENTAL, as empresas seguem as leis, os dissídios, enfim, o que está na lei não é discutido, é efetuado. As empresas mostraram que, com tantos assuntos para se preocupar, é inútil tentar fugir de regras pré-estabelecidas, só causa confusão e desvia a atenção da empresa de suas atividades principais, sem resultado favorável nenhum.

A QUALIFICAÇÃO também é bastante considerada, pois com a globalização e entrada de novas tecnologias, as empresas se deparam com a baixa qualificação de seus funcionários, sendo uma situação desconfortável.

A preocupação com a QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS é no sentido de não ter que efetuar demissões, pois compreendem o seu papel social e o impacto de demissões na comunidade, é muito grande, embora, às vezes, “tem que demitir uma quantidade para conseguir manter os outros.”

As variáveis AMBIENTE, ASSOCIAÇÃO DE CLASSE, POLÍTICA GOVERNAMENTAL e QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS ficaram no grupo das mais citadas somente nesta macro, sendo que no conjunto das empresas ficaram no 2º ou 3º grupo. QUALIFICAÇÃO ficou entre as mais citadas também na macro produção.

As variáveis QUALIDADE, MERCADO, PREÇO, TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO, VOLUME DE VENDAS, FORNECEDORES e DEMANDA, entre as mais citadas no geral, não foram citadas nesta macro. Destes, afóra a variável QUALIDADE, os demais não tem relação direta com a parte de pessoal, mas QUALIDADE mereceria uma atenção especial dos decisores, pois não há como ter qualidade total sem tê-la presente em todos os setores e ações da empresa.

#### **4.5.2 Área de Materiais**

A macro Materiais foi considerada pelo decisores uma área mais previsível, controlada, de decisões *programáveis* ou *não-programáveis conhecidas* (Freitas, Becker, Kladis e Hoppen, 1997) e que expõe menos a empresa à decisões de risco. Isto é confirmado pelo fato de que das quatro variáveis desta macro, apenas FORNECEDORES

constou da lista das mais citadas (ESSENCIAIS), sendo as outras 3 pertencentes ao grupo das POUCO IMPORTANTES. As variáveis mais citadas nesta macro foram FORNECEDORES, VOLUME DE VENDAS, CUSTO, QUALIDADE, PREÇO, LIQUIDEZ, VOLUME DE PRODUÇÃO, DEMANDA, QUANTIDADE DE ESTOQUE, MIX E CONCORRÊNCIA.

As variáveis da macro materiais são: quantidade de estoque, valor do estoque, giro do estoque e fornecedores. Seguem abaixo as respostas obtidas para cada variável, acompanhadas da quantidade de citações e trechos de respostas.

#### 4.5.2.1 Variável Quantidade de Estoque

Refere-se ao volume de matéria-prima a ser utilizada na produção, bens em elaboração e produtos acabados.

Foi abordado de duas formas: necessidade de diminuir o estoque e necessidade de aumentá-lo. O quadro 28 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável quantidade de estoque.

QUADRO 28 - ÁREA DE MATERIAIS – VARIÁVEL QUANTIDADE DE ESTOQUE

DIMINUIR ESTOQUE		
11	FORNECEDORES	"Ter fornecedores próximos, possibilitando compra imediata e entrega rápida". (Empresa XXV); "... avaliar o mercado no sentido de facilidades ou dificuldades na obtenção deste insumo". (Empresa XXI)
6	VOLUME DE VENDAS	"... o mercado não está absorvendo tanta produção, então ficamos com estoque alto". (Empresa V); "fazer uma previsão do quanto eu vou vender". (Empresa XXIII)
6	LIQUIDEZ	"... verificar o peso desse produtos em relação ao capital de giro". (Empresa XI)
4	CUSTO	"Os custos para manter um estoque, são altos, mas a falta do produto também representaria um custo elevado". (Empresa XXVIII)
4	MIX	"Examinar o mix de produtos e não produzir aqueles de baixa rotação ou considerados supérfluos". (Empresa XXX)
4	VOLUME DE PRODUÇÃO	"Fazer a reposição conforme a necessidade diária de produtos" (Empresa XV); "analisaria o volume de consumo". (Empresa XXI)
3	PREÇO	"Se tem muito produto em estoque, fazer uma promoção". (Empresa I)
2	GIRO DO ESTOQUE	"Adequar cada vez mais o estoque à necessidade, com alto giro, para ter baixo volume de capital empatado". (Empresa XVI)
1	VALOR DO ESTOQUE	
1	DEMANDA	"... não adianta ter pouco estoque e daqui a pouco ficar parado e não produzir um produto que o cliente pode comprar e o teu prejuízo é maior". (Empresa II)
1	LUCRO	
1	ENDIVIDAMENTO	"Pode ser que a empresa esteja com falta de dinheiro, aí vamos ver junto à agências bancárias". (Empresa XVIII)
1	PRODUTIVIDADE	"Por busca de produtividade, tem que repor o estoque quase diariamente". (Empresa X)
1	MERCADO	"se eu não tiver produto para vender para o meu cliente, eu vou perder mercado, esse é um risco que eu tenho que calcular muito bem". (Empresa XX)
1	RISCO	
1	P&D	"Não tenho como conseguir mais matéria-prima a não ser com nossos cooperados, é toda uma cadeia, tem que planejar e controlar muito bem todo o processo". (Empresa X)
1	LOGÍSTICA/DISTRIBUIÇÃO	"... transporte que garanta entrega no prazo e com segurança". (Empresa XXV)

1	MARKETING/ DIVULGAÇÃO	"... fazer uma ação mercadológica para girar o estoque". (Empresa XIX)
<b>AUMENTAR ESTOQUE</b>		
8	FORNECEDORES	"Ajustaria a quantidade de estoque pela dificuldade de colocá-lo dentro da empresa". (Empresa XXI)
5	VOLUME DE VENDAS	"Não há nada pior que uma venda perdida por falta de mercadoria". (Empresa XXVIII)
4	CUSTO	"alto custo financeiro para manter o estoque". (Empresa VI)
4	RISCO	"... por falta de estoque não dá para comprometer o resto". (Empresa X)
3	PREÇO	"Vamos vender menos para cada um assim o preço se mantém". (Empresa V)
3	LIQUIDEZ	"É melhor ter menos estoques para ter uma liquidez melhor". (Empresa XII)
3	SAZONALIDADE/ ÉPOCA	"Isto acontece em algumas épocas". (Empresa XIX)
2	DEMANDA	"Identificar seu nível de estoque que está abaixo ou se a capacidade positiva não atende a demanda". (Empresa XVI)
2	CAPACIDADE PRODUTIVA	
c	IMAGEM DA EMPRESA	"Se você não tem condição de entregar é melhor não vender, é pior você vender e não entregar". (Empresa XIII)
2	VOLUME DE PRODUÇÃO	"Ajustar o volume de estoques pelo consumo". (Empresa XXI)
1	VALOR DO ESTOQUE	"É melhor investir um pouco mais do que perder vendas". (Empresa XXVIII)
1	GIRO DO ESTOQUE	"Procurar fazer compras menores e mais freqüentes". (Empresa XXX)
1	LUCRO	"...as vezes isso é bom, porque seu produto falta automaticamente o preço sobe, e tem-se um lucro maior.". (Empresa XIV)
1	RENTABILIDADE	"Senão você está perdendo dinheiro". (Empresa XVIII)
1	ENDIVIDAMENTO	"Se eu não tenho caixa suficiente, tenho que buscar recursos financeiros fora da empresa". (Empresa XXII)
1	QUALIDADE	"Pode surgir um produto muito bom com o custo mais baixo". (Empresa VII)
1	MIX	"Se não tem matéria prima tem que priorizar, ver qual o produto que vai trabalhar". (Empresa XIX)
1	CONCORRÊNCIA	"Fazer uma parceria com alguém". (Empresa VII)
1	MERCADO	"Eu não posso perder produção, assim ele assume o meu mercado". (Empresa XX)

Em decisões à respeito da quantidade de estoque, tanto para seu aumento como para sua redução, as empresas consideram as relações com seus fornecedores, pois havendo um bom controle dos estoques e fornecedores qualificados e organizados, não é necessário grandes níveis de estoque, e mesmo assim sem correr riscos de falta de matéria-prima.

#### 4.5.2.2 Variável Valor do Estoque

Compreende o montante de recursos financeiros que representa o estoque de matéria-prima e produto acabado. O quadro 29 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável valor do estoque.

QUADRO 29 - ÁREA DE MATERIAIS – VARIÁVEL VALOR DE ESTOQUE

VALOR DE ESTOQUE		
9	VOLUME DE VENDAS	“Verificaria se as vendas justificam um aumento no valor do estoque”. (Empresa XXVIII)
7	PREÇO	“... promover a saída desses produtos por meio de promoção de preços”. (Empresa XV).
5	QUANTIDADE DE ESTOQUE	“Baixa-se o estoque”.(Empresa II)
5	LIQUIDEZ	“... desovar este estoque para poder gerar um fluxo de caixa...”. (Empresa XXII)
4	CUSTO	“... ter produto estocado é muito mais caro”. (Empresa XII)
4	VOLUME DE PRODUÇÃO	“Eu ajustaria a programação de produção aos pedidos de vendas”. (Empresa XXI)
3	DEMANDA	“... pode ter tido um acréscimo em função da alteração de preço de algum produto no mercado”. (Empresa XXX)
2	FORNECEDORES	“Contatos com fornecedores, para aplicar um política de estoques just-in-time”. (Empresa III)
2	SAZONALIDADE/ ÉPOCA	“Avaliaria a época do ano que é, porque tem demandas diferentes”. (Empresa I)
2	MERCADO	“Redefinir mix de produção, procurando identificar novas oportunidades de mercado”. (Empresa XXV)
1	MIX	
1	GIRO DO ESTOQUE	“Não temos este problema nosso estoque é muito rápido”. (Empresa XVII)
1	RENTABILIDADE	“Depende se você está bem financeiramente”. (Empresa XIII)
1	QUALIDADE	“Ver se o problema é produtivo ou diminuição de qualidade”. (Empresa IV)
1	CONCORRÊNCIA	“A globalização, a economia estabilizada, a concorrência não permite que tenhamos estoques exagerados”. (Empresa X)
1	LOGÍSTICA/DISTRIBUIÇÃO	“Esse controle tem que ser bem feito, uma boa logística e distribuição é o que pode evitar isto”. (Empresa XII)
1	MARKETING/DIVULGAÇÃO	“O pessoal de marketing não está oferecendo este produto com a referida competência”. (Empresa IV)

Quando a decisão é sobre o valor em estoque que a empresa possui, foi considerado o volume de vendas. De maneira geral, esta não foi uma variável que mereceu muita atenção dos decisores.

#### 4.5.2.3 Variável Giro de Estoques

Refere-se ao número de dias necessários para rotação completa do estoque. O quadro 30 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável giro de estoques.

QUADRO 30 - ÁREA DE MATERIAIS – VARIÁVEL GIRO DE ESTOQUES

GIRO		
3	FORNECEDORES	“Faria uma análise dos fornecedores que se está usando”. (Empresa XVI); “ Tem um mínimo de quantidade para fazer um pedido”. (Empresa XVIII)
3	VOLUME DE VENDAS	“Se forem produtos que você está vendendo bem”. (Empresa XXI)
3	CUSTO	“... abastecimentos sem provocar custos de estocagem acima do previsto”. (Empresa XXV)
2	QUANTIDADE DE ESTOQUE	“... reduzindo os mesmos a um estoque mínimo”. (Empresa XXX)



2	DEMANDA	"... desvios nos planos de produção/vendas que ocasionaram possíveis reduções de consumo". (Empresa XXV)
2	QUALIDADE	"... deve estar em condições de enfrentar o produto dos concorrentes em termos de qualidade". (Empresa XXVIII)
2	CONCORRÊNCIA	"Tem que fazer o possível para chegar no mínimo aos meus concorrentes". (Empresa XXII)
1	QUALIFICAÇÃO	"... qual é a questão toda é de gente, pessoas qualificadas para entender a causa". (Empresa IV)
1	FATURAMENTO	"... refere a materiais e não houvesse correspondência ao faturamento". (Empresa XXI)
1	PREÇO	"...tem que reduzir estoque, avaliar com o pessoal do comercial se o preço não está muito elevado.". (Empresa IV)
1	LIQUIDEZ	"... nós cuidamos muito este tipo de coisa para não ficar dinheiro empatado". (Empresa II)
1	TECNOLOGIA DO PRODUTO	"... agregar valor ao produto através das novas tecnologias". (Empresa XXVIII)
1	MARKETING/ DIVULGAÇÃO	"... para aumentar as vendas a empresa precisa investir em propaganda". (Empresa XXVIII)

Quando a decisão é sobre giro de estoques, os decisores citaram fornecedores, volume de vendas e custo. Esta também não foi uma variável que recebeu muita atenção dos decisores, sendo a menos citada entre as 45 variáveis.

#### 4.5.2.4 Variável Fornecedores

É representada por qualidade do produto fornecido, prazo de entrega, preço compatível, prazo de pagamento. O quadro 31 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável fornecedores.

QUADRO 31 - ÁREA DE MATERIAIS – VARIÁVEL FORNECEDORES

FORNECEDORES		
15	QUALIDADE	"Nós primamos pela qualidade, tem nós fornecer uma ficha técnica, lote por lote". (Empresa II)
5	CUSTO	"Consideraríamos o custo que isso representaria e o retorno". (Empresa III)
3	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	"... para que no final o consumidor receba um produto que esteja de acordo com as suas expectativas e todos saiam ganhando". (Empresa XXVIII)
2	PRODUTIVIDADE	"Melhora a qualidade, melhora o produto melhora a produtividade e facilita a parceria". (Empresa X)
2	CONCORRÊNCIA	
2	P&D	"Padronizando seus fornecedores você pode padronizar o seu processo". (Empresa XXI)
1	VOLUME DE VENDAS	"Se eu tenho um fornecedor confiável não preciso testar a matéria prima em toda a compra, o tem tempo gasto em análise ele já está na produção e a peça já está quase pronta". (Empresa IV)
1	PREÇO	"Não adianta só ter preço baixo tem que ter qualidade". (Empresa XIII)
1	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	"Adquirir um grau de confiança, junto a investimentos em tecnologia". (Empresa XI)
1	ASSOCIAÇÃO DE CLASSE	"Precisamos regularidade na matéria prima, pois a nossa associação audita a fábrica". (Empresa XVI)

Quando a decisão é sobre fornecedores, os decisores citaram principalmente qualidade, pois entendem que a qualidade do produto final depende em grande parte da qualidade da matéria-prima entregue pelo fornecedor.

#### 4.5.2.5 Considerações finais sobre a Área de Materiais

Para Materiais, o mais importante é um bom leque de FORNECEDORES (variável mais citada nas respostas desta macro), pela necessidade cada vez maior de estoques *just-in-time*, e como forma de reduzir custos e garantir a qualidade do produto, pois com a certificação de qualidade feita cada empresa, não é mais necessário o controle de qualidade em cada novo lote adquirido.

VOLUME DE VENDAS mostrou-se importante porque é baseado nele que a reposição de materiais será feita planejada ou executada. A LIQUIDEZ, pois para negociar preços menores muitas vezes é preciso antecipar pagamentos, então é preciso verificar a disponibilidade ou não de recursos financeiros. E VOLUME DE PRODUÇÃO, pois é preciso monitorar para ver como está a saída de produtos, o quanto está sendo gasto e a partir daí elaborar novas compras. A DEMANDA, porque é preciso estar atento à épocas de consumo diferentes, pois isto influencia a compra de materiais. QUANTIDADE DE ESTOQUE deve ser continuamente monitorada, e MIX de produtos faz variar o mix de matéria-prima necessária. CONCORRÊNCIA porque é necessário estar atento à diferentes políticas de administração de materiais que outras empresas adotam.

As variáveis VOLUME DE PRODUÇÃO (no grupo MUITO IMPORTANTES), LIQUIDEZ (IMPORTANTES) e QUANTIDADE DE ESTOQUE (POUCO IMPORTANTES) ficaram no grupo dos mais citados nesta macro, MIX (MUITO IMPORTANTES) ficou no grupo dos mais citados nesta macro e na macro Vendas.

MERCADO e PRODUTIVIDADE não ficaram entre as mais citadas, mas são importantes para esta macro, pois a compra de matéria-prima tem relação com estas variáveis, é preciso saber para que mercado se destina o produto a ser produzido, e também porque a qualidade da matéria-prima pode aumentar ou diminuir os índices de produtividade.

#### 4.5.3 Área de Vendas

Nesta macro, QUALIDADE foi a variável mais citada, possivelmente por ser esta uma das principais bandeiras (junto a preço) utilizadas para conquistar e manter clientes. As variáveis mais citadas nesta macro foram QUALIDADE, MERCADO, CONCORRÊNCIA, PREÇO, MIX, CAPACIDADE PRODUTIVA, CUSTO, DEMANDA, MARKETING/DIVULGAÇÃO

As variáveis da macro vendas são: market share, volume de vendas, demanda, satisfação dos clientes. Seguem abaixo as respostas obtidas para cada variável, acompanhadas da quantidade de citações e trechos de respostas.

#### 4.5.3.1 Variável Market Share

Refere-se à parcela de mercado que a empresa detém atualmente. Foi abordada de duas formas: o anseio de aumentar a fatia de mercado e o fato da empresa estar com uma pequena e decrescente fatia de mercado. O quadro 32 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável market share.

QUADRO 32 - ÁREA DE VENDAS – VARIÁVEL MARKET SHARE

MARKET SHARE AUMENTAR		
12	MERCADO	"Primeiro considerar o mercado em si, se existe público comprador". (Empresa II)
9	VOLUME DE VENDAS	"... programa de incentivos novos que pudesse fazer para alavancar essas vendas". (Empresa IX)
9	DEMANDA	"... potencial de consumo de uma determinada região, basicamente nós dimensionamos esse consumo". (Empresa XXIII)
8	CONCORRÊNCIA	"Referente as variáveis externas da empresa, o estudo da concorrência e da situação econômica financeira". (Empresa XXVIII)
7	MIX	"... se o mercado está sinalizando uma diferenciação de mix, uma adaptação e assim por diante". (Empresa XII)
6	CAPACIDADE PRODUTIVA	"Primeiro é ver se dispomos de capacidade produção". (Empresa VI)
6	QUALIDADE	"Nós temos também alguns processos de melhoria de qualidade". (Empresa XXI)
6	MARKETING/DIVULGAÇÃO	"Aumento de produção e investimento em marketing". (Empresa III)
5	CUSTO	"Fazer ajustes operacionais para obter redução no custo unitário". (Empresa XXI)
5	PREÇO	"Dar mais ênfase em divulgação e no preço". (Empresa XXV)
5	TECNOLOGIA DO PRODUTO	"Fazer uma adaptação do produto, mudar suas características e até mesmo desenvolver novos produtos". (Empresa XII)
4	P&D	
4	LOGÍSTICA/DISTRIBUIÇÃO	"Aumento de produção planejamento da distribuição nos mercados que atingir". (Empresa III)
3	VOLUME DE PRODUÇÃO	
2	QUALIFICAÇÃO	"Investir no treinamento de pessoas e aquisição de tecnologia". (Empresa XVI)
2	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	
2	FORNECEDORES	"Isso requer mais mão de obra e mais matéria-prima". (Empresa XXVIII)
2	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	
1	VALOR DO ESTOQUE	"Em primeiro lugar eu poderia dizer que envolve os estoques de materiais, porque é capital de giro". (Empresa XVIII)
1	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	"... para que o cliente sinta que a empresa está voltada para a busca da satisfação total de seus clientes". (Empresa XXVIII)
1	MARGEM DE LUCRO	"... verificar se o teu produto chegue no preço dele, que a tua margem compense". (Empresa I)
1	RENTABILIDADE	"Também é preciso consultar os recursos financeiros para ver a disponibilidade de recursos". (Empresa XXVIII)
1	PATRIMÔNIO	"Esses recursos envolvem mão-de-obra, matéria-prima, instalações e outros". (Empresa XXVIII)
1	POLÍTICA GOVERNAMENTAL	"É evidente que crescendo o PIB tu vai crescimento da economia". (Empresa XXI)
1	IMAGEM DA EMPRESA	"... temos a obrigação de proporcionar isso para o nosso município, somos filhos desta terra". (Empresa V)
1	INADIMPLÊNCIA	"A segunda parte seria a inadimplência, que é muito perigosa hoje". (Empresa

		XVIII)
<b>MARKET SHARE PEQUENO</b>		
11	QUALIDADE	"Trabalhar em cima do que está acontecendo, se for custo, buscar matéria-prima mais em conta mas sempre pensando na qualidade. Temos que buscar opções para que o cliente não sofra com o preço mais alto". ( Empresa VII)
10	PREÇO	
7	CUSTO	
7	MIX	"Reavaliaria a postura da empresa no sentido de que cliente ela se propõe a atender através de quais produtos". (Empresa XXVII)
7	MERCADO	
5	CONCORRÊNCIA	"Estudar as ações do concorrente". (Empresa XIV)
4	DEMANDA	"Avaliar se é uma condição econômica ou estou com deficiência na minha distribuição". (Empresa XXI)
4	LOGÍSTICA/DISTRIBUIÇÃO	
4	MARKETING/DIVULGAÇÃO	"Buscar matéria-prima e fazer uma campanha publicitária". (Empresa XXVIII)
3	FORNECEDORES	
3	VOLUME DE VENDAS	"Tudo gira em torno das vendas... repensar o produto mudar alguma coisa". (Empresa V)
2	P&D	
2	QUALIFICAÇÃO	"Termos pessoal preparado para isso". ( Empresa XXIII)
2	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	"Ver o que o cliente procura mas em muito produtos se tem uma capacidade limitada de produção". (Empresa II)
2	CAPACIDADE PRODUTIVA	
2	VOLUME DE PRODUÇÃO	"...aumenta a produção, ganho no custo, quanto maior a produção menor é o teu custo, aí tu detona publicidade em cima e volta a ser líder de mercado.". (Empresa IV)
1	SAZONALIDADE/ÉPOCA	"Buscar produtos sazonais para equilibrar ao mercado". (Empresa XVII)

Quando a decisão é sobre aumento de market share, os decisores citaram principalmente a variável mercado, e quando o market share atual estiver menor do que o esperado, qualidade e preço foram as variáveis mais lembradas.

#### 4.5.3.2 Variável Volume de Vendas

Refere-se à quantidade vendida do produto. O quadro 33 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável volume de vendas.

QUADRO 33 - ÁREA DE VENDAS – VARIÁVEL VOLUME DE VENDAS

<b>VOLUME DE VENDAS</b>		
9	MERCADO	"Pesquisar espaços não atingidos, lançar produtos novos". (Empresa XXVIII)
7	MIX	
7	MARKETING/DIVULGAÇÃO	"Realizaria uma campanha publicitária forte". (Empresa XXVIII)
6	CUSTO	"Você tem que aumentar o número de clientes... todos os insumos aumentaram, mais o consumidor vai sentir que o preço está em conta ". (Empresa X)
5	MARKET SHARE	
5	PREÇO	

5	DEMANDA	"Ver se pessoal tem condições para isso e se nós podemos produzir". (Empresa V)
5	CAPACIDADE PRODUTIVA	
4	QUALIDADE	"Fazer atendimento diferenciado ao clientes com entregas rápidas...". (Empresa II)
3	LOGÍSTICA/DISTRIBUIÇÃO	
3	CONCORRÊNCIA	"Ter um preço competitivo mais compatível com os concorrentes". (Empresa XXII)
2	POLÍTICA GOVERNAMENTAL	"Vai haver um crescimento na economia". (Empresa XXI)
2	MARGEM DE LUCRO	"Trabalhar com uma margem adequada mas não dá para jogar dinheiro fora precisa acompanhar o resultado". (Empresa IV)
2	RENTABILIDADE	
2	TECNOLOGIA DO PRODUTO	"Nosso produto evolui bastante, a produtividade também , assim podemos vender mais". (Empresa X)
2	PRODUTIVIDADE	
2	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	"Trabalhamos com seriedade... desenvolver novos produtos e modernizar nosso parque industrial". (Empresa II)
2	IMAGEM DA EMPRESA	
2	P&D	
1	QUALIFICAÇÃO	"Investiria em treinamento". (Empresa III)
1	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	".. o cliente adquirindo e produto e ficando satisfeito, voltará a comprar, garantindo o bom nível de vendas". (Empresa XXVIII)
1	LUCRO	"Mesmo que tu encontres qualquer resultado negativo". (Empresa IV)
1	SAZONALIDADE/ÉPOCA	"... há épocas em que as vendas diminuem, isso é normal.". (Empresa XXVIII)

Quando a decisão é sobre volume de vendas, os decisores citaram as variáveis mercado, mix de produtos e marketing/divulgação, acreditando que para manter e aumentar seu volume de vendas é preciso diversificar seu mercado, ter um bom mix de produtos e uma boa divulgação.

#### 4.5.3.3 Variável Demanda

Representa o potencial de aquisição de determinado bem ou serviço por parte do mercado. Foi abordado de duas formas: a queda na demanda e o aumento repentino da demanda. O quadro 34 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável demanda.

QUADRO 34 - ÁREA DE VENDAS – VARIÁVEL DEMANDA

QUEDA NA DEMANDA		
12	QUALIDADE	"Ver se entrou algum produto de uma outra empresa, com mais qualidade". (Empresa VI)
12	CONCORRÊNCIA	
8	MERCADO	"Nosso ramo tem uma gama muito grande de produtos, precisamos abrir mercado para tantos produtos, mas sem descuidar do custo". (Empresa X)
7	MIX	
4	CUSTO	
4	TECNOLOGIA DO PRODUTO	"Traçar uma estratégia... mudar as características". (Empresa IX)

3	P&D	"Mudar a forma de apresentação do produto". (Empresa XX)
3	SAZONALIDADE/ ÉPOCA	"Nossos produtos tem a características de ter a venda sazonal". (Empresa XXVII)
2	FORNECEDORES	"Isto pode ser porque o volume de vendas diminui, mas não queremos colocar matéria-prima de segunda qualidade, aí o preço sobe e como o pessoal não em dinheiro no bolso não consegue mais comprar". (Empresa X)
2	VOLUME DE VENDAS	
2	MARKETING/ DIVULGAÇÃO	"Ver se o concorrente não está com uma mídia muito elevada". (Empresa XVI)
2	LUCRO	"Se caiu a demanda diminui logo a produção para não perder um monte de dinheiro". (Empresa V)
1	VOLUME DE PRODUÇÃO	
1	QUANTIDADE DE ESTOQUE	"Se a demanda caiu, tem que agir rapidamente para não ficar com o armazém cheio e o custo financeiro absorver toda margem". (Empresa IV)
1	MARGEM DE LUCRO	
1	IMAGEM DA EMPRESA	"Retirar o produto do mercado, evitando assim danos para a imagem da empresa". (Empresa XXVIII)
1	POLÍTICA GOVERNAMENTAL	"O governo prometeu que vai tomar medidas para o crescimento do PIB". (Empresa XXI)
1	RISCO	"Pode ser um sinal que este mercado não é tão sólido". (Empresa XVII)
1	LOGÍSTICA/ DISTRIBUIÇÃO	"Verificar se a distribuição está sendo eficiente". (Empresa III)
1	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	"Analisar esta tendência talvez trocar por um produto que dê uma margem de contribuição". (Empresa XII)
<b>AUMENTO DEMANDA</b>		
15	CAPACIDADE PRODUTIVA	"Se for confirmado, repensar os investimentos para o aumento da capacidade produtiva". (Empresa XI)
7	SAZONALIDADE/ ÉPOCA	"Existe períodos com aumento normal de demanda... então se pode mexer no preço". (Empresa X)
6	PREÇO	
6	CONCORRÊNCIA	"Analisar qual o tamanho do mercado excedente ainda, analisar a concorrência para ser se estão com capacidade ociosa". (Empresa XVI)
4	MERCADO	
4	VOLUME DE PRODUÇÃO	"Fazer uma parceria e aumentar a minha produção". (Empresa VII)
4	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	"Quando houver isso deve dar uma ênfase especial ao maquinário, mas nunca perder a qualidade". (Empresa XVIII)
3	QUALIDADE	
3	FORNECEDORES	"É complicado, pois é tudo uma cadeia, tem que trabalhar desde o produtor no campo, tem ampliar tua base produtora. É preciso avaliar esta tendência, se for duradoura, investir na diversificação". (Empresa XIX)
2	P&D	
2	LUCRO	"Isto é oxigênio da empresa, porque se a demanda está maior tu podes investir num comercial numa publicidade, para lançar marcas ou produtos diferentes. Estando com tua capacidade de produção tomada, tu reduziu um pouco teu custo e botou menor margem, mas o lucro é na quantidade". (Empresa IV)
2	CUSTO	
2	MARGEM DE LUCRO	
2	MARKETING/ DIVULGAÇÃO	
2	MIX	
2	PRODUTIVIDADE	
2	IMAGEM DA EMPRESA	"Se eu não consigo atender o cliente, a imagem da empresa começa ser afetada". (Empresa XX)
1	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	"Não posso tirar o pedido e não ter o que entregar para o meu cliente". (Empresa XXII)
1	RENTABILIDADE	"Ver se é viável um novo investimento". (Empresa XVI)
1	RISCO	"Para fazer mudanças precisamos segurança nestas informações". (Empresa XXV)

1	INADIMPLÊNCIA	"Se não tivermos como suprir a demanda vamos fazer uma seleção mais rigorosa dos clientes inadimplentes". (Empresa XXVII)
1	INVESTIMENTOS	"Se o produto está respondendo vamos investir". (Empresa XVIII)

Quando a decisão é sobre queda na demanda, os decisores citaram que considerariam as variáveis qualidade e concorrência, e para aumento de demanda, iriam verificar se a empresa tem capacidade produtiva e se esse aumento de demanda não seria sazonal.

#### 4.5.3.4 Variável Satisfação dos clientes

Corresponde ao nível em que o produto corresponde ao desejo e/ou necessidade do cliente. O quadro 35 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável satisfação dos clientes.

QUADRO 35 - ÁREA DE VENDAS – VARIÁVEL SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

SATISFAÇÃO		
16	QUALIDADE	"... o produto mantém a sua qualidade, sua homogeneidade sempre, o consumidor não larga simplesmente". (Empresa V)
7	PREÇO	"Cliente insatisfeito por preço alto tem que ser melhor trabalhada a relação custo/satisfação". (Empresa XXVII)
4	TECNOLOGIA DO PRODUTO	"Verificar se há possibilidade de corrigir esta insatisfação, através de ações internas". (Empresa XVI)
4	P&D	"...estágio preparatório que ela faz 'n' testes dentro das fábricas passando o produto para a degustação de um série de pessoas". (Empresa X)
3	FORNECEDORES	"... tudo está ligado, desde a matéria-prima produzida pelo colono". (Empresa VI)
3	DEMANDA	"... tem um objetivo que é vender, atender uma necessidade". (Empresa XXI)
3	MIX	"... tínhamos trinta e poucos produtos em nossa linha, a três anos atrás, hoje temos 90, porque abrimos o leque". (Empresa V)
3	LOGÍSTICA/DISTRIBUIÇÃO	"Não está recebendo mercadoria no tempo e na hora certa, quantidade certa". (Empresa XXII)
2	CUSTO	"... nos ofereça um preço melhor para reduzir o custo do produto". (Empresa IX)
2	CONCORRÊNCIA	"... saber suas opiniões e correr na frente de seus concorrentes". (Empresa XXVIII)
1	AMBIENTE	"Eu costumo falar para os nossos funcionários, a pessoa que faz a limpeza desta sala, tem um papel tão importante quanto o cara que usa um produto mais nobre dentro da indústria e ninguém pode falhar". (Empresa VI)
1	VOLUME DE VENDAS	"... você tem uma venda que você vai estimulando, e ela vai crescendo devagarinho". (Empresa X)
1	MERCADO	"Porque a gente que só tem um negócio que tem um cliente, quem não tem cliente não tem negócio". (Empresa XXI)
1	RISCO	"A opinião do cliente é o que conta, se ele está insatisfeito, as mudanças devem ser rápidas, pois o risco da empresa desaparecer". (Empresa XXVIII)
1	IMAGEM DA EMPRESA	"... se existe insatisfação dos clientes, alguma coisa está errada, tem saber o que está errado para poder corrigir imediatamente". (Empresa II)

Quando a decisão é sobre satisfação dos clientes, os decisores citaram principalmente qualidade e preço, pois entendem que estas são as principais variáveis para manter um cliente satisfeito.

#### 4.5.3.5 Considerações finais sobre a Área de Vendas

As variáveis RENTABILIDADE, VOLUME DE VENDAS, FORNECEDORES e PRODUTIVIDADE fazem parte do grupo das ESSENCIAIS do conjunto das empresas, mas não nesta macro. A variável MIX está entre as mais citadas nesta macro e na macro Materiais, as duas são diretamente influenciadas por esta variável.

MARKETING/DIVULGAÇÃO está entre as mais citadas nesta macro e em AMBIENTE, porque as empresas consideram esta variável como ferramenta de vendas, mas também para fixar a marca e assim formar uma imagem positiva da empresa na mente das pessoas.

A variável CUSTO ficou classificada, em 7º lugar ao invés de 1º, e PREÇO melhor classificada que CUSTO, possivelmente porque para Vendas o que importa mais é o preço e não o custo, são outros os setores que monitoram mais de perto o custo, embora todos os setores sejam responsáveis pela sua redução.

#### 4.5.4 Área Financeira

A macro Financeiro foi, junto à Produção, a mais semelhante com o conjunto das empresas. As variáveis mais citadas foram CUSTO, CONCORRÊNCIA, PREÇO, MERCADO, VOLUME DE VENDAS, RENTABILIDADE, TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO, FORNECEDORES, QUALIDADE, RISCO.

As variáveis que compõe a macro financeiro são: lucro, faturamento, custo, preço, liquidez, margem de lucro, rentabilidade, endividamento, patrimônio. Seguem abaixo as respostas obtidas para cada variável, acompanhadas da quantidade de citações e trechos de respostas.

##### 4.5.4.1 Variável Lucro

Representa a relação entre o custo e o preço do produto. Foi abordado de duas formas: a queda e aumento nos lucros. O quadro 36 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável lucro.

QUADRO 36 - ÁREA FINANCEIRA – VARIÁVEL LUCRO

LUCRO – QUEDA		
18	CUSTO	"A primeira medida seria redução de custo". (Empresa II)
8	PREÇO	"Verificaria se aumentou a matéria-prima e não foi aumentado o preço do produto". (Empresa I)
6	FORNECEDORES	"Buscar aumento de renda, aumentando o volume de vendas. Buscar oportunidades para baixar o custo, principalmente na compra de matérias-primas, no nosso ramo pesa bastante". (Empresa XI)
6	VOLUME DE VENDAS	



5	VOLUME DE PRODUÇÃO	"Verificaria se houve queda na produção". (Empresa XXX)
5	MARGEM DE LUCRO	"Tem que melhorar a produtividade porque a margem está muito apertada". (Empresa II)
3	PRODUTIVIDADE	
2	FATURAMENTO	"Queda nos lucros é o alto custo e o baixo faturamento". (Empresa XV)
2	RENTABILIDADE	"Teria que considerar a rentabilidade dos produtos, se ela trás reflexos negativos para o todo". (Empresa XXII)
2	QUALIDADE	"... jamais pensar em piorar a qualidade". (Empresa VII)
2	SAZONALIDADE/ÉPOCA	"Normalmente a gente sabe quando vai ocorrer uma queda, isso varia conforme a época". (Empresa XIX)
2	DESPERDÍCIO	"Dentro do controle de qualidade observamos o nível de desperdício de materiais". (Empresa I)
2	MIX	"Ver se minha mercadoria está sendo bem aceita pelo cliente, ver se a estrutura de pessoal está bem qualificada, buscar a criação de novas mercadorias para agregar o valor e diminuir a quedas nos lucros". (Empresa V)
1	QUALIFICAÇÃO	
1	DEMANDA	
1	SALÁRIO	"Procuramos alternativas como diminuição de horas extras". (Empresa XIV)
1	BENEFÍCIOS	"Cortar investimentos em propaganda e temporariamente alguns benefícios". (Empresa XXVII)
1	MARKETING/DIVULGAÇÃO	
1	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	"Ver se o problema é falta de capital, problema na entrega do produto, em satisfação dos clientes". (Empresa XI)
1	LIQUIDEZ	
1	LOGÍSTICA/DISTRIBUIÇÃO	
1	ENDIVIDAMENTO	"Os nossos resultados vem caindo em função do endividamento financeiro, dependemos do capital externo e o custo do dinheiro é muito alto". (Empresa VI)
1	TAXA DE JUROS	
1	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	"Talvez a linha de produção esteja obsoleta, ou o processo produtivo esteja em decadência". (Empresa XVI)
1	P&D	
1	TECNOLOGIA DO PRODUTO	"Tem de onde tirar, fazer algum trabalho técnico no produto". (Empresa VII)
1	CONCORRÊNCIA	"Analisar a tendência ver se é no setor como um todo". (Empresa II)
1	MERCADO	"Ver se isso é no mercado como um todo". (Empresa XII)
1	MARKET SHARE	"Buscar uma parte maior do mercado, eventualmente algumas demissões". (Empresa VIII)
1	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	
<b>LUCRO – AUMENTO</b>		
8	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	"Aquisição de novos equipamentos para garantir a continuidade desses bons resultados". (Empresa IX)
7	BENEFÍCIOS	"Ver se é devido a diminuição dos custos, pensar em distribuir algum percentual disto aos funcionários". (Empresa VIII)
6	MERCADO	"Novos investimentos como, ampliação da empresa e da produtividade. Esta situação é fácil solução, partir para a conquista de novos mercados". (Empresa XVIII)
5	INVESTIMENTOS	
4	PATRIMÔNIO	
4	CAPACIDADE PRODUTIVA	
4	MARGEM DE LUCRO	"Identificaria todos os produtos vendidos com maior margem de lucro". (Empresa XXVI)
4	P&D	"A área de marketing seria fortalecida, fortalecer a marca expandindo a pesquisa de novos produtos, que possibilitem aumentar o nosso mercado". (Empresa IX)
4	MARKETING/DIVULGAÇÃO	

3	MIX	"Ampliar o mix de produtos". (Empresa XV)
2	SALÁRIO	"Melhoraria o padrão salarial". (Empresa V)
2	QUALIFICAÇÃO	"Fornecer custos e treinamento para os funcionários". (Empresa XXVIII)
2	QUALIDADE	"Manter a motivação, manter e melhorar o padrão de qualidade". (Empresa XXI)
1	AMBIENTE	
1	MARKET SHARE	"Aumenta a produção e segue tomando conta do mercado". (Empresa X)
1	CUSTO	"... é devido a diminuição de custos?". (Empresa VIII)
1	PREÇO	"Ver se o consumidor não está pagando caro demais, não explorar, eu poderia estar vendendo mais barato e ele comprar por mais tempo". (Empresa XX)
1	RENTABILIDADE	"Buscar uma alta rentabilidade no retorno do capital". (Empresa XVI)
1	ENDIVIDAMENTO	"Se preparar para época difícil porque no Brasil tem um período bom e outro ruim na economia. Saudar dívidas já contraídas...". (Empresa II)
1	POLÍTICA GOVERNAMENTAL	
1	IMAGEM DA EMPRESA	"Aproveitar o bom momento e buscar consolidar a imagem da empresa". (Empresa XXVIII)
1	SAZONALIDADE/ÉPOCA	"Ver se os fatores são permanentes ou sazonais ou se podem ser multiplicados". (Empresa XXIII)
1	DEMANDA	"Tentar aumentar o máximo possível a produção investindo dentro de uma projeção de perspectiva de mercado". (Empresa XII)
1	VOLUME DE PRODUÇÃO	

Quando a decisão é sobre queda no lucro, os decisores citaram a variável custo, pois consideram que diminuir o custo dos seus produtos é a forma de aumentar o lucro. Porém, para que o lucro aumente não basta diminuir o custo, mas também é preciso aumentar o faturamento, e esta variável obteve apenas 2 citações (contra 18 de custo).

Se a decisão for sobre aumento de lucro, as citações equilibraram-se entre investimentos em tecnologia da produção, benefícios e busca de novos mercados.

#### 4.5.4.2 Variável Faturamento

Representa o total de receitas da empresa. O quadro 37 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável faturamento.

QUADRO 37 - ÁREA FINANCEIRA – VARIÁVEL FATURAMENTO

FATURAMENTO		
10	PREÇO	"Precisa melhorar a saída dos produtos, com campanha de vendas, promoções, sempre com enfoque de não comprometer a constituição original do produto". (Empresa XXV)
9	VOLUME DE VENDAS	
8	CUSTO	"Ter o custo sempre muito bem controlado". (Empresa XIX)
5	CONCORRÊNCIA	"Analisar o conjunto de produto e os concorrentes quem está subindo quem está caindo". (Empresa XVI)
4	MIX	
4	VOLUME DE PRODUÇÃO	"Fazer uma atuação a nível de produção, e ver se algum concorrente está abocanhando nossa fatia de mercado". (Empresa XXII)
3	MARKET SHARE	
3	QUALIDADE	"A empresa, precisa investir em equipamentos novos, para ter um produto melhor". (Empresa VI)

3	MERCADO	"Identificar se há clientes que estão procurando menos, senão houver solução buscar outros mercados, outros estados". (Empresa VIII)
2	DEMANDA	
1	FORNECEDORES	"Ver se a matéria-prima aumentou muito e não se conseguiu passar para o preço de venda". (Empresa XIV)
1	LIQUIDEZ	"Pode acontecer, porque a empresa, dependendo de sua necessidade de capital de giro, ela queima preço". (Empresa XXI)
1	MARGEM DE LUCRO	"O faturamento precisa crescer muito, porque as margens estão cada vez menores, temos que ganhar em mais unidades". (Empresa XX)
1	PRODUTIVIDADE	"Melhorar a produtividade". (Empresa XIII)
1	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	"A empresa já está bastante sucateada, precisamos investir em equipamentos novos". (Empresa VI)
1	TECNOLOGIA DO PRODUTO	"Análise da margem de contribuição ver os produtos mais rentáveis, possivelmente a reestruturação de alguns produtos, fazer alguma coisa novas neles". (Empresa III)
1	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	
1	LOGÍSTICA/DISTRIBUIÇÃO	"Verificaria se estão distribuído bem ou não". (Empresa I)
1	MARKETING/DIVULGAÇÃO	"Intensificar política de marketing". (Empresa XXV)
1	DESPERDÍCIO	"Trabalhar internamente reduzindo desperdício". (Empresa XVII)

Quando a decisão é sobre faturamento, os decisores consideraram de forma equilibrada o preço dos produtos, volume de vendas e o custo. Vendendo mais e reduzindo custos, podem manter o preço e assim elevar o faturamento.

#### 4.5.4.3 Variável Custo

Corresponde aos valores fixos (cujo valor total não varia num dado período e para certos níveis de atividade) e variáveis (variam diretamente com o volume de atividade). O quadro 38 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável custo.

QUADRO 38 - ÁREA FINANCEIRA – VARIÁVEL CUSTO

CUSTO		
9	PRODUTIVIDADE	"Procurar aumentar a produtividade". (Empresa II)
6	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	"Achar funcionários que não estão rendendo, não produziu, não atingiu a meta, cai fora". (Empresa XIV)
4	AMBIENTE	"Rever nossas operações internas, racionalizar a produção, investir em equipamentos mais modernos, trabalhar o fator humano". (Empresa XXII)
4	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	
4	P&D	
4	QUALIDADE	"Nunca redução de custos que leve prejuízo na qualidade". (Empresa IX)
4	DESPERDÍCIO	"Capacitar as pessoas, com isto acabam desperdiçando menos, diminuindo custos". (Empresa XVII)
3	FORNECEDORES	"Buscar matérias-primas alternativas". (Empresa XI)
3	BENEFÍCIOS	"Primeiro reduzir as despesas com pessoal, benefícios e horas extras". (Empresa VIII)
2	SALÁRIO	
2	QUALIFICAÇÃO	"Capacitar as pessoas, com isto acabam desperdiçando menos, diminuindo custos". (Empresa XVII)

2	RENTABILIDADE	"... sem afetar a rentabilidade do produto". (Empresa XII)
1	VALOR DO ESTOQUE	"Não deixar produto em estoque, minimizar as compras". (Empresa VI)
1	VOLUME DE VENDAS	"Só posso ter um custo crescente se estiver relacionado ao incremento do volume de vendas". (Empresa XXIII)
1	MIX	"Buscar outra linha de produto, porque se o alto custo for em uma linha só não é preocupante, é a lei da oferta e da procura". (Empresa XII)
1	DEMANDA	
1	PREÇO	"O custo que mais cresce é para manter o produto num mercado não estabilizado, onde não se pode aumentar a margem, porque o consumidor não enxerga valor intrínseco no produto". (Empresa XVI)
1	MARGEM DE LUCRO	
1	MARKETING/DIVULGAÇÃO	"Diminuir gastos extras como publicidade". (Empresa XXVII)
1	VOLUME DE PRODUÇÃO	"... nunca diminuir a produção". (Empresa XXX)

Quando a decisão é sobre custo, o indicador mais citado, os decisores citaram principalmente a produtividade, pois acreditam ser esta variável a principal responsável pelo custo da empresa. Em segundo lugar na ordem de citações, vem a variável quantidade de funcionários, citada por diversas empresas que acreditam que a redução de custos passa pela redução de colaboradores. Embora seja uma forma de reduzir os custos, há outras formas, como aumentar a tecnologia de produção, a qualidade do produto e reduzir o desperdício, todas estas variáveis que obtiveram menor citação que quantidade de funcionários.

#### 4.5.4.4 Variável Preço

Representa o valor pelo qual o produto é vendido. O quadro 39 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável preço.

QUADRO 39 - ÁREA FINANCEIRA – VARIÁVEL PREÇO

PREÇO		
24	CUSTO	"Ver todos os custos embutidos no produto". (Empresa XVIII)
21	CONCORRÊNCIA	"Ver o produto similar que tem no mercado e quanto custa". (Empresa IX)
8	QUALIDADE	"Se baseia na qualidade e no mercado onde de atuação". (Empresa II)
7	MERCADO	
6	MARGEM DE LUCRO	"... calculamos a margem de contribuição deste produto, tem que ser suficiente para cobrir o custo fixo e sobrar uma margem de lucro". (Empresa XXI)
4	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	
3	DEMANDA	"Se o consumidor vai conseguir pagar pelo produto o que ele vale". (Empresa XI)
3	MIX	"Ver o tipo de produto e que produtividade se consegue nele". (Empresa XVII)
2	PRODUTIVIDADE	
2	LUCRO	"Não dá para perder dinheiro". (Empresa XI)
2	VOLUME DE VENDAS	"Medir a satisfação de meus clientes, ver o potencial de crescimento nas vendas". (Empresa XXVI)

1	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	
1	RENTABILIDADE	"Baixar o custo para poder ganhar dinheiro". (Empresa VII)
1	CAPACIDADE PRODUTIVA	"... olhar o custo de produção, a capacidade de produção e o volume em que escala a gente pode produzir". (Empresa XX)
1	VOLUME DE PRODUÇÃO	
1	MARKETING/DIVULGAÇÃO	"Além dos custos normais uma bela publicidade". (Empresa V)

Quando a decisão é sobre preço, os decisores consideram principalmente o custo e o preço praticado pela concorrência.

#### 4.5.4.5 Variável Liquidez

É a disponibilidade de caixa da empresa, avaliar a capacidade que a empresa tem de cumprir suas obrigações a curto prazo. Foi abordado de duas formas: liquidez baixa e liquidez alta. O quadro 40 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável liquidez.

QUADRO 40 - ÁREA FINANCEIRA – VARIÁVEL LIQUIDEZ

<b>LIQUIDEZ RUIM</b>		
14	FORNECEDORES	"Renegociação de alguns compromissos para um prazo maior". (Empresa XXV)
10	ENDIVIDAMENTO	"Buscar novos financiamentos". (Empresa VI)
5	CUSTO	"Reduzir custos, para o que o preço final possa menor e com isto aumentar as vendas". (Empresa XXVIII)
4	VOLUME DE VENDAS	
4	PREÇO	
2	QUANTIDADE DE ESTOQUE	"Reduzir o máximo possível os estoques". (Empresa II)
2	TAXA DE JUROS	"Vender algum imobilizado, porque buscar dinheiro no sistema bancário é muito caro". (Empresa V)
1	PATRIMÔNIO	
1	VALOR DO ESTOQUE	"... vender os estoques...". (Empresa II)
1	MARKET SHARE	"Fazer uma campanha agressiva, ampliando a participação no mercado". (Empresa XVI)
1	VOLUME DE PRODUÇÃO	"Aumentar a minha produção, para aumentar o faturamento". (Empresa X)
1	QUANTIDADE. FUNCIONÁRIOS	"Diminuir a mão-de-obra". (Empresa XIV)
<b>LIQUIDEZ BOA</b>		
11	INVESTIMENTOS	"Buscaria uma boa aplicação em bancos". (Empresa XXVII)
8	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	"Investir em estoques, comprar equipamentos, pagando antecipadamente". (Empresa XXI)
5	QUANTIDADE DE ESTOQUE	
4	FORNECEDORES	"Antecipar pagamento aos fornecedores conseguindo descontos". (Empresa XXVII)
3	CUSTO	"Modernizar a empresa buscando a redução de custos e uma melhor qualidade". (Empresa XXVI)
3	QUALIDADE	

3	P&D	"Investir na melhoria dos produtos bases". (Empresa XXX)
2	MARKETING/ DIVULGAÇÃO	"Normalmente a gente aplica em promoção ou propaganda". (Empresa XI)
1	CAPACIDADE PRODUTIVA	
1	QUALIFICAÇÃO	"Contratar pessoal novo mais qualificado". (Empresa XX)
1	MERCADO	"Abrir novos mercados, reinvestir na produção e nas vendas". (Empresa XV)
1	VOLUME DE VENDAS	
1	SAZONALIDADE/ ÉPOCA	"Pode ser uma mercadoria sazonal, daqui uns meses gera dificuldade de lucro. Antecipa pagamento dos bancos, que o juro é muito caro". (Empresa V)
1	TAXA DE JUROS	
1	LUCRO	
1	PREÇO	"Antecipar pagamento fornecedores e repassar esse desconto para o consumidor final". (Empresa XXVIII)
1	ENDIVIDAMENTO	"Antecipar os pagamentos". (Empresa XII)
1	MIX	"Investir em desenvolvimento de produtos". (Empresa XVI)

Quando a decisão é sobre liquidez, se esta estiver ruim as variáveis mais consideradas são fornecedores e endividamento, ou seja, os decisores buscarão aumentar os prazos de pagamento e algum financiamento, até que a situação se equilibre. Se a empresa estiver com uma boa liquidez, farão investimentos no mercado financeiro e em tecnologia.

#### 4.5.4.6 Variável Margem de Lucro

Representa a relação entre o lucro e o preço do produto. O quadro 41 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável margem de lucro.

QUADRO 41 - ÁREA FINANCEIRA – VARIÁVEL MARGEM DE LUCRO

MARGEM DE LUCRO		
12	CONCORRÊNCIA	"O preço de venda praticado pelas outras empresas". (Empresa III)
8	CUSTO	"A margem de lucro hoje é calculada de cima para baixo é o preço de venda menos o custo". (Empresa XXII)
8	PREÇO	
7	MERCADO	"Tem que ver em que segmento de mercado está atuando". (Empresa XIII)
4	DEMANDA	"Tem produtos que o consumidor quer ou só tem aquele, então dá para ter uma margem mais alta". (Empresa I)
2	LUCRO	"É uma equação complicada, onde se tem uma margem de contribuição esperada e se busca um lucro operacional x". (Empresa XXIII)
2	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	
2	TECNOLOGIA DO PRODUTO	"Depende muito das características de cada produto, dos volumes que podem ser atingidos". (Empresa XX)
2	VOLUME DE PRODUÇÃO	
2	MIX	"Ver o valor agregado do produto, as margens não são iguais para todos". (Empresa XII)
2	P&D	"Ajustar o relógio ao mercado, ajustar o processo, fazer investimentos tecnológicos". (Empresa XVI)

1	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	
1	MARKET SHARE	"Até o produto conquistar seu espaço a margem de lucro pode ser zero". (Empresa XXVIII)
1	RENTABILIDADE	"A lucratividade é muito importante". (Empresa XI)
1	CAPACIDADE PRODUTIVA	"Se a margem for pequena eu tenho que ter escala, tenho que ter capacidade de produção para produzir que essa margem fique grande". (Empresa XXI)
1	QUALIDADE	"Conforme a qualidade do produto". (Empresa XXVII)
1	RISCO	"Quando um produto é muito comum as margens são menores mas os riscos também". (Empresa XX)

Quando a decisão é sobre a margem de lucro dos produtos, os decisores consideram principalmente o preço fixado pela concorrência e o custo do produto. Com a concorrência acirrada em que as empresas vivem, para a grande maioria dos produtos não é mais possível estipular uma margem de lucro, mas sim aproximar o preço do praticado pela concorrência, e então tentar diminuir os custos, para que seja possível aumentar a margem de lucro.

#### 4.5.4.7 Variável Rentabilidade

Refere-se à taxa de retorno sobre o investimento. O quadro 42 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável rentabilidade .

QUADRO 42 - ÁREA FINANCEIRA – VARIÁVEL RENTABILIDADE

RENTABILIDADE		
9	CUSTO	"Ver se os custos estão muito grandes". (Empresa VIII)
6	PREÇO	"Fazer uma análise do negócio em si, do mercado, ... da política de preços". (Empresa XVI)
6	MERCADO	
4	VOLUME DE VENDAS	"Melhorar a qualidade de nosso mix, para vender mais e com margens diferentes". (Empresa XXIII)
4	MIX	
3	LUCRO	"Ver o que está menos lucrativo". (Empresa XIII)
3	QUALIDADE	"... um investimento novo, no começo rendeu e depois não... o produto não tinha qualidade que se esperava". (Empresa I)
3	RISCO	
3	MARGEM DE LUCRO	"Cada produto contribui de uma maneira, com margens diferentes". (Empresa XXIII)
2	CONCORRÊNCIA	"Buscar parcerias, venda de patrimônio e linhas de financiamento". (Empresa VI)
1	ENDIVIDAMENTO	
1	PATRIMÔNIO	
1	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	"Ver a percepção do consumidor quanto ao nosso negócio". (Empresa XVI)
1	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	"Verificar as características dos produtos que trazem menos retorno, modificar equipamentos para reverter isto". (Empresa III)
1	TECNOLOGIA DO PRODUTO	
1	MARKETING/DIVULGAÇÃO	"Fazer uso de estratégia de marketing, para buscar um aumento de suas vendas". (Empresa XXVIII)
1	TAXA DE JUROS	"A causa pode ser o custo financeiro dos investimentos". (Empresa II)

1	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	"Aumentaria a margem de contribuição que o mercado pode absorver". (Empresa XXV)
1	DESPERDÍCIO	"Procurar reduzir o desperdício". (Empresa XIV)
1	VOLUME DE PRODUÇÃO	"... lá pelas tantas você vai ter que diminuir a produção até achar teu ponto de equilíbrio". (Empresa X)

Quando a decisão é a respeito da rentabilidade das operações da empresa, os decisores consideram principalmente o custo e o preço de seus produtos, e também a busca por novos mercados.

#### 4.5.4.8 Variável Endividamento

É a quantidade de capital de terceiros que está na empresa dividida pelo patrimônio líquido. O quadro 43 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável endividamento.

QUADRO 43 - ÁREA FINANCEIRA – VARIÁVEL ENDIVIDAMENTO

ENDIVIDAMENTO		
13	RISCO	"...endividar-se de forma muito perigosa para não correr riscos demais...". (Empresa XXVIII)
11	RENTABILIDADE	"Aí tu tens que fazer um cálculo de custo benefício e retorno de investimento...". (Empresa X)
3	VOLUME DE VENDAS	"O principal benefício é se vender...". (Empresa XII)
3	TAXA DE JUROS	"...a gente tem percebido que os endividamentos que são proporcionados por expansões eles estão muito caros...". (Empresa XX)
3	MERCADO	"... para atingir um maior mercado, outras regiões, isto justificaria.". (Empresa VIII)
2	MARKET SHARE	
2	DEMANDA	"Se este se encontra em bom momento, com tendência de crescimento...". (Empresa XXVIII)
2	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	"Eu posso comprar estas máquinas e posso fazer tudo isso eu mesmo...". (Empresa XVIII)
1	VALOR DO ESTOQUE	"...não sabe se vai poder vender ao mesmo preço que os concorrentes no mercado.". (Empresa XIV)
1	CONCORRÊNCIA	
1	LUCRO	"...este novo projeto vai me trazer em termos de lucratividade para mim poder pagar este investimento...". (Empresa XI)
1	CUSTO	"Mas se meteu tem de reduzir custo...". (Empresa IX)
1	PRODUTIVIDADE	"..Seria, a princípio, aumento de produtividade...". (Empresa VIII)
1	CAPACIDADE PRODUTIVA	"Se tem endividamento para por uma máquina a produzir, ter-se produção". (Empresa I)

Quando a decisão é sobre o endividamento da empresa, os decisores consideram principalmente o risco deste endividamento e como está a rentabilidade da empresa.



#### 4.5.4.9 Variável Patrimônio

Representa os bens móveis ou imóveis da empresa. O quadro 44 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável patrimônio.

QUADRO 44 - ÁREA FINANCEIRA – VARIÁVEL PATRIMÔNIO

PATRIMÔNIO		
12	RENTABILIDADE	"... as condições econômicas da empresa para suportar investimentos a longo prazo...". (Empresa III)
7	ENDIVIDAMENTO	"...não haveria possibilidade de enquadrar o projeto em algum benefício do estado...". (Empresa XXV)
6	CAPACIDADE PRODUTIVA	"Hoje a empresa está comprando mais uma linha de produção... não vou comprar uma linha que me comprometa a empresa". (Empresa I)
5	RISCO	
3	DEMANDA	"Este mercado vai absorver este acréscimo de produção.". (Empresa XIX)
3	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	"...se é interessante investir neste negócio, neste setor, investir nem local certo...". (Empresa XVI)
3	MERCADO	"...se realmente havia um aumento de volume...porque há três anos estamos administrando este moinho e ele está bem. Tem mercado.". (Empresa VII)
2	VOLUME DE VENDAS	
2	LUCRO	"A gente viu uma maior lucratividade...Tem fábricas com o mesmo porte que a nossa que precisa de 350 empregados, nós temos 156 em três turnos...porque o concorrente não tem qualidade...hoje o cliente quer qualidade ele quer pontualidade na entrega...". (Empresa IV)
2	PRODUTIVIDADE	
2	CONCORRÊNCIA	
2	LOGÍSTICA/DISTRIBUIÇÃO	
1	QUALIFICAÇÃO	"havia toda a possibilidade de recursos humanos aqui na cidade para montar.". (Empresa XVIII)
1	FATURAMENTO	"...visando aumentar a receita da empresa...". (Empresa VIII)
1	CUSTO	"...redução de custo de produção não haverá problema...". (Empresa XXVI)
1	LIQUIDEZ	"...não prejudique o dia a dia, o curto prazo da empresa.". (Empresa XIII)
1	MIX	"Se um produto que sozinho conseguirá pagar o custo dele...". (Empresa VI)
1	P&D	"Ou capacidade tecnológica, inovação e tudo a mais". (Empresa XI)
1	TAXA DE JUROS	"...qualquer projeto ele necessita de muita atenção, os recursos são muito caros...". (Empresa XX)
1	VOLUME DE PRODUÇÃO	"...quando isto acontece é porque vai aumentar o processo, o número de refeições...". (Empresa XVII)

Quando a decisão é sobre investimentos no patrimônio da empresa, os decisores consideram principalmente a atual rentabilidade da empresa, seguida de controle de endividamento e capacidade produtiva, ou seja, verificam se há capital a ser investido, e investem prioritariamente para aumentar a capacidade produtiva.

#### 4.5.4.10 Considerações finais sobre a Área Financeira

A macro financeira foi, de maneira geral, a mais semelhante ao conjunto de empresas. Comparando a grupo das essenciais com as variáveis mais citadas nesta macro, apenas não foram citadas DEMANDA e PRODUTIVIDADE. Porém, estas duas variáveis influenciam o bom andamento da macro Financeira, pois queda na demanda

significa queda no faturamento, e problemas na produtividade indicam redução no volume de vendas. Nos dois casos, a médio prazo haverá menos dinheiro em caixa, portanto, problemas ao setor financeiro.

A variável RISCO foi a menos citada entre as variáveis mais citadas nesta macro, o que pode ser um alerta de que as empresas precisam considerar mais o risco de suas ações.

#### 4.5.5 Área de Produção, Produto e P&D

A macro Produção foi, junto à Financeira, a mais semelhante com o conjunto das empresas. As variáveis mais citadas foram: CUSTO, TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO, RENTABILIDADE, QUALIDADE, DEMANDA, FORNECEDORES, MERCADO, P&D, VOLUME DE VENDAS, QUALIFICAÇÃO, PRODUTIVIDADE

As variáveis que compõe a macro produção/produto/P&D são: produtividade, tecnologia da produção, capacidade, qualidade, tecnologia do produto, mix, P&D. Seguem abaixo as respostas obtidas para cada variável, acompanhadas da quantidade de citações e trechos de respostas.

##### 4.5.5.1 Variável Produtividade

É a quantidade produzida dividida pelos recursos necessários para a produção. Foi abordada de duas formas: produtividade baixa e alta. O quadro 45 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável produtividade.

QUADRO 45 - ÁREA DE PRODUÇÃO– VARIÁVEL PRODUTIVIDADE

PRODUTIVIDADE RUIM		
13	FORNECEDORES	"Vamos tentar buscar uma matéria-prima de custo mais baixo...". (Empresa VII)
12	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	"...investimentos que fizemos, será adquirir equipamentos e tecnologia...". (Empresa V)
6	QUALIFICAÇÃO	"Se foi, realmente, por mão-de-obra mal treinada...". (Empresa VIII)
6	P&D	"...das coisas que influência muito, a motivação interna da empresa, a parte...teria que modificar produtos...". (Empresa XI)
5	AMBIENTE	
4	CUSTO	"... consequentemente tendo uma redução de custos...teria que ser feita uma atuação na área de vendas, descobrindo novos mercados...". (Empresa XXII)
4	MERCADO	
4	VOLUME DE VENDAS	"...porque o produto está saindo menos...O que podemos fazer para auxiliar o mercado? É preço...". (Empresa VII)
2	PREÇO	
2	MIX	"...lançar novos produtos e tudo mais.". (Empresa XI)

2	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	"E a automação é ruim porque ela gera o desemprego.". (Empresa X)
2	CAPACIDADE PRODUTIVA	"Avaliação da capacidade produtiva teórica x real.... Verificação dos possíveis descartes (índices de desperdícios)". (Empresa XXV)
1	DESPERDÍCIO	
1	DEMANDA	"O mercado está em baixa.". (Empresa VII)
1	LUCRO	"Agora muitas vezes somos atrapalhados por quebras de máquinas...". (Empresa XVIII)
1	RENTABILIDADE	"...quanto tempo vai demorar para retornar o investimento, qual a perspectiva de volume, que preço vai vender...". (Empresa XXIII)
1	VOLUME DE PRODUÇÃO	
1	CONCORRÊNCIA	"...nós temos observado índices de concorrentes que nós temos que ficar observando...". (Empresa XX)
1	LOGÍSTICA/DISTRIBUIÇÃO	"...eu teria que investir em pouco mais de propaganda...como está nosso sistema de distribuição de entrega...". (Empresa XI)
1	MARKETING/DIVULGAÇÃO	
<b>PRODUTIVIDADE BOA</b>		
5	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	"...novas tecnologias foram importadas, vieram junto com o outro administrador...". (Empresa XII)
4	VOLUME DE VENDAS	"... um acordo com a área comercial para tentar vender mais produtos". (Empresa II)
3	AMBIENTE	"Manteria o gerenciamento do processo...sempre mantendo a equipe treinada...". (Empresa XXV)
3	P&D	
3	QUALIDADE	"...investimento que possa propiciar um ganho de produtividade, de qualidade...". (Empresa XVI)
2	BENEFÍCIOS	"... porque além das horas, ganham algum benefício em troca... algum treinamento também se dá". (Empresa I)
2	QUALIFICAÇÃO	
2	MARKET SHARE	"...pode diminuir o custo, diminuir teu preço e aumentar teu mercado.". (Empresa IX)
2	CUSTO	
2	PREÇO	
2	MIX	"Nossa meta é aumentar a produtividade, buscando um mix adequado para isso...". (Empresa XII)
1	SALÁRIO	"... a pessoa não é obrigada a fazer hora extra". (Empresa I)
1	DEMANDA	"... tem que dar uma nivelada, porque depende muito do mercado". (Empresa II)
1	LIQUIDEZ	"Já tem mercadoria sobrando, e temos capital de giro...envolve em mídia, envolve a procura de novos mercados...". (Empresa XVIII)
1	MERCADO	
1	CONCORRÊNCIA	"...hoje o mercado, até o próprio concorrente te deixa desatualizado em determinado momento...". (Empresa XVI)
1	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	"... para reaver uma margem de contribuição maior". (Empresa XII)

Quando a decisão é sobre produtividade, se esta estiver ruim, as variáveis mais consideradas são FORNECEDORES e TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO, se a produtividade estiver em alta, as variáveis mais consideradas são TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO e VOLUME DE VENDAS. Portanto, o incremento em TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO é visto quase que como sinônimo de produtividade. Se a produtividade estiver em níveis baixos, os decisores preocupam-se com a relação com os fornecedores, possivelmente com a qualidade e

regularidade de matéria-prima, se a produtividade estiver em níveis altos, os decisores pensam em incrementar o volume de vendas, girando mais o produto.

#### 4.5.5.2 Variável Tecnologia da Produção

Representa o conjunto de conhecimentos incorporados ao processo de produção, máquinas e equipamentos. O quadro 46 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável tecnologia da produção.

QUADRO 46 - ÁREA DE PRODUÇÃO– VARIÁVEL TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO

TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO		
15	PRODUTIVIDADE	"...ele tem que ter certeza escorado com um bom resultado, porque se não, não vale a pena". (Empresa XIII)
13	CUSTO	"O custo, equipamentos e mercado.". (Empresa V)
8	QUALIDADE	"O que ela vai trazer em termos de valor de produto...E os ganhos, a taxa de retorno desse novo investimento.". (Empresa XI)
6	RENTABILIDADE	
5	CONCORRÊNCIA	"Quem dá informação do que preciso fazer é o mercado.". (Empresa VII)
4	MIX	"... ter novos produtos a nossa região...Então, tem um campo aberto para várias coisas...". (Empresa VI)
4	MERCADO	
2	QUALIFICAÇÃO	"...um nível de capacitação profissional das pessoas maior acho que antes disso teria que ter em mente começar um programa de treinamento...". (Empresa IX)
2	P&D	"...vai incorporar novas tecnologias para lançamentos de novos produtos...". (Empresa XII)
2	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	"... a quantidade de mão-de-obra o trabalho manual...". (Empresa VIII)
2	PREÇO	"Observamos também o preço praticado por esses concorrentes, versus o preço da matéria-prima, e também o quanto vou produzir deste produto...". (Empresa XXIII)
1	FORNECEDORES	
1	VOLUME DE PRODUÇÃO	
1	AMBIENTE	"Também avaliaria os impactos causados na área de recursos humanos...". (Empresa XXV)
1	DEMANDA	"...se o mercado aceita mais produtos, se tem colocação...". (Empresa XXII)
1	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	"... em termos de resposta de consumidor e tudo o mais.". (Empresa XI)
1	CAPACIDADE PRODUTIVA	"Se a avalia a produção da máquina...". (Empresa I)
1	POLÍTICA GOVERNAMENTAL	"... tem que importar e daqui a pouco o juro do dinheiro, não vale a pena...no ramo alimentar tem coisas que são exigências, por lei, não pode ser tudo manual.". (Empresa II)
1	TAXA DE JUROS	
1	DESPERDÍCIO	"...beneficiar o produto em tempo hábil, para que não se tenha perdas.". (Empresa XIX)

#### 4.5.5.3 Variável Capacidade Produtiva

É a quantidade de produtos possível de ser produzida num determinado período. O quadro 47 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável capacidade produtiva .

QUADRO 47 - ÁREA DE PRODUÇÃO– VARIÁVEL CAPACIDADE PRODUTIVA

CAPACIDADE PRODUTIVA		
14	DEMANDA	"...é bom fazer aquele produto, mas se o mercado está saturado com aquele produto.". (Empresa XV)
10	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	"... aumentar o número de máquinas, ou vender aquele e comprar um maior". (Empresa I)
6	RENTABILIDADE	"...tem que se avaliar mercado, a estrutura da empresa e condições financeiras para poder bancar o financiamento da capacidade produtiva...". (Empresa XIII)
6	MERCADO	
5	CUSTO	"...o que eu realmente preciso de capacidade que me atenda aquele custo que o mercado lá onde eu vou entrar paga...". (Empresa XXI)
4	QUALIFICAÇÃO	
4	FORNECEDORES	"Os lançamentos e aumentos de produtos não são empurrados do produtor". (Empresa II)
3	PREÇO	"...vou abater 30 mil frangos a mais por dia isso requer um investimento tão grande...". (Empresa X)
3	QUALIDADE	"Com indicadores de qualidade, conseguimos atender o cliente, sem problema nenhum.". (Empresa III)
3	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	"Recursos de produção necessários para a ampliação: Mão-de-obra, instalações...Impactos causados na logística: meio ambiente, segurança, recursos humanos...". (Empresa XXV)
2	AMBIENTE	
2	MARKET SHARE	"...e suínos também tem campo a aumentar...hoje ninguém está se arriscando a fazer isto, sozinho, é uma tendência a não fazer sozinho". (Empresa VI)
2	CONCORRÊNCIA	
2	MIX	"Temos que ver qual é o produto e onde teríamos que investir...". (Empresa XIV)
2	RISCO	"... no negócio que nos políticos e tem que arriscar bastante...". (Empresa XVI)
2	P&D	"...os processos existentes no mercado...". (Empresa IX)
2	VOLUME DE VENDAS	"...você quer aumentar as suas vendas...A coisa mais importante numa empresa, é o cliente...". (Empresa X)
1	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	
1	IMPACTO AMBIENTAL	"Recursos de produção necessários para a ampliação: Mão-de-obra, instalações...Impactos causados na logística: meio ambiente, segurança, recursos humanos...". (Empresa XXV)
1	PATRIMÔNIO	
1	PRODUTIVIDADE	"Seria feito uma análise do custo/benefício/mercado para avaliar a necessidade da medida proposta.". (Empresa XXVII)
1	TECNOLOGIA DO PRODUTO	"buscarem novas tecnologias e incrementar o produto...". (Empresa IV)

Quando a decisão é sobre a capacidade produtiva da empresa, os decisores consideram principalmente se há demanda por mais produto, e se a empresa dispõe de tecnologia adequada para este incremento de produção.

#### 4.5.5.4 Variável Qualidade

Características que permitem avaliar, e conseqüentemente aprovar, aceitar ou recusar um produto ou serviço decorrente. O quadro 48 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável qualidade.

QUADRO 48 - ÁREA DE PRODUÇÃO– VARIÁVEL QUALIDADE

QUALIDADE		
10	P&D	"... mas acho que é algum problema, no processo produtivo...". (Empresa II)
6	FORNECEDORES	"... é fundamental ter um controle da matéria-prima, dos diferentes padrões de matéria-prima...". (Empresa VI)
5	QUALIFICAÇÃO	"O motivo principal eu acho que é por causa do pessoal que não está suficientemente preparado...". (Empresa V)
4	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	"... pode ser de equipamento...". (Empresa IV)
2	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	"...temos uma política de qualidade muito restrita, não há lei nem assinatura que faça o produto sair da fábrica sem estar dentro das normas de qualidade, não podemos arriscar que o cliente não fique satisfeito...". (Empresa IX)
1	AMBIENTE	"Daqui a pouco essa causa pode ser humana". (Empresa IV)
1	TECNOLOGIA DO PRODUTO	"Procuraria incorporar novas tecnologias ao produto...e ainda aumentar sua participação no mercado.". (Empresa XXVIII)
1	MARKET SHARE	
1	CUSTO	"... de posicionamento do próprio produto, ou problema de custos também.". (Empresa XI)
1	IMAGEM DA EMPRESA	"Se tu comprares um alimento contaminado e der para teu filho e ele tiver um problema maior, mais grave tu não trocas mais...foi.". (Empresa X)

Quando a decisão é sobre a qualidade dos produtos e serviços da empresa, os decisores consideram principalmente as variáveis P&D, fornecedores e qualificação de seu quadro de pessoal. A variável satisfação dos clientes, que teria estreita ligação com a variável qualidade, obteve poucas citações, indicando que as empresas estão considerando apenas a qualidade dos produtos, mas sem considerar a qualidade percebida pelos clientes, representada pela variável satisfação dos clientes.

#### 4.5.5.5 Variável Tecnologia do Produto

Corresponde ao conjunto de conhecimentos incorporado ao produto, as características deste produto. O quadro 49 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável tecnologia do produto.

QUADRO 49 - ÁREA DE PRODUÇÃO – VARIÁVEL TECNOLOGIA DO PRODUTO

TECNOLOGIA DO PRODUTO		
7	CUSTO	"... onde vou chegar, quer na melhoria do produto...". (Empresa II)
4	QUALIDADE	"...intervenção: mais qualidade no caso...". (Empresa IV)
3	RENTABILIDADE	"...existe uma possibilidade muito grande...que justifique colocar no mercado, é melhor então você nem começar a mexer...". (Empresa III)
3	CONCORRÊNCIA	
2	MERCADO	"...recebido muita devolução ou reclamação...Que terá preço condizente como seu público...". (Empresa VI)
2	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	
2	PRODUTIVIDADE	"... se a questão é matéria-prima, se a questão é processo de produção...". (Empresa XXII)
2	P&D	"Alguns produtos que nós temos, já estamos na quinta tentativa. E ainda buscando um nível de consumidor... Eu preciso de máquinas com estas características,... eu preciso de pessoas com esta característica e eu preciso desse Know-How para amarrar isto tudo". (Empresa III)
1	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	

1	QUALIFICAÇÃO	
1	FORNECEDORES	
1	VOLUME DE VENDAS	"Os produtos que tem aceitação boa no mercado... preço condizente como seu público...". (Empresa VI)
1	PREÇO	
1	CAPACIDADE PRODUTIVA	"...as características do produto não podem variar por qualquer que seja a quantidade produzida.". (Empresa I)
1	IMPACTO AMBIENTAL	"...diminuição de efluentes, resíduos... seriam sempre dispensa de funcionários...". (Empresa IV)
1	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	

Quando a decisão é sobre a tecnologia do produto, os decisores consideram principalmente o custo dos incrementos e modificações realizadas no produto. Em seguida, a variável mais citada foi qualidade, pois as empresas reconhecem a importância de analisar e modificar constantemente as características do produto, em busca de níveis mais elevados de qualidade.

#### 4.5.5.6 Variável Mix

Representa o conjunto de produtos produzidos pela empresa. Foi abordado de duas formas: o aumento e a redução de mix. O quadro 50 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável mix.

QUADRO 50 - ÁREA DE PRODUÇÃO– VARIÁVEL MIX

AUMENTO DE MIX		
11	DEMANDA	"...sempre indo pro lado de atender o cliente como disse...". (Empresa X)
10	CUSTO	"...além de custos financeiros que esta provocaria...". (Empresa XXVIII)
7	RENTABILIDADE	"...tem que calcular a probabilidade de ganho, porque pra isso eu preciso de novas máquinas, novas tecnologias.". (Empresa III)
7	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	
7	VOLUME DE VENDAS	"Tem que analisar muito o mercado do consumo...colocar no mercado e não vender este produto...É observado se a concorrência tem um produto similar...". (Empresa VIII)
7	CONCORRÊNCIA	
7	MERCADO	
4	CAPACIDADE PRODUTIVA	"Avaliamos as condições de industrialização...". (Empresa II)
3	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	"...sempre visando o cliente...". (Empresa X)
3	QUALIDADE	"... que dê um produto de qualidade conforme o mercado...". (Empresa VII)
2	QUALIFICAÇÃO	"...eu preciso de pessoas capacitadas, com know-how, também de boa matéria-prima...". (Empresa III)
2	FORNECEDORES	
2	PREÇO	"...e poder discutir preços e não discutir no outro...". (Empresa XIII)
2	TECNOLOGIA DO PRODUTO	"... pegar o que temos e melhorá-lo tipificar o produto e não dar uma nova marca...". (Empresa VII)
2	VOLUME DE PRODUÇÃO	"...mercado de atuação, visando aumento de produção e rentabilidade.". (Empresa XXVI)
2	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	"...se não há necessidade de registrar no órgão competente, impacto no gasto fixo e no meio ambiente. Também avalia-se a capacidade de produção, mão-de-obra...". (Empresa XXV)

1	IMPACTO AMBIENTAL	
1	POLÍTICA GOVERNAMENTAL	
1	QUANTIDADE DE ESTOQUE	"... porque estou tendo que manter um estoque maior...". (Empresa I)
1	MARKET SHARE	"...que seja um produto que tenha um crescimento de mercado...". (Empresa XIX)
1	LUCRO	"... o que traria em termos de lucratividade para o negócio...". (Empresa XI)
1	RISCO	"... dá uma margem de segurança muito baixa...". (Empresa VI)
1	P&D	"...não se chega num bom resultado na primeira tentativa, tem que pesquisar e ver que variável precisa ser alterada, se a cor, ou sabor, a embalagem...". (Empresa III)
1	MARKETING/DIVULGAÇÃO	"Ter uma boa mídia em cima deste produto...". (Empresa VIII)
<b>DIMINUIR MIX</b>		
7	CUSTO	"Reduzindo custos em outras etapas...". (Empresa III)
6	VOLUME DE VENDAS	"Porque reduzir o mix de produtos, porque não consegue vender...". (Empresa II)
4	FORNECEDORES	"...uma mudança de hábito no consumo, então o produto deixa de ser importante...a quantidade de embalagens que tu tens que ter para toda essa gama de produtos...". (Empresa XXII)
4	DEMANDA	
4	MARGEM DE LUCRO	"...quando tu tem um produto que ele te dê um margem negativa muito grande ou ele não te dê margem...". (Empresa X)
3	LUCRO	"Baseado em lucratividade...". (Empresa XI)
3	RENTABILIDADE	"Rentabilidade. Se eu tenho um determinado produto que não remunera...". (Empresa XXIII)
3	QUALIDADE	"Seria considerado mercado... não vende porque tem problema no produto...". (Empresa II)
3	MERCADO	
3	VOLUME DE PRODUÇÃO	"...ela é levada a produzir pequenas quantidades de produtos e o volume muito grande...grandes volumes em função do tipo de equipamentos que ela possui...". (Empresa XX)
2	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	
2	PRODUTIVIDADE	"... te tirando produtividade, uma hora tem de fazer...". (Empresa I)
2	CAPACIDADE PRODUTIVA	"...de acordo com que se vai adequando, a capacidade produtiva da fábrica, a gente vai explorando novos nichos de mercado, perfis de produtos, momento de consumo". (Empresa XVI)
2	SAZONALIDADE/ÉPOCA	
1	MARKETING/DIVULGAÇÃO	"...não está sendo bem divulgado,...E fazer vender, tem que fazer vender...". (Empresa IV)
1	QUALIFICAÇÃO	
1	MARKET SHARE	"...com nicho pequeno de venda.". (Empresa XIX)
1	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	"...em aceitação do produto pelos consumidores...". (Empresa XI)
1	TECNOLOGIA DO PRODUTO	"não seria uma redução e sim uma modificação.". (Empresa VII)
1	POLÍTICA GOVERNAMENTAL	"Digamos que o Fernando Henrique resolveu dar uma barrada geral aí.". (Empresa III)
1	IMAGEM DA EMPRESA	"...até mesmo para evitar um desgaste da imagem da empresa perante o consumidor...". (Empresa XXVIII)
1	P&D	"...transformá-lo em um produto de alto valor agregado que substitua todos os custos...". (Empresa XII)

Quando a decisão é sobre a aumentar o mix de produtos, os decisores consideram principalmente se há demanda e o custo decorrente; quando a decisão versa sobre diminuir o mix de produtos, são consideradas as variáveis custo e volume de



vendas, ou seja, um produto deixa de ser fabricado se seu custo for elevado e não houver um volume de vendas satisfatório.

#### 4.5.5.7 Variável P&D

Corresponde ao desenvolvimento de novas tecnologias, inovação no processo de produção e no produto. Foi abordado de duas formas: a necessidade de aumento de verba e a mudança de tecnologia incorporada em uma linha de produto. O quadro 51 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável P&D.

QUADRO 51 - ÁREA DE PRODUÇÃO– VARIÁVEL P&D

<b>P&amp;D – AUMENTO DE VERBA</b>		
5	RENTABILIDADE	"O que seria considerado seria argumentação do retorno desse investimento...se é processo, é qualidade intrínseca, coisas muitas....". (Empresa XXI)
5	QUALIDADE	
3	CUSTO	"...diminuir o custo do produto ou de ...". (Empresa IV)
3	MIX	"Para ele solicitar isso tem que haver uma sinalização de mercado, uma oportunidade de mercado. Então nós temos interesse em fazer uma farinha diferente.". (Empresa XXIII)
3	MERCADO	
2	DEMANDA	"...para fazer a mudança sensível na tecnologia de um produto é se este produto, o mercado está exigindo...". (Empresa VI)
2	CONCORRÊNCIA	"Apoiaria e deslumbraria como resultado o aumento de produção...o aumento do volume de vendas...que já tem alguma coisa na rua que está interessante, concorrente...". (Empresa VII)
1	VOLUME DE PRODUÇÃO	
1	VOLUME DE VENDAS	
1	QUALIFICAÇÃO	"Se a equipe é qualificada e já provou...".(Empresa IV)
1	PREÇO	"...nosso consumidor ele quer coisa nova todo dia...Hoje ele quer qualidade, mas quer preço...". (Empresa X)
1	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	"Todo o produto que você lançar, tem que aumentar sua produção e lucro...". (Empresa I)
1	PRODUTIVIDADE	
1	LUCRO	
1	TECNOLOGIA DO PRODUTO	"...para fazer a mudança sensível na tecnologia de um produto é se este produto, o mercado está exigindo...". (Empresa VI)
1	RISCO	"...você sempre corre risco de investir e não dar certo...". (Empresa XIII)
<b>P&amp;D – MUDANÇA DE TECNOLOGIA</b>		
7	CUSTO	"... nesse campo de redução de energia... isso acaba gerando um produto mais padronizado...". (Empresa IV)
7	QUALIDADE	
4	RENTABILIDADE	"O retorno financeiro, qualidade do produto final...capacitação tecnológica se a gente teria...". (Empresa XI)
4	PRODUTIVIDADE	
4	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	
3	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	"...vendo possíveis impactos que causariam nos produtos: matéria-prima, mão de obra, equipamentos, instalações...". (Empresa XXV)
2	FORNECEDORES	
2	LUCRO	"...o que a empresa, que lucro que nós vamos ter...ou é melhor não fazer. Melhor não arriscar...com concorrentes de norte a sul do Brasil e todos pensando em produtividade, pensando em vender...". (Empresa XIII)
1	CONCORRÊNCIA	
1	RISCO	

1	VOLUME DE VENDAS	
1	POLÍTICA GOVERNAMENTAL	"... nós não tínhamos máquinas, não tínhamos pessoas, nada, só desejo de fazer... Não dava para trazer máquinas de fora, ou, se trazia, era muito caro..."
1	QUALIFICAÇÃO	.(Empresa III)
1	PREÇO	"...como eu também tenho também, mas eles têm melhor preço que eu...". (Empresa XVIII)
1	PATRIMÔNIO	"...vendo possíveis impactos que causariam nos produtos: matéria-prima, mão de obra, equipamentos, instalações...". (Empresa XXV)
1	DESPERDÍCIO	"...de menor desperdício de matéria-prima...menos geração de efluentes...". (Empresa IV)
1	IMPACTO AMBIENTAL	
1	VOLUME DE PRODUÇÃO	"Veja se vale a pena(volume...)...acompanhar ver se isto não é uma fase." . (Empresa VII)
1	SAZONALIDADE/ÉPOCA	

Quando a decisão é sobre o aumento de verba para P&D, os decisores consideram principalmente se isto trará rentabilidade à empresa e mais qualidade ao produto. Se a decisão envolve P&D enfocando mudança de tecnologia, as variáveis mais consideradas são custo e qualidade.

#### 4.5.5.8 Considerações finais sobre a Área de Produção, Produto e P&D

A variável CONCORRÊNCIA, entre as ESSENCIAIS no conjunto de empresas, não foi citada nesta macro. A variável QUALIFICAÇÃO, no grupo das MUITO IMPORTANTES considerando o conjunto de empresas, nesta macro está no grupo das mais citadas. Isto demonstra a percepção, por parte do decisor, que é preciso pessoal qualificado para trabalhar na linha de produção, auxiliando no aumento constante de qualidade e no controle de desperdícios como forma de reduzir custos. Também, pela alta automatização, é preciso funcionários que tenham domínio da tecnologia, para operar as máquinas cada vez mais sofisticadas, e ter condições de decidir dentro da necessidade do nível operacional.

#### 4.5.6 Área de Estratégia/ Ambiente

Esta hoje é a macro que mais tumultua a vida dos decisores, dada a complexidade cada vez maior do mundo empresarial, das mudanças constantes e cada vez mais velozes. As variáveis mais citadas foram MERCADO, CUSTO, QUALIDADE, PREÇO, RENTABILIDADE, MARKETING/DIVULGAÇÃO, IMAGEM DA EMPRESA, MIX, FORNECEDORES, VOLUME DE VENDAS, RISCO.

As variáveis que compõe a macro Ambiente/estratégia são: impacto ambiental, política governamental, concorrência, mercado, risco, imagem da empresa. Seguem

abaixo as respostas obtidas para cada variável, acompanhadas da quantidade de citações e trechos de respostas.

#### 4.5.6.1 Variável Impacto Ambiental

Corresponde ao grau de comprometimento dos recursos naturais em decorrência das atividades da empresa. O quadro 52 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável impacto ambiental.

QUADRO 52 – ÁREA DE ESTRATÉGIA/ AMBIENTE – VARIÁVEL IMPACTO AMBIENTAL

IMPACTO AMBIENTAL		
7	POLÍTICA GOVERNAMENTAL	“Cada unidade nossa tem uma liberação da FEPAN, todos os nossos investimentos são dentro da lei..”. (Empresa XII)
6	IMAGEM DA EMPRESA	“Somos uma das empresas que mais se preocupou e investiu nisso nos últimos anos”. (Empresa II)
2	P&D	“...soluções negociadas para isso, buscar informação tecnológica para reduzir este impacto...”. (Empresa XI)
1	FORNECEDORES	“O trabalho também com os produtos, que é o trabalho mais ligado ao solo que tem um impacto maior...”. (Empresa VI)
1	CUSTO	“... inclusive foi uma redução do nosso custo...”. (Empresa IX)
1	MERCADO	“Em virtude das exigências mercadológicas....”. (Empresa XXVI)

Quando a decisão envolve impacto ambiental, os decisores consideram basicamente as normas impostas pela política governamental e a imagem da empresa.

#### 4.5.6.2 Variável Política Governamental

Representa restrições e normas governamentais que podem atingir as atividades da empresa. O quadro 53 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável política governamental.

QUADRO 53 - ÁREA DE ESTRATÉGIA/ AMBIENTE – VARIÁVEL POLÍTICA GOVERNAMENTAL

POLÍTICA GOVERNAMENTAL		
7	CUSTO	“Espera a poeira abaixar, aperta o mais que puder porque depois...”. (Empresa I)
3	PREÇO	“... baixa antes os preços do produtos...”. (Empresa II)
3	RISCO	“...temos que buscar ou outro mercado de atuação...se expor e deixar quebrar...”. (Empresa XIII)
2	MERCADO	
2	IMAGEM DA EMPRESA	“...temos que nos adaptar a regras impostas, sem nenhuma tentativa de burlar, a imagem de nossa empresa é nosso bem mais precioso há muitas décadas...”. (Empresa IX)
2	ASSOCIAÇÃO DE CLASSE	“...tentar segurar o mercado que você normalmente atua...A associação...”. (Empresa XIII)
1	MARKET SHARE	
1	FORNECEDORES	“...buscar alternativas de redução de custos pensando em matéria-prima...”. (Empresa VII)

1	DEMANDA	"...no desempenho do mercado, afeta no consumidor...". (Empresa XVI)
1	MARGEM DE LUCRO	"... e talvez uma margem um pouco menor nesse período...". (Empresa III)
1	PRODUTIVIDADE	"A saída será por meio de produtividade, de ver todas...". (Empresa V)
1	RENTABILIDADE	"... o que fazer para melhorar que tipo de produto, a própria avaliação das dificuldades tem que ser o mais inteligente possível para ter o retorno mais compatível com o teu investimento.". (Empresa XII)
1	QUALIDADE	
1	MIX	
1	CONCORRÊNCIA	

Quando a decisão é sobre política governamental, os decisores consideram principalmente as mudanças decorrentes nos seus custos e preços, e também no risco dos investimentos, devido à instabilidade provocada pelas mudanças.

#### 4.5.6.3 Variável Concorrência

Corresponde à disputa por mercados, em produtos ou serviços iguais ou semelhantes. O quadro 54 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável concorrência.

QUADRO 54 - ÁREA DE ESTRATÉGIA/ AMBIENTE – VARIÁVEL CONCORRÊNCIA

CONCORRÊNCIA – AMPLIAR MERCADO		
11	PREÇO	"Nós temos uma política muito correta de preços...". (Empresa XIX)
8	QUALIDADE	"Procuraria também atender novos nichos de mercado...Qualidade, propaganda e bom preço são elementos básicos...". (Empresa XXVIII)
8	MERCADO	
6	MIX	"...distribuição, inclusive de entrega de pós-venda...O consumidor exige. É o mix.". (Empresa XVIII)
5	LOGÍSTICA/DISTRIBUIÇÃO	
4	CUSTO	"Deve ser levado em consideração nesta análise (produtos, posição de custo, saúde financeira entre outras...". (Empresa XXV)
3	RENTABILIDADE	
3	TECNOLOGIA DO PRODUTO	"Buscaria agregar valor ao nosso produto. Também faria uma propaganda mais forte para que o cliente possa conhecer mais detalhadamente as vantagens...". (Empresa XXVIII)
2	MARKETING/DIVULGAÇÃO	
3	RISCO	"... nós vamos com as nossas pernas fazer o que é possível para nós...". (Empresa II)
2	QUALIFICAÇÃO	"...vamos tentar reverter, ver se temos equipamentos e pessoal preparado para isto.". (Empresa IX)
2	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	
2	P&D	"Eu faria algo melhor...uma matéria-prima com o custo mais baixo...". (Empresa VII)
1	FORNECEDORES	
1	MARKET SHARE	"... temos que nos preocupar e ver o que fazer para manter nossa fatia de mercado...". (Empresa II)
1	VOLUME DE VENDAS	"...promovido um crescimento através de uma ampliação de seu quadro de vendas...". (Empresa XXIII)
1	ENDIVIDAMENTO	"...e ter tentado aumentar sua participação e buscar estes recursos no mercado...". (Empresa XIII)
1	PRODUTIVIDADE	"Se um concorrente está ganhando mercado é sinal que a produtividade dele é melhor que a nossa.". (Empresa XV)

1	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	"...mas nunca sacrificando a nossa margem de contribuição...". (Empresa XII)
<b>CONCORRÊNCIA ALIANÇA</b>		
8	MERCADO	"Analisaria principalmente a possibilidade de ampliação do mercado...". (Empresa III)
5	CUSTO	"O principal benefício seria a redução de custos...". (Empresa II)
4	PREÇO	"...comparar nossa faixa de preço e a qualidade dos produtos de ambas...". (Empresa IX)
4	QUALIDADE	
3	RENTABILIDADE	"...se a gente não tem risco de ter prejuízo na nossa imagem. Verificar a imagem institucional dessa empresa no mercado...". (Empresa XI)
3	IMAGEM DA EMPRESA	
2	MARKET SHARE	"Preços e margens de contribuição. Market Share. Crescimento de commodities. Volume da Produção". (Empresa XXVI)
2	VOLUME DE VENDAS	
2	VOLUME DE PRODUÇÃO	
2	MARKETING/DIVULGAÇÃO	"... recursos a custo compatível com o investimento, fortalecimento de marcas...". (Empresa II)
1	TAXA DE JUROS	
1	ENDIVIDAMENTO	"Segundo é ver a saúde financeira dessa empresa...". (Empresa XI)
1	INVESTIMENTOS	"...se agrega tecnologias, se receberia tecnologias de alguma coisa ou só suportaria, recursos.". (Empresa XVI)
1	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	
1	CAPACIDADE PRODUTIVA	"... para atingirmos a nossa visão de futuro legalidade da aliança, capacidade produtiva e a qualidade...". (Empresa XXV)
1	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	"Preços e margens de contribuição. Market Share. Crescimento de commodities. Volume da Produção". (Empresa XXVI)

Quando a decisão é sobre o aumento de mercado da concorrência, os decisores consideram principalmente o preço e a qualidade dos produtos, e as influências das ações da concorrência no mercado da empresa.

#### 4.5.6.4 Variável Mercado

Corresponde ao escopo de atuação da empresa (interno ou externo, local ou regional, etc.). O quadro 55 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável mercado.

QUADRO 55 - ÁREA DE ESTRATÉGIA/ AMBIENTE – VARIÁVEL MERCADO

<b>MERCADO</b>		
5	VOLUME DE VENDAS	"A primeira coisa que se faz é procurar um comprador...". (Empresa XIV)
5	CUSTO	"Única coisa a fazer é o custo, saber quanto vai custar...". (Empresa I)
5	RENTABILIDADE	"Se desse um bom retorno para os acionistas...". (Empresa III)
3	FORNECEDORES	"... área industrial e da matéria-prima para poder atender este mercado...". (Empresa II)
3	RISCO	
3	DEMANDA	"Agora, deve ser muito bem pensado...Não adianta, o mercado tem que responder.". (Empresa XVIII)
3	MARGEM DE LUCRO	"...tecnologia pouco disponível...as margens deste mercado são atraentes ao público alvo deste novo produto...". (Empresa XVI)

3	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	
2	LOGÍSTICA/DISTRIBUIÇÃO	"...o percurso a ser percorrido e o preço, se será competitivo e o volume será razoável...". (Empresa XIX)
2	PREÇO	
2	CONCORRÊNCIA	"Se for em parceria.". (Empresa VI)
2	P&D	"Um plano anual de marketing para conciliar previsão de vendas...pesquisa de mercado e desenvolvimento". (Empresa XXV)
2	MARKETING/DIVULGAÇÃO	
1	VOLUME DE PRODUÇÃO	
1	MARKET SHARE	"Seria uma forma de fidelizar a empresa e as marca dela.". (Empresa VII)
1	LUCRO	"Primeiro, o que vai contribuir para o nosso negócio, em termos de lucratividade...". (Empresa XI)
1	PRODUTIVIDADE	"...precisamos ganhar produtividade para poder competir.". (Empresa V)
1	CAPACIDADE PRODUTIVA	"ampliação do mercado sempre olhando a capacidade e a possibilidade...". (Empresa II)
1	MIX	"Também isso envolveria uma alteração do mix de produtos da empresa.". (Empresa XXIII)
1	IMAGEM DA EMPRESA	"A imagem da empresa também é muito importante...". (Empresa III)
1	SAZONALIDADE/ÉPOCA	"...é preciso ampliar mercado para equilibrar, devido ao produto sazonal.". (Empresa XVII)
1	INVESTIMENTOS	"...o nível de investimento, o retorno que este investimento teria". (Empresa XVI)

Quando a decisão é sobre o mercado da empresa, os decisores consideraram igualmente o atual volume de vendas, o custo e a rentabilidade da empresa.

#### 4.5.6.5 Variável Risco

Representa a probabilidade da taxa de retorno em um investimento ser diferente da esperada. Foi abordado de duas formas: a necessidade da empresa de atuar com mais risco e a demasiada exposição ao risco. O quadro 56 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável risco.

QUADRO 56 - ÁREA DE ESTRATÉGIA/ AMBIENTE – VARIÁVEL RISCO

ATUAR COM MAIS RISCO		
5	RENTABILIDADE	"Eu apoiaria, o seguinte, a empresa está bem financeiramente...". (Empresa I)
4	MERCADO	"...alguma oportunidade de mercado.". (Empresa XII)
3	IMAGEM DA EMPRESA	"... para conseguir uma imagem é difícil, mas para queimar uma imagem é dois tempos.". (Empresa VII)
3	INADIMPLÊNCIA	"...tem acontecido momentos de risco, mas também na hora certa se dá para trás como aconteceu com este lanche.". (Empresa XVII)
1	BENEFÍCIOS	"... incentivos para criar uma maior motivação e aumentar o desempenho...Política de incentivos: salários mais elevados...". (Empresa XXV)
1	AMBIENTE	
1	FORNECEDORES	"...risco é não ter matéria-prima, e os outros comprometerem todo o teu processo". (Empresa X)
1	MARKET SHARE	" um pouco mais para o futuro eu ter uma fatia maior na participação do mercado como um todo...". (Empresa XXII)
1	VOLUME DE VENDAS	"...mas conforme o volume de vendas que se tem...". (Empresa XIV)

1	DEMANDA	"...para ver se o mercado está consumidor para este tipo de produto ou não.". (Empresa XVIII)
1	LUCRO	"O risco tem em todos os clientes, se arranca perdendo...". (Empresa XIV)
1	LIQUIDEZ	"...cuidado de não chegar a um determinado momento e não poder cumprir com as obrigações...". (Empresa XXVIII)
1	P&D	"...tens que ter um produto que realmente vai satisfazer o teu cliente de forma que ele quer...alguma oportunidade de desenvolvimento de um novo produto...". (Empresa XII)
1	QUALIDADE	
1	MIX	"Nós não podemos inventar uma nova linha de alimentos que venha a comprometer o todo, aí nós estaremos sendo irresponsáveis.". (Empresa XXI)
<b>MUITO EXPOSTA AO RISCO</b>		
4	RENTABILIDADE	"Uma análise de vários fatores, a situação financeira...e o mercado onde ele atua...". (Empresa XVI)
3	MERCADO	
2	FORNECEDORES	"...tentar buscar mais fornecedores...se for na parte comercial que tem poucos clientes na sua carteira tenta busca mais". (Empresa XIII)
2	MARKET SHARE	
2	TECNOLOGIA DO PRODUTO	"...uma análise de vários fatores...as características de cada produto". (Empresa XVI)
2	ENDIVIDAMENTO	"...tentar alongar o perfil de dívida, que fique adequado.". (Empresa II)
1	MIX	"...aspectos de lucratividade daquela operação...para você fixar uma nova linha de produtos...". (Empresa XXI)
1	LUCRO	
1	LIQUIDEZ	"Procuraria assumir compromissos apenas a longo prazo...". (Empresa XXVIII)
1	MARGEM DE LUCRO	"...as margens que este produto traz, o que realmente possa segurar...". (Empresa XVI)
1	PATRIMÔNIO	"Tem-se várias alternativas, desmobilizar alguma coisa, acertar teus custos financeiros. São vários riscos...ficar com parque de máquinas suacateado.". (Empresa II)
1	CUSTO	
1	TECNOLOGIA DA PRODUÇÃO	
1	CONCORRÊNCIA	"...nós temos que buscar um fortalecimento das nossas bases de produção.". (Empresa XX)
1	INADIMPLÊNCIA	"O principal fator de risco que a gente enxerga hoje no negócio chama-se inadimplência.". (Empresa XXIII)

Quando a decisão envolve uma atuação com mais risco por parte da empresa, os decisores consideraram principalmente a rentabilidade da empresa, o mercado, a imagem da empresa e o nível de inadimplência. Quando a decisão envolve uma situação em que a empresa está exposta demais ao risco, os decisores também consideram a rentabilidade da empresa e o atual mercado.

#### 4.5.6.6 Variável Imagem da Empresa

É o grau de aceitação da empresa no mercado. O quadro 57 mostra as variáveis mais citadas quando a situação de decisão referia-se à variável imagem da empresa.

QUADRO 57 - ÁREA DE ESTRATÉGIA/ AMBIENTE – VARIÁVEL IMAGEM DA EMPRESA

IMAGEM DA EMPRESA		
13	MARKETING/ DIVULGAÇÃO	"Fortalecimento da marca mais a nível institucional...". (Empresa III)
10	QUALIDADE	"...buscar trazer para marca uma garantia de qualidade...". (Empresa XVI)

2	AMBIENTE	"Por exemplo, tem um problema com sindicato, largando panfleto na cidade, que você não isto, não aquilo...". (Empresa I)
2	IMPACTO AMBIENTAL	"...de cuidar do meio ambiente...". (Empresa X)
1	PREÇO	"...digamos assim, melhorar o preço...entender mais o que o mercado está querendo..." (Empresa XI)
1	DEMANDA	
1	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	"...melhorar a imagem da empresa perante o consumidor, o cliente é muito importante...". (Empresa XIII)
1	CUSTO	"... manter a imagem da empresa, não parece, mas é um custo...".(Empresa VI)
1	MERCADO	"... onde as margens são estreitas...não tem-se produção para atender o suficiente...Temos atuado em nichos de mercado e em regiões diferentes...". (Empresa II)
1	MARGEM DE LUCRO	
1	CAPACIDADE PRODUTIVA	
1	POLÍTICA GOVERNAMENTAL	"...a gente trabalha primando sempre por isso, pagando todos os impostos...". (Empresa XXI)

Quando a decisão envolve a imagem da empresa, os decisores consideraram principalmente marketing/divulgação e qualidade, os dois ingredientes básicos para que a empresa tenha uma boa imagem.

#### **4.5.6.7 Considerações finais sobre a Área de Estratégia/ Ambiente**

A variável CONCORRÊNCIA não ficou entre as mais citadas, nesta macro e na macro Produção, e DEMANDA também não foi citada.

As variáveis MARKETING/DIVULGAÇÃO e IMAGEM DA EMPRESA ficaram próximas, o que demonstra a importância do marketing para fixar uma imagem positiva da empresa na mente dos consumidores. MIX também ficou próximo à estas, pois as empresas manifestaram-se favoravelmente a um mix variado, pois acreditam que isto aumenta as chances de venda.

RISCO foi novamente a última entre as mais citadas, assim como em financeiro. Isto nos leva a crer que como a globalização chegou repentinamente, as empresas estão se preocupando menos com risco, pois precisam garantir seu mercado, manter-se atuantes, mesmo correndo algum risco.



As variáveis acima listadas foram consideradas pelos decisores como as essenciais ao processo decisório. Para facilitar a compreensão, estas foram elencadas de maneira geral, ou seja, pelo conjunto de respostas das trinta empresas analisadas, e também por macro, demonstrando diferenças de consideração.



A variável que obteve mais citações foi CUSTO, visto que a redução deste é palavra de ordem hoje nas empresas, pois como está difícil aumentar o PREÇO dos produtos, se a empresa diminuir os custos poderá aumentar sua margem de lucro.

A QUALIDADE dos produtos já não é diferencial para nenhuma empresa e sim, questão de sobrevivência, uma necessidade básica, e isto torna importante o papel do FORNECEDOR, não apenas pensando em reduzir o CUSTO da matéria-prima, mas também elevar a sua qualidade. Tendo fornecedores certificados, a empresa eleva a qualidade do produto final e diminui CUSTOS e tempo de processo, já que não é mais necessário o controle de qualidade em todos os lotes.

A queda na DEMANDA força as empresas a buscarem novos MERCADOS, pois devido ao enorme avanço da TECNOLOGIA DE PRODUÇÃO, as empresas aumentaram a sua produção, diminuindo os custos desta, elevando assim sua PRODUTIVIDADE. Este incremento de produção faz com que as empresas aumentem seu VOLUME DE VENDAS, mas também provoca um excesso de produtos no mercado, baixando os preços.

A variável CONCORRÊNCIA foi considerada em dois sentidos: a de monitorar as suas ações e o de parceira. Os respondentes citaram muitas vantagens na parceria, como redução de custos e aumento de competitividade, pois cada um se deteria no que sabe produzir melhor.

Como toda empresa privada a variável RENTABILIDADE foi bastante considerada, pois o êxito econômico da empresa é o que viabiliza o seu funcionamento planos, metas e novos projetos.

Este conjunto de onze variáveis consideradas ESSENCIAIS é um indicativo de que pontos comprometem mais a decisão e, portanto, merecem maior reflexão. Porém, é necessário uma observação mais ampla, no sentido de considerar outras variáveis também significativas, dispostas no grupo de MUITO IMPORTANTES, e, mesmo as dos grupos IMPORTANTES e POUCO IMPORTANTES.

Sendo o processo decisório uma atividade tão complexa, o que pode ser feito para auxiliar o decisor é fornecer-lhe mais informações para que opte com segurança por uma ou outra variável, mas sempre será necessário seu julgamento pessoal e até mesmo sua intuição. Sem pensar desta forma, se estará considerando as organizações como ambiente racionais, cuja complexidade da decisão pode, de maneira relativamente fácil, ser minimizada por um conjunto de indicadores.

## **CAPÍTULO 5**

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este capítulo apresenta as conclusões obtidas nesta pesquisa, os limites da mesma e as suas contribuições do estudo. Ainda, são evocadas algumas sugestões para dar continuidade ao tema pesquisado.

#### **5.1 CONCLUSÕES**

As empresas estão passando por um período de competição, grande oferta de produtos, controle de preços por parte do consumidor, queda de poder aquisitivo, exigência de qualidade crescente a preço decrescente.

Além disso, o setor alimentar precisa estar muito atento a outros elementos inerentes ao seu ramo de atuação, como a matéria-prima, que na maioria das vezes precisa ser desenvolvida junto ao produtor e tem um prazo limite para ser processada, assim como seu produto acabado, pois ambos são perecíveis. Segundo um dos decisores, “a indústria de alimentos é complicada, não é como fábrica de calçados que você fecha, baixa a porta, dá férias coletivas, depois faz três turnos de produção e recupera. Precisa desenvolver toda matéria-prima... e não há como apressar a natureza”. Além disso, por serem produtos básicos, têm seus preços controlado nos centavos, onde alguns grandes grupos “pagam para estar no mercado, fazendo vendas casadas, e baixando assim o preço de mercado.”

Esta realidade cotidiana das empresas do setor alimentar faz com que o processo decisório torne-se cada vez mais complexo, pela quantidade de elementos envolvidos e pela necessidade de tomar decisões de forma rápida. Assim, verificou-se importante mapear o processo decisório destas empresas, pois estas não dispõem de tempo para

desacelerar suas atividades e considerar se suas decisões estão baseadas no que é mais importante.

Ao início deste trabalho, buscava-se confirmar o conjunto inicial de variáveis, a fim de obter um conjunto autêntico de variáveis essenciais ao processo decisório, que pudesse ser utilizada como referência em outras decisões. Estas variáveis são em número de quarenta e cinco, explicadas no item 4.2.

Também pretendia-se elencá-las em ordem de citação, chegando ao conjunto de variáveis mais consideradas pelos decisores: custo, qualidade, mercado, concorrência, preço, rentabilidade, volume de vendas, fornecedores, tecnologia da produção, demanda e produtividade. A exploração destas variáveis, bem como a justificativa de terem sido as mais consideradas está nos itens 4.3 e 4.5.

Ainda, procurou-se elencar as variáveis mais consideradas em cada macro ou setor da empresa, verificando que variáveis devem ser levadas em conta em cada setor da empresa.

Como resultado das diversas análises realizadas, surgiram algumas diferenças, que merecem um aprofundamento. Um exemplo disto é a variável MERCADO, citada intensamente (no grupo das ESSENCIAIS, é a 3ª mais citada), enquanto a variável MARKET SHARE, que em uma primeira análise seria bem próxima à mercado, obteve poucas citações (está no grupo MUITO IMPORTANTES, em 24ª colocação). Isto possivelmente ocorre porque, com o avanço da tecnologia, as empresas estão produzindo mais, então há mais oferta. Desta forma, é mais adequado buscar novos mercados do que aumentar a fatia de mercado atual, tendo em vista a grande quantidade de empresas e produtos oferecidos.

Nas decisões relativas à variável CUSTO, foram citadas principalmente PRODUTIVIDADE e QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS. Quanto à variável PRODUTIVIDADE, não há dúvida de sua importância para a redução de custos. Porém, diversas empresas consideram que a redução de custos passa pela redução de seu quadro de pessoal, e embora esta seja uma forma de reduzir os custos, há outras formas, como aumentar a TECNOLOGIA DE PRODUÇÃO, a QUALIDADE do produto e reduzir o DESPERDÍCIO, variáveis que obtiveram menor citação que QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS.

Nas decisões relativas à macro Materiais, as variáveis MERCADO e PRODUTIVIDADE não ficaram no grupo das mais consideradas, mas são importantes para esta atividade, pois a compra de matéria-prima deve considerar o mercado consumidor, adequando a compra a quem vai consumir, pois é inadequado ter um produto nobre para um mercado popular, e vice-versa. Ainda, a função Materiais não está valorizando o seu cliente

interno, neste caso, o setor de Produção, porque a produtividade depende da qualidade da matéria-prima.

Ao decidirem sobre Vendas, os decisores não estão considerando a RENTABILIDADE da empresa, mas toda a sua ação deveria ser nesta direção, pois não há sentido em vender, mesmo que em grande quantidade, se a empresa não obtiver lucro. Este é uma variável que mereceria maior atenção.

Já a variável QUALIDADE, segunda mais importante na análise efetuada, não foi citada nas decisões à respeito de Pessoal. Como ter qualidade 'total' se ela não está presente no dia-a-dia de todos os setores da empresa?

Quanto à macro pessoal, outro ponto interessante: entre as variáveis da macro Pessoal, a única que foi citada entre as essenciais nas macros foi QUALIFICAÇÃO, e mesmo assim foi uma das menos citadas (entre o grupo das mais citadas) da macro Produção. Isto vem contra o que pregam os diretores e gerentes, da valorização do funcionário, de que o ser humano vem em primeiro lugar. Na macro pessoal, as variáveis mais lembradas foram CUSTO e PRODUTIVIDADE, AMBIENTE vem apenas em terceira colocação, o que leva à conclusão de que, apesar de todos estejam convencidos do contrário, o ser humano ainda é considerado um meio para atingir os fins da empresa, aqui representados pela redução de CUSTOS e a PRODUTIVIDADE. Ainda, a variável mais citada na questão sobre SALÁRIO é CONCORRÊNCIA, ou seja, as empresas pagam um salário semelhante ao pago pelas outras empresas, e que agrada aos sindicatos (ASSOCIAÇÕES DE CLASSE), a segunda variável mais citada nesta questão.

A globalização trouxe maior oferta de produtos e concorrência acirrada, forçando as empresas a manter e aumentar mercado, elevar rapidamente a qualidade de seus produtos e buscar a redução de custos, como forma de aumentar as margens de lucro. Um reflexo desta realidade é que as empresas estão preocupando-se menos com RISCOS financeiros, pois outras variáveis tornaram-se mais importantes, e isto foi verificado nesta pesquisa, na qual a variável RISCO ficou no grupo MUITO IMPORTANTES considerando o conjunto de empresas, e no grupo Essenciais apenas nas macros Financeiro e Ambiente, tendo sido a última variável do grupo ESSENCIAIS, ou seja, foi a menos citadas no grupo das mais citadas.

As divergências de visão das macros em relação ao todo da empresa mostra a falta de visão sistêmica nas empresas, pois as áreas não estão visualizando-se de maneira integrada à empresa. Esta ausência de "raciocínio sistêmico" faz com que os decisores não consigam ter uma visão holística, compreendendo que cada decisão irá influenciar todos os setores da empresa, com maior ou menor rapidez e em maior ou

menor intensidade. Se os decisores continuarem considerando apenas partes isoladas da sua empresa, não poderão compreender as situações mais complexas, tomando decisões menos seguras, além do que velhos problemas voltarão a aparecer, pois não foram totalmente resolvidos.

Buscando verificar a homogeneidade entre o conjunto de respostas e as respostas de cada macro, comparou-se quantas variáveis do grupo das ESSENCIAIS (considerando as 30 empresas) não ficaram entre as mais citadas em cada macro, e quantas das mais citadas em cada macro não fazem parte do grupo das ESSENCIAIS, conforme mostrado no quadro 58.

QUADRO 58 - CONCORDÂNCIA ENTRE O GRUPO DAS VARIÁVEIS ESSENCIAIS E O DE CADA MACRO

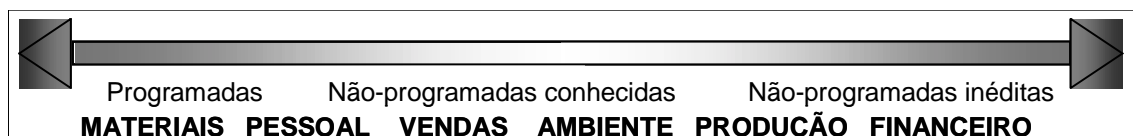
	<b>VARIÁVEIS DO GRUPO 'ESSENCIAIS' QUE NÃO FORAM CITADAS NA MACRO</b>	<b>ESTÃO ENTRE AS MAIS CITADAS NA MACRO, MAS NÃO NO GRUPO DAS ESSENCIAIS</b>
Pessoal	6	1
Materiais	2	1
Vendas	4	2
Financeiro	2	-
Produção	1	1
Ambiente	2	3

Observando o quadro 58, podemos ver que as áreas Financeiras, Produção e Ambiente/Estratégia são as mais semelhantes ao conjunto das 30 empresas, ou seja, são as que mais influenciaram o conjunto de respostas, enquanto que Pessoal, Materiais e Vendas são as mais diferentes em relação ao conjunto. Isto nos leva a crer que estas são as áreas que concentram as decisões mais importantes ou comprometedoras para a empresa, pois foram estas macros que mais influenciaram no resultado final. Ainda, pode-se comparar a quantidade de variáveis de cada macro que pertence a cada grupo de importância (quadro 59).

QUADRO 59 - DISTRIBUIÇÃO DE VARIÁVEIS PELA QUANTIDADE DE CITAÇÕES

	<b>ESSENCIAIS</b>	<b>MUITO IMPORTANTES</b>	<b>IMPORTANTES</b>	<b>POUCO IMPORTANTES</b>
Pessoal	-	2	1	2
Materiais	1	-	-	3
Vendas	2	-	4	-
Financeiro	3	2	3	5
Produção	3	5	-	1
Ambiente	2	2	3	1

Desta forma, é possível notar que grupo de variáveis é mais considerada pelos decisores. Com base na visão de Simon (1977) e Freitas, Becker, Kladis e Hoppen (1997), pode-se arriscar uma distribuição das atividades funcionais da empresa em um *continuum*, de acordo com a implicabilidade das decisões de cada área funcional na



empresa:

FIGURA 4: IMPLICABILIDADE DAS DECISÕES EM CADA ÁREA DA EMPRESA

Ainda, pode-se cruzar as variáveis ESSENCIAIS, considerando a quantidade de citações, (dispostas na horizontal) com as Macros (na vertical). Analisando a figura 5 na vertical, observa-se quais as variáveis pertencentes a que macros são consideradas em 'decisões sobre' outras macros. Para facilitar a compreensão, foram utilizados os 3 valores mais citados.

Variáveis Essenciais \ Macro		Pessoal	Materiais	Vendas	Financeiro	Produção	Ambiente
		↓↓↓ Decisões sobre ... ↓↓↓					
Materiais	<b>Fornecedores</b> (107)	-	24	13	28	33	9
Vendas	<b>Vol. Vendas</b> (110)	4	24	15	32	27	8
	<b>Demanda</b> (87)	1	8	19	18	35	6
Financeiro	<b>Custo</b> (249)	42	20	26	79	58	24
	<b>Preço</b> (126)	4	15	34	40	12	21
	<b>Rentabilidade</b> (113)	19	2	4	31	35	21
Produção	<b>Qualidade</b> (163)	5	19	52	27	37	24
	<b>Tec. Produção</b> (90)	-	1	8	29	45	7
Ambiente	<b>Mercado</b> (140)	1	4	41	37	31	26
	<b>Concorrência</b> (134)	21	6	36	44	23	4

FIGURA 5: QUAIS MACROS SÃO CONSIDERADAS EM DECISÕES SOBRE OUTRAS MACROS

A partir do mesmo cruzamento entre as variáveis ESSENCIAIS, considerando a quantidade de citações, (dispostas na horizontal) com as Macros (na vertical), obtêm-se a figura 6. Analisando-a na horizontal, observa-se qual a 'influência em' uma macro exercida por outra macro. Desta forma, tem-se outra forma de interpretação, da influência

das decisões de cada macro sobre as demais. Os valores ressaltados correspondem aos 3 valores mais citados.

Variáveis Essenciais		Macro	Pessoal	Materiais	Vendas	Financeiro	Produção	Ambiente
		Materiais	<b>Fornecedores (107)</b>	-	24	13	28	33
Vendas	<b>Vol. Vendas (110)</b>	4	24	15	32	27	8	
	<b>Demanda (87)</b>	1	8	19	18	35	6	
Financeiro	<b>Custo (249)</b>	42	20	26	79	58	24	
	<b>Preço (126)</b>	4	15	34	40	12	21	
	<b>Rentabilidade (113)</b>	19	2	4	31	35	21	
Produção	<b>Qualidade (163)</b>	5	19	52	27	37	24	
	<b>Tec. produção (90)</b>	-	1	8	29	45	7	
Ambiente	<b>Mercado (140)</b>	1	4	41	37	31	26	
	<b>Concorrência (134)</b>	21	6	36	44	23	4	

FIGURA 6: INFLUÊNCIA DE DECISÕES RELATIVAS A UMA MACRO SOBRE OUTRAS MACROS

Pode-se resumir as figuras 5 e 6, obtendo-se as 'considerações' e 'influência' das macros (figura 7). Analisando a figura 7 no sentido vertical, observa-se quais macros 'são consideradas' nas 'decisões sobre' outra macro. Analisando no sentido horizontal, têm-se a relação de influência entre as macros, ou seja, decisões sobre uma macro têm 'influência em' outras macros, conforme a área achurriada.

Macro		Decisões sobre ...					
Macro	Variáveis	Pessoal	Materiais	Vendas	Financeiro	Produção	Ambiente
Pessoal	→						
Materiais	→						
Vendas	→						
Financeiro	→						
Produção	→						
Ambiente	→						

 Variáveis ESSENCIAIS   
  Variáveis MUITO IMPORTANTES

FIGURA 7: VARIÁVEIS CONSIDERADAS E INFLUÊNCIA DAS DECISÕES DE CADA MACRO

Desta forma, confirma-se a figura 4, tendo-se as decisões da macro Financeira como as de maior influência nas demais macros, seguida de Produção.

Sem dúvida, esta é mais uma tentativa de compreender o decisor quanto às suas necessidades de suporte ao processo decisório. Sabe-se que a empresa é um sistema complexo, composto de setores que precisam trabalhar extremamente integrados, mas, parece importante saber que grupo de decisões é mais comprometedor para a empresa, pois nem sempre haverá tempo para levantar informações sobre todas as áreas.

## **5.2 LIMITES DA PESQUISA**

Podem ser considerados como elementos limitadores desta pesquisa o fato de que coleta de dados foi realizada através de entrevista e envio por correio, o que pode ter levado a algum *viés de interpretação*. Também constituem limites da pesquisa a falta de confrontação dos resultados obtidos com a análise de um segundo pesquisador, e a repetição do valor '87' no grupo das variáveis ESSENCIAIS (variável Demanda) e MUITO IMPORTANTES (variável Produtividade).

## **5.3 CONTRIBUIÇÕES**

Este trabalho proporciona às empresas informações sobre o que é conveniente considerar em diferentes tipos de decisões, conhecer suas necessidades de suporte e apoio ao processo decisório. Em uma sociedade onde as pessoas usam o trabalho em empresas para proverem seu sustento, esta pesquisa pode colaborar – mesmo que indiretamente – para uma maior estabilidade de ordem financeira e social, que por sua vez, pode contribuir para uma melhor qualidade de vida.

Para a pesquisadora, muitas foram as contribuições para a vida profissional, com o processo e com os resultados deste: processo decisório; elaboração e validação de instrumentos de pesquisa; análise de dados; contato direto com empresas representativas; aplicação de conhecimentos teóricos junto à realidade das empresas pesquisadas.

Para a Área de Sistemas de Informação e GESID/PPGA-EA/UFRGS, a contribuição potencial foi a complementação do conhecimento já existente acerca de Processo Decisório, agregando conhecimento em um contexto ainda não explorado.

Ainda, este trabalho pode ser considerado uma grande parte da etapa de requisitos de informação, para o desenvolvimento de Sistemas de Apoio à Decisão.



#### **5.4 SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS**

Como continuidade para esta pesquisa, pode-se ampliar a exploração dos dados coletados, que devido à natureza da coleta de dados, são bastante ricos. Nesta pesquisa, optou-se por algumas formas de analisá-los, mas que não esgotam as possibilidades de análise.

É possível também ampliar a pesquisa para todas as médias e pequenas empresas, abrangendo assim todo o setor alimentar. De posse à um quantidade maior de empresas, pode-se formar grupos pela semelhança de citações, explorando ainda mais o processo decisório nestas empresas.

Ainda, a metodologia utilizada nesta pesquisa, incluindo o instrumento de coleta de dados, pode ser replicada em outro segmento industrial, confrontando ou não com os resultados desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Atlas Sócio-Econômico do Estado do Rio Grande do Sul. Secretaria da Coordenação e Planejamento, 1998.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGAMINI, Cecília. *Motivação nas Organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOURGEOIS, L. J.; EISENHARDT, Kathleen. Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, Providence, 34(7), p.816-835, 1988.
- BRETAS PEREIRA, Maria José Lara de. *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Atlas, 1997a.
- \_\_\_\_\_. Fatores críticos no processo de consultoria. *Revista Decidir*, (35), p.6-10, junho 1997b.
- Cadastro Industrial SEBRAE/FIERGS. Porto Alegre, 1998. Disponível em cd-rom.
- CARAVANTES, Geraldo R. *Recursos humanos estratégicos para o 3º milênio*. Porto Alegre: Age, 1993.
- DAMASIO, Antonio. (Entrevista). Cientista aponta erros de Descartes. *Folha de São Paulo*, São Paulo: 24 de fevereiro de 1996. Cad. Mais!.
- DRUCKER, Peter F. Os novos paradigmas da administração. *Revista Exame*, São Paulo: Abril, 682(4), p.34-52, 24 de fevereiro de 1999.
- ELSTER, Jon. *Peças e engrenagens das ciências sociais: quando a racionalidade falha*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará. 1984.
- EMMERICH, Herbert. *O processo decisório*. Rio de Janeiro: FGV, 1962.
- FEE. Indicadores Econômicos FEE: desempenho da economia. *Fundação de Economia e Estatística Siegfried Heuser*. Porto Alegre: FEE, 1999, v. 26, nº 4.
- FRANKFORT-NACHMIAS, Chava, NACHMIAS, David. *Research methods in the social sciences*. 5. ed. New York: St. Martin's Press, 1996.
- FREITAS, Henrique, BECKER, João Luiz, KLADIS, Constantin Metaxa, HOPPEN, Norberto. *Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- FREITAS, Henrique, BECKER, João Luiz, ZANELA, Amarolinda, MACADAR, Marie A., MOSCAROLA, Jean, JENKINS, Milton. The design process of a cross-cultural exploratory quantitative-qualitative survey research project to study the decision-making process. *Association for Information Systems Americas Conference 1998*,

- Technology research in progress. Baltimore, MD, EUA, August 14-16, 1998, p. 944-946.
- FREITAS, Henrique, CUNHA Jr. Marcos, MOSCAROLA, Jean. Aplicação de sistema de software para auxílio na análise de conteúdo. São Paulo: *RAUSP*, v. 32, nº 3, Jul/Set. 1997, p. 97-109.
- FREITAS, Henrique, JENKINS, Milton, MOSCAROLA, Jean, BECKER, João Luiz, ZANELA, Amarolinda, MACADAR, Marie A. A survey research design to better know the decision-makers, first results: inside & outside The USA. *11th Bled International Bled electronic Commerce Conference*, Electronic Commerce in the Information Society, Social, Organizational and Cross-cultural Issues Surrounding EC. Bled, slovenia, June 8-10, 1998, p. 239-251.
- FREITAS, Henrique, MOSCAROLA, Jean. Content analyzing qualitative data on Information Systems. *Association for Information Systems Americas Conference 1998*, Technology research in progress. Baltimore, MD, EUA, August 14-16, 1998, p. 941-943.
- FREITAS, Henrique, MOSCAROLA, Jean, JENKINS, Milton. Content and lexical analysis: a qualitative practical application. ISRC, Merrick School of Business, University of Baltimore (MD, EUA), *WP ISRC No. 070498*, April 1998, 35 p.
- FREITAS, Henrique, MOSCAROLA, Jean, JENKINS, Milton, BECKER, João Luiz, ZANELA, Amarolinda, MACADAR, Marie A. Decision-making process, national culture, and decisional background, cross-cultural exploratory quantitative-qualitative survey research project: Brazil, France and USA, some preliminary results - a report to the AIS 98. *Association for Information Systems Americas Conference 1998*, Organizational research in progress. Baltimore, MD, EUA, August 14-16, 1998, p. 772-774.
- FREITAS, Henrique, JANISSEK, Raquel. *Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos*. Porto Alegre, 2000. No prelo.
- FREITAS, Henrique, OLIVEIRA, Mirian, ZANELA, Amarolinda, MOSCAROLA, Jean. O método de pesquisa survey. *RAUSP*, 2000. Artigo aceito, aguardando publicação.
- FOWLER, Floyd J. *Survey research methods*. 2. ed. London: Sage Publications, 1993.
- GAZETA MERCANTIL. *Balanço Anual 1998*. São Paulo, n. 22, 30 de junho de 1998.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 3ª ed. São Paulo: Harbra, 1987.
- HOPPEN, Norberto *et al.* Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia. *In: Anais do XXI ENANPAD*. Rio das Pedras, Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

- IBGE. *Censos Econômicos de 1985 – Censo Industrial*. IBGE, 1985.
- JARROSON, B. *Décider ou ne pas décider? Réflexion sur les processus de décision*. França: Maxima, 1994.
- KEINERT, Tania M. Mezzomo. *Do aparelho estatal ao interesse público: crise e mudança de paradigmas na produção técnico científica em administração pública no Brasil*. São Paulo: FGV, Tese de Doutorado, EAESP/FGV, 1999.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- KRIPPENDORFF, Klaus. *Content analysis: an introduction to its methodology*. London: Sage Publications, 1980.
- KWASNICKA, Eunice L. *Teoria geral da administração: uma síntese*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- LEMONS, Valter, CARAVANTES, Geraldo. Readministração: avançando com o processo. In: BJUR, Wesley & CARAVANTES, Geraldo. (Org.). *Reengenharia ou Readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança*. Porto Alegre: Age, 1994, p.163-167.
- MACADAR, Marie A. *Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais*. Porto Alegre: UFRGS, Dissertação de Mestrado, PPGA/EA/UFRGS, 1998.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1994. 2 v.
- MILES, Matthew B., HUBERMAN, A. Michael; *Qualitative data analysis*. London: Sage Publications, 1994.
- MILLER, Susan J. et al. Decision-making in organizations. In: CLEGG, Stewart R. et al. (Org.). *Handbook of organizations studies*. London: Sage Publication, 1996.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONKS, Joseph. *Administração da produção*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1985.
- MOREIRA, Daniel A. *Administração da produção e operações*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo Roberto. Reengenharia: utilidades e futilidades da nova onda administrativa. In: BJUR, Wesley, CARAVANTES, Geraldo. (Org.). *Reengenharia ou Readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança*. Porto Alegre: Age, 1994, p.87-107.

- \_\_\_\_\_. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- OLIVEIRA, Mirian. *Um método para obtenção de indicadores visando a tomada de decisão na etapa de concepção do processo construtivo: a percepção dos principais intervenientes*. Porto Alegre: UFRGS, Tese de Doutorado, PPGA/EA/UFRGS, 1999.
- PINSONNEAULT, Alain, KRAEMER, Kenneth L. Survey research methodology in MIS: an assessment. *Journal of Management Information Systems*, fall 1993.
- PORTER, Michel. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- PRAHALAD, C. K. , HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- REVISTA CONJUNTURA ECONÔMICA. Rio de Janeiro: FGV, agosto, 1998, p.28-37 e p.69-76.
- REVISTA EXAME MELHORES E MAIORES. São Paulo: Abril, julho 1998, p.64-83.
- RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa social – métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SIMON, Herbert Alexander. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: USAID, 1965.
- \_\_\_\_\_. *A capacidade de decisão e de liderança*. Rio de Janeiro: Fundo da Cultura, 1963.
- \_\_\_\_\_. *The new science of management decision*. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.
- SLACK, Nigel et al. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1997.
- TORRES, N. *Manual de planejamento da informação empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- VAN HORNE, James C. *Fundamentos de administração financeira*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.
- WEBER, Robert. P. *Basic content analysis*. 2. ed. London: Sage Publications, 1990.
- YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. California: Sage Publications, 1994.
- ZANELA, Amarolinda. *A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo individual: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos*. Porto Alegre, UFRGS, Dissertação de Mestrado, PPGA/EA/UFRGS, 1999.