

Tomada de Decisão em Marketing: em estudo dos critérios de escolha dos canais de divulgação

Katiuscia Schiemer Vargas

Doutoranda em Administração pela UFSM – Universidade Federal de Santa Maria
Kati_schiemer@yahoo.com.br

Luiz Antônio Charão Trindade

Bacharel em Administração pela FISMA – Faculdade Integrada de Santa Maria
luiztrindade1979@hotmail.com

Tatiane de Andrade Neves Horbe

Mestranda em Administração pelo PPGA UFSM – Universidade Federal de Santa Maria
tatiانهorbe@gmail.com

Resumo: O presente estudo se propôs a investigar os fatores que influenciam a tomada de decisão dos canais de divulgação das empresas do setor de móveis planejados de Santa Maria - RS. Para a coleta dos dados da pesquisa, caracterizada como exploratória, qualitativa e um estudo de casos múltiplos, realizaram-se entrevistas com gestores e proprietários. Quanto aos resultados, percebeu-se, de modo geral, que as empresas tomam as decisões quanto ao canal de divulgação sem a definição de critérios que possam embasar a escolha, o que pode representar uma lacuna entre conhecimento e técnica.

Palavras-Chave: Tomada de Decisão; Marketing; Canais de Divulgação.

1 Introdução

O atual mundo globalizado e os consequentes e acelerados processos de mudanças no plano social, econômico e organizacional, tem exigido das organizações, um esforço adicional em sua capacidade de criar vantagens competitivas (PORTER, 1999). Desta forma, as organizações obrigam-se internamente a delimitar novas prioridades (SILVEIRA, 1998), a fim de buscar um lugar de destaque junto a clientes e concorrentes, isto, por meio de alternativas como, por exemplo, investir em cursos de venda, atendimento e negociação ou, ainda, realizar investimentos em marketing. Os investimentos em marketing, em especial, são utilizados como alternativa não só para que as organizações mantenham-se competitivas, mas, também, para diferenciar-se de seus concorrentes e prepararem-se para as possíveis exigências do mercado.

Segundo Kotler (1998, p. 27), “marketing é o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Sendo assim, o marketing permite à empresa planejar suas

estratégias de vendas, divulgação, expansão de mercado, buscando sempre satisfazer os anseios e desejos do consumidor final.

É a partir do setor de marketing, que as empresas, através dos meios de comunicação, elucidam para a sociedade, informando e divulgando os benefícios de seus produtos e/ou serviços. Como apoio dos meios de comunicação tem-se diversos meios de divulgação, como, por exemplo, a televisão, o rádio, os jornais e *outdoors*. Dessa forma, considera-se relevante a tomada de decisão em marketing dentro das organizações, já que, é a partir de uma decisão que será traçado o caminho ao qual a empresa irá seguir.

A partir do exposto, surgiu a motivação para estudar a temática do presente trabalho, cujo questionamento central consiste em *investigar os fatores que influenciam a tomada de decisão dos canais de divulgação*. Em termos específicos, definiram-se alguns passos: (a) verificar a organização do departamento de marketing; e (b) identificar e comparar informações e critérios considerados essenciais para a tomada de decisão dos canais de divulgação. Sendo assim, o estudo poderá contribuir, no âmbito prático, para que os empresários participantes da pesquisa possam refletir sobre os fatores que estão sendo considerados como relevantes e essenciais para a tomada de decisão dos canais de divulgação para, assim, direcionar esforços voltados às mídias que poderão, de fato, colaborar para a potencialização de seus negócios.

O artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se o referencial teórico buscando salientar a tomada de decisão nas organizações e o marketing e seus canais de divulgação, em seguida, a metodologia utilizada para o desenvolvimento do artigo. E, por fim, são evidenciados os resultados e discussões, seguidos das conclusões do trabalho.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Tomada de Decisão nas Organizações

Atualmente, os gestores deparam-se cada vez mais com a necessidade de tomarem decisões importantes e arriscadas. A tomada de decisão pode impactar sobre a organização em diferentes proporções, podendo ocasionar riscos à sua saúde, não só financeira, mas, também, relacionada à sua imagem frente aos clientes, visto que, por meio deste processo se definirão muitas questões, indagações, problemas e até suas projeções futuras no mercado.

Referente a sua definição, pode-se dizer que a tomada de decisão nas empresas é composta por dois estágios. O primeiro diz respeito à identificação do problema e o segundo, à busca pela solução do problema. No primeiro estágio, são levantadas as condições organizacionais e ambientais que serão monitoradas para diagnosticar possíveis falhas; o segundo estágio, por sua vez, se dá quando os caminhos alternativos de ação são considerados como uma alternativa e este acaba sendo implementado como solução (DAFT, 2002; SHIMIZU, 2006). Neste sentido, observa-se que no primeiro estágio é realizado um levantamento da situação, do qual posteriormente surgirão as alternativas e dessas alternativas uma se torna a solução.

Destacam-se algumas características fundamentais do processo de tomada de decisão, apresentada por Andrade (2002): geralmente não são sequenciais, até mesmo porque são complexos e envolvem aspectos da subjetividade humana, as decisões a serem tomadas muitas vezes devem seguir regras mais ou menos definidas. Neste sentido, é notável que antes de qualquer decisão a ser tomada o gestor deve buscar pleno entendimento, avaliando a situação com racionalidade e buscando a melhor decisão para a empresa.

Desta forma, o gestor deverá fazer uma descrição exata do problema, procurando identificar todas as possibilidades existentes de solução, compreendendo e respeitando as limitações do quão importante será a decisão (ANDRADE, 2002). Para isso, as organizações

estão buscando, gestores capacitados e preparados para planejar e executar processos de tomada de decisão com precisão e pautados em informações concisas. A capacitação dos tomadores de decisão contribui para a eficácia e a eficiência do processo de tomada de decisão, onde se buscam alternativas lucrativas para a empresa como um todo.

Segundo Gomes, Gomes e Almeida (2009), normalmente as decisões são tomadas frente a adversidades, que, em sua grande maioria, possuem mais de uma alternativa para a sua solução. As decisões podem caracterizar-se como simples ou complexas, específicas ou estratégicas. A decisão simples pode ser a troca de um fornecedor, enquanto decisões complexas podem referir-se a decisões acerca da quantidade na compra de um determinado produto. As decisões específicas e estratégicas geralmente são tomadas com base em parâmetros qualitativos e com fortes características subjetivas (GOMES, GOMES e ALMEIDA, 2009).

No que tange às decisões tomadas em marketing, estas são sumariamente definidas como um processo de manter e atrair novos clientes procurando através dos canais de comunicação atingir seus objetivos. Neste sentido, as decisões nessa área têm por finalidade definir os melhores planos estratégicos para abordar o mercado, escolhendo a melhor campanha publicitária, selecionando o segmento e o tipo de produto a oferecer para os clientes. Diante disso, para Las Casas (1989), o gestor de marketing deve fazer o levantamento de informações concisas, enumerando os problemas e oportunidades, determinando seus objetivos com uma estratégia clara e que não onere em seu orçamento e, ainda, possa prover lucros futuros. No entanto, é notório que o gestor deve ter pleno domínio e conhecer os canais de divulgação para que possa escolher de acordo com a necessidade da empresa.

Sendo assim, as decisões em marketing são tomadas na maioria das vezes por necessidades relacionadas a orientações da empresa para o meio do qual ela faz parte, podendo ser relacionadas à produção, a produtos, vendas e marketing direto ou holístico (KOTLER e KELLER 2006). Dessa forma, os gestores coletam informações do setor que necessita alguma ação e põem em prática.

Algumas empresas têm seu setor de marketing definido e estruturado e, assim, monitoram o mercado atuante analisando as mudanças de cenários, normalmente no intuito de procurar minimizar os impactos causados pelas forças internas e externas que afetam o resultado da empresa. Com este monitoramento é possível que os gestores tomem as decisões mais corretas e focadas diretamente onde a empresa necessita de alguma ação de marketing. Sendo assim, no próximo subitem serão abordados conceitos relacionados à vasta área do marketing e sua importância dentro das organizações.

2.2 Marketing e os Canais de Divulgação

Segundo Semenik (1995, p. 16), “marketing é uma filosofia de negócios que estabelece que o propósito fundamental de um negócio é atender aos desejos e as necessidades do cliente”. Marketing, portanto, refere-se ao processo de planejar e executar a concepção, estabelecer preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, a fim de trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais (GILBERT, 2003).

Corroborando com esta ideia, Las Casas (2011) define que marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades envolvidas com a troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa, considerando o ambiente de atuação e o impacto destas relações. Neste sentido, é possível identificar que o marketing auxilia diretamente a tomada de decisão das empresas, pois está inserido no processo administrativo, auxiliando o setor de vendas, além de ser usado como tática para a divulgação e fidelização de clientes.

No que se refere à administração do setor de marketing, entende-se que o gestor da área necessita atuar voltado para a busca constante e atualizada de informações que possibilitem o estudo e a análise do mercado, a fim de identificar oportunidades a serem exploradas pela empresa e que venham a contribuir para os objetivos da mesma como um todo (LAS CASAS, 2011).

A partir do exposto, entende-se que é válido ressaltar a importância das empresas fazerem do marketing uma ferramenta de apoio à gestão e entenderem os benefícios de se investir no desenvolvimento do setor. Com isso surgem os canais de divulgação, que são os meios de comunicação utilizados pelas empresas com o objetivo de anunciar, divulgar ou informar sobre produtos ou serviços oferecidos aos clientes. Elas podem impactar todo e qualquer tipo de cliente, independente de faixa etária, classe sociais ou situação financeira, isto dependendo da sua abrangência e foco. Como principais canais de divulgação, pode-se citar a televisão (TV), o rádio, as mídias impressas, como, por exemplo, os jornais e revistas, e as mídias externas, como os *outdoors*.

Referente à mídia de divulgação televisão, entende-se que esta, ainda é considerada uma das mais poderosas ferramentas de marketing (KOTLER e KELLER, 2006), uma vez que proporciona à empresa uma ótima abrangência. No entanto, mesmo considerando que um comercial de TV bem elaborado pode angariar ótimos retornos à empresa, percebe-se certo declínio na utilização da referida mídia de divulgação, devido a alguns fatores específicos que acabam por torná-la, de certa forma, desvantajosa, como, por exemplo, seu alto custo financeiro e a possibilidade de saturação e conseqüente ineficiência desta. Kotler e Keller (2006, p. 569) explana a respeito:

A propaganda em TV também possui suas desvantagens. Devido a sua natureza fugaz da mensagem e os elementos criativos muito presente em anúncios de TV, que potencialmente provocam distração, as mensagens relacionadas ao produto e a própria marca pode ser ignorada. Além disso, o grande número de anúncios inseridos na programação da TV cria uma saturação que acaba fazendo com que os consumidores facilmente os ignorem ou deles esqueçam, outra grande desvantagem é o alto custo de produção e veiculação. Embora o preço de propaganda televisiva tenha disparado a parcela de público em horário nobre vem caindo.

A partir disso, é possível compreender que, apesar de muito interessante, a utilização da TV como mídia de divulgação da empresa e seus produtos ou serviços deve ser planejada de acordo com os objetivos pretendidos ao fazê-la, a fim de que a mesma produza os resultados esperados.

No que se refere à mídia de divulgação rádio, Kotler e Keller (2006, p. 570) colocam que está também se apresenta como uma boa alternativa de divulgação da empresa, visto que permite que as empresas alcancem um equilíbrio de cobertura ampla e local. Essa mídia de divulgação tem como principal atrativo os seus baixos custos de veiculação. Outro ponto positivo é a sua amplitude e abrangência.

Neste sentido, parece interessante que as empresas observem esta mídia como uma alternativa de grande potencialidade, uma vez que bem direcionada, pode proporcionar benefícios à empresa, como, por exemplo, redução de custos com investimentos em propagandas, divulgação de festas, *shows* e eventos, dentre outros.

Atualmente, com os avanços tecnológicos, esta mídia de divulgação vem caindo em desuso, pois cada vez mais surgem aparelhos eletrônicos, como os painéis de *led*, mídias em locais públicos como bares, shoppings e outros locais que aglomeram muitas pessoas, de forma que com esse surgimento e o avanço tecnológico, as mídias de massa estão perdendo seu espaço.

Diante do exposto, entende-se que, com seus pontos positivos e negativos, o rádio se apresenta como uma boa alternativa de investimento em mídia de divulgação, mesmo com tantos avanços tecnológicos, pois o rádio continua ainda como veículo de preferência de muitas empresas, até mesmo pelos baixos investimentos.

Passando para as mídias impressas de divulgação, têm-se as campanhas em jornais ou revistas. Esses canais de divulgação são bastante utilizados para campanhas locais, principalmente no final de semana, período no qual as pessoas dispõem de mais tempo para se dedicar à leitura (KOTLER e KELLER 2006).

Segundo Sant'anna (2002), os jornais são uma boa opção de mídia de divulgação, pois, mesmo com a desvantagem de terem vida curta, podem ter e dar vários enfoques, desde conservadores até os populares, podendo oferecer apelos universais, possuírem grande maleabilidade, ação rápida e intensa. As revistas, por sua vez, são canais de divulgação de público mais seletivo que os jornais, possuindo uma maior expansão geográfica, atingindo, assim, um maior percentual de leitores (SANT'ANNA, 2002). Em contrapartida, não são tão maleáveis, uma vez que produzidas por edição e, normalmente, com antecedência, o que dificulta o uso por empresas que queiram fazer campanhas imediatas.

No que se refere aos canais de divulgação externa, Kotler e Keller (2006) coloca que estas mídias compõem uma categoria de mídia de divulgação de boa amplitude, que buscam captar de diversas formas alternativas de propaganda o público em geral. São mídias que estão localizadas em ruas e avenidas, fachadas de empresas, terrenos e demais espaços abertos e públicos, que tenham preferencialmente um grande fluxo de pedestres e veículos. Dentre as mídias externas, podem-se citar os *outdoors*, *busdoors* e placas de esquina.

A partir do conhecimento da utilidade, potencialidades e também de algumas desvantagens dos principais canais de divulgação, evidencia-se ainda mais a importância do marketing para as empresas, pois se relaciona diretamente com a disseminação da ideia e objetivos da empresa e de seus produtos ou serviços oferecidos.

3 Metodologia

No intuito de atingir o objetivo central da pesquisa - investigar os fatores que influenciam a tomada de decisão dos canais de divulgação -, este estudo utilizou um plano de pesquisa de caráter exploratório, quanto aos seus objetivos; qualitativo, quanto a abordagem do problema; e fez uso do estudo de casos múltiplos, como delineamento de pesquisa.

A pesquisa exploratória tem como intenção proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (GIL, 1999), ou, ainda, como complementam Hair et al. (2005), um plano de pesquisa exploratório é aquele orientado para descobertas, e que promoverá uma maior compreensão do problema em estudo. Assim sendo, a presente proposta visa buscar maiores esclarecimentos sobre os fatores que podem interferir na escolha de determinados canais de divulgação pelas empresas.

As investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objetivo situações complexas ou estritamente particulares (RICHARDSON, 1999). As pesquisas de caráter qualitativo têm como preocupação fundamental estudar e analisar o mundo empírico em seu contexto natural, valorizando o contato direto e prolongado do pesquisador com o fenômeno estudado (GODOY, 1995). Assim, a utilização deste método auxilia e permite um contato direto e prolongado do investigador com o problema e a situação que se deseja investigar.

Como delineamento de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso. Este é apropriado quando se examina acontecimentos contemporâneos no seu contexto de vida real, mas o pesquisador tem pouco ou mesmo nenhum controle sobre os eventos, ou seja, os limites entre o acontecimento e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001).

A referida pesquisa utilizou mais de uma unidade de análise, portanto, fez uso de estudo de casos múltiplos. Estes, utilizando mais de uma unidade de análise, permitem comparações e cruzamento dos dados e informações coletados. Para Yin (2001), os estudos de casos múltiplos possuem maior completude e, portanto, podem ser mais convincentes.

As unidades de análise desta pesquisa compreenderam as empresas do setor de móveis planejados da cidade de Santa Maria - RS. Identificou-se que na cidade de realização da pesquisa - Santa Maria/RS-, existem em funcionamento cerca de 10 (dez) empresas atuantes no setor de móveis planejados, as quais 3 (três) foram tomadas como unidades de análise. As empresas atuantes neste segmento estão em constante ascensão, visto que este setor considera a atual exigência dos consumidores de poder adequar suas necessidades com o espaço físico que dispõem. Assim, considerando o seu crescimento e as suas particularidades, vislumbrou-se no setor uma boa oportunidade de investigação.

Como população-alvo, definiram-se os gestores e/ou proprietários das organizações em estudo que participem do processo de tomada de decisão para a escolha dos canais de divulgação da empresa. Definiram-se esta população-alvo, por estes serem considerados os representantes formais da organização, em relação aos demais funcionários (EISENBERGER et al., 2002) e por, normalmente, estarem envolvidos nos processos de tomada de decisão nas empresas, incluindo a escolha de seus canais de divulgação.

A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, subdividida em 4 (quatro) blocos, a saber: 1) perfil do entrevistado; 2) caracterização da organização em estudo; 3) organização do departamento de marketing; e 4) tomada de decisão em marketing.

Para a análise qualitativa dos dados desta pesquisa, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (1977), que consiste em um tipo de análise que visa obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos, isto por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 1977).

Constituída de três etapas, que são a de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e, por fim, a interpretação, Minayo (2004) coloca que a técnica de análise de conteúdo pode ser utilizada para compreender os dados coletados, confirmar os pressupostos da pesquisa ou, ainda, ampliar o conhecimento sobre o tema abordado, articulando este ao contexto cultural do qual faz parte.

Antes da coleta de dados propriamente dita, realizou-se um pré-teste da entrevista aplicado a um gestor com o objetivo de identificar potenciais problemas, tais como perguntas que necessitassem de algum tipo de mudanças ou adaptações para responder os objetivos propostos.

4 Resultados e Discussões

Os resultados aqui apresentados foram obtidos por meio de entrevistas individuais com os gestores e proprietários das empresas em estudo, as quais foram denominadas, por questões de confidencialidade, como Empresa “A”, Empresa “B” e Empresa “C”. Do mesmo modo, os gestores e proprietários entrevistados são denominados como E1, E2, E3, respectivamente. Para tanto, será abordada a caracterização geral dos gestores e proprietários, bem como, das empresas pesquisadas. Após, serão apresentados os dados referentes à organização do departamento de marketing das empresas em estudo e, finalmente, as informações a respeito dos critérios considerados essenciais para a escolha dos canais de divulgação das empresas, incluindo a comparação dos critérios considerados por cada uma.

4.1 Caracterização dos Entrevistados e das Empresas em Estudo

No que se refere ao perfil dos entrevistados, dois são do sexo feminino e um do sexo masculino, com idades entre 24 e 37 anos. Quanto à formação, dois dos entrevistados têm nível superior completo e um está em fase de conclusão do curso, de modo que todos estão buscando o aperfeiçoamento (graduação ou pós-graduação) na área da Administração. Destaca-se, ainda, que todos os entrevistados são gestores e proprietários das respectivas empresas em estudo.

Com relação à caracterização das empresas em estudo, buscou-se conhecer a sua estrutura, tempo no mercado, número de colaboradores e enquadramento fiscal. Quanto à estrutura organizacional, observou-se que nenhuma das empresas possui definição clara de cargos e funções. Percebeu-se, ainda, que o poder é centralizado nos gestores que atuam em todos os setores da empresa, como relata E3: “[...] eu cuido da parte financeira, administrativa e planejamento de todas as empresas que possuo”.

Quanto ao tempo de mercado, as empresas possuem entre dois e seis anos de existência, ou seja, todas são empresas jovens neste ramo. No entanto, as três empresas começaram neste setor por caminhos diferentes: a empresa A tem sua própria fábrica de móveis planejados, produzindo todos os seus móveis; as empresas B e C não possuem fábrica própria, representando grandes marcas já existentes neste setor.

Outro dado a analisar é a quantidade de colaboradores das empresas, que, em geral, possuem entre 10 e 17 funcionários, sendo que todas as empresas possuem funcionários ligados diretamente a elas e *staffs*, que são colaboradores terceirizados para execução de processos, os quais apoiam a montagem e manutenção dos móveis planejados comercializados pelas empresas, entre outras atividades oriundas da venda dos móveis.

Quanto ao tipo de sociedade jurídica, duas – Empresas A e C – são Sociedades Ltda e uma – Empresa B – é uma Firma Individual, sendo que as três enquadram-se tributariamente como Microempresa optante pelo Simples Nacional. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o SEBRAE (2012), enquadram-se na opção do Simples Nacional as Microempresas com faturamento de até R\$ 240 mil ao ano e empresas de pequeno porte com faturamento anual de até R\$2.4 milhões.

Diante dos resultados apresentados, entende-se que, considerando o crescente aumento do número de empresas do ramo de móveis planejados e, portanto, aumento da competitividade, pode ser interessante para as empresas em estudo melhor estruturar seus quadros de colaboradores, definindo cargos e funções, uma vez que, com as suas atribuições definidas, o colaborador sente-se mais preparado e melhor orientado para exercer suas atividades e, assim, poderá produzir mais. Além disso, todas as empresas possuem um número de funcionários expressivo, o que poderá contribuir para a perda de tempo e retrabalhos, já que não há definição explícita das atribuições de cada um.

Com a estruturação de cargos e designação de funções, poderá sobrar mais tempo para os gestores traçarem as estratégias da empresa. Para tanto, entende-se que um colaborador que sabe suas tarefas e obrigações poderá vir a participar mais, ter mais responsabilidade, clareza acerca dos objetivos da empresa e flexibilidade para mudar e melhorar constantemente com uma visão sistêmica da empresa.

Após contemplar as abordagens quanto à caracterização dos pesquisados e das empresas, abordam-se as questões referentes à organização do departamento de marketing das empresas em estudo.

4.2 Organização do Departamento de Marketing

Investigando a organização do departamento de marketing das três empresas – A, B, e C – identificou-se uma semelhança: nenhuma delas possui um setor específico voltado ao marketing, nem um colaborador encarregado e capacitado para desempenhar os papéis inerentes à área.

Além disso, percebeu-se também uma distorção na percepção da definição de marketing por cada um dos gestores. Desse modo, a fim de melhor definir as percepções dos gestores, são apresentadas falas e opiniões dos entrevistados que revalidam a postura de cada organização quanto à importância do setor de marketing dentro de uma empresa.

Para E1, *“o marketing está relacionado a divulgar qual é a proposta de valor que a empresa pode oferecer ao público”*. E2, por sua vez, acredita que *“o marketing é de suma importância e ele tem a responsabilidade, o papel de divulgar e fortalecer a marca no mercado”*. Já E3, acredita que *“o marketing é a base do desenvolvimento da empresa, tendo em vista que ele abrange todas as áreas da empresa”*.

A visão de E1 é voltada para a divulgação e promoção. Além disso, E1 coloca que toda ação de marketing realizada pela empresa é voltada para a venda e, como não possuem setor de marketing definido, apenas replicam campanhas vindas da fábrica. A percepção de E2 está relacionada com os benefícios do marketing à agregação de valor à marca da empresa. E2 coloca que por muito tempo o marketing da empresa era realizado pelo “boca a boca” de clientes e que a união da divulgação por meio de canais de comunicação e o “boca a boca” fortalecem a marca da empresa. Já para E3, *“o marketing tem uma função estratégica dentro da empresa”*, ou seja, o entrevistado acredita que o marketing deve estar interligado a todas as outras áreas da empresa e comenta, ainda, que as ideias de marketing normalmente surgem em sua empresa baseando-se nas demandas de mercado, o que é corroborado na seguinte fala: *“não vou fazer uma atividade de marketing sem conversar com o departamento, uma logística sem pensar uma parte comercial”*.

Mesmo com a indefinição do setor e, também, com a ausência de um colaborador específico e especializado para trabalhar com o marketing da empresa, percebeu-se que as três empresas, de uma forma ou de outra, acreditam no retorno do marketing. No entanto, cada uma delas segue o caminho que considera correto.

As três empresas utilizam o marketing de formas diferentes. E2 e E3, por exemplo, mencionam que fazem uso do marketing para captar, anunciar, divulgar sua empresa, com foco sempre em satisfazer o desejo do cliente. Já para E1, o principal objetivo é saber o retorno do investimento, no entanto, entende que algumas vezes o retorno pode levar algum tempo para apresentar resultados visíveis e/ou palpáveis.

Acredita-se que as três empresas poderiam estruturar seu departamento de marketing, profissionalizando-o e focando o mesmo nos credos da organização, alinhando sua missão, visão e futuro da empresa. Para Kotler e Keller (2006), uma empresa com seu departamento de marketing estruturado pode alocar de melhor forma seus recursos e, assim, definir suas estratégias baseadas na diferenciação das ações de marketing, ou seja, voltadas ao produto/serviço ou à imagem da empresa. Sendo assim, entende-se que a setorização das empresas poderia melhorar os processos gerais e diários de toda a empresa.

Desse modo, pode-se sugerir que a definição dos setores das empresas com pessoas capacitadas poderá diminuir os riscos e ajudar as empresas a serem mais competitivas, pois o marketing não é somente propaganda, mas um estudo aprimorado de fatores internos e externos que influenciam o mercado, bem como as atitudes a serem tomadas perante o mercado.

Após abordar as questões relacionadas à organização do marketing das três empresas estudadas, abordam-se a seguir, os critérios relevantes para a tomada de decisão quando aos canais de divulgação.

4.3 Informações e Critérios para a Tomada de Decisão Quanto aos Canais de Divulgação

Frente à necessidade cada vez maior de profissionalização e competências, as empresas são impelidas a buscar utilizar-se de critérios para auxiliar na escolha do canal de comunicação adequado para sua empresa. A escolha dos canais de comunicação é importante para as empresas na medida em que ela será o meio publicitário que estas vão utilizar para atrair e impactar seus clientes. Para tanto, ela deve ser criteriosa, uma vez que uma escolha mal feita pode não trazer os benefícios que a empresa espera e sim acumular custos. Considerando esta perspectiva, buscou-se identificar nas empresas pesquisadas quais são as informações e critérios considerados por elas como essenciais na hora de escolher os seus canais de divulgação.

Assim, no que diz respeito à investigação realizada sobre as informações e critérios para escolha dos canais de divulgação das empresas entrevistadas, somente a “C” realiza pesquisa em marketing. A empresa questiona seus clientes sobre como chegaram até a empresa, a fim de verificar qual o meio de comunicação surtiu efeito sobre a atitude deles de buscarem a empresa. Além disso, verificou-se que a empresa “C”, a única que afere os dados de retorno e a efetividade das mídias para servirem de critério para as próximas escolhas, é a que mais demonstra entendimento sobre canais de comunicação.

As outras duas empresas, “A” e “B”, relatam que não buscam saber como os clientes chegaram até a empresa ou como ficaram conhecendo-a, escolhendo o canal de acordo com os recursos financeiros disponíveis, considerando, então, como critério de escolha, a oferta dos veículos de comunicação no que diz respeito a preço e comodidade (aquelas que procuram o gestor da empresa). Em específico, a empresa “A” somente replica a publicidade oferecida pela marca e, para o conhecimento do retorno dado pela mídia, baseia-se somente em dados informados pelo veículo de comunicação.

Estes resultados demonstraram que, mesmo que todas as empresas entrevistadas questionem-se sobre o retorno do investimento em mídia, apenas uma delas realmente procura obter informações a respeito, o que faz por meio da indagação ao cliente.

No que diz respeito às decisões e ações de marketing nas empresas estudadas, verificou-se que estas acabam sendo feitas por colaboradores envolvidos na gestão geral da empresa. Nas 3 (três) empresas, A, B e C, os próprios gestores são responsáveis pela escolha dos canais de comunicação a serem utilizados, além de idealizarem as campanhas de marketing.

Sobre as decisões de marketing, E1 coloca que as decisões são tomadas por ele mesmo e por outro sócio, e que, na verdade, somente replicam as campanhas ofertadas pela matriz. Já E2 coloca que, por ser uma empresa familiar, as decisões antes de serem tomadas, são compartilhadas com seu pai, mãe e irmão, como evidencia na seguinte colocação: “*a decisão é em família, mas ainda quem tem o poder é o pai e a mãe*”. E3, por sua vez, percebe que a empresa ainda precisa estruturar-se melhor no que diz respeito a comunicação e planejamento de marketing.

Como principal canal de comunicação, verifica-se que as três empresas diferem na opinião. A empresa “A” utiliza como canal de comunicação o rádio, por considerá-lo um canal de comunicação acessível financeiramente. A empresa “B”, por sua vez, utiliza principalmente a mídia impressa jornal, mais especificamente o caderno de móveis e arquitetura, e, também, mídias vituais, como o *Newsletter*, que é um caderno virtual. Já a empresa “C” relata que já utilizou todos os canais oferecidos na região, mas atualmente, devido a testes realizados quanto ao retorno das mídias, vem trabalhando com *outdoors*, rádio e vão começar com mídias impressas.

Quanto aos fatores e critérios que as empresas em estudo consideram relevantes para escolher o canal de divulgação, verificou-se que todos os gestores entrevistados diferem na sua percepção. Na empresa “A”, E1 coloca que os principais fatores considerados relevantes para escolher um canal de divulgação são a abrangência e o custo. Já na empresa “B”, E2 comenta que a empresa escolhe o canal de divulgação de acordo com o público que quer atingir e, principalmente, considerando a relação custo-benefício da mídia. E, por fim, na empresa “C” o entrevistado E3 acredita que o fator relevante na escolha do canal é a visibilidade que este pode proporcionar à empresa junto ao cliente. A seguir, algumas falas dos entrevistados E1, E2 e E3, sobre os fatores e critérios para a escolha do canal de divulgação:

- E1: “No mercado de Santa Maria é relevante a abrangência, o custo que isso tem, hã... o momento da empresa, em que aspecto... como tu vai atingir, que custo isso vai ter, qual o retorno sobre o investimento?”.
- E2: “Verificando se aquele canal vai atingir o público que tu quer e também a questão de valores, a questão de custo/benefício, tem canais que custam mais caro, mas que eles te dão retorno maior, ou ,ah! eu posso fazer, investir tanto nesse canal de mídia, posso investir mais nesse que somando os dois eles vão dar um retorno maior”.
- E3: “O primeiro critério é a visibilidade junto ao cliente, onde a gente tem que medir o retorno, porque investimento em mídia ele muitas vezes pode ser numericamente considerado alto, mas o retorno dele muitas vezes não são medidos e se você medir você poderá se surpreender, então, é, principalmente, nesse fator”.

Considerando a distinção na consideração dos fatores e critérios relevantes, pode-se verificar que a percepção de cada gestor sobre a importância do marketing e dos canais de divulgação é, de certa forma, incompleta ou inconsistente. Desta forma, sugere-se a profissionalização e a criação do departamento de marketing nestas empresas como medidas para melhorias nos processos de tomada de decisão referentes aos canais de divulgação.

De forma geral, pode-se observar nas entrevistas que todos os gestores relataram preocupar-se com o impacto das mídias sobre seus clientes. No entanto, percebeu-se certo despreparo dos mesmos, má informação e desconhecimento sobre os canais de divulgação, já que a maioria enxerga os investimentos na marca como um custo dispensável.

Assim, acredita-se que esta visão possa ser oriunda da cultura da organização, pois se percebeu que as empresas não são estruturadas de uma forma geral. Para tanto, percebeu-se que uma reestruturação das empresas estudadas, definindo cargos e funções, com pessoas capacitadas e conhecimentos específicos poderia contribuir para o seu melhor desenvolvimento.

Por fim, entende-se que as três empresas em estudo poderiam buscar maiores esclarecimentos quanto os canais de comunicação disponíveis na cidade de atuação, bem como seu benefício, seus pontos fortes e fracos, além de observar com indicadores se estas vão realmente atingir seus clientes. Ressalta-se ainda que, na maioria das vezes, investimentos em marketing não podem ser mensurados instantaneamente, pois o retorno pode variar de acordo com produto, praça, preço e promoção de vendas, sendo que o importante é ter o conhecimento de que cada canal de divulgação tem um determinado público em específico. Destaca-se, ainda, que o marketing é de vital importância para qualquer tipo ou modelo de organização.

5 Conclusões

Atualmente, no mundo corporativo, se exige cada vez mais dos gestores a capacitação técnica e conceitual, visão sistêmica, agilidade e rapidez para fazer escolhas. Neste contexto se inserem os processos de tomada de decisão nas organizações, sendo este o foco desta pesquisa,



mais especificamente nos processos de tomada de decisão na área do marketing quanto aos canais de divulgação. Assim, a presente pesquisa teve como objetivo central investigar os fatores que influenciam a tomada de decisão dos canais de divulgação das empresas do setor de móveis planejados na cidade de Santa Maria - RS.

Por meio da investigação e do desenvolvimento da pesquisa, foi possível identificar, primeiramente, questões relacionadas à organização do departamento de marketing de cada empresa, onde se identificou a ausência do mesmo em todas as empresas pesquisada. Segundo, verificou-se que os gestores concordam que o marketing é importante para as empresas, auxiliando a atrair clientes, fortalecendo e anunciando sua marca e produto/serviço. No entanto, discordam em seus critérios para escolha dos canais de divulgação a serem utilizadas pelas empresas, sendo este, o terceiro e principal ponto de análise da pesquisa.

Os principais fatores ou critérios considerados na tomada de decisão dos canais de divulgação pelas empresas em estudo foram: a abrangência e o custo; as características do público que se quer atingir e a relação custo-benefício da mídia; e, a visibilidade que o canal pode proporcionar à empresa junto ao cliente. Além disso, verificou-se que não há a preocupação com o retorno do investimento feito em mídia e as decisões e ações de marketing, mais especificamente, a escolha dos canais de comunicação, são realizadas pelos próprios gestores e proprietários.

De forma geral, os resultados da investigação destacam principalmente: a tomada de decisão sem fundamentação e embasamento em dados e fontes de análise concretas, a ausência de um departamento de marketing estruturado, com profissionais competentes na área para que possa, com base em dados concretos, escolher o melhor canal de divulgação a ser utilizado pela empresa para determinadas ações de promoção da empresa como um todo.

Estas inconsistências na área de marketing da empresa e, especificamente, na escolha dos canais de divulgação, podem ser melhoradas com a estruturação das empresas ou da busca por conhecimento no referido campo em estudo. As decisões, por mais simples que sejam, devem ser tomadas baseadas em fatos, estudos ou estatísticas. Deste modo, fica, como consideração final, a reflexão sobre a importância não só do exercício prático, mas também da busca por informações científicas, e conhecimento para embasar as decisões.

Como limitações da pesquisa, cita-se a dificuldade de acesso aos gestores, sendo que somente três se dispuseram a participar, de modo que se pode perceber que alguns gestores de outras empresas não quiseram participar para não falar sobre sua empresa e, conseqüentemente, sobre sua própria gestão. Por fim, deixa-se como sugestão para pesquisas futuras a ampliação da amostra, buscando mais empresas do setor, ou ainda, a replicação da pesquisa em outros setores de atuação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, E.L. **Introdução à pesquisa operacional: métodos e modelos para análise de decisões**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: LCT, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, Ltda, 1977.

DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

EISENBERGER, R.; STINGLHAMBER, F.; VANDERBERGHE, C.; SUCHARSKI, I. L.; RHOADES, L. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 3, p. 565-573, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.8, n.2, p. 72-83, 2014
ISSN 1982-2537

GILBERT, A.; CHURCHILL, J. R.; PETER, J. Paul. **Marketing criando valor para os clientes** 2ª. Ed. Saraiva, 2003.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas** – RAE. São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, Mar - Abr, 1995.

GOMES, L.; GOMES, C.; ALMEIDA, A. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HAIR, Jr, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; KELLER L. **Administração de marketing**. 12ª. Ed Editora Pearson Prentice Hall. 2006.

LAS CASAS, A. **Administração de vendas**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____ **Marketing: conceitos, exercícios e casos**, São Paulo: Atlas, 1989.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8ª Ed. São Paulo: Hucitec, 269 p., 2004.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Everardo P. Guimarães. **Magia e capitalismo: um estudo antropológico da publicidade**. 3ª Ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

SANT'ANNA, A. **Propaganda teoria- técnica-prática**, 7ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SEMENIK, R. J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**, 1ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1995.

SILVEIRA, G.J.C. Das prioridades estratégicas ao gerenciamento de *trade-offs*: três décadas de estratégia de produção. **Revista de Administração**. São Paulo, v.33, n. 3, p. 40-46, julho/setembro 1998.

SHIMIZU, T. **Decisões nas organizações**. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Po