

Decisões de Marketing sob Diferentes Perspectivas Teóricas de Processo Decisório

Marketing Decisions Under Different Theoretical Perspectives of Decision Process

JULIANA CONCEIÇÃO NOSCHANG DA COSTA

*Mestre em Administração de Empresas
Doutoranda em Administração de Empresas
Universidade Federal do Paraná (UFPR)
e-mail: julianacncosta@gmail.com*

LUCAS LIRA FINOTI

*Mestre em Administração de Empresas (UFPR)
Doutorando em Administração de Empresas (UFPR)
e-mail: prof.lucasfinoti@outlook.com*

KARINA DE DÉA ROGLIO

*Doutora em Engenharia da Produção (UFPR)
Professora Adjunta (UFPR)
e-mail: karinaroglio@gmail.com*

ANA MARIA MACHADO TOALDO

*Doutora em Administração de Empresas (UFRGS)
Professora Programa de Pós-graduação em Administração (UFPR)
e-mail: anatoaldo@ufpr.br*

1 Introdução

O gestor de empresas deve possuir habilidades conceituais e de decisão, deve saber reconhecer questões complexas e dinâmicas, examinando os fatores que influenciam estes problemas e questões para o benefício da organização. Cada vez mais esta afirmação faz sentido frente à dinamicidade e turbulência do mercado. Logo, a tomada de decisão nas empresas torna-se um aspecto importante a ser estudado a fim de que o processo possa ser melhor compreendido.

A tomada de decisão pode ser definida de maneira simples como o processo de pensamento e ação que culminará em uma escolha (Simon, 1997). Pode-se utilizar outro conceito, o de Almeida e Murakami (2005, p.3) que assume que “um processo de decisão é um sistema complexo de relações em que há elementos de natureza objetiva, próprios de ações, e elementos de natureza claramente subjetiva, próprio do sistema de valores dos autores”. Langley *et al.* (1995, p.277) afirmam que “a tomada de decisão é prospectiva, introspectiva, e retrospectiva, esporadicamente racional, em última análise, afetiva, e completamente sem limites da imaginação”. Com base nesta afirmação, considera-se importante e, por sua vez, mais completa, a análise de uma mesma decisão utilizando diferentes lentes, a fim de que esta possa, de fato, ser descrita de forma mais fiel e abrangente, respeitando todas as facetas dos tomadores de decisões.

O presente trabalho tem como objeto de análise uma tomada de decisão estratégica de marketing. Varadarajan (2010) elenca uma série de características que compõem a estratégia de marketing. Para o autor, as decisões estratégicas de marketing podem ser vistas como decisões organizacionais que terão maior impacto (positivo ou negativo) no desempenho da empresa no longo prazo. Quanto à tomada de decisão analisada, parte-se de uma questão estratégica para o marketing: o processo de desenvolvimento de novos produtos e todas as questões e decisões envolvidas. Sua importância e relevância podem ser atribuídas às afirmações de Kotler (2000). O autor ressalta a importância do produto em relação às demais estratégias, pois segundo ele, o produto trata-se de um elemento chave na oferta ao mercado. Para que possa haver um planejamento do mix de marketing¹, deve-se partir, necessariamente de uma oferta (produto ou serviço) que tenha a capacidade de satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes da empresa (Kotler, 2000). Posteriormente, trabalham-se as outras questões do mix de marketing, com base em um produto ou serviço já definido.

Tendo como esteio uma crítica acerca da obra de Allison, ‘*Essence of Decision*’ (1971), propõe-se a análise de uma tomada de decisão sob diferentes perspectivas

Resumo

A tomada de decisão possui diferentes aspectos. É possível tratá-la como um prisma, em que uma decisão apresenta diversas facetas. O presente artigo tem como objetivo analisar uma tomada de decisão estratégica de marketing sob quatro diferentes abordagens teóricas de processo decisório (teoria do alto escalão; perspectiva iterativa, política e poder e teoria da ação). A decisão analisada sob a visão de três participantes ocorreu por meio de entrevistas em uma empresa do Rio Grande do Sul que oferece soluções em medição (termometria, densímetros, refrigeração). Com isso, pretende-se mostrar que a mesma decisão é integrada por diferentes aspectos, uma vez que quem participa do processo são pessoas, e estas são complexas. As análises realizadas apontam que é possível estudar as decisões de uma empresa a partir de diversos modelos teóricos, sendo que cada perspectiva oferece *insights* diferentes para a compreensão do mesmo fenômeno.

Palavras-chave: estratégia de marketing; tomada de decisão; teoria do alto escalão; perspectiva iterativa; política e poder; teoria da ação

Abstract

Decision-making has different aspects. One can treat it like a prism, where a decision has several facets. This article aims to analyze a strategic marketing decision making under four different theoretical decision making approaches (upper echelons theory; iterative vision, politics and power, and theory of action). The decision analyzed (from the view of three participants) occurred through interviews in Rio Grande do Sul, in a measurement solutions company (thermometry, hydrometers, cooling systems). This research intended to show that the same decision is made up of different aspects, since those who participate in the process are people, and people are complex. The analyses show that it is possible to study the decisions of a company from several theories; each perspective offers different insights to understanding the same phenomenon.

Keywords: marketing strategy; decision making; upper echelons theory; iterative perspective; politics and power; theory of action

teóricas (Bignetti, 2009). Allison (1971) analisou a Crise dos Mísseis de Cuba sob a ótica do modelo do Ator Racional, o modelo do Comportamento Organizacional e o modelo da Política Governamental. Segundo Bignetti (2009), a inclusão de diferentes perspectivas teóricas para análise da tomada de decisão possibilita, tanto ao pesquisador quanto ao leitor, uma visão mais interna do processo, entendendo, assim, as diversas facetas de uma mesma decisão. As decisões estratégicas podem resultar, na visão de Bignetti (2009, p.74) em

(...) muito menos de objetivos claros e indiscutíveis e muito mais dos compromissos assumidos entre os tomadores de decisão. O que transparece como um curso de ação sólido pode ser a resultante das controvérsias entre os atores organizacionais ou da prevalência de um grupo de forças sobre outros.

Isso posto, o objetivo do artigo é analisar uma decisão estratégica de marketing sob a lente de quatro perspectivas teóricas distintas. Em consonância com o objetivo exposto, Langley *et al.* (1995) chamam a atenção para a determinação de novas maneiras de ver o problema, e se de fato, conseguem adicionar algum novo entendimento à tomada de decisão. Para atingir os fins propostos, foram analisadas três entrevistas em uma empresa de soluções em medição do Rio Grande do Sul, com participantes chave para o processo decisório. Trata-se, então, de uma pesquisa de cunho qualitativo que aplicou diferentes perspectivas teóricas à análise de uma tomada de decisão estratégica de marketing.

O artigo estrutura-se da seguinte forma: a parte introdutória apresenta uma ideia geral da pesquisa. Parte-se em seguida para a explanação teórica acerca das quatro perspectivas que foram utilizadas nas análises (teoria do alto escalão; perspectiva iterativa; política e poder e teoria da ação). Apresenta-se como foi desenvolvida a parte metodológica do estudo, descrevendo, também, brevemente a empresa pesquisada. A parte seguinte evolui para a análise das tomadas de decisão sob as quatro perspectivas teóricas apresentadas, e por fim, conclui-se o estudo com as reflexões acerca da tomada de decisão, contribuições feitas, limitações e sugestões de futuras pesquisas.

2 Fundamentação teórica

2.1 Perspectiva teórica 1: Teoria do alto escalão

A teoria do alto escalão, defendida por Hambrick and Mason (1984), sugere que os resultados organizacionais (escolha estratégica e desempenho) são parcialmente influenciados pelas características da equipe da alta administração. Nesse sentido, Hambrick *et al.*, (2009) apontam que os executivos “injetam” grande quantidade de “si mesmos” no momento da decisão, assim

sua atuação tem impacto considerável nos rumos da organização. Como destacam Hambrick and Mason (1984), a teoria do alto escalão move o foco da corrente de ecologia populacional, que considera a organização como um organismo reativo ao ambiente, e coloca as mudanças nas organizações sob a responsabilidade dos executivos.

É importante ressaltar que esse corpo teórico (*Upper Echelons Theory*) faz parte do que se convencionou chamar de *Carnegie School*, movimento intelectual que tem como foco o estudo do comportamento organizacional e a tomada de decisões, formado pelas obras de Hebert A. Simon, James March, Richard Cyert, entre outros (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick *et al.*, 2009). Assim, os estudos sobre o alto escalão partem do pressuposto de que as decisões nas organizações são complexas e estão amplamente relacionadas a fatores comportamentais do tomador de decisões, por este motivo, Hambrick (2007) destaca que a teoria do alto escalão está diretamente ligada à teoria da racionalidade limitada.

A questão da racionalidade limitada fica evidente na teoria do alto escalão por meio da observação dos “processos de filtragem” que compõem o modelo de escolha estratégica de Hambrick *et al.* (2009). Por meio dos elementos desse processo reconhece-se que um executivo não consegue olhar em todas as direções ou estar atento a todo tipo de informação ininterruptamente. Também é possível afirmar que as informações que o estrategista percebe não serão registradas de maneira igual na sua mente; e que todo executivo confere algum significado aos estímulos que recebe do ambiente. Essa significação vai depender em grande parte da influência da orientação executiva, ou seja, dos fatores psicológicos e das experiências pessoais do executivo durante a vida (Hambrick *et al.*, 2009).

Todos os estímulos ambientais (situações estratégicas) serão limitadamente percebidos pelos executivos devido às suas propriedades psicológicas e experiências de vida. Entre as propriedades psicológicas, Hambrick *et al.* (2009) destacam: (a) Valores: caracterizados como crenças duradouras que se manifestam fortemente sobre a seleção perceptiva no processo de filtragem dos estímulos recebidos do ambiente; (b) Modelos Cognitivos: determinam como a mente do executivo funciona, como ele busca e processa informações. Barnard (1979) apresenta dois estilos cognitivos: os modelos lógicos e não lógicos; (c) Elementos de personalidade, como o carisma, a arrogância, o excesso de confiança e a autoestima do executivo. Um exemplo de como um aspecto da personalidade pode influenciar a tomada de decisões é exposto por Hambrick *et al.*, (2009, p. 73): “Executivos com personalidade que evoca o carisma irão receber informações mais trabalhadas (mais filtradas) de seus

subordinados se comparados aos líderes sem esse traço carismático de personalidade”.

Entre as experiências do executivo que “limitam” sua percepção da realidade estão: (a) Mandato do executivo (tradução livre de *Executive Tenure*), que pode estar relacionado ao tempo do executivo em determinado cargo, empresa ou indústria; (b) Experiência funcional: propõe-se que a experiência funcional de um executivo forneça as lentes através das quais ele enxerga os problemas e as soluções do seu negócio; (c) Educação formal: a proposição é de que a quantidade de educação formal de um executivo esteja positivamente associada à sua complexidade cognitiva, ou seja, sua habilidade em distinguir padrões entre objetos, estando também associada à maior receptividade à inovação; (d) Experiência internacional: executivos com esse tipo de experiência conseguem entender o mercado e as práticas de negócios globais, e desenvolvem melhor capacidade de identificar oportunidades para competir globalmente (Hambrick *et al.*, 2009). No texto seminal sobre a Teoria do Alto Escalão, Hambrick and Mason (1984) haviam proposto outros aspectos da experiência executiva que não foram contemplados na discussão acima, como: a idade do executivo, a experiência em outras carreiras (comparando as decisões de executivos de dentro e de fora da organização), as condições socioeconômicas e a posição financeira do executivo.

Uma grande contribuição dos estudos de Hambrick *et al.* (2009) para a teoria do processo decisório foi a discussão de como os grupos da alta administração influenciam as organizações, ou seja, como as relações entre esses executivos impactam a tomada de decisão. No texto de 1984, Hambrick and Mason apresentam características individuais dos executivos, mas deixam claro que a unidade de análise nas pesquisas não deve ser o executivo de forma isolada, mas a alta administração como um todo, levando-se em consideração as relações entre as características de cada gestor.

2.2 Perspectiva teórica 2: iterativa

A perspectiva teórica iterativa surge como uma tentativa de conciliar dois tipos de modelos de processo decisório; leva em conta a linearidade dos modelos racionais/sequenciais, porém considera a interferência de fatores dinâmicos, trazidos de modelos anárquicos como o *Garbage Can* (Langley *et al.*, 1995).

Segundo Langley *et al.* (1995), na perspectiva iterativa o tomador de decisão começa o processo decisório com um problema a ser resolvido ou uma oportunidade a ser explorada, e concentra seus esforços para manter o processo funcionando no decorrer de suas fases, da concepção inicial à escolha final. Durante

esse caminho, o processo muitas vezes pode “sair dos trilhos” devido à presença de eventos imprevisíveis que fazem parte do ambiente caótico das organizações.

Mintzberg, Raisinghani, and Théorêt (1976) apresentam um modelo iterativo composto de três fases (identificação, desenvolvimento e seleção) que são influenciadas por fatores dinâmicos, entre eles: interrupções, atrasos na programação, atrasos de *feedback*, ciclos de compreensão e reciclagem de falhas. Para os autores, o processo decisório é um conjunto de ações (rotinas) e fatores dinâmicos que começa com a identificação de um estímulo e encerra com o compromisso para a ação (comprometimento de recursos) (Mintzberg *et al.*, 1976).

Outro modelo de processo decisório que pode ser classificado como iterativo foi apresentado por Kunreuther and Bowman (1997), o modelo dinâmico de tomada de decisão. O estudo mostra como acontecimentos imprevisíveis e pouco prováveis podem influenciar as escolhas organizacionais. O modelo dinâmico leva em consideração uma mudança nos pontos de referência e nas limitações organizacionais que refletem novas decisões estratégicas nas empresas.

Pontos de referência são definidos como valores específicos ou estados de natureza usados na avaliação de propostas estratégicas alternativas. Um ponto de referência comum, muito usado pelos indivíduos em seus processos de escolha é o *status quo*. A literatura da teoria organizacional tem demonstrado a tendência das empresas em usar o *status quo* como um ponto de referência e resistir à mudança (Kunreuther & Bowman, 1997).

Dessa forma, uma mudança nesses pontos de referência poderia fazer com que a empresa estivesse aberta a novas realidades, influenciando a tomada de decisão. Nesse sentido, Marcus e Weber (1989 *as cited in* Kunreuther & Bowman, 1997) destacam a importância de solavancos (externos ou internos) para estimular a inovação nas organizações.

Outro elemento importante no modelo dinâmico são as restrições. Kunreuther and Bowman (1997) as definem como limitações nas ações que uma empresa pode tomar. Segundo eles, as restrições podem ter um impacto forte na tomada de decisão gerencial. O surgimento de novas restrições, ou a mudança em restrições antigas, pode ocorrer devido a mudanças internas na organização, por exemplo a nomeação de um novo gerente com visões diferentes daquelas do seu antecessor.

Kunreuther and Bowman (1997) explicam que o modelo dinâmico pode ser entendido na forma de uma equação: $A = f(B, C)$ — uma mudança em B e/ou C, ocasiona uma mudança em A. Dessa forma:

1. Mudança no ponto de referência = f (nova ocasião)
2. Mudanças nas restrições = f (novos participantes, novas ocasiões)
3. Novos problemas = f (mudança nos pontos de referência, restrições)
4. Novas soluções = f (novos problemas)

A mudança nos pontos de referência disparados por novas ocasiões, somados aos novos participantes e às novas limitações possibilitam que a empresa reavalie suas operações e finalmente tome decisões que estavam sendo consideradas há muito tempo, mas não eram vistas como necessárias, ou estratégicas para a organização que, por sua vez, estava presa ao *status quo* (Kunreuther & Bowman, 1997).

Os modelos do processo decisório, sob a perspectiva iterativa, podem ter fases de desenvolvimento e geralmente apresentam início e final claros, mas são influenciados por mudanças internas ou externas que tiram as atividades de uma ordem sequencial e algumas vezes podem mudar por completo os resultados de uma decisão.

2.3 Perspectiva teórica 3: política e poder

Política e poder são temas que estão presentes na sociedade há longa data. Nas organizações eles são presença constante no cotidiano de gestores e colaboradores, permeando assim as relações sociais. Magee and Galinsky (2008) abordam questões de hierarquia social, enfatizando o poder e o *status* — considerados como base da hierarquia nas organizações. A hierarquia tem as funções de estabelecer a ordem e facilitar a coordenação, e motivar os indivíduos. A hierarquia social é definida como uma ordem ranqueada (implícita ou explícita) de indivíduos em grupos no que diz respeito a uma dimensão social valorizada. Ela pode ser formal ou informal, o que dá a ideia que os indivíduos podem trabalhar ao mesmo tempo com múltiplas e simultâneas hierarquias (Magee & Galinsky, 2008).

A hierarquia é preferível a outras formas de estrutura, segundo Magee and Galinsky (2008), pois ela é efetiva para facilitar a coordenação nos grupos sociais, uma vez que fornece uma espécie “psicologicamente atraente” de ordem que clarifica os papéis e facilita a coordenação. A estrutura de hierarquia também oferece oportunidades para os indivíduos alcançarem um maior *status*, o que é mais gratificante do que pertencer a escalões menores para a maioria das pessoas. Assim, a hierarquia oferece incentivos

individuais, e se estes estão alinhados com os objetivos da organização, esta percebe benefícios desta função motivacional. Ao compreender essas funções de hierarquia, fica claro por que a mesma tem emergido como um modo dominante das relações sociais: ela ajuda grupos e organizações a sobreviver e prosperar (Magee & Galinsky, 2008).

O poder social é tido como o controle assimétrico sobre os recursos estimados nas relações sociais. Poder e *status* são construtos relacionados, porém distintos. Eles estão relacionados, pois ambos são variáveis relacionais que servem de base para a diferenciação hierárquica. Eles são distintos, pois o poder baseia-se em recursos, que por sua vez pertencem a um ator, enquanto o *status* está “nos olhos de quem o vê”. Poder, mais do que *status*, é uma propriedade do ator. Por sua vez, o *status*, mais do que o poder, é uma propriedade dos coatores e observadores (Magee & Galinsky, 2008).

Há influência do poder (maior ou menor) no comportamento das pessoas. Indivíduos com alto poder processam informações de forma mais abstrata, percebem outras pessoas em termos mais instrumentais, são mais focados nos objetivos, confiantes, e proativos do que os indivíduos com baixo poder. As expectativas criadas acerca do *status* dos outros podem emergir de desempenho passado, a posição de um empregado na estrutura organizacional formal, ou estereótipos relacionados a características demográficas. Os processos psicológicos do poder, as consequências interpessoais de *status*, as ideologias, e as crenças de reforço de hierarquia conspiram para reforçar os mecanismos hierárquicos atuais (Magee & Galinsky, 2008).

Child *et al.* (2010) em ‘*The Political Aspects of Strategic Decision Making*’, apresentam uma perspectiva política na tomada de decisão estratégica nas organizações. A perspectiva política concentra-se em como e por que os indivíduos, grupos e organizações exercem o poder ou acumulam influência, de maneira a moldar as decisões estratégicas que são feitas nas organizações. Entende-se por “comportamento político” o comportamento de indivíduos ou grupos que envolve o uso do poder ou exercício de influência.

O comportamento político pode ser visto de várias formas na organização: entre seus membros internos, externos ou ambos. Harrison (1999) sugere que a decisão política pode ser vista como um processo de influência real, enquanto que o poder é um reservatório potencial de influência. Tradicionalmente, o comportamento político é visto como uma forma negativa de uso do poder para o atingimento de interesses. Embora as decisões estratégicas possam estimular o comportamento político elas são significativas e sujeitas a incertezas. De forma paradoxal,

os tomadores de decisão podem sentir uma maior necessidade de demonstrar a racionalidade para tais decisões, em vez de para as decisões de menor importância (Child *et al.*, 2010).

A interação entre as pessoas, tanto dentro das organizações e entre as suas fronteiras formais é uma das características fundamentais do processo de tomada de decisão estratégica. As formas de comportamento político que afetam esse processo podem ser categorizadas de acordo com a sua origem e as relações envolvidas. Pode-se citar: comportamento político derivado do poder hierárquico, politicagem entre as unidades organizacionais orientadas para decisões estratégicas, exercício de influência ascendente sobre as decisões estratégicas, influência política inter-organizacional em decisões estratégicas (Child *et al.*, 2010).

Por sua vez, as consequências do comportamento político na tomada de decisão estratégica passam por algumas situações, tais como tomadas de decisão baseadas em informações incompletas, dando origem a resultados desapontadores. Considera-se que, por vezes, o comportamento político mais toma tempo e gasta recursos da organização do que de fato leva a decisões concretas.

Os indivíduos, não apenas as organizações, utilizam máscaras em suas relações. De acordo com Jackall (1988), em sua obra *'Moral Mazes — The World of Corporate Managers'* as pessoas nas organizações dissimulam, mentem, escondem a verdade. Tais fatos se devem aos interesses pessoais de alcance de posições hierárquicas maiores, melhores cargos, salários, enfim, almejam o sucesso não importando o que deve ser feito para atingi-lo. Na verdade, existe todo um sistema de regras não ditas nas organizações, porém o autor não os julga, apenas os mostra ao público. Jackall (1988) afirma que a burocracia apresenta aos gestores labirintos morais (*moral mazes*) que são protótipos da ordem social.

2.4 Perspectiva teórica 4: Teoria da Ação

Argyris and Schön (1974), no livro *'Teoria na Prática'* têm como objetivo descrever sua teoria sobre a ação e como criar ação. Eles abordam os fundamentos para entender e explicar as características da ação humana, especialmente no contexto dos sistemas sociais (organizações). A Teoria da Ação está voltada para incrementar a eficácia profissional, por meio do entendimento do comportamento humano dentro das organizações, com o objetivo de eliminar rotinas defensivas que inibem tanto a eficácia quanto o aprendizado organizacional (Argyris & Schön, 1974).

O argumento de Argyris and Schön (1974) é de que as pessoas têm mapas mentais com relação a como agir

frente a situações. Isso envolve a maneira como elas planejam, implementam e também avaliam suas ações. Além disso, os autores afirmam que são tais mapas que orientam as ações das pessoas em vez de as teorias que estas defendem explicitamente. Argyris (2000, p.62) ressalta: “as pessoas possuem duas diferentes ‘teorias de ação’ sobre seu comportamento efetivo: a que expõem e a que realmente usam e estão, em grande parte, inconscientes da discrepância entre as duas”. Dado o exposto, tem-se que a Teoria da Ação se compõe de uma teoria proclamada e de uma teoria-em-uso (teoria operacional).

O indivíduo utiliza a teoria proclamada para explicar o mundo; dizendo como se comportará sob certas circunstâncias (tanto para a descrição como para a justificativa do comportamento). Trata-se da teoria formal, explícita, adotada de forma consciente pelo indivíduo e que contém as explicações ou justificativas para um dado padrão de comportamento ou atividade (Argyris & Schön, 1974).

Por sua vez, a teoria-em-uso é a estruturação lógica que informa e conduz o comportamento concreto e observável do indivíduo. Encontra-se implícita nas estratégias de ação, objetivo, normas, rotinas, padrões de comportamento e atividades (Argyris & Schön, 1974). Há a inferência de que a dificuldade em aprender novas teorias da ação (habilidade e estratégia) pode estar relacionada com uma disposição em proteger antigas teorias em uso, reforçando desta forma, o *status quo* do gestor e da organização. O constante nível de “alerta” que os executivos sofrem devido à pressão, gera, muitas vezes, padrões de raciocínio e comportamento que reforçam os mecanismos de funcionamento dos “modelos mentais” proposto por Senge (1990).

De forma nem sempre consciente, desacordos entre a teoria proclamada e a teoria-em-uso ocorrem. Isto pode se dar devido a cultura, padrões de comportamento, interesses pessoais, dentre outros, que variam de pessoa para pessoa. Essas discrepâncias, todavia, necessitam ser identificadas para que haja construção da reflexão na ação, que é o processo pelo qual todo o decisor pode, no momento da ação, conhecer, refletir e se decidir por tal, modificar as suas ações (Schön, 1983). Corroborando com a ideia exposta, Argyris and Schön (1974, p.xix) afirmam que “refletir sobre as teorias-em-uso é um pré requisito para melhorar o desempenho profissional”.

Argyris and Schön (1974) propõem dois modelos da Teoria de Ação que regem o comportamento humano: o Modelo I explicitamente autoritário e autocentrado, mantenedor do *status quo*, que se vale da aprendizagem *single loop*; e o Modelo II, investigativo, reflexivo, um modelo alternativo ideal, tido como o

comportamento que leva as pessoas a um processo mais útil para a efetividade e a aprendizagem (utilizando a aprendizagem *double loop*). O modelo II é passível de ser ensinado, de acordo com os autores, mas os indivíduos que têm a capacidade para aprendê-lo (aprendizado em diferentes graus) possuem duas importantes características: são capazes de ouvir *feedbacks* sobre seus erros e tentar aprender o modelo II (uma vez que os erros tenham sido apontados para eles de uma maneira correta, sem criar muitas barreiras defensivas). A outra característica é que uma vez que o *feedback* tenha sido recebido, estes indivíduos os “seguram” para que aprendam com o que lhes foi dito.

De acordo com Argyris and Schön (1974), a forma prática de aprender o modelo II é por meio elaboração da ação, e não por meio da rotina repetitiva. Para isso, o indivíduo que está tentando pôr em prática o modelo II deve usar a capacidade de abstração, pois suas ações devem ser comparadas com conceitos abstratos (Argyris & Schön, 1974).

Os autores afirmam que o modelo II é mais facilmente aprendido quando os indivíduos estão às voltas com problemas difíceis, especialmente aqueles que estavam sendo evitados ou encobertos. Os problemas com maior potencial para se enquadrarem no modelo II são aqueles identificados como sendo de difícil resolução, importantes e centrais para o decisor, e que eles identificam como insolúveis e indiscutíveis. Deste modo, há maior probabilidade do modelo II ocorrer quando o aprendizado é de fato necessário.

O modelo II, de acordo com Argyris and Schön (1974, p.xxiv), envolve valores essenciais para a vida social e para as tradições da filosofia moral: “liberdade de escolha, verdade e capacidade de teste, natureza do comprometimento, possibilidades para e limitações na abertura de comunicação entre os indivíduos, as bases para a confiança e cooperação entre os seres humanos, os recursos de longo prazo da eficácia pessoal”.

Com relação aos tipos de aprendizagem mencionados, tem-se que a do tipo *single loop* ocorre quando a identificação e a ação corretiva de determinado erro permitem à organização manter suas atuais políticas, bem como os padrões que a regem. Para Argyris and Schön (1974) a aprendizagem envolve a detecção e a correção de erros. Dados ou escolhidos os objetivos, valores, planos e regras, estes são operacionalizados em vez de questionados. O aprendizado *single loop* é usado para que a empresa mantenha seu *status quo*.

Entretanto, quando há a identificação de algum erro e sua correção é feita envolvendo modificações em normas e objetivos fundamentais da organização,

ocorre um processo de aprendizado que os autores denominam aprendizado de *double loop* (Argyris & Schön, 1974). Segundo Argyris (1977), a empresa pode detectar e corrigir um erro tanto no primeiro modo quanto no segundo. Contudo, apenas nos processos de aprendizagem *double loop* é que as empresas poderão rever suas normas e implementar as alterações indispensáveis para acomodar os novos conceitos. Tal aprendizado pode, então, levar a uma alteração nas variáveis que regem e, portanto, uma mudança na maneira em que as estratégias e as consequências são enquadradas (Argyris & Schön, 1974).

3 Metodologia

3.1 Coleta e análise dos dados

Para o desenvolvimento das análises do presente estudo foram desenvolvidas entrevistas com representantes de uma empresa gaúcha que atua na área de termometria. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas que segundo Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006) visam compreender como os entrevistados entendem o tema pesquisado. As entrevistas realizadas contaram com estrutura de protocolo de acordo com a literatura de Creswell (2010).

Para que a pesquisa atingisse seu objetivo, os respondentes precisavam participar do processo de tomada de decisão organizacional no que se refere ao desenvolvimento de novos produtos. Participaram das entrevistas o proprietário da empresa, a gerente de marketing e vendas e a supervisora de qualidade. Atribui-se importância à participação de mais de um entrevistado, pois se torna possível verificar possíveis discrepâncias entre as falas. Cada entrevista teve aproximadamente 30 minutos de duração, contabilizando 1 hora e vinte minutos de material de áudio, transcritos em 41 páginas de texto.

Utilizou-se análise de conteúdo qualitativa para o tratamento dos dados (Bardin, 2004). A primeira etapa da análise das entrevistas envolveu a leitura integral das transcrições para que fosse possível determinar as decisões que seriam analisadas. Em seguida, estabeleceu-se os temas mais recorrentes nas entrevistas e assim foi possível determinar as perspectivas adequadas para a análise.

É interessante ressaltar que a determinação das perspectivas ocorreu após a coleta de dados. O objetivo dos pesquisadores no momento da coleta era entender de forma abrangente como eram tomadas as decisões de novos produtos. Somente depois da primeira rodada de análises foi possível escolher as perspectivas e comparar as decisões tomadas com as respectivas abordagens.

3.2 Caracterização da empresa estudada

Empresa gaúcha que atua na área de fabricação de termômetros de diferentes tipos (desde os que medem temperatura corporal até termômetros industriais), densímetros, aparelhos para teste de qualidade em combustíveis, itens de medição em agropecuária e refrigeração, instrumentos digitais de precisão, aparelhos medidores de pressão e instrumentos digitais para medição. Em suma, oferece soluções em medição por meio de seus produtos. Atua no mercado há 40 anos. Seu faturamento fica entre R\$ 60 e R\$ 70 milhões /ano.

As decisões escolhidas para análise envolvem o processo de desenvolvimento de novos produtos. Como será observado na sequência, foram exploradas questões como o surgimento das ideias, a análise de alternativas, a instabilidade ambiental, as crises, a influência dos concorrentes, a busca por fornecedores, a preocupação com a legislação e o acompanhamento do desempenho dos produtos no mercado.

4 Apresentação e Análise dos Dados

4.1 Análise do caso sob a perspectiva teórica do alto escalão

Analisando-se as entrevistas sob a perspectiva do alto escalão e tendo como base o modelo de escolha estratégica sob a racionalidade limitada de Hambrick *et al.*, (2009), pode-se destacar o ponto inicial da tomada de decisão: a situação estratégica. De acordo com a teoria, a situação estratégica envolve qualquer estímulo organizacional ou ambiental que possa ser percebido como potencial para a empresa.

Em dias normais a demanda vem do mercado... essa necessidade é levantada pelos nossos representantes, pelas pessoas que trabalham em campo, que visitam clientes e recebem solicitações. – Proprietário

Ela [a ideia] surge de várias entradas ... ela normalmente surge da área comercial... ou da área de marketing... pode ser oriunda também de algum cliente ou representante... a própria diretoria da empresa que quando realiza alguma viagem, faz alguma visita a feiras, eles também trazem essas informações. – Supervisora de Qualidade

A gente criou um fluxograma de produtos novos, então qualquer pessoa da empresa pode sugerir um produto... – Gerente de Marketing e Vendas

Nas falas destacadas, observa-se a pluralidade de fontes de estímulo. Como será discutido adiante, o início do processo pode ser muito diverso, mas o que vai determinar as escolhas da empresa serão algumas características dos gestores como valores, estilo cognitivo e personalidade.

Esses fatores formam a orientação executiva, que englobam tanto aspectos psicológicos como experiências observáveis, e são responsáveis pela primeira lente pela qual serão observadas as situações estratégicas (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick *et al.*, 2009). Dentre os elementos da orientação executiva, evidencia-se nas entrevistas a importância dos valores no processo decisório. Em diversos momentos os entrevistados relataram a preocupação com a qualidade como um aspecto importante na tomada de decisão, e mesmo quando não era posto de forma explícita, percebia-se que as questões de qualidade tinham um peso muito grande no processo de desenvolvimento de produtos.

... a gente enquanto líder que tinha toda uma preocupação com qualidade, como é que a gente vai fazer agora para produzir na China... – Gerente de Marketing e Vendas

... a gente conseguiu também preservar muito a parte de saúde da população né, porque imagina tu ali medindo febre e o termômetro está dizendo que não está [com febre]... e por questões financeiras as pessoas fazem qualquer coisa e colocam a vida de todo mundo em risco... – Gerente de Marketing e Vendas

... e aí todos os resultados ali, tudo o que acontece é registrado, tá? Todos os pontos positivos, o funcionamento, e só se lança realmente o produto se está 100% aprovado. – Proprietário.

Aspectos de personalidade também influenciam a tomada de decisão, como pode ser observado no trecho a seguir, em algumas situações, funcionários com confiança em excesso acabam tomando decisões equivocadas, mas que são aceitas na organização devido ao poder ou mesmo ao *status* que determinada pessoa possui na empresa.

... já aconteceu de alguém aqui na empresa que tem influência achou bacana um produto numa viagem que fez e pediu para a importação comprar. E já aconteceu de a importação comprar um lote e trazer e esse produto ficar estocado anos a fio. – Gerente de Marketing e Vendas

Um terceiro elemento da orientação executiva observado nas entrevistas refere-se à experiência observável. Como pode ser notado na fala da Gerente de Marketing e Vendas, depois de desenvolver o ‘canal farma’ a empresa deixou de investir somente em produção de termometria e se especializou em medição na área de saúde, para aproveitar o conhecimento adquirido com o novo canal. Ou seja, a decisão foi tomada com base na experiência adquirida, a empresa entendeu como mais vantajoso trabalhar toda uma nova unidade de negócio para atender esse público do que continuar somente com a área de termômetros industriais.

...a gente quis apostar em um produto que a gente utilizasse os mesmos canais de distribuição, os mesmos consultores, a introdução já nos clientes... a gente não

podia gastar a bala tentando atender um mercado totalmente fora do que a gente estava acostumado.
– Gerente de Marketing e Vendas

Como destacam Hambrick *et al.*, (2009) o estilo cognitivo do executivo pode afetar a maneira como ele enxerga a tomada de decisão. Nas entrevistas foi possível observar dois indivíduos com estilos cognitivos distintos: o proprietário e a gerente de marketing e vendas. Percebe-se que o proprietário busca e processa suas informações de maneira lógica. Em diversos momentos da entrevista tentou-se questioná-lo a respeito da avaliação de novas ideias, de uma forma um pouco mais abstrata, mas o mesmo sempre apresentava um processo racional e rigoroso para o desenvolvimento de novos produtos. O trecho a seguir exemplifica essa característica.

Esse produto ele pode ser alugado pela prefeitura? Ela paga um aluguel mensal por ponto, por auto, por táxi?... mas aí realmente é feito um estudo de viabilidade econômica, é feito um contrato para determinado tempo [...]. – Proprietário

Por outro lado, a gerente de marketing e vendas apresenta um estilo cognitivo denominado de não lógico (Barnard, 1979). Quando questionada sobre como seria o desenvolvimento do produto denominado por ela de “desvio padrão”, algo que fugiria muito do que o mercado esperava e seria uma revolução, a gerente trouxe para sua fala elementos de intuição, menos pré-estabelecidos se comparados à fala do proprietário.

[...] tá numa crescente e eu tenho certeza que falta pouco assim, para a gente chegar no nível de ter um desvio padrão. Eu já estou atenta, daqui um pouco bate um insight, daqui a pouco alguém vem com uma ideia, daqui a pouco eu ouço alguma coisa no mercado ou alguém ouve e aí é onde a gente dá o pulo do gato de novo. – Gerente de Marketing e Vendas

Para finalizar a análise da primeira perspectiva teórica são destacados nas falas da supervisora de qualidade aspectos da racionalidade limitada. Como foi discutido nesta seção, os estímulos ambientais e organizacionais são filtrados por diversos elementos da orientação executiva. Essas lentes farão com que os tomadores de decisão tenham uma visão limitada do campo, impossibilitando-os de atingirem a racionalidade ideal durante o processo decisório (Simon, 1997).

Pode ter sido um erro. Todos aqueles filtros foram realizados... não previram todas as possibilidades, e a gente deixou de filtrar alguma coisa.
– Supervisora de Qualidade

[...] mas claro que sempre é uma incerteza muito grande né. As incertezas no início de tudo sempre são enormes.
– Supervisora de Qualidade

4.2 Análise do caso sob a perspectiva teórica iterativa

Das entrevistas realizadas, o depoimento tomado da gerente de marketing e vendas da empresa é o mais detalhado para se analisar as tomadas de decisões de novos produtos sob a perspectiva iterativa. A gerente relatou que a empresa conseguiu três ‘pulos de gato’ durante sua história. Se observarmos suas falas utilizando o modelo dinâmico de tomada de decisão de Kunreuther and Bowman (1997), podemos inferir que os momentos denominados ‘pulos de gato’ são na verdade consequências de mudanças nos pontos de referência da organização.

Até 2010 nós éramos indústria de termômetro e a partir de 2010 a gente virou soluções em medições, porque a gente entendeu que o nosso escopo poderia ser bem maior em medição ... nós não tínhamos o mercado Pharma ... O mercado Pharma tinha um giro muito mais alto, porque um termômetro para um processo industrial, ele tem uma vida útil longa, agora quantas pessoas hoje precisam medir a febre no planeta, e no Brasil?
– Gerente de Marketing e Vendas

Observa-se que o ponto de referência da empresa era a termometria para a indústria. Dessa maneira, apesar de ter *know-how* disponível, a empresa não enxergava a oportunidade de mercado no ‘canal farma’. A nova ocasião que proporcionou a primeira mudança no ponto de referência surgiu das reivindicações dos clientes. A fala abaixo, da gerente de marketing e vendas comprova isso.

... os próprios clientes começaram a dizer “Senhor X2, se você tem hoje um know-how tão alto em termômetro, porque vocês não começam a trabalhar com termômetro para febre, pra pessoas, para trabalhar a farmácia?”
– Gerente de Marketing e Vendas

Essa primeira mudança no ponto de referência fez com que a empresa se deparasse com novos participantes e novas limitações. Para produzir os termômetros de medição de febre a empresa precisou buscar parceiros fora do país. Como é detalhado pela supervisora de qualidade, a nova operação precisou de novos participantes, fornecedores internacionais, e isso acabou gerando novos problemas, por exemplo, a adequação dos fornecedores às exigências dos órgãos reguladores brasileiros: Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e Instituto Nacional de Metodologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO).

Então, a gente vai para os passos seguintes que é fazer o contato com os possíveis fornecedores, verificar o que ele possibilita, no que ele pode nos atender, ele já deve entender que tem uma legislação brasileira que ele vai ter que atender... – Supervisora de Qualidade

A gerente de marketing e vendas considera essa mudança para termometria clínica como um 'pulo de gato', pois proporcionou uma nova solução para a empresa. Hoje o 'canal farma' representa 70% do faturamento organizacional. A mudança no ponto de referência fez com que a empresa encontrasse outras possibilidades de negócio, e uma nova unidade de negócio surgiu e se desenvolveu a partir dessa mudança.

Então, a gente começou a ter um giro muito alto nos termômetros e logo a área de saúde que é como a gente denomina hoje tomou conta, é a linha Pharma, o produto desenvolvido para o 'canal farma' absorveu uma grande parte da nossa estrutura e virou 70% de nosso faturamento. – Gerente de marketing e vendas.

Nós temos uma unidade que nós chamamos de saúde na empresa. Essa unidade de negócio é a maior da empresa, é onde vendemos termômetros clínicos, aparelhos de pressão e toda uma linha de produtos para médicos e hospitais. – Proprietário.

O acontecimento que a gerente de marketing e vendas classificou como o segundo 'pulo de gato' foi a produção de termômetros clínicos digitais. Esse novo momento foi ocasionado por uma nova situação no mercado: a empresa começou a perder espaço para os concorrentes que importavam termômetros digitais. Essa nova ocasião gerou uma nova mudança no ponto de referência da empresa.

O mercado começou a nos exigir termômetro digital, porque todo mundo estava oferecendo termômetro digital e como a (Empresa X) que é quem mais vendia termômetro clínico não tinha termômetro digital? – Gerente de marketing e vendas.

O novo ponto de referência fez com que a empresa entrasse em contato com novos participantes. A produção do termômetro digital nacionalmente faria com que o preço final do produto fosse o dobro do praticado pelos concorrentes que importavam o produto pronto. A empresa X precisou estabelecer parcerias de produção na China, e assim, novas restrições surgiram:

... a gente enquanto líder, que tinha toda a preocupação com qualidade, como é que a gente vai fazer agora para produzir na China. Até a gente teve um pouco de preconceito. – Gerente de Marketing e Vendas.

Para resolver a restrição com a qualidade, a empresa desenvolveu um fornecedor na China que produziria o termômetro digital. O desenvolvimento desse fornecedor envolveu a criação de uma planta fabril e a possibilidade de representantes da empresa realizarem inspeções periódicas para certificar a qualidade do produto.

Aí a gente se deu conta que esse padrão de qualidade que a gente tava trabalhando era muito acima do que

a concorrência 'tava' trazendo, importando sem critério. Aí a gente entrou com essa questão da legislação, se deu conta que seria um gancho de mercado trabalhar na legislação. Fizemos a lei junto à Anvisa, aprovamos o nosso produto e o nosso termômetro clínico digital foi o primeiro item a ser creditado pela Anvisa e pelo o Inmetro e aí entrou essa legislação e hoje pra entrar um produto de forma legalizada no Brasil, pra área de correlatos, pra essa área de termometria tem que ter certificação da Anvisa e do Inmetro. – Gerente de Marketing e Vendas

Percebe-se que a empresa, a partir da nova situação, conseguiu encontrar uma solução para seus novos problemas. A questão da qualidade foi resolvida e aproveitou-se o *know-how* na área de termometria para bloquear a atuação dos concorrentes tendo o apoio dos órgãos reguladores.

Do ponto de vista do modelo dinâmico de Kunreuther and Bowman (1997), pode-se dizer que a solução junto a Anvisa já estava disponível para a empresa, mas ainda não existia um problema a ser solucionado, o mesmo só apareceu a partir da mudança no ponto de referência. Essa é uma característica do modelo *Garbage Can* que foi incorporada ao modelo dinâmico, e que, como apontam Langley *et al.* (1995) deve estar presente para que a perspectiva seja considerada iterativa.

Para finalizar, a decisão considerada pela gerência como o terceiro "pulo de gato" não se originou de uma mudança no ponto de referência da empresa. A terceira decisão está relacionada com a primeira mudança (optar por termômetros clínicos para atender o 'canal farma'), e envolveu o desenvolvimento de novos produtos para aproveitar a imagem forte que a empresa havia conquistado no 'canal farma'. Como as decisões que envolveram o desenvolvimento dos aparelhos de medição de pressão não se adequam à perspectiva iterativa, não serão tratadas nesta seção.

4.3 Análise do caso sob a perspectiva teórica da Política e Poder

Então, os próprios clientes começaram a dizer, "(Senhor X) se você tem hoje um know-how tão alto em termômetro, por que vocês não começam a trabalhar com termômetro pra febre, pra pessoas, pra trabalhar a farmácia?". (Senhor X) achou a ideia interessante, trouxe pra empresa, as pessoas na empresa compraram a ideia, começamos a trabalhar a fabricação de termômetros de febre. – Gerente de Marketing e Vendas

Child *et al.*, (2010) abordam a questão da perspectiva política nas organizações, explicitando como e por que os indivíduos, grupos e organizações exercem poder ou acumulam influência, de maneira a moldar as

decisões estratégicas que são feitas nas organizações. A questão da hierarquia e poder (Magee & Galinsky, 2008), bem como a perspectiva política (Child *et al.*, 2010) abordada fica evidente na fala da gerente de marketing e vendas no que diz respeito à ideia dada pelo proprietário, que foi levada para a organização e que foi aceita sem mais questionamentos. Infere-se que a ideia “foi comprada” pelos colaboradores por ter partido da pessoa com o maior cargo dentro da empresa, o dono. Não foi identificada nesta fala nenhuma análise da viabilidade do produto, nem a apreciação por um dado grupo. O produto foi simplesmente aceito, as pessoas acreditaram na ideia, possivelmente motivadas pelo alto cargo de quem a sugeriu.

A gente tem um grupo que é chamado Grupo de Desenvolvimento de Produtos Novos, esse grupo são algumas pessoas estratégicas, é o diretor da empresa, a coordenação de marketing, a coordenação de vendas, a menina da qualidade, porque esses produtos têm que ter sempre (Anvisa) e (Inmetro), o rapaz da produção, um cara da engenharia que é do P&D3, quem mais? Acho que só. Qualidade, importação, P&D, produção, vendas, marketing e diretoria. (...) mas esse grupo é fechado. – Gerente de Marketing e Vendas

E essa demanda entra para um grupo né. Normalmente esse grupo está focado principalmente mais em mim e também na compradora, na coordenadora de compras internacionais (...) – Supervisora da Qualidade

Pode-se notar na fala da gerente de marketing e vendas bem como na fala da supervisora da qualidade que quando há o desenvolvimento de uma nova ideia, esta deve passar pelo Grupo de Desenvolvimento de Novos Produtos. O grupo é composto por um número reduzido de pessoas específicas da empresa, que por sua vez, possuem o poder de analisar e definir os novos produtos. A gerente de marketing e vendas relata que o grupo é fechado, enfatizando a ideia de colaboradores seletos, bem como o proprietário da organização. De acordo com Magee and Galinsky (2008), a hierarquia tem as funções de estabelecer a ordem e facilitar a coordenação, e motivar os indivíduos. Este grupo tem uma dada posição dentro da empresa, assumindo um papel estratégico. Tal tarefa é centrada no grupo para que a ordem seja garantida e que os profissionais qualificados para a função, de fato a desenvolvam.

A gente criou um fluxograma de produtos novos, então, qualquer pessoa da (Empresa X) pode sugerir um produto, mas essa pessoa vai sugerir e esse produto cai nas garras do comercial. – Gerente de Marketing e Vendas

A expressão utilizada pela gerente de marketing e vendas “cai nas garras do comercial” sugere que qualquer pessoa na empresa pode sugerir um produto, mas quem de fato tem o poder para decidir se a ideia

do produto segue para apreciação ou não é o setor comercial. Embora explícito em sua fala que qualquer pessoa da empresa pode sugerir um novo produto, o que segue em seu discurso vai contra a afirmação da primeira parte da oração. A palavra ‘garras’ utilizada denota poder, força, ameaça. Baseando-se nas ideias de Jackall (1988) infere-se que por vezes informações pertinentes ou com potencial de tornarem-se bons produtos podem ter sido ‘deixadas de lado’ pelos funcionários, uma vez que estes poderiam não estar dispostos a enfrentar o crivo e as ‘garras’ do setor comercial.

Olha o que eu tenho para te dizer, é que já aconteceu de alguém aqui na empresa que tem influência achou bacana um produto numa viagem que fez e pediu para importação comprar. E já aconteceu de a importação comprar um lote e trazer e esse produto ficar estocado anos a fio(...) E nós hoje temos em estoque atualmente produtos dessa geração que a gente tem que desovar.
– Gerente de Marketing e Vendas

Novamente enfatiza-se a questão da influência na empresa (Child *et al.*, 2010). A gerente afirma que por vezes, em um dado período do passado da organização, alguém com influência sugeria um produto novo a ser desenvolvido, pois o tinha visto em uma viagem. Sem passar por nenhum procedimento avaliativo, este produto era importado e comercializado. Por vezes este não tinha um volume de vendas, o que gerava estoques parados na empresa. O porquê esta pessoa conseguiu que sua ideia valesse na empresa? A resposta é clara na fala acima: influência. Child *et al.*, (2010) afirmam que o ‘comportamento político’ é a conduta de indivíduos ou grupos que envolve o uso do poder ou exercício de influência.

Só que o vendedor não comprou a ideia porque não era uma necessidade da área comercial. É difícil tu conseguir fazer com que eles vendam alguma coisa que eles não compram. – Gerente de Marketing e Vendas

Evidencia-se, nesta fala, que se os colaboradores da área comercial não “comprassem a ideia” de um produto não se esforçavam para vendê-lo. Observam-se questões morais levantadas por Jackall (1988). Ao invés dos vendedores empenharem-se em prol de maiores vendas para a organização, somente o fariam se “comprassem” a ideia do produto. Nota-se que questões pessoais se sobressaem frente aos aspectos da organização, ideia amplamente discutida por Jackall (1988) no seu livro “*Moral Mazes*”.

4.4 Análise do caso sob a perspectiva teórica da Teoria da Ação

Pode-se observar na fala dos participantes que houve mudança no direcionamento da empresa no que diz respeito ao escopo de atuação. Para que tal situação pudesse ocorrer, provavelmente deve ter havido o uso do Modelo II de aprendizagem (Argyris & Schön, 1974), pois antes o que era uma fábrica de termômetros passou a ampliar o escopo e oferecer uma gama maior de produtos e serviços, passando a operar como uma empresa de solução em medição:

A Empresa X começou com know-how intermometria então, até 2010 nós éramos indústria de termômetros e a partir de 2010 a gente virou soluções em medição, porque a gente entendeu que o nosso escopo poderia ser bem maior em medição e poderíamos fugir da área de termometria. – Gerente de Marketing e Vendas

Observa-se na fala a expressão “a gente entendeu” (relativo à mudança a partir de 2010) que pressupõe análise e mudança de paradigma, características do Modelo II de Argyris and Schön (1974). Houve na Empresa X uma mudança de paradigma. Eles passaram de indústria de termômetros para soluções em medição. Tal ação ampliou o escopo da empresa, sendo necessário para isso mudança no *status quo* da organização.

Aí como é que a coisa começou a mudar na termometria? Quando entraram abriu-se a comercialização pro exterior, entraram importadores com termômetros digitais e o nosso que era fabricação própria começou a ficar caro, não atender o mercado. A gente precisava trabalhar com digitais. Então, nessa segunda etapa de desenvolvimento de produtos o que aconteceu? A gente começou a perder mercado. A primeira vez foi a oportunidade de entrar num nicho e a segunda vez foi a perda desse nicho, porque a gente começou a ver que aquele cliente que comprava da gente o termômetro de febre de vidro que a gente produzia aqui ‘tava’ dividindo a compra conosco e com os digitais. O que a gente também começou a entender? – Gerente de Marketing e Vendas

(...), um pouquinho antes da regulamentação, o mercado começou a nos exigir termômetro digital, porque todo mundo tava oferecendo termômetro digital e como que a (Empresa X) que é quem mais vendia termômetro clínico não tinha termômetro digital? E a gente se deu conta que a fabricação do termômetro digital ia tornar o produto o dobro do preço do produto importado pelos nossos concorrentes. Aí a (Empresa X) também teve que abrir o mercado pra fabricação fora do país. – Gerente de Marketing e Vendas

Argyris and Schön (1974) afirmam que quando há a identificação de algum erro e sua correção é feita envolvendo modificações em normas e objetivos fundamentais da organização, ocorre o aprendizado

double loop. Observou-se distintos momentos em que o Modelo II (Argyris & Schön, 1974) fez-se presente na empresa. No caso explicitado anteriormente, houve a detecção de um problema com relação aos concorrentes, o que levou a empresa a agir e modificar sua estratégia com relação à nova linha de produtos.

E a gente começou a ver que ‘tava’ em voga a questão da hipertensão, do estresse, então, problemas do coração, AVC, e começou a haver uma movimentação do ‘canal farma’ de buscar medidores de pressão e foi aí o grande pulo da (Empresa X). – Gerente de Marketing e Vendas

Então, a (Empresa X) teve que mudar a forma também de fazer a venda. Teve que apostar em treinamento, material para mostrar pro cliente como que é o funcionamento do produto, no ponto de venda banner, cartaz mostrando que esse produto tá ali para as pessoas também olharem e terem a curiosidade, identificar. E foi assim que a gente entrou no nicho dos medidores de pressão. – Gerente de Marketing e Vendas

Em ambos os trechos se evidencia a necessidade de mudanças na organização, tanto na questão de desenvolver novos produtos para fazer frente à concorrência e com isso não perder mercado quanto na questão de mudar a maneira de treinar sua força de vendas, adequando-se às novas necessidades da empresa. De acordo com Argyris and Schön (1974), a forma prática de aprender o modelo II é por meio da elaboração da ação, o que de fato ocorreu quando a empresa teve de desenvolver e pôr em prática um novo modelo de treinamento para seus vendedores, mudando assim os padrões aos quais eles estavam acostumados.

Qual foi o terceiro pulo do gato da (Empresa X) que foi o ano passado? A gente dividiu o nosso mix de produtos em curva “A”, “B”, “C”, produtos Pop, Max e Primer. – Gerente de Marketing e Vendas

Hoje a gente já sabe que a gente precisa dentro desses critérios ter um combate, que é um preço popular, o intermediário, e um top de linha, que vai ter diferenciais (...) Praticamente todas embora esse processo seja novo. Essa questão das 3 linhas ela foi implementada o ano passado, então, os produtos que a gente está desenvolvendo agora estão nesse critério. – Gerente de Marketing e Vendas

Fica claro na fala da gerente de marketing e vendas que o processo é novo. A empresa desenvolveu um novo critério para os produtos, a divisão deles na curva ABC (na denominação da Empresa X, produtos Pop, Max e Primer). Nota-se que os produtos desenvolvidos a partir de 2012 (data estipulada a partir da fala “implementada ano passado”, uma vez que a entrevista foi realizada em 2013) já respeitam o novo padrão de divisão dos produtos. Novamente observa-se mudança de *status quo* na empresa, pois agora

eles conseguem atingir uma fatia maior de mercado, devido à diferença de preço e qualidade das suas três linhas de produto para um mesmo termômetro, por exemplo.

Quando a gente está estabelecido no mercado a gente pode buscar um desvio padrão tipo assim, ah tá todo mundo fazendo assim, ampliando o mix, o mix tá grande, tá pegando participação, legal. O que eu vou trabalhar como desvio padrão que foi alguma coisa que ninguém viu para eu poder me diferenciar enquanto marketing, enquanto marca, enquanto né, apelo? Daí sim, mas esse processo a (Empresa X) ainda não alcançou.
– Gerente de Marketing e Vendas

Eu já estou atenta, daqui a pouco bate um insight, daqui a pouco alguém vem com alguma ideia, daqui a pouco eu ouço alguma coisa no mercado ou alguém ouve e aí é onde a gente dá o pulo do gato de novo né.
– Gerente de Marketing e Vendas

Um fato revelado nas entrevistas é a constante busca por um diferencial na empresa, o que a gerente de marketing e vendas denominou de “desvio padrão”. O objetivo de eliminar rotinas defensivas que inibem a eficácia e o aprendizado organizacional (Argyris & Schön, 1974) fica claro, pois a entrevistada afirma que está em busca de um diferencial, um desvio padrão. Evidencia-se o papel ativo da colaboradora na busca deste diferencial, que segundo ela pode levar a empresa a ter mais um ‘pulo do gato’. Ela fala sobre a importância de trabalhar algo que ninguém viu antes, procurando adiantar-se frente à concorrência.

Daí a gente alinhou um processo assim muito simples 6, 10 etapas no máximo. Cheguei para minha diretora, abri esse aqui é o que a gente deve evoluir, e ela comprou na hora a ideia. Naquela semana nós reunimos as principais áreas e cada um colocou o seu processo e evoluiu dum (post it) para um Excel, nesse Excel parou na mão da qualidade que montou um fluxo oficial, um fluxo de acordo com uma metodologia e dessa metodologia agora ela tá colocando no sistema, que é um sistema de gestão de projetos efetivamente. Então, é muito legal ter acompanhado a evolução que de um (post it) hoje. – Gerente de Marketing e Vendas

É a melhor pessoa para gerenciar, não tinha ninguém melhor do que ela para conduzir. Agora é sofrido. Ela corre atrás de todas as áreas o tempo todo.
– Gerente de Marketing e Vendas

Observa-se na organização que não foram somente os produtos que sofreram inovações, mas também o processo de gestão de projetos, que surgiu da ideia de juntar vários *post-it* e montar um processo que é gerenciado pela supervisora da qualidade. A gerente de marketing e vendas relatou que sempre faltava alguém de outro setor entregar algo sobre um projeto para ela, sendo assim, ela anotava o que faltava nos

post-it, o que levou ao aprimoramento do processo descrito na fala acima. Segundo Argyris and Schön (1974) há maior probabilidade do modelo II ocorrer quando o aprendizado é de fato necessário, como foi o caso relatado.

A sugestão de criar um processo organizado para a gestão de projetos partiu da gerente de marketing e vendas que, apoiada pela sua diretora, juntamente com os colaboradores das principais áreas o desenvolveu. Argyris and Schön (1974) afirmam que o Modelo II é mais facilmente aprendido quando os indivíduos estão às voltas com problemas difíceis. Foi relatado pela gerente de marketing que havia muita cobrança sobre ela sobre os porquês de novos produtos demorarem tanto para serem avaliados.

Evidenciam-se neste processo de aprimoramento, a liberdade de escolha, comprometimento, fluência na comunicação entre os colaboradores e diretoria, confiança e cooperação, de acordo com o que Argyris and Schön (1974) defendem que sejam valores essenciais para o Modelo II.

Árduo e um trabalho longo viu? Não é rápido. Tem processo que ainda não tá redondo, mas a gente aos poucos vai né (...). É evolução. – Gerente de Marketing e Vendas

Argyris (1977) afirma que a empresa pode detectar e corrigir um erro tanto em consonância com o Modelo I ou com o Modelo II. Entretanto, apenas nos processos de aprendizagem *double loop* é que as empresas poderão rever suas normas e implementar as alterações indispensáveis para acomodar os novos conceitos. Nota-se na fala que o trabalho é tido como árduo, tal mudança de paradigmas na organização não é de fato fácil, nem ocorre rapidamente. Contudo a empresa optou pela mudança de *status quo*, valendo-se do Modelo II, para eles tido como um processo de evolução.

É uma coisa que a (Empresa X) não trabalha? Ah então vai pesquisar quem são os componentes existentes, onde eles trabalham, que canal normalmente eles utilizam, é distribuidora, consumidor final, como é que eles fazem? – Supervisora da Qualidade

Porque todos os laboratórios que transportam medicamentos ou transportadoras eles precisam conservar a temperatura baixa dentro dos caminhões assim como os caminhões frigoríficos, caminhões que transportam alimentos (...). Então, são todos produtos inovadores que a (Empresa X) vai desenvolvendo. – Proprietário

Tanto na fala da supervisora da qualidade, quanto na fala do proprietário fica claro o papel da inovação na empresa. Para que haja processos novos, deve haver mudanças, ocasionadas principalmente se o Modelo II de Argyris and Schön (1974) for seguido. Evidencia-se a busca de informações no mercado, com

base na concorrência e em características internas e externas que formam o produto que a empresa tem interesse em desenvolver. A Empresa X, com base nas entrevistas, demonstra que não adota uma posição passiva frente ao mercado. Eles inovam em processos e produtos, procurando sempre atender às necessidades dos clientes.

Nós temos um projeto, ou matriz, um modelo, isso existe, agora nós sempre podemos anexar alguma coisa que atenda o cliente dentro da sua necessidade. Então, sempre pode ser feito uma modificação, ele não está engessado esse nosso sistema. – Proprietário

O cliente realmente é quem manda que define e solicita.
– Proprietário

O proprietário afirma que sempre pode ser feita alguma modificação, nas palavras dele o sistema da empresa “não está engessado”, dando ideia de fluidez nos processos e projetos. Esta atmosfera “mais leve” vai ao encontro da importância que é dada aos clientes na Empresa X. Uma vez que, de acordo com o proprietário, o “cliente realmente é quem manda que define e solicita” a empresa deve adotar a postura de constante adaptação às necessidades de seus clientes. Para a resolução destas situações há que se ter capacidade de abstração (Argyris & Schön, 1974).

5 Considerações Finais

O estudo teve como objetivo analisar decisões estratégicas de marketing sob quatro perspectivas teóricas de tomada de decisão: teoria do alto escalão; perspectiva iterativa; política e poder; e teoria da ação. Chegou-se a essas quatro perspectivas por meio da análise das entrevistas desenvolvidas em uma empresa gaúcha de soluções em medições. As análises mostram que é possível estudar as decisões de uma empresa a partir de diversas perspectivas teóricas, sendo que cada uma oferece *insights* diferentes para a compreensão do fenômeno.

A análise das decisões sob a perspectiva da teoria do alto escalão demonstra a importância das características dos gerentes no processo decisório. De acordo com os participantes, ideias de novos produtos surgem de diversas fontes, porém como foi possível observar, os valores, estilos cognitivos e a personalidade afetam a maneira como os estímulos são percebidos. Reconhece-se que os filtros impostos por esses elementos podem limitar a capacidade de análise das alternativas, levando a empresa a possíveis insucessos no desenvolvimento de novos produtos.

A perspectiva iterativa desvia o foco da decisão exclusivamente das mãos dos executivos e chama atenção para mudanças internas e externas que “forçam” a empresa a tomar uma nova decisão. A análise da

segunda perspectiva mostrou como a empresa passou por grandes transformações a partir de uma modificação em um ponto de referência (foco em termômetros clínicos ao invés de termômetros industriais). É interessante notar que essa mudança no ponto de referência provavelmente se deu a partir da percepção da gerência sobre uma mudança no mercado, logo nota-se que o modelo dinâmico (iterativo), de forma isolada, não atende esse tipo de análise, a partir dessa perspectiva não é possível analisar como um indivíduo pode influenciar as mudanças nas restrições ou nos pontos de referência de uma empresa.

A análise da perspectiva de política e poder traz um novo olhar para as decisões de desenvolvimento de novos produtos. Pode-se dizer que ela completa alguns espaços não preenchidos pelas duas primeiras perspectivas, mas falha na análise de alguns elementos importantes da decisão. Em relação à contribuição, assim como a perspectiva do alto escalão, as análises de política e poder oferecem uma explicação mais profunda em relação aos motivos que fazem uma empresa optar por uma estratégia e não outra. Por mais que exista uma nova situação no ambiente que exija um novo ponto de referência (perspectiva iterativa), depende dos indivíduos detentores do poder adotar ou não essa nova realidade. Já em relação às falhas, a perspectiva de política e poder não consegue determinar como novas situações realmente afetam as escolhas gerenciais. O poder dos executivos é sempre maior que qualquer mudança ambiental?

De forma semelhante à perspectiva iterativa, a análise da decisão levando-se em consideração a teoria da ação enfatiza as mudanças organizacionais. O que vale destacar nessa perspectiva e que ainda não havia sido detalhado nas outras análises é o papel da aprendizagem no desenvolvimento dos novos produtos e o envolvimento organizacional integral nos processos. A transição do modelo I para o modelo II exige que toda a organização esteja engajada e entenda os motivos das mudanças. Outro destaque da perspectiva da teoria da ação é o foco na inovação. Nas análises anteriores quase nenhum destaque foi dado à necessidade de inovação da empresa, as mudanças eram atribuídas a fatores ambientes, mudanças internas ou jogos de poder. No que diz respeito à teoria em uso e a proclamada (Argyris & Schön, 1974) não se pode fazer inferências a partir das falas dos entrevistados uma vez que não foi realizada atividade de observação na empresa.

O estudo demonstrou a importância de se analisar uma decisão sob diversas perspectivas teóricas, reforçando a obra de Allison (1971). Qualquer modelo de análise quando considerado de forma isolada apresenta suas imperfeições, essa é uma realidade necessária para o desenvolvimento de pesquisas científicas: limitar o

foco de análise para entender o fenômeno específico. Porém, o mundo de forma geral não está dividido em categorias bem definidas, analisar uma decisão real sob uma única lente teórica limita o entendimento e empobrece as possibilidades de explicação do fenômeno.

A principal limitação do presente estudo refere-se à coleta de dados. Como os pesquisadores buscavam entender o processo de desenvolvimento de novos produtos de maneira abrangente para depois analisar as perspectivas teóricas, deixou-se que os entrevistados escolhessem a decisão que mais tinham domínio para contar o processo com mais detalhes. A dificuldade surgiu no momento da análise pois cada entrevistado falou um pouco sobre uma decisão específica. A supervisora de qualidade focou mais nos processos gerais de desenvolvimento, enquanto a gerente de marketing e o proprietário elegeram decisões específicas.

Sugere-se que em estudos futuros a metodologia de pesquisa de estudo de caso seja adotada. Sentiu-se falta no momento das análises de um maior aprofundamento em questões que não ficaram evidentes para os pesquisadores somente com as entrevistas. A participação mais ativa dos pesquisadores no campo, por meio de observação ou análise de documentos, poderia ajudar nesse sentido. Outra sugestão é que as decisões aqui discutidas sejam analisadas sob outras perspectivas teóricas. Escolheu-se as quatro perspectivas apresentadas a partir da lente ontológica dos pesquisadores frente à leitura das entrevistas, assim, estudiosos com outros vieses podem contribuir com novos *insights* teóricos.

1 O mix de marketing é composto pelos 4 P's (produto, preço, praça e promoção).

2 Nome fictício atrelado ao proprietário da empresa

3 Pesquisa e Desenvolvimento

Referências

Allison, G. (1971). *Essence of decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. New York: Harper Collins, 338 p.

Almeida, M.I.R & Murakami, M. (2005). Abordagem estratégica de tomada de decisão baseada no método AHP (Analytic Hierarchy Process), XVIII Congresso Latino Americano de Estratégia, Santa Cruz de La Sierra, SLADE.

Argyris, C. (2000). *Flawed advice and the management trap: how managers can know when they're getting good advice and when they're not*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Argyris, C. & Schön, D. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70,

Barnard, C. I. (1979). *As funções do Executivo*. 1ª ed. São Paulo: Atlas

Bignetti, L.P. (2009). A Essência do Processo Decisório: comentário sobre a obra de Graham Allson. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*. 6(1):71–74.

Child, J.; Elbanna, S. & Rodrigues, S. (2010). *The Political Aspects of Strategic Decision Making*. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (ed.) *Handbook of Decision Making*. John Wiley & Sons, p. 105–137.

Creswell, J.W. (2010). *Métodos de Pesquisa: Projeto de Pesquisa – métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.

Godoi, C.K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A.D. (2006). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, 32, 334–343.

Hambrick, D. C. & Mason, A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.

Hambrick, D. C.; Finkelstein, S. & Canella Jr., A. A. (2009) *Strategic leadership: theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press.

Harrison, E.F. (1999). *The Managerial Decision Making Process*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Jackall, R. (1988). *Moral Mazes: the world of corporate managers*. New York: Oxford University Press.

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall.

Kunreuther, H. & Bowman, E. H. (1997). A dynamic model of organizational decision making: Chemco revisited six years after Bhopal. *Organization Science*, 8 (4).

Langley, A.; Mintzberg, H.; Pitcher, P.; Posada, E. & Saint-Macary, J. (1995). Opening up Decision Making: The View from the Black Stool. *Organization Science*, 6, (3), 260–279.

Magee, J. C. & Galinsky, A. D. (2008). Social Hierarchy: The Self-Reinforcing Nature of Power and Status. *The Academy of Management Annals*, 1 (2).

Mintzberg, H.; Raisinghani, D. & Théorêt, A. (1976). The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 2 (21).

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth discipline: the art and practice of the learning organisation*. New York: Doubleday.

Simon, H.A. (1997). *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: USAID.

Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy Marketing Science*, 38, 119–140.