

A importância da pesquisa para a tomada de decisões

Edmundo Brandão Dantas*

Índice

Introdução	2
1 Por que é importante ter informação	4
2 Importância das informações no processo de tomada de decisões	9
3 Diferenciais competitivos	12
4 A pesquisa como instrumento de obtenção de informação para a tomada de decisões	14
5 Quando é necessária a pesquisa	17
Conclusão	18
Bibliografia	19

Resumo

O artigo apresenta a importância da pesquisa para a tomada de decisões, a partir de uma análise da importância da informação para qualquer organização, independentemente de sua área de atuação. Nele são enfatizados os aspectos da tecnologia e dos riscos inerentes aos negócios do mundo moderno, posicionando a pesquisa nesse ambiente. O autor critica as decisões tomadas apenas com base no *feeling* e no bom senso e aponta, com base em evidências observadas por alguns autores, os problemas decorrentes da falta de informações mais sólidas e confiáveis. O artigo conclui que nenhuma organização, seja de que tipo for,

*Universidade de Brasília.

pode, nos dias atuais, prescindir da informação e, por extensão, da pesquisa, haja vista as características do momento empresarial, delicado, arriscado e marcado por uma competição ferrenha e por clientes exigentes.

Palavras-chave: Informação, pesquisa, marketing e publicidade, risco.

Introdução

EM momentos de grande incerteza, marcados por mudanças radicais em termos sociais, políticos e comportamentais, administrar uma empresa ou organização de qualquer natureza se torna extremamente difícil. Ainda que se disponha de tecnologia e de um poderoso sistema de informações como a Internet, um ponto de suma importância se sobressai no ambiente de gestão: a magnitude dos riscos a que se expõem as organizações modernas.

Sabemos que o risco é inerente a qualquer negócio e que nenhuma organização, por mais sólida que seja, está livre dele. Entretanto, os riscos que se impõem ao mundo moderno atingem patamares de especial relevância, em função do volume de dinheiro que normalmente envolve as organizações. Eis, então, porque gerir uma empresa é hoje um grande desafio. As decisões, hoje em dia, devem, mais do que nunca, ser muito bem pensadas, pois não se pode correr o risco de tomá-las de forma leviana o suficiente para tornar a organização vulnerável.

Assim, surge nesse cenário outro fator importante: a necessidade da informação. Afirmamos que a Internet é um poderoso sistema de informações. E é mesmo. Mas, como mídia que se fundamenta no conceito de liberdade, temos que considerar que a Internet aceita tudo. Isto equivale a dizer que temos na Internet boa e má informação, informação confiável e lixo. Valer-se, portanto, apenas da Internet como sistema de informação, não dá segurança às organizações de que reduzirão o seu risco na tomada de decisões. É claro que os gestores das organizações devem ter algum conhecimento para saber discernir o que é bom e deve ser aproveitado, do que é ruim e deve ser descartado. Entretanto, o que se vê na prática é que há muitos dirigentes e empresários que, simplesmente por uma questão de economia, preferem valer-se de informações nem sempre confiáveis da Internet para tomar suas decisões. Do mesmo

modo, há aqueles que confiam em sua intuição e tomam decisões simplesmente com base no *feeling*.

Para Clancy & Krieg (2002, p.14), as decisões tomadas “à base de testosterona, muitas vezes feitas por homens, diretores de marketing, de publicidade e de produto que precipitadamente optam por uma das alternativas que eles conseguem vislumbrar, e agem pronta e energicamente sem ter a informação necessária”, conduzem as organizações a sérios riscos. Criar produtos ou serviços sem se auscultar o mercado pode, inclusive, levar a empresa à falência. Pesquisas e experiências realizadas pela *Copernicus Marketing Consulting and Research*, dos Estados Unidos, revelam que, em mercados competitivos, as decisões tomadas apenas com base na intuição, ditadas pelo “bom senso”, raramente levam a resultados positivos.

Como muitos dos executivos, infelizmente, parecem não ser dados à literatura técnica, a tomada de decisões com base em intuição permanece. Em um livro editado em 2008, Clancy & Krieg afirmam, com base em pesquisas mais recentes, realizadas em diversos países do mundo, que a maioria das decisões de marketing e publicidade, por exemplo, ainda é tomada apenas com base em *feeling*. Os autores apresentam vários casos contemporâneos de empresas que se deram mal no mercado americano porque conduziram o seu marketing com base na intuição.

Clancy & Krieg (2008: 43) defendem que:

Do mesmo modo que os executivos seniores não têm de ser contadores para entender os princípios e as lições do demonstrativo de lucros e perdas, do balanço patrimonial e do orçamento de fluxo de caixa, também não precisam ser estatísticos para compreender os princípios e as lições da pesquisa de mercado baseada em fatos. Com uma sólida compreensão acerca da diferença entre pesquisa qualitativa e quantitativa e do valor de cada uma, eles já saem com uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes menos informados. [...] A primeira tarefa de um programa de marketing baseado em fatos é avaliar a situação atual do produto/marca/empresa.

A partir do ponto de vista de Clancy & Krieg (2008), podemos ve-

rificar a importância da boa informação como instrumento gerencial de tomada de decisões.

1 Por que é importante ter informação

Precisamos considerar a informação como um recurso estratégico superior a qualquer outro fator de produção. Entretanto, a grande aposta das empresas tem que ser, mais do que na obtenção da informação para a gestão, na promoção da gestão da informação por seus estrategistas, tanto em nível micro, quanto em nível macro.

Muitos empresários e mesmo funcionários de diversas organizações atrelam seu poder à sonegação de informação. Acontece, porém, que quando a informação fica retida nas cabeças (ou nas gavetas da mesa) de alguns, a empresa não progride. Tornar o acesso à informação de qualidade disponível a todos os empregados e dirigentes de qualquer organização, então, passa ser uma garantia de progresso para ela. Dispor de informação confiável, segura e, portanto, de boa qualidade, possibilita aos gestores e empregados um trabalho mais racional e bem estruturado, além de minimizar certos problemas comumente existentes na maioria das organizações. Por exemplo, as organizações só admitirão pessoal em função da informação disponível, poderão planejar encargos e conteúdos funcionais com mais segurança. As compras sem planejamento, ao sabor de interesses individuais ou de pequenos grupos, ou, em muitas das vezes, por incompetência de gestão do negócio, serão banidas da empresa. Em outras palavras, as decisões “em cima do joelho” tenderão a acabar, pois não haverá mais “achismo” ou distorções da pouca informação que, muitas vezes, têm disponível.

A informação tornou-se o diferencial não apenas para manter as organizações, mas também para auxiliá-las na organização das tarefas do dia-a-dia. Vale lembrar que o sucesso da organização não depende somente das informações disponíveis, mas sim de saber coletar, organizar, analisar e implementar as mudanças com base nas informações que serão utilizadas para a melhoria contínua de suas atividades.

O crescimento das empresas e o necessário uso das informações, entretanto, gerou uma nova dificuldade: controlar os estoques informacionais, para que as informações sejam recuperadas e possam contribuir para a tomada de decisões.

Pode-se afirmar, então, que o papel da informação no mundo atual, é de suma relevância para o progresso das organizações, além de constituir-se um tema dos mais fascinantes. Há, inclusive, quem identifique a época atual como a Era da Informação. Ela é o principal elemento de agregação de valor à produção de bens e serviços e desempenha um papel estratégico e fundamental em diversos processos organizacionais, destacando-se aí os processos de inovação tecnológica. As empresas vivem num quadro constante de forças e pressões que ora criam ameaças, ora criam oportunidades para a expansão ou a retração do seu negócio. A informação é o canal que dá acesso ao conhecimento e que contribui para a mudança e o aperfeiçoamento, propiciando o conhecimento necessário à tomada de decisão e à execução de ações. A informação tecnológica, por exemplo, se constitui ferramenta básica na busca de soluções inovadoras, no processo produtivo da empresa, na melhoria da qualidade de seus produtos e na diversificação e lançamento de novos produtos.

Em marketing, uma das formas mais importantes de reduzir os riscos inerentes às suas atividades é dispor do máximo de conhecimento e compreensão possíveis do comportamento das variáveis externas e internas à empresa. Objetiva-se a redução do risco e não a sua eliminação, já que o risco é parte de qualquer atividade empresarial. A disponibilidade da informação e o seu uso correto são extremamente necessários para que se tenha conhecimento e compreensão dessas variáveis. É comum as empresas disporem de grande quantidade de informações irrelevantes e/ou de baixa qualidade, o que compromete todo o seu processo de marketing. Outras vezes, a empresa dispõe de grande quantidade de informações relevantes e de boa qualidade, mas os executivos de marketing não percebem a importância do seu uso e tomam decisões baseadas unicamente nas suas intuições e experiências. Ainda que esses dois fatores possam ter alguma importância no processo de planejamento de marketing, só poderão propiciar resultados positivos se estiverem associados a uma dose adequada de informações relevantes. Há também empresas que dispõem de grande quantidade de informações pertinentes e com qualidade, mas que são utilizadas de forma errada no processo de decisão em marketing, quer por desconhecimento dos usuários de como selecionar a informação adequada, quer por terem dificulda-

des em interpretá-las corretamente, fato que gera comprometimento do processo de planejamento de marketing como um todo.

Nas empresas, a melhor forma de dotar os usuários de informações é através da estruturação de um sistema de informações, cujo objetivo fundamental é ajudar que melhores decisões sejam tomadas pelos gerentes, reduzindo a incerteza.

O papel dos sistemas de informação é monitorar os resultados da empresa e o seu ambiente externo, buscar e captar, avaliar e selecionar, tratar, condensar, indexar, analisar, interpretar, classificar, armazenar, recuperar, transmitir e disseminar dados e informações externas e internas à empresa, pertinentes e relevantes para a tomada de decisões relativas às diversas atividades.

Um dos principais motivos para se obter o máximo de informações dentro de um projeto em que se está envolvido é o alcance dos objetivos, o que faz da informação um insumo de especial importância.

Em projetos onde as interfaces entre gerências e frentes de trabalho são muito grandes, é de suma importância estar bem informado. Há que considerar que muitas das ações tomadas por outras gerências podem ter impacto direto no nosso trabalho e que nem sempre é prudente esperar pelo fluxo de informações da empresa, sujeito, muitas vezes a falhas de comunicação. Assim, eventualmente é preciso que nos antecipemos aos trâmites naturais.

A falta de boa informação pode trazer consequências desastrosas para o trabalho e para a organização. Afinal, as pessoas bem informadas, em geral, conseguem garantir boas oportunidades para sua carreira e sua empresa.

A boa informação é a informação sempre atualizada e precisa, fundamental para que surpresas desagradáveis sejam evitadas. Para alcançarmos o sucesso na tomada de decisão, é necessário que compartilhe-mos informações em tempo hábil.

Um cuidado, porém, deve ser tomado: nem todas as informações devem ser compartilhadas. Comentar sobre planos estratégicos (pessoais ou corporativos) com desconhecidos, por exemplo, pode ser o mesmo que municiar concorrentes de informação estratégica para nossa organização. O mundo corporativo é “pequeno” e algumas informações podem ser preciosas para a concorrência. É preciso saber classificar o que é e o que não é confidencial. Vemos a todo o momento na Internet, si-

tes que, talvez inadvertidamente, divulgam informações que podem ser consideradas sensíveis para as respectivas organizações. Trata-se de um erro primário – e perigoso – que pode causar sérios prejuízos para essas organizações.

Trocando em miúdos, a habilidade de tomar decisões rápidas e precisas depende diretamente da qualidade e da velocidade com que as informações nos chegam.

Um dos setores onde é mais evidente o fenômeno da globalização é o setor de informação. Qualquer acontecimento, em qualquer ponto do globo, pode ser transformado em notícia de primeira página em qualquer jornal de qualquer país, o que, entretanto, nem sempre significa melhor informação.

Como exemplo, basta recordar o que aconteceu no Iraque no governo de George Bush e na forma como o governo dos Estados Unidos controlava a informação difundida pelos jornalistas presentes no local. Alegando razões de segurança e obrigando os repórteres a trabalharem sob a cobertura das forças atacantes, transformava os seus relatos da forma que melhor servisse aos interesses do país e, principalmente, os de seu presidente, cuja aceitação popular andava baixa, o que refletiu em sua credibilidade.

Talvez por isso e por existir no mundo muita gente que insiste em procurar outras fontes de informação além das oficiais, é que o universo da Internet parece ser tão bem-sucedido. Além dos muitos grupos de pesquisadores que publicam seus trabalhos na WEB, há também os que a usam como via de disseminação de informação.

Ao longo dos anos a informação vem se tornando cada vez mais importante em nossas vidas. É sabido que desde a pré-história o homem aprimora suas técnicas de trocas de informação, e que com o advento da tecnologia isso se tornou muito mais fácil. A informação se difunde de maneira tão rápida e descontrolada que nos leva a pensar a quem pertence a informação. Em função da facilidade com que é acessada e de seu baixíssimo custo, parece claro, entretanto, que a informação pertence a todos. Quem não consegue acessá-la é considerado excluído; fica, de certa forma, à margem da sociedade. Trata-se de uma situação um tanto complicada, imposta pela tecnologia. Isso porque, antes, todos podiam acessar de maneira um pouco mais equilibrada a informação. Não havia como restringir tanto esse acesso, uma vez que ela

estava nas ruas, nas bancas de jornal, nas bibliotecas, nos bate-papos informais. Nos dias atuais, ela está basicamente na Internet, que, apesar de se estender em proporções exponenciais a diversas partes e pessoas de todo o mundo, ainda pode ser considerado um meio ao qual nem todos têm acesso. Em nosso país mesmo, ainda é muito grande a chamada “exclusão digital”.

Pode-se afirmar que grandes corporações, como o Google, por exemplo, controlam o fluxo de informações no mundo. Esse pode ser, talvez, o principal problema que enfrentamos nesta que também pode ser caracterizada como a “era das comunicações” (em especial das comunicações interativas), daí a pertinência do questionamento quanto a se é justo a informação pertencer a alguém. Achamos que não. Há pouco tempo foi divulgada na Internet uma história que começa quando a divisão de automóveis Pontiac, da GM, recebeu a seguinte (e inusitada) reclamação de um cliente:

Esta é segunda vez que mando uma carta para vocês, e não os culpo por não me responder. Eu posso parecer louco, mas o fato é que nós temos uma tradição em nossa família, que é a de comer sorvete depois do jantar. Repetimos este hábito todas as noites, variando apenas o tipo de sorvete e eu sou o encarregado de ir comprá-lo. Recentemente comprei um novo Pontiac e desde então minhas idas à sorveteria se transformaram em um problema. Sempre que eu compro sorvete de baunilha, quando volto para casa, o carro não funciona. Se compro qualquer outro tipo de sorvete, o carro funciona normalmente. Os senhores devem achar que eu estou realmente louco, mas não importa o quão tola possa parecer a minha reclamação. O fato é que eu estou muito irritado com meu Pontiac modelo 1999.

A carta gerou tantas piadas do pessoal da Pontiac que o presidente da empresa acabou recebendo uma cópia da reclamação. Diferentemente dos demais, entretanto, ele resolveu levá-la a sério e mandou um engenheiro conversar com o autor da carta. O engenheiro, acompanhado do indivíduo que reclamou, um senhor bem-sucedido na vida e dono de vários carros, foi à sorveteria no estranho Pontiac. O engenheiro sugeriu sabor baunilha para testar a reclamação e o carro efeti-

vamente não funcionou. Aquilo o deixou encabulado, a ponto de voltar várias vezes nos dias seguintes, à mesma hora, e fazer o mesmo trajeto, só variando o sabor do sorvete. Todas as vezes em que o sabor escolhido era baunilha o carro só não pegava na volta. O problema acabou virando uma obsessão para o engenheiro, que acabou fazendo experiências diárias e anotando todos os detalhes possíveis. Após duas semanas, ele fez sua primeira grande descoberta a respeito do problema: ao escolher sorvete de sabor baunilha, o tempo gasto pelo comprador era menor, uma vez que este tipo de sorvete estava bem na frente do balcão de oferta. Ao examinar o carro, o engenheiro fez nova descoberta: como o tempo de compra era muito mais reduzido no caso da baunilha, comparado ao tempo gasto para a obtenção dos outros sabores, o motor não chegava a esfriar. Assim, os vapores de combustível não se dissipavam, impedindo que a nova partida fosse instantânea. Desde então, a Pontiac mudou o sistema de alimentação de combustível e introduziu a alteração em todos os modelos a partir da linha 1999. Além disso, o autor da reclamação ganhou um carro novo e reformado quanto ao problema detectado a partir do sorvete de baunilha. A GM distribuiu também um memorando interno, exigindo que seus funcionários levassem a sério, a partir daquele dia, até as reclamações mais estapafúrdias, “porque por trás de um sorvete de baunilha pode ser que esteja uma grande inovação”, relata a carta da GM.

2 Importância das informações no processo de tomada de decisões

Como vimos, as informações têm-se tornado o principal diferencial competitivo nas organizações empresariais, sendo sua utilização de vital importância para sobrevivência e manutenção na realidade de toda e qualquer empresa. O processo de tomada de decisões tem como sua referência a consulta às informações sobre o mercado, economia, comportamento, moda, entre outros fatores determinantes para mudança e adaptação do produto ou serviço no mercado organizacional.

De acordo com Cassarro (2003), um conceito universal, genérico, válido para qualquer sistema físico, material, é o de que um sistema é um conjunto de partes e componentes, logicamente estruturados, com a finalidade de atender a um dado objetivo. No campo empresarial, pode-

se afirmar que: sistema é um conjunto de funções logicamente estruturadas, que visam ao atendimento de determinados objetivos. Podemos, então, verificar que toda empresa em si é um sistema, uma estrutura estática, movimentada pelo conjunto de seus sistemas de informações. Trocando em miúdos, quem dá dinamismo à estrutura empresarial são as informações produzidas por seus sistemas, de modo a possibilitar o planejamento, a coordenação e o controle de suas operações.

No mundo empresarial costuma-se dizer que as informações constituem um dos maiores e mais valiosos ativos da empresa. Uma empresa será mais dinâmica, mais agressiva e mais atuante do que suas concorrentes, na medida em que possua melhores sistemas de informações e, evidentemente, gestores de diversos níveis capacitados e motivados a utilizar essas informações para as suas tomadas de decisões.

Cassarro (2003) lembra que um gerente é uma pessoa a quem a empresa paga para tomar decisões, se possível acertadas. O gerente, portanto, deverá decidir, mesmo convivendo com a possibilidade de cometer erros eventuais. Essa é a sua função. Tomar decisões, então, implica correr riscos. Quanto mais alto um gestor estiver na estrutura hierárquica da empresa, maiores serão as margens de risco com as quais terá de conviver.

Afirma Cassarro (1995: p. 45) que:

Uma decisão nada mais é do que uma escolha entre alternativas, obedecendo a critérios previamente estabelecidos. Estas alternativas poderão ser os objetivos, os programas ou políticas – em uma atividade de planejamento – ou os recursos, estrutura e procedimentos – em uma atividade organizacional.

Para Cassarro (1995), a tomada de decisões envolve um ciclo, conforme apresentado na figura, e é fundamental a existência de informações apropriadas a cada uma das fases desse ciclo:

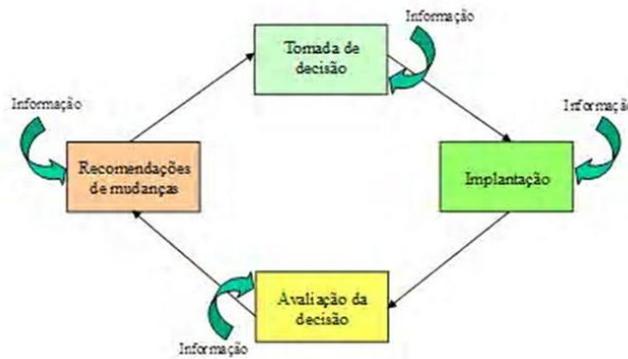


Figura 1: Ciclo de tomada de decisão, segundo Cassarro (1995).

Note-se, de acordo com o modelo de Cassarro (1995), que a informação é o insumo básico do processo decisório e que permeia todas as fases do ciclo de tomada de decisões. O autor defende que é indispensável aos decisores dispor de informação confiável, adequada, em tempo certo, para que possam tomar decisões eficazes e eficientes.

Baseados na ótica das funções administrativas, podemos sintetizar também o processo de tomada de decisões nas organizações, conforme o esquema da figura 2:



Figura 2: Tomada de decisões nas fases do processo de administração.

Pode-se perceber que a gama de decisões tomadas em cada fase é significativa, além de exigir informações de qualidade que as auxiliem.

Tal fato sugere que a tomada de decisões poderá ser facilitada se estas forem baseadas em informações vindas do mercado, o que confere à informação sobre a satisfação dos clientes uma importância acima da média. Pelo esquema mostrado na figura, é indiscutível a importância das informações, em cada uma das funções administrativas, representadas por fases do processo de tomadas de decisões. O fato de se poder contar com informações adequadas e oportunas é de importância capital para o sucesso da empresa e, em consequência, do gerente.

Simon (1976) apresenta outro modelo de tomada de decisões, mostrado na figura 3, que, embora mais sintético, caracteriza bem a importância da informação. Segundo o modelo proposto por Simon (1976), o processo de tomada de decisão inicia-se com a busca da informação, o que exige o uso da inteligência, já que é preciso analisar que informação é relevante. O segundo passo é o *design* da informação, ou seja, o seu tratamento, de modo a facilitar a elaboração de alternativas. O terceiro e último passo é a escolha da alternativa que se afigura como a mais interessante para a decisão a ser tomada. Esse processo é cíclico, o que significa que após a escolha da alternativa inicia-se um novo ciclo de busca da informação, que, por sua vez, dá início a um novo processo.

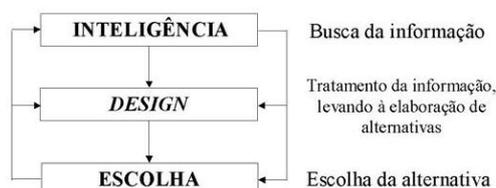


Figura 3: O processo de tomada de decisão segundo Simon (1976)

3 Diferenciais competitivos

Mañas (2002) defende que as informações e o conhecimento compõem recursos estratégicos essenciais para o sucesso de uma empresa, o que requer a necessidade de adaptação da empresa no ambiente de grande ou pequena concorrência. O empresário deve entender de forma clara alguns conceitos, a fim de que possa compartilhá-los, efetivamente, com

os demais recursos humanos da sua empresa e, portanto, ter maiores possibilidades de mantê-la competitiva por longo período.

Segundo Mañas (2002), um sistema de informações designa a logística indispensável à realização do processo de informação, a qual não se reduz somente à informática, como poderia parecer inicialmente. O sistema de informações deve ser definido e entendido como o conjunto interdependente de pessoas, estruturas organizacionais, tecnologias de informação (*hardware* e *software*), procedimentos e métodos que deveria permitir à empresa dispor, no tempo desejado, das informações que necessita (ou necessitará) para seu funcionamento atual e para sua evolução. Para Mañas (2002), uma vantagem sólida diante da concorrência só se obtém de fato, quando se vale da informação e o conhecimento como diferencial competitivo, razão pela qual se exige e justifica a criação e manutenção de sistemas de informação.

Ao lado das funções tradicionais de uma organização, como produção, comercial, finanças, recursos humanos etc., surge uma função nova e fundamentalmente transversal: a função informacional da empresa, em que a limitação de fronteiras não existe, perpassando a organização como um todo, de departamento a departamento, ligando-os entre si e inclusive ao ambiente externo, que parece, conforme evidenciam muitos casos, transformar-se no ambiente global.

Tal fato exige a necessidade emergencial da criação de uma possível nova área da administração, que é a gestão da informação, e mais precisamente, do ponto de vista geral, a gerência **estratégica** da informação. Percebe-se, nos períodos mais recentes, que um número muito significativo dos responsáveis pelas atividades das empresas não está preparado para tratar especificamente da informação como um recurso em si, e menos ainda para gerenciá-la como recurso estratégico.

Por meio dos estudos analisados, parece ficar evidente que a informação é determinante para toda e qualquer organização manter-se aberta e funcionando atendendo todas as necessidades e ordenamentos do mercado globalizado e que o processo decisório baseia-se na quantidade e na qualidade das informações colhidas e verificadas sobre o produto ou serviço praticado no mercado. Entre todas as condições encontradas que determinam as informações na tomada de decisão pelo gestor empresarial está o processo da informação, como a informação é tratada, ordenada e manipulada no mundo organizacional.

4 A pesquisa como instrumento de obtenção de informação para a tomada de decisões

Conforme Rudio (1986: 9), “pesquisa, no sentido mais amplo, é um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento”. Esse conceito, antes restrito apenas ao âmbito científico, foi estendido também para as organizações em geral, que perceberam, à medida que a competitividade e, como consequência, o risco, aumentavam, que a atividade de pesquisa é uma ferramenta importante para tornar as decisões relacionadas ao ambiente de negócio mais seguras. Assim, a pesquisa passou a ser definida também como o processo sistemático e objetivo de obter informações que auxiliem na tomada de decisões (Malhotra, 2004).

Reafirmamos que, com o risco presente constantemente nas organizações, não é prudente que se tome decisões sem que se tenha informação confiável e de boa qualidade. A pesquisa, então, passou a ser uma espécie de complemento indispensável à obtenção de informação, além de servir como provedor de informações para os sistemas de informação, seja com o objetivo de busca de novas informações, seja com o objetivo de atualização de informações.

Os executivos se deparam diariamente com muitas dúvidas que envolvem, de alguma maneira, riscos para a organização. Há, então, a necessidade de informações sistematizadas e obtidas por correta metodologia que venham a indicar respostas para as dúvidas, suposições ou hipóteses. A pesquisa contribui para tornar as decisões dos executivos, sejam de que área forem, mais seguras, fornecendo a informação objetiva, precisa e que atenda às suas necessidades.

Como exemplo, podemos citar algumas dúvidas envolvidas nas decisões dos executivos de marketing e de publicidade:

- Qual é a participação de mercado de determinada marca na categoria de produto?
- Qual é o perfil demográfico, socioeconômico e psicológico do consumidor do produto?
- Qual é o grau de satisfação dos usuários/consumidores com relação aos produtos e serviços?

- Quais são os pontos fortes e os pontos fracos do produto, na percepção do usuário/consumidor?
- Quais as razões de rejeição ou não uso do produto?
- Que critérios podem ser utilizados para identificar e compor uma estratégia de segmentação de mercado?

As respostas a essas e outras perguntas remetem necessariamente à pesquisa, que poderá ser desenvolvida para qualquer necessidade de informação relacionada, como no exemplo, ao *mix* de marketing das organizações.

A pesquisa, portanto, preenche a necessidade dos executivos de conhecimento de diversas questões relacionadas ao mercado e os auxilia na predição sobre até que ponto o mercado responderá às suas decisões.

A ênfase da pesquisa de marketing (e de publicidade), por exemplo, reside em orientar os tomadores de decisões quanto aos riscos inerentes às decisões intuitivas e educá-los para que passem a tomar decisões baseadas em investigações sistemáticas e objetivas, que gerem informações confiáveis e não baseadas em palpites e opiniões. Ao prover informação apropriada, a pesquisa pode ser encarada como um auxiliar ao julgamento gerencial, embora não possa ser um substituto deste. Aplicar a pesquisa é uma arte gerencial em si. Existem vários tipos de decisão em que a pesquisa de marketing pode ajudar. Quando uma empresa deseja, por exemplo, apresentar uma nova linha de produto ou quer atuar em um outro segmento, é preciso pesquisar sobre o porte do mercado, a necessidade do cliente e os processos de distribuição, entre outras coisas. Neste caso, a pesquisa ajuda diretamente na tomada de decisão. Outro exemplo está na propaganda de um produto. Antes da veiculação de uma peça publicitária, muitas vezes são feitas pesquisas para saber se aquela peça foi compreendida, se a mensagem foi clara e se o conteúdo foi entendido. Muitas vezes, a pesquisa é feita antes mesmo da concepção da peça para que se conheça o tipo de linguagem e público alvo.

Nas organizações, normalmente são usados dois tipos de pesquisa: a pesquisa básica ou pura, que visa expandir os limites do conhecimento e a pesquisa aplicada, conduzida quando uma decisão deve ser tomada

acerca de um problema específico da vida real. Ambos os tipos empregam o método científico – a análise e a interpretação de evidências empíricas (fatos a partir de observação ou experimentação) para confirmar ou rejeitar conceitos definidos a priori.

O valor mais importante da pesquisa, para as organizações, é que ela reduz a incerteza, ao prover informação que facilita a tomada de decisão sobre estratégias variadas e as táticas usadas para atingir seus objetivos estratégicos, em geral relacionados à identificação e avaliação de oportunidades, à análise dos segmentos do mercado e seleção de mercados-alvo, ao planejamento e implementação de ações táticas e à análise de desempenho da organização no mercado em que atua.

A pesquisa ajuda a informar os gerentes se as atividades planejadas foram executadas apropriadamente e se estão atingindo o que se esperava que atingissem. Isso pode ser feito através de uma pesquisa de monitoramento de desempenho, que é uma forma de pesquisa que fornece regularmente *feedback* para a avaliação e o controle das atividades em geral. Se essa pesquisa indica que as coisas não estão indo como planejado, é requerida uma pesquisa adicional para explicar por que algo deu errado.

Além disso, a pesquisa deve ser vista como um aspecto essencial à gestão pela qualidade total, filosofia de negócio que tem muito em comum com o conceito de marketing, uma vez que preconiza a crença de que o processo de gestão deve focar na integração da ideia de qualidade e da orientação para o cliente em toda a organização, e que tomou corpo no Brasil, a partir da década de 1990. Esse tipo de gestão dá muita ênfase também na melhoria contínua da qualidade do produto ou serviço. Os gestores melhoram a durabilidade e enriquecem os produtos com características adicionais como as idades do produto. Empenham-se em melhorar a entrega e outros serviços para manter suas marcas competitivas. As empresas que adotam a filosofia de qualidade total qualificam seus empregados como clientes internos.

Como a implementação de um programa de gestão pela qualidade total requer medições consideráveis, envolve rotineiramente perguntar aos consumidores e clientes o que acham da empresa em relação aos seus concorrentes. Envolve também medir as atitudes dos empregados e monitorar o desempenho da empresa a partir de padrões de *benchmark*¹.

¹*Benchmark* é o conjunto de práticas gerenciais que são referência de mercado.

Em síntese, usa a pesquisa. Assim, a pesquisa realizada com clientes externos e com empregados da organização (os clientes internos) é de suma importância para o programa de gestão pela qualidade total.

5 Quando é necessária a pesquisa

Há diversas formas de se identificar a necessidade de realizar uma pesquisa. Existem os processos críticos da empresa que são regulares, ou seja, ficam conhecidos com o passar do tempo. São informações que sempre serão necessárias, como as pesquisas de satisfação de cliente e participação no mercado, que são monitoradas ao longo do tempo e não requerem nenhuma demanda específica. Essas são pesquisas regulares. Além disso, existem as pesquisas feitas por encomenda, chamadas no jargão de pesquisa como “pesquisas *ad hoc*”, cuja demanda ou necessidade surgem em formatos diversos e por inúmeras razões. Um exemplo é a mudança no aspecto de um determinado produto. Pode ser feita uma pesquisa para saber como o mercado vai perceber essa mudança.

Considerando, porém, que a tomada de decisões é uma atividade contínua, podemos afirmar que a pesquisa é necessária em praticamente todos os momentos do processo de gestão. Quando nos referimos a pesquisa, não estamos considerando apenas a pesquisa de campo, mas a todas as modalidades de pesquisa, inclusive a pesquisa baseada em dados secundários. Informalmente, o que todo e qualquer gestor faz ao tomar uma decisão é um tipo de pesquisa. Afinal, ele precisa municiar-se de informação confiável para que suas decisões sejam tomadas com o mínimo risco possível. Entretanto, quando um gerente precisa decidir se é ou não importante realizar uma pesquisa formal, deve levar em consideração pelo menos quatro pontos, que o ajudem a responder às seguintes questões:

- **Limitações de tempo:** há tempo disponível suficiente antes que uma decisão gerencial deve ser tomada?

Do inglês, ponto de referência ou termo de comparação. O ato de se fazer *benchmark*, chamado de *benchmarking*, é um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes. É um processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas “empresa-a-empresa” para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva.

- **Disponibilidade de dados:** a informação existente é adequada à tomada de decisão? Se não, é possível que informação apropriada se torne disponível?
- **Natureza da decisão:** a decisão é de considerável importância estratégica ou tática?
- **Benefícios versus custos:** o valor da informação pesquisada excede o custo de se conduzir uma pesquisa?

Se a resposta a alguma dessas questões for “não”, então a pesquisa formal, muito provavelmente, não deve ser realizada.

Importante salientar que a pesquisa é fundamental para o crescimento e desenvolvimento de uma empresa, pois é capaz de avaliar o nível de satisfação e qualidade entre empregados e clientes ou influenciar diretamente em situações de abertura de novos negócios e tomada de decisões. Hoje quase todas as grandes empresas fazem pesquisas para saber o que seus empregados pensam dela. Esse tipo de trabalho, conhecido como pesquisa de clima organizacional, é recomendado quando a companhia em vez de olhar para o cliente dirige seu foco para o empregado. Em geral restrita a empresas de grande porte, ela é feita a partir de um questionário fechado, onde se levanta um conjunto de itens de relacionamento da empresa com seus empregados. Esse tipo de pesquisa acaba sendo um fator decisivo para a produtividade da empresa, pois identifica os pontos onde há uma incidência maior de problemas.

Há que destacar ainda, que a pesquisa é um ponto fundamental para futuros projetos de uma empresa. A abertura de novos negócios normalmente envolve investimentos muito pesados, sejam financeiros, de infraestrutura ou em pessoas. Por isso, o primeiro ponto antes de a empresa se aventurar em um novo segmento ou atuar em outra área é pesquisar os prós e os contra daquela decisão. Com a pesquisa, pode-se descobrir se o negócio tem chances de ser bem sucedido ou não.

Conclusão

O que se pode depreender das evidências aqui relatadas é que nenhuma organização, seja de que tipo for, pode, nos dias atuais, prescindir da informação e, por extensão, da pesquisa. O momento empresarial é

delicado, arriscado, a competição é ferrenha, os clientes estão cada vez mais exigentes e querem se manter a par de tudo, e as decisões tomadas com base em *feeling* ou apenas no bom senso parecem estar perdendo terreno nesse ambiente.

Assim, de quanto mais informação de qualidade (entenda-se informação de qualidade como informação confiável, gerada por fontes críveis) se dispuser para embasar a tomada de decisões, melhores e menos arriscadas tendem a ser as decisões.

A informação pode ser o grande diferencial competitivo dos tempos modernos e sua obtenção exige o domínio e o uso científico de técnicas de pesquisas.

Não é exagero, portanto, ratificar o jargão popular que afirma que “quem detém a informação, detém o poder”.

Bibliografia

Cassarro, A. (1995). *Sistemas de informações para tomada de decisões*, São Paulo: Pioneira.

_____ (2003). *Sistemas de informações*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Clancy, K. & Krieg, P. (2002). *Marketing contra-intuitivo*, Rio de Janeiro: Campus.

_____ (2008). *Marketing: muito além do feeling*, Rio de Janeiro: Campus-Elsevier.

Malhotra, N. (2004). *Pesquisa de marketing*, Porto Alegre: Bookman.

Mañas, A. (1999). *Administração de sistemas e informações*. São Paulo: Érica.

Rudio, F. (1986). *Introdução ao projeto de pesquisa científica*, Petrópolis: Vozes.

Simon, H. (1976). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York: Free Press.