

O FATOR INCERTEZA NO PROCESSO DECISÓRIO DE GESTORES DE MARKETING: UMA ANÁLISE NO SETOR HOTELEIRO DE JOÃO PESSOA/PB

GABRIELA SILVA PIRES
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (FACISA)
gabrielasilvapires@gmail.com

WILLIANA DE SOUZA COSTA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)
williana-souza@hotmail.com

Introdução

Estudar a incerteza no campo organizacional permite compreender como o poder é desempenhado em sua tomada de decisão estratégica conduzindo à uma eficiência em seus processos.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Como a incerteza é percebida pelos gestores de marketing no setor hoteleiro de João Pessoa/PB no processo de decisão estratégica?

Tem como objetivo mensurar a percepção de incerteza de gestores de marketing do setor hoteleiro de João Pessoa/PB no processo de decisão estratégica com base nos três tipos de incerteza definidos por Milliken (1987) bem como verificar se há relação da incerteza de estado com as incertezas de efeito e resposta nos setores de marketing dos hotéis estudados.

Fundamentação Teórica

saber lidar com incertezas nas organizações é uma excelente forma de poder, pois, quem sabe lidar com essas situações instáveis exercem forte influência sobre a organização, como coloca Morgan (1995). Segundo Sambiase e Brito (2009) o termo incerteza surgiu nos anos 1920 e 1930 em estudos econômicos e organizacionais da era moderna e se relaciona com a lucratividade da empresa e também com o processo decisório empresarial.

Metodologia

Abordagem quantitativa com análises estatísticas realizadas no software R. A pesquisa é considerada como descritiva e correlacional, desenvolvida pelo método Survey com dados coletados através de questionário, criado pelas autoras Sambiase e Brito (2009), o qual tem por base os três tipos de incerteza, definidos por Milliken (1987) - incerteza de estado; de efeito e de resposta. A amostra compreende oito empreendimentos hoteleiros de pequeno porte da cidade de João Pessoa/PB.

Análise dos Resultados

Os resultados apontam que há um baixo nível de incerteza de estado em todos os aspectos analisados, além disso, há certa habilidade do gestor de marketing em prever os impactos dos eventos ambientais analisados, não havendo total certeza quanto aos impactos do ambiente competitivo e evoluções tecnológicas no setor.

Conclusão

Verificou-se que os gestores de marketing de hotéis de pequeno porte devem estar atentos aos níveis de incerteza de estado com relação a assuntos relacionados ao meio econômico/competitivo e aos concorrentes, uma vez que quanto menor for o nível de incerteza de estado dos gestores de marketing sobre estes assuntos maior a chance de previsibilidade ambiental para que se avalie o impacto (efeito) e requeira uma resposta na organização.

Referências Bibliográficas

MILLIKEN, F.J. Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, v.12, n.1, p. 133-143, 1987.
SAMBIASE, M. F.; BRITO, E. P. Z. A mensuração da Percepção de Incerteza do Gestor no Processo de Decisão Estratégica. In: Encontro da ANPAD, 2009, São Paulo. XXXIII. EnANPAD, 2009. 9.

O FATOR INCERTEZA NO PROCESSO DECISÓRIO DE GESTORES DE MARKETING: UMA ANÁLISE NO SETOR HOTELEIRO DE JOÃO PESSOA/PB

1. INTRODUÇÃO

O estudo do campo organizacional é em si uma tarefa complexa. Entender como se comporta determinado fenômeno, e estabelecer modelos de adequação ainda não tem um padrão de execução bem estabelecido. Isso se deve à dinamicidade em que as organizações estão envolvidas e como tratam seus conflitos internos. Solucionar esses conflitos de maneira eficaz, muitas vezes, reflete em uma boa escolha estratégica que acarrete a uma mudança positiva em seus objetivos organizacionais.

Essa escolha estratégica é posta por um poder dentro das organizações, dominados por uma determinada cultura organizacional, que não pode deixar de ser considerada. Em outras palavras, as organizações são formadas por estruturas de poder que circunscrevem uma dada característica da estrutura organizacional, de onde surgem explicações sobre se de fato não há uma estrutura organizacional única efetiva para todas as organizações e como se dá o exercício do poder em sua tomada de decisão estratégica.

Assim, toma-se da teoria da contingência a afirmação de que cada estrutura é influenciada por diversos fatores contingenciais como: estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia, refletindo dada característica inerente ao ambiente envolto à organização. Nesse sentido, para a organização atingir níveis elevados de eficácia precisa se adequar a esses fatores contingenciais e ao ambiente em que está inserida (DONALDSON, 1988).

Dentre os fatores contingenciais apresentados, este trabalho adota como variável a ser analisada o constructo incerteza, uma vez que a incerteza no campo organizacional é um fator fundamental para os administradores no processo decisório. Assim, deve-se compreender como a incerteza é encontrada no campo organizacional, para isto, discute-se o poder nas organizações, assim como a tomada de decisão por eles concernente, que conduzem a avaliação das variáveis situacionais expressas na liderança pela capacidade de lidar com a incerteza no processo de decisão. Tendo isto em vista, torna-se oportuno questionar: Como a incerteza é percebida pelos gestores de marketing no setor hoteleiro de João Pessoa/PB no processo de decisão estratégica?

Com base nessa discussão, este trabalho assume um posicionamento funcionalista adaptativo, tem como objetivo mensurar a percepção de incerteza de gestores de marketing do setor hoteleiro de João Pessoa/PB no processo de decisão estratégica com base nos três tipos de incerteza definidos por Milliken (1987) bem como verificar se há relação da *incerteza de estado* com as incertezas de *efeito* e *resposta* nos setores de marketing dos hotéis estudados.

Este trabalho tem um viés importante para estudos do tema, primeiro por se um tema ainda pouco explorado nos estudos em administração, a variável incerteza ainda é incerta quando ao seu efetivo desempenho, se é inerente a subjetividade humana, ou consequência de uma racionalidade imposta. Segundo, ainda não foram encontrados estudos que tratam dessa variável no campo organizacional de marketing, principalmente, no setor de serviços, objeto de análise deste trabalho.

Além desta introdução, o artigo está estruturado em outras partes, que se referem ao desenvolvimento, com uma rápida apresentação do referencial teórico relacionado ao poder, tomada de decisão nas organizações e a variável incerteza, neste contexto, em seguida destaca-se a metodologia empregada pautada em uma abordagem quantitativa, com estudos descritivos e correlacionais, analisados estatisticamente no *software* R, a análise detalhada de dados

corresponde ao item seguinte ao da metodologia, chegando-se as conclusões importantes que este artigo contribui e as referências utilizadas para fundamentar as afirmações aqui citadas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Poder nas organizações

Para se compreender a dinâmica organizacional faz-se necessário, a princípio, entender como o poder é exercido nas organizações. O exercício do poder nas organizações determina o ambiente organizacional e, conseqüentemente, o desempenho das tarefas concernentes.

Definir o que de fato representa poder não é uma tarefa simples, mas com base nos princípios estabelecidos por Foucault (1995), entende-se poder como um conjunto de atributos referentes a três bases de relação fundamentadas pelas "relações de poder", "relações de comunicação", e "capacidades objetivas" atividades que estão interligadas, unindo-se reciprocamente e servindo-se mutuamente de instrumento. No entanto, a coordenação dessas atividades não se faz por uma tarefa constante e uniforme, ao contrário, há diversas formas, diversos lugares, diversas circunstâncias ou ocasiões em que estas inter-relações se estabelecem sobre um modelo específico. (FOUCAULT, 1995).

O poder também é visto sob a ótica de dependência de indivíduos ou grupos. Como apresentado por Robbins (1999), um dos aspectos mais significativos do poder está no relacionamento de dois elementos que se apresentam por uma relação onde quanto maior a dependência de A em relação a B, maior o poder de B em relação a A. Essa dependência é intensificada diretamente quando há um dado aumento no controle de B sobre A. Ou mesmo, como discute Morgan (1995) quando da posse de informações privilegiadas e habilidades de ordenar e sistematizar fatos de maneira eficaz.

De posse do poder, o gestor é condicionado a tomada de decisões racionais que visem atingir determinados objetivos nas organizações. E isso pode ser justificado pelo “extenso paradigma do funcionalismo estrutural, que continua sendo a perspectiva dominante [...] destinada a facilitar a consecução de objetivos nas organizações modernas, complexas, estrutural e funcionalmente diferenciadas” (MILLER *et al.*, 2004, p. 282).

O estabelecimento do poder permite a tomada de decisões baseadas numa dada racionalidade presente no campo organizacional em que se está inserido. Racionalidade esta que conduz a discussões inerentes ao processo decisório nas organizações de forma a garantir, em grande parte, condições em que o poder é exercido de forma diretamente relacionada aos objetivos da organização.

2.2 Processo decisório

O processo decisório compreende as escolhas adequadas a dado acontecimento, driblando situações de incerteza e controversas aos resultados esperados. Esse processo é considerado por muitos autores como um dos mais importantes no campo da administração, uma vez que está envolto a uma série de complexidade apresentadas direta ou indiretamente ao ato de administrar.

O processo decisório nas organizações, portanto, converte-se na essência da habilidade gerencial, em que a responsabilidade do gestor é decidir a melhor alternativa para cada momento em que se encontra a organização, de modo a garantir os resultados esperados (PORTO; BANDEIRA, 2006, p.2)

Há, contudo, diversos modelos de tomada de decisão que permitem escolhas quanto ao processo que melhor se adéqua a dada realidade. Estes partiram de uma racionalidade burocratizada alcançando elementos mais flexíveis e adaptáveis à realidade organizacional. Os modelos têm denominações de Modelo Racional, Modelo Carnegie, Modelo Incrementalista, Modelo Desestruturado, e Modelo da Lata de Lixo. Antes mesmo de se posicionar a algum dos modelos apresentados, propõe-se um conhecimento da necessidade de sistemas de informações gerenciais.

Esses sistemas de informações gerenciais, mesmo pautando-se em algum dos modelos apresentados, permitem de forma geral uma reflexão de forma estruturada e disciplinada às melhores soluções para determinado problema. Pois, conforme enfatiza Porto; Bandeiras (2006) o processo decisório envolve diversos fatores, objetivos e subjetivos que de certa forma integram-se. Assim, o processo abarca variáveis distintas que influenciam na escolha da melhor decisão ou da decisão mais adequada.

A tomada de decisões é muitas vezes vista como um jogo de poder em que indivíduos competem constantemente para ter nas mãos esse controle. E é importante entender o poder exercido para então conduzir-se a explicações sobre como as decisões são tomadas. Neste sentido, saber lidar com incertezas nas organizações é uma excelente forma de poder, pois, quem sabe lidar com essas situações instáveis exercem forte influência sobre a organização, como coloca Morgan (1995).

2.3 Os três tipos de incerteza no processo decisório

Segundo Sambiasi e Brito (2009) o termo incerteza surgiu nos anos 1920 e 1930 em estudos econômicos e organizacionais da era moderna e foi bastante utilizado meses após o ano 2008, no qual a crise mundial foi deflagrada, além disso, é um termo comum há mais de um século em estudos socioeconômicos. Isto porque, segundo as autoras, a incerteza se relaciona com a lucratividade da empresa e também com o processo decisório empresarial.

Para uma melhor compreensão do termo, torna-se relevante definir incerteza no contexto do presente estudo. Incerteza, segundo Milliken (1987), é a incapacidade percebida do indivíduo em prever algo, cuja origem está no ambiente externo à organização, ou seja, quando considerada no contexto organizacional, a incerteza se refere à incapacidade do gestor em prever com precisão algo, o que afeta direta ou indiretamente no processo de decisão deste, por exemplo. Desta forma, pode-se afirmar que quanto menor o grau de incerteza mais confiável será a decisão tomada pelo gestor, sendo, portanto, uma variável fundamental com a qual os administradores devem lidar.

De acordo com Milliken (1987) a incerteza percebida pode ser classificada em três tipos, os quais serão mensurados neste estudo: incerteza de estado; incerteza de efeito e incerteza de resposta.

A incerteza de estado, também conhecida por incerteza do meio ambiente ocorre quando o indivíduo percebe o ambiente organizacional ou um determinado componente do ambiente que seja imprevisível (MILLIKEN, 1987), ou seja, os agentes não compreendem os aspectos de mudança (SAMBIASE; BRITO, 2009).

A incerteza de efeito, segundo Milliken (1987) relaciona-se com a capacidade de um indivíduo prever o impacto que eventos ou mudanças ambientais terão em sua organização. Por fim, a incerteza de resposta, que segundo Sambiasi e Brito (2009) está associada com a compreensão de quais opções de resposta estão disponíveis para a organização e qual o valor e utilidade de cada uma delas. Milliken (1987) afirma que este tipo de incerteza é experimentado no contexto da necessidade de tomar uma decisão imediata.

Segundo Sambiasi e Brito (2009) estes três tipos de incerteza se diferenciam no tipo de lacuna de informação que o administrador percebe. Além disso, as autoras afirmam que o administrador não necessariamente irá perceber as três, este pode perceber apenas uma ou duas, não reconhecendo as outras, o que pode ser útil para a percepção da natureza esperada entre volatilidade ambiental e percepções de incerteza ambiental.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa tem uma abordagem quantitativa, e quando aplicada aos estudos em administração e organizações, permite mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente (BENEDICTO *et al.*, 2012). Diante disso, a pesquisa assume o caráter de estudo descritivo, com previsões iniciais, conforme é apresentado por Sampieri, Collado e Lucio (2006), uma vez que busca coletar dados que visam mostrar como ocorre determinado fenômeno pela previsão ou relações pouco elaboradas. Além disso, esta pesquisa é fundamentada em estudos correlacionais que, segundo os mesmos autores, objetivam avaliar a relação entre variáveis num determinado contexto.

Com tipo de pesquisa baseada em análise descritiva por estudos de correlação, tem-se como método de pesquisa o *survey*, que tem como principal característica descrever quantitativamente dados de uma determinada população, baseada em um instrumento de coleta predefinido (FREITAS *et al.*, 2000).

O universo foi composto por 16 hotéis de pequeno porte da cidade de João Pessoa/PB classificados pela Junta Comercial do Estado em uma pesquisa realizada em 27 de maio de 2013. Nem todos os hotéis puderam ser considerados para a pesquisa uma vez que não se teve acesso ao nome fantasia destes, não sendo possível localizá-los, desta forma, 05 hotéis não foram considerados, assim sendo, a amostra final considerada para a realização da pesquisa resultou em 11 hotéis.

Inicialmente foi realizada uma visita presencial em 11 hotéis para explicar aos gestores o objetivo da pesquisa. Após a visita, o questionário foi enviado via e-mail aos gestores de marketing destes 11 hotéis, dos quais 01 recusou participar e 02 não responderam o questionário, desta forma, 08 hotéis participaram da pesquisa o que corresponde a aproximadamente 72% da amostra final.

Com relação ao instrumento de pesquisa, o presente estudo utilizou o questionário formulado por Sambiasi e Brito (2009), o qual é composto por 15 variáveis classificadas em três grupos de acordo com os tipos de incerteza proposto por Milliken (1987). O primeiro grupo contém 5 variáveis relacionadas a incerteza de estado; o segundo contém 5 relacionadas a incerteza de efeito; e o terceiro grupo contém 5 sobre a incerteza de resposta. Os três grupos de variáveis foram analisados segundo a escala likert de 5 pontos, variando no primeiro grupo entre “muito ruim” e “muito boa”; no segundo grupo entre “não afeta” e “decisiva para a empresa”; e no terceiro grupo entre “não concordo” e “concordo totalmente”.

Milliken (1987) afirma que se a volatilidade faz o ambiente imprevisível, pode-se esperar que o administrador tenha um nível de incerteza de estado alto, e níveis de incerteza de efeito e resposta baixos, uma vez que o alto nível incerteza de estado pode tornar impossível a previsibilidade ambiental para que se avalie o impacto e requeira uma resposta. Entende-se com base nesta afirmação que a incerteza de estado pode estar relacionada com a incerteza de efeito e de resposta.

Assim sendo, o presente estudo teve como objetivo mensurar a percepção de incerteza de gestores de marketing do setor hoteleiro de João pessoa/PB no processo de decisão estratégica com base nos três tipos de incerteza definidos por Milliken (1987) bem como

verificar se há relação da incerteza de estado com as incertezas de efeito e resposta nos setores de marketing dos hotéis estudados.

Para análise dos dados, com o uso do software estatístico R foi realizada uma análise estatística. Primeiramente, a fim de identificar os níveis de incerteza de estado, efeito e resposta, foi utilizado como forma de estatística descritiva: a média, mediana e desvio padrão, posteriormente, para analisar a correlação entre as variáveis, foi realizada a correlação de Pearson. Para a análise das correlações adotou-se uma confiabilidade de 95% o que leva a um p-valor de 0,05, desta forma o p-valor $< 0,05$ indica que há correlação entre as variáveis estudadas e o p-valor $> 0,05$ indica que não há correlação entre as variáveis.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar os resultados obtidos através da pesquisa e, além disso, analisá-los por meio de correlações entre as variáveis adotadas no instrumento de pesquisa. Os itens do questionário serão comentados a seguir, salientando que as medidas que estão apresentadas nos quadros são referentes à amostra de 8 gestores de marketing que participaram da pesquisa.

O grupo 1 de variáveis, conforme observado no Quadro 1, se refere a incerteza de estado do gestor de marketing, pela qual foi possível verificar o nível de incerteza que o gestor possui sobre os diversos aspectos em seu setor, como consumidores, ambiente econômico, atualizações tecnológicas, fornecimento de insumos e concorrentes.

Observa-se a partir das médias obtidas que quase a totalidade das variáveis obtiveram médias elevadas, próximas ao ponto máximo da escala, com baixo desvio padrão. Isto significa que, em grande parte, a qualidade das informações obtida pelos gestores acerca dos diversos aspectos já mencionados é considerada entre “boas” e “muito boas”, o que é confirmado ao verificar a mediana das variáveis, ou seja, o nível de incerteza dos gestores analisados é muito baixa, praticamente insignificante, especialmente no que diz respeito aos consumidores, atualizações tecnológicas, suprimento de insumos e concorrentes.

Além disso, é possível observar a partir das médias e da escala, que quando comparadas, as informações sobre os concorrentes são as melhores de acordo com os gestores (4.62), enquanto que as informações sobre o ambiente econômico ficaram entre “moderada” e “boa” (3.37). De modo geral, o nível de incerteza de estado dos gestores de marketing dos hotéis analisados foi muito baixo, o que segundo Sambiasi e Brito (2009) pode indicar que o setor de marketing da empresa é um ambiente relativamente previsível.

Quadro 1: Nível de Incerteza de estado

Grupo 1: Incerteza de estado no setor de marketing	Média	Mediana	DP
Informação sobre os consumidores dos produtos/serviços do hotel	4.12	4	0.3
Informação sobre o ambiente econômico	3.37	4	1.2
Informação sobre as atualizações tecnológicas	4.12	4	0.3
Informação sobre o suprimento de insumos (matéria-prima; mão-de-obra e outros)	4.37	4	0.5
Informação sobre os concorrentes	4.62	5	0.5

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Com relação ao nível de incerteza de efeito, observa-se que em média, com base nas informações que os gestores possuem, os debates acerca das restrições dos recursos ambientais, os concorrentes bem como as mudanças da vida moderna não afetam ou afetam pouco as decisões tomadas no setor de marketing, uma vez que as médias foram 1,37; 2,25; e 2,37 respectivamente, bem próximas do ponto mínimo da escala. Já com relação ao ambiente competitivo e evoluções tecnológicas é possível observar que estas obtiveram médias próximas ao ponto 3 da escala (ver Quadro 2), significando, portanto, que para os gestores de marketing estes são aspectos que afetam as suas decisões no setor.

Quando analisados sob a definição de Milliken (1987) sobre a incerteza de efeito, verifica-se que há certa habilidade do gestor em prever os impactos dos eventos ambientais analisados, não havendo total certeza quanto os impactos do ambiente competitivo e evoluções tecnológicas no setor.

Quadro 2: Nível de incerteza de efeito

Grupo 2: Incerteza de efeito no setor de marketing	Média	Mediana	DP
Dinâmica do ambiente competitivo	2.75	2	1.1
Mudanças da vida moderna	2.37	3	1.2
Evoluções tecnológicas	3.0	4	1.7
Debates acerca das restrições dos recursos ambientais	1.37	1	1.1
Concorrentes	2.25	3	1.0

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Por fim, observa-se o nível de incerteza de resposta, o qual segundo Sambiasi e Brito (2009) verifica a compreensão do gestor sobre quais opções de resposta estão disponíveis para a organização. Percebe-se através do Quadro 3 que todas as variáveis do Grupo 3 apresentaram médias e medianas elevadas, entre 4,12 e 4 e entre 4.5 e 5, respectivamente, próximas do ponto máximo da escala, indicando, portanto, que os gestores de marketing dos hotéis analisados consideram que as decisões de marketing na empresa são influenciadas em menor ou maior grau por todos os aspectos contemplados nas variáveis abaixo.

Quadro 3: Nível de incerteza de resposta

Grupo 3: Incerteza de resposta no setor de marketing	Média	Mediana	DP
Decisões são orientadas pelo comportamento dos consumidores.	4.12	4.5	0.9
Há planejamento para 1 ano porque o ambiente competitivo muda muito.	4.25	5	1.0
Pelo menos 90% das inovações tecnológicas são implementadas	4.25	5	1.0
Opinião dos fornecedores são vitais para atividade produtiva.	4.25	5	1.0
Antes de tomar uma decisão atuação dos concorrentes é verificada	4	5	1.1

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Depois de verificados os níveis de incerteza de estado, efeito e resposta, o estudo procurou verificar se há correlação das variáveis do Grupo 1 (incerteza de estado) com as

variáveis do Grupo 2 (incerteza de efeito) e Grupo 3 (incerteza de resposta). Para isto, as variáveis de incerteza de estado, efeito e resposta foram correlacionadas de acordo com os aspectos que tratavam: consumidores; ambiente econômico; atualizações tecnológicas; fornecimento de insumos; concorrentes.

Quadro 4: Correlação de Pearson entre incerteza de estado e efeito – variáveis sobre consumidores

Incerteza		IC (95%)		p-valor	Fator de correlação
Estado	Efeito				
Informação sobre os consumidores	Mudanças da vida moderna	-0.2487638	0.9049584	0.1553	0.5528162

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

A partir dos dados obtidos (ver Quadro 4) percebe-se que não existe correlação entre as variáveis acima ($p = 0,15$), isto significa que o nível de incerteza do gestor de marketing com base nas informações obtidas acerca dos consumidores independe da aceitação dos produtos e serviços pelos consumidores com base nas mudanças da vida moderna, ou seja, a incerteza de estado sobre os consumidores, neste caso, não afeta a incerteza de efeito.

O mesmo foi verificado quando correlacionadas as incertezas de estado e resposta com relação aos consumidores. Com base nos dados obtidos (Quadro 5) é possível verificar que as decisões orientadas pelo comportamento dos consumidores independem das informações obtidas pelos gestores de marketing sobre os consumidores ($p=0,90$), o que de certa forma é confirmado pelo fator de correlação que se mostrou com valor muito pequeno e ainda negativo (fator de correlação: $-0,05$).

Quadro 5: Correlação de Pearson entre incerteza de estado e resposta - variáveis sobre consumidores

Incerteza		IC (95%)		p-valor	Fator de correlação
Estado	Resposta				
Informação sobre os consumidores	Decisões orientadas pelo comportamento dos consumidores	-0.7294409	0.6780597	0.9046	-0.05096472

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Quando analisada a correlação entre incerteza de estado e efeito no que diz respeito as variáveis sobre o ambiente econômico (Quadro 06) observa-se que os resultados evidenciam que há correlação positiva entre estas variáveis ($p=0,005$) e ainda, que esta correlação é muito alta, aproximadamente 87%. Isto indica que a informação que o gestor tem sobre o ambiente econômico é afetada ou afeta a sua percepção sobre o quanto a dinâmica do ambiente impacta o setor de marketing.

Quadro 6: Correlação de Pearson entre incerteza de estado e efeito - variáveis sobre ambiente econômico/competitivo

Incerteza		IC (95%)		p-valor	Fator de correlação
Estado	Efeito				
Informação sobre o ambiente econômico	Dinâmica do ambiente competitivo	0.4236112	0.9759878	0.005093	0.8689085

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

O mesmo pôde ser verificado entre as incertezas de estado e resposta (Quadro 7), há uma forte correlação positiva entre as duas variáveis ($p=0,0001$; fator de correlação= 95%), indicando que a informação que o gestor de marketing tem acerca do ambiente econômico se relaciona com o planejamento de 1 ano realizado devido a mudança do ambiente.

Quadro 7: Correlação de Pearson entre incerteza de estado e resposta - variáveis sobre ambiente econômico

Incerteza		IC (95%)		p-valor	Fator de correlação
Estado	Resposta				
Informação sobre o ambiente econômico	Há planejamento para 1 ano porque o ambiente competitivo muda muito	0.7826997	0.9927096	0.0001715	0.9586383

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Verifica-se no Quadro 8 que, no que diz respeito a correlação entre incerteza de estado e efeito considerando-se as variáveis sobre evoluções tecnológicas, ambas não possuem correlação ($p=0,23$), o que também ocorreu entre as incertezas de estado e resposta (Quadro 9), significando portanto, que as informações que os gestores de marketing tem sobre as evoluções tecnológicas do setor não influenciam ou não são influenciadas pelo impacto das evoluções tecnológicas e pela implementação destas no setor de marketing dos hotéis.

Quadro 8: Correlação de Pearson entre incerteza de estado e efeito - variáveis sobre atualizações tecnológicas

Incerteza		IC (95%)		p-valor	Fator de correlação
Estado	Efeito				
Informação sobre evoluções tecnológicas	Evoluções tecnológicas	-0.3416993	0.8847079	0.2308	0.4780914

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Quadro 9: Correlação de Pearson entre incerteza de estado resposta - variáveis sobre atualizações tecnológicas

Incerteza		IC (95%)		p-valor	Fator de correlação
Estado	Resposta				
Informação sobre evoluções tecnológicas	Pelo menos 90% das inovações tecnológicas são implementadas	-0.5189701	0.8268566	0.4816	0.29277

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Com relação a incerteza de estado e efeito e incerteza de estado e resposta no que diz respeito as variáveis sobre fornecimento de insumos (Quadro 10 e Quadro 11) foi possível observar que não possuem correlação, $p=0,48$ e $p=0,11$, respectivamente, a partir disto pode-se inferir que as informações que os gestores de marketing dos hotéis tem sobre o fornecimento de insumos não influencia ou não tem relação com o impacto que os debates sobre as restrições dos recursos ambientais exercem sobre o setor de marketing como também não tem relação com o fato de a opinião dos fornecedores serem vitais para a atividade produtiva.

Quadro 10: Correlação de Pearson entre incerteza de estado e efeito - variáveis sobre fornecimento de insumos

Incerteza		IC (95%)		p-valor	Fator de correlação
Estado	Efeito				
Informação sobre evoluções tecnológicas	Debates acerca das restrições dos recursos ambientais	-0.8268566	0.5189701	0.4816	-0.29277

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Quadro 11: Correlação de Pearson entre incerteza de estado e resposta - variáveis sobre fornecimento de insumos

Incerteza		IC (95%)		p-valor	Fator de correlação
Estado	Resposta				
Informação sobre evoluções tecnológicas	Opinião dos fornecedores são vitais para atividade produtiva	-0.1813472	0.9169732	0.1158	0.6

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Por fim analisou-se a correlação entre as incertezas de estado e efeito como também entre as incertezas de estado e resposta no que diz respeito as variáveis sobre os concorrentes. Foi verificado em ambos os casos, há uma forte correlação positiva entre as variáveis ($p=0,02$; fator de correlação= 77%), ou seja, a informação que os gestores de marketing têm sobre os concorrentes são influenciadas ou influenciam o impacto que a atuação dos concorrentes tem no setor e as decisões com base na atuação dos concorrentes.

Quadro 12: Correlação de Pearson entre incerteza de estado e efeito - variáveis sobre concorrentes

Incerteza		IC (95%)		p-valor	Fator de correlação
Estado	Efeito				
Informação sobre concorrentes	Atuação dos concorrentes afeta o setor de marketing	0.1539619	0.9569374	0.02401	0.7745967

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Quadro 13: Correlação de Pearson entre incerteza de estado e resposta - variáveis sobre concorrentes

Incerteza		IC (95%)		p-valor	Fator de correlação
Estado	Resposta				
Informação sobre concorrentes	Antes de tomar uma decisão atuação dos concorrentes é verificada	0.1539619	0.9569374	0.02401	0.7745967

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

De modo geral, a partir das correlações foi possível verificar que as incertezas de estado possuem relação com as incertezas de efeito e resposta apenas com relação a alguns aspectos.

Percebeu-se, portanto, que quando se trata de assuntos relacionados a consumidores, evoluções tecnológicas e fornecimento de insumos, as variáveis independem entre si, ou seja, o nível de incerteza do gestor de marketing com relação ao estado ou ambiente organizacional não afeta ou não é afetado pelos níveis de incerteza de efeito e resposta. Já com relação a assuntos relacionados ao ambiente econômico/competitivo e concorrentes, verificou-se que há relação positiva da incerteza de estado com a de efeito e de resposta.

Estes resultados sugerem, neste estudo, que os gestores de marketing de hotéis de pequeno porte devem estar atentos aos níveis de incerteza de estado com relação a assuntos relacionados ao meio econômico/competitivo e aos concorrentes, visto que como ambas possuem forte correlação com base nos níveis de incerteza, quanto menor for o nível de incerteza de estado dos gestores de marketing sobre estes assuntos maior a chance de previsibilidade ambiental para que se avalie o impacto (efeito) e requeira uma resposta na organização o que torna o processo decisório mais confiável.

5. CONCLUSÃO

Como visto, a incerteza sob o prisma da decisão empresarial, se faz, relativamente, importante por levar em considerações o poder e a habilidade das organizações em gerenciar seus conflitos e estabelecer com isso posicionamentos estratégicos concernentes aos objetivos organizacionais. Não cabe aqui discutir se esses objetivos organizacionais são ou não formas de manipular o indivíduo em sua particularidade como seres humanos. Cabe, contudo, mostrar que a variável incerteza tem um impacto significativo na forma de gestão a ser exercida e por isso sua mensuração e conhecimento são representativos aos estudos em administração.

Na presente pesquisa, foi possível verificar que um baixo nível de incerteza de estado em todos os aspectos analisados, além disso, verificou-se que há certa habilidade do gestor de marketing dos hotéis de pequeno porte em prever os impactos dos eventos ambientais analisados, não havendo total certeza quanto aos impactos do ambiente competitivo e evoluções tecnológicas no setor.

Além disso, observou-se que os três tipos de incerteza podem estar correlacionados com relação a alguns assuntos. Os dados mostraram que os gestores de marketing de hotéis de pequeno porte devem estar atentos aos níveis de incerteza de estado com relação aos assuntos relacionados ao meio econômico/competitivo e aos concorrentes, uma vez que quanto menor for o nível de incerteza de estado dos gestores de marketing sobre estes assuntos maior a chance de previsibilidade ambiental para que se avalie o impacto (efeito) e requeira uma resposta na organização, tornando desta forma, o processo decisório mais seguro e confiável.

Com esta pesquisa foi possível verificar a realidade dos gestores de marketing dos hotéis de pequeno porte de João Pessoa/PB com relação aos níveis e tipos de incerteza vivenciados por estes no processo decisório de seu setor. No entanto, o estudo apresentou algumas limitações, uma delas está no setor de estudo escolhido, uma vez que é um setor que tem poucos estudos relacionados, e, sobretudo, é um setor fechado à participação em pesquisas e afins.

Além disso, pela amostra relativamente pequena, não se pode afirmar com tamanha precisão que o setor de marketing de todos os hotéis de pequeno porte de João Pessoa se comporta de tal forma. Outra limitação se refere à lista base para trabalho, pela Junta comercial, contendo apenas 16 hotéis, e muitos destes (31,25%) não continham seus nomes fantasias e telefones, não sendo possível identificá-los. Não era possível abrir para análise de micro estabelecimentos, pois, é de conhecimento que muitos deles são formados por uma gestão familiar e não há setores bem definidos.

Sugere-se, portanto, que estudos futuros sejam realizados contemplando uma gama maior de hotéis a fim de verificar com melhor precisão os aspectos observados nesta pesquisa

através de uma análise multivariada dos dados, que neste caso, é capaz de correlacionar com maior eficiência os tipos de incertezas estudados.

REFERÊNCIAS

BENEDICTO, Samuel Carvalho de; BENEDICTO, Gibeon Carvalho de; STIEG, Carlos Maciel; ANDRADE, Gustavo Henrique Nogueira. **Contribuições da história da ciência ao debate sobre metodologia qualitativa e quantitativa nos estudos organizacionais e administrativos**. Revista de Administração da UNIMEP. V.10, n.2, Maio/Agosto – 2012.

DONALDSON, Lex. **Teoria da contingência estrutural**. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Orgs.) Handbook de Estudos Organizacionais. v.1 São Paulo: Atlas, 1988.

FOUCAULT, M. “O Sujeito e o Poder”. In: RABINOW, P. e DREYFUS, H. **Michel Foucault: Uma Trajetória Filosófica para Além do Estruturalismo e a Hermenêutica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mírian; SACOOL, Amarolina Zanela; MOSCAROLA, Jean. **O método de pesquisa survey**. Revista de administração, São Paulo v. 35, n.3, p 105 -112, julho / setembro 2000.

MILLER, S.J.; HICKSON, D.J.; WILSON, D.C. **A tomada de Decisão nas Organizações**. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Orgs.) Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.

MILLIKEN, F.J. **Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty**. Academy of Management Review, v.12, n.1, p. 133-143, 1987.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1995.

PORTO, Maria Alice Guedes; BANDEIRA, Anselmo Alves. **O processo decisório nas organizações**. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SAMBIASE, M. F.; BRITO, E. P. Z. **A mensuração da Percepção de Incerteza do Gestor no Processo de Decisão Estratégica**. In: Encontro da ANPAD, 2009, São Paulo. XXXIII. EnANPAD, 2009. 9.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa** 3ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. Cap. 5.