

Referência completa para citação:

LUCIANO (E.M.), FREITAS (H.) e BECKER (J.L.). Informações essenciais ao processo decisório na indústria alimentar gaúcha. Porto Alegre/RS: Revista Análise, v. 12, nr. 1, 2001/1, p.101-122

INFORMAÇÕES ESSENCIAIS AO PROCESSO DECISÓRIO NA INDÚSTRIA ALIMENTAR GAÚCHA

Edimara Mezzomo Luciano*
Henrique M. R. de Freitas**
João Luiz Becker***

Resumo - Este artigo tem como tema informações analisadas durante o processo decisório, ou seja, busca mapear o que os decisores consideram ao decidir, o que lhes parece importante e mesmo o que consideram secundário ou irrelevante. Isto na tentativa de auxiliar outros decisores em diferentes decisões, porque estes poderão mais facilmente selecionar as informações essenciais sobre somente os itens chave, sem gastar tempo com os dispensáveis ou sem valor agregado para determinada decisão. Sendo assim, o foco da pesquisa é definir um conjunto de informações que os decisores consideram essenciais ao tomarem decisões nas diversas áreas de gestão, elencando-as por incidência e verificando diferenças e relações entre as mesmas, constituindo um referencial para confrontar a novas situações. Através de uma survey, foram coletados dados via entrevista e correio em trinta empresas gaúchas do setor industrial alimentar de médio e grande porte. Os respondentes foram gerentes ou diretores destas empresas, que responderam a um conjunto de questões abertas simulando situações de decisão sobre um conjunto de assuntos. A partir da análise qualitativa e quantitativa dos dados coletados, chegou-se ao conjunto de informações consideradas pelos decisores como essenciais, ou seja, que deveriam ser preferencialmente consideradas na tomada de decisão.

Palavras-chave – Processo decisório. Tomada de decisão. Decisores. Informações essenciais.

* Mestre em Administração – GESID-PPGA/EA/UFRGS, Doutoranda em Administração (GESID-PPGA/EA/UFRGS) – Professora da FACE/PUCRS. E-mail: emluciano@ea.ufrgs.br

** Professor Adjunto, GESID-PPGA/EA/UFRGS e Pesquisador CNPq; Doutor em gestão pela Université Pierre Mendés France (Grenoble, França). E-mail: hf@ea.ufrgs.br

*** Professor GESID-PPGA/EA/UFRGS, Pesquisador CNPq; Ph.D., University of Califórnia (Los Angeles, USA). E-mail: jlbecker@ea.ufrgs.br

1. Introdução

Vivemos em uma sociedade onde cada vez mais as organizações empresariais adquirem importância: fornecem emprego, produzem bens e serviços, geram impostos, enfim, são um importante elo que sustenta e movimenta os setores econômicos e sociais. Constantemente, os administradores tomam decisões que, sozinhas ou somadas, afetam um grupo, uma organização ou toda uma política. Freitas et al. (1997) citam que a maneira como as organizações são geridas vai influenciar diretamente a sociedade.

A empresa hoje é mais complexa e facilmente fragmentável (Motta, 1999), e o meio empresarial está cada vez mais dinâmico e competitivo, exigindo que as decisões sejam tomadas rapidamente – sob pena de perder oportunidades – mas de forma a expor a empresa, o mínimo possível, ao risco. Então, o administrador precisa decidir com rapidez e cautela, conduzindo sua empresa a manter e ganhar mercados, superar a concorrência, diminuir custos, entre outras atividades. Como citam Bourgeois e Eisenhardt (1988), a pressão sobre o gerente é que ele decida rápido e com resultado de alta qualidade.

Todos os decisores buscam informações – em maior ou menor quantidade – antes de decidir, estas provêm dos diversos sistemas computacionais da empresa ou de fontes informais, são resumidas e formatadas, mas são sobre diversos aspectos ou departamentos da empresa. Em tempos onde cada vez mais as decisões precisam ser tomadas rapidamente, o decisor pode ter que decidir pressionado pelo tempo, mesmo sem ter analisado todas as informações pretendidas e sem ter formulado diversas alternativas. Bretas Pereira (1997) cita que o excesso de informações confunde e atrasa o processo de mudança, e ater-se a detalhes insignificantes conduz à perda de tempo e da objetividade do trabalho. Jarroson (1994) coloca que discernir entre o que é realmente importante e conseguir 'ler' nos dados informações verdadeiramente interessantes é um desafio. Tendo isto em mente, mostra-se importante selecionar entre as informações disponíveis um conjunto de informações relevantes a respeito de situações específicas, possibilitando decisões mais precisas, tomadas em menos tempo e focadas no problema certo.

Baseado nisto, esta pesquisa tem como *objetivos*: mapear quais são as informações que os decisores percebem como essenciais ao tomarem decisões nas diversas áreas de gestão, elencando-as por incidência; verificar se existem diferenças entre o conjunto de informações essenciais em cada área de gestão; e buscar relações entre as informações identificadas, o que permitirá compreender os decisores quanto às suas necessidades de suporte ao processo decisório, isto constituindo um referencial para confrontar novas situações.

No desenvolvimento deste documento, a seção 2 resgata a teoria inerente, a seção 3 detalha o método de pesquisa, universo, amostra, instrumento utilizado, bem como formas de coleta e de análise de dados. A análise dos dados coletados é tratada na seção 4. Por fim, a seção 5 apresenta as considerações finais.

2. Informações e decisões nas organizações

Decisões são tomadas a todo instante nas organizações, elas "constituem o conteúdo do trabalho diário dos administradores" (Emmerich, 1962, p. 161), e são uma "atividade crucial para as organizações" (Freitas et al., 1997). Morgan (1996, p. 171) ressalta que "as organizações são, em larga escala, sistemas de tomada de decisões", e Simon (1965) cita que as atividades nas organizações são, essencialmente, atividades de tomada de decisão e resolução de problemas.

A visão dominante da decisão foi, por muito tempo, baseada na decisão racional, pela qual buscava-se sempre a decisão ótima, sendo que para isso era preciso analisar todas as alternativas possíveis, identificadas de acordo com sua importância e consequência, selecionar todas as informações necessárias, e, baseado nisso, tomar a decisão correta. Porém, devido às suas limitações, o ser humano não consegue conceber todas as alternativas possíveis, nem ter acesso a todas as informações necessárias em dado momento (Simon, 1947). Ainda, nem sempre sabe formular corretamente os objetivos, por não saber qual é realmente o problema, além do que a preferência por uma ou outra alternativa é influenciada pelas convicções intrínsecas do decisor. Lindblom (1959) corrobora as idéias de Simon e completa que o modelo de decisão racional, embora possa ser descrito, não pode ser aplicado, pois implica em capacidades intelectuais e recursos de informação que o ser humano não possui, principalmente quando tempo e dinheiro

são limitados. Ainda, existe uma dificuldade nas decisões em valores conflitantes: não bastando elencar os valores, como saber quando um valor é digno de ser sacrificado por outro.

Ao estudar o processo decisório, autores como Simon (1947), Lindblom (1959), March e Simon (1965), demonstraram que se não há como dispor de todas as informações, nem listar todas alternativas, então, a decisão racional não é possível, mas apenas a decisão possível em um dado momento. Isto porque a decisão tem um momento limite para ser tomada, não há como ficar exaustivamente buscando informações e enumerando alternativas, mesmo porque as decisões são tomadas em ambientes turbulentos, com grandes implicações e que exigem decisões rápidas (Morgan, 1996; Motta, 1999; Simon, 1965).

Em decorrência ao modelo de racionalidade limitada, surgiram outras visões do processo decisório. Uma dessas percepções indica a existência de jogos de poder dentro das organizações, através de autoridade, *status*, idéias, informação, hierarquia ou função, enfim, qualquer mecanismo que possa colocar um indivíduo ou um grupo em vantagem em relação a outro. Autores como Motta (1999) e Morgan (1996) têm considerado o poder como o fator chave na tomada de decisão, pois está sempre presente na vida organizacional, direta ou indiretamente, implícita ou explicitamente. A contribuição principal desta visão é chamar a atenção para a existência de objetivos diferentes entre grupo e a organização, e que isso é escondido pelos modelos racionais.

Outro elemento a ser considerado no que se refere ao processo decisório é a intuição, que ressalta a visão subjetiva, as crenças e o desejo do decisor (Elster, 1989), pois quando se decide algo, há uma mistura muito humana de fatos e processos de raciocínio lógico, mas também de processos de sinais emocionais que vêm da regulação biológica e auxiliam a lógica (Damasio, 1994). Desta forma, o mesmo problema é de complexidade e importância diferentes para pessoas diferentes, os decisores têm conhecimento e abordagem diferentes sobre o tema, podem privilegiar a área que conhecem mais (March e Simon, 1963). A contribuição desta visão está em destacar os aspectos subjetivos inerentes ao processo decisório, que, de uma certa forma, determinam ou influenciam a escolha da alternativa.

Outra visão do processo decisório é o modelo da 'lata de lixo', que chama a atenção para a importância da *chance*. Segundo Eisenhardt e Zbaracki (1992), o que precisa ser decidido depende muito fortemente de *timing* e *sorte*. Além disso, os próprios decisores muitas vezes eles não conseguem ver o ponto de partida e chegada num processo de tomada de decisão, há uma fragmentação da visão e estratégia global da empresa numa série de escolhas parciais, separadas no plano temporal, com os subsistemas obedecendo a diferentes calendários. Ocorre uma mistura entre o racional e o político, o analítico e o comportamental, o formal e o informal, e o processo é conduzido por um dirigente hábil que faz o papel de integrador.

Independente da visão predominante, saber quais são as informações essenciais a serem levantadas durante o processo de tomada de decisão, pode auxiliar o decisor a se ater às informações fundamentais.

2.1 O processo decisório no dia-a-dia das organizações

O processo decisório torna-se a cada dia mais complexo, pois as decisões precisam ser tomadas rapidamente, mas sem expor a organização a riscos financeiros, de perda de mercado, qualidade ou imagem frente a seus clientes. Para Motta (1999), os decisores decidem através de interações diversas, quase sempre envoltas em grandes incertezas, em ambientes turbulentos, sob grande pressão e sem tempo para levantar informações, pois a maioria das decisões demanda soluções quase que imediatas.

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

No dia-a-dia, o decisor depara-se com dois tipos de decisão: as programadas e as não-programadas. Simon (1977), considera que as decisões formam um *continuum*, que vai das decisões extremamente programadas às extremamente não-programadas.



Figura 1 – Tipos de decisão.

Fonte: Simon, 1977.

Decisões programadas são aquelas repetitivas e rotineiras, existindo, procedimentos estabelecidos que fazem com que elas não precisem ser tratadas novamente a cada vez que ocorrem. As decisões não programadas, segundo Simon (1977), são situações novas, desestruturadas, onde não há um procedimento estabelecido, e nas quais o decisor precisa fazer algum tipo de julgamento. Para Motta (1999), as decisões não programadas exigem do decisor discernimento, intuição e criatividade, devido à complexidade, volatilidade, hostilidade e imprevisibilidade do ambiente externo às organizações. Freitas et al. (1997) partindo da idéia de Simon, dividem as decisões não-programáveis em conhecidas e inéditas, sendo que as inéditas são aquelas onde a situação é totalmente nova, e as conhecidas são aquelas em que o decisor já enfrentou situações semelhantes, portanto, existe uma certa experiência. Esta pesquisa busca compreender em que informações os decisores se baseiam quando tomam decisões, e é uma tentativa de ajudar o decisor de nível estratégico, que depara-se quase que unicamente com decisões não-programadas e inéditas.

Como forma de sistematizar atividades, as organizações geralmente são divididas em áreas, também conhecidas como departamentos, setores ou funções administrativas. Estas áreas subdividem-se em outras, divisão esta que varia em cada empresa; as mais freqüentemente utilizadas são a de marketing, produção, pessoal e financeira, existindo outras nem sempre estabelecidas formalmente. Como a empresa é um sistema, o processo decisório também o é, e assim, cada ação em uma de suas etapas vai influenciar o todo. Desta forma, melhorando as etapas iniciais, ou seja, a coleta de informações relevantes para as decisões, pode-se considerar que todo o processo decisório será melhor conduzido. Sabendo realmente qual é o problema, e tendo em mão um número de informações fundamentais e, portanto, possível de serem examinadas, as alternativas concebidas serão mais precisas, proporcionando ao decisor mais chance de acertar na escolha.

2.2 A informação na tomada de decisões

Informação é o resultado da concatenação de dados, cuja forma e conteúdo são apropriados para um uso particular e determinado (Davis e Olson, 1989). É através de informações que a empresa se informa sobre ela mesma e sobre seu ambiente – atividades fundamentais para a tomada de decisão – uma vez que reduz a incerteza e, conseqüentemente, o risco de que o resultado seja diferente do esperado. A informação deve ser de fácil acesso ao decisor, correta, atualizada e confiável (Freitas et al., 1997), pois só desta forma incrementa qualidade à decisão.

Com a evolução da tecnologia da informação, têm-se desenvolvido diversos sistemas de informação que objetivam exclusivamente fornecer informações de qualidade, com baixo custo e de maneira rápida, que sirvam de base ao decisor. Simon (1977) cita que os computadores revolucionaram a tomada de decisões, pois processam grandes quantidades de informações em curto espaço de tempo, fornecendo informações para uma gama variada de decisões, uma vez que automatizam complexos cálculos estatísticos, de simulação e heurística.

Desta forma, se os sistemas computacionais não forem adequadamente projetados, considerando as informações fundamentais para cada tipo de decisão, pode confundir o decisor pelo excesso de informações, incorrendo em perda de tempo e da objetividade do trabalho (Eretas Pereira, 1997). Jarroson (1994) reforça que discernir entre tantas informações disponíveis quais são as realmente importantes, conseguindo "ler" nos dados informações verdadeiramente interessantes é um desafio. A questão é saber: quais informações? para quê? como obter? (Freitas e Lesca, 1992). Wetherbe (1997) cita que o maior problema ao definir sistemas de informação é a definição dos requisitos de informação, pois na maioria das vezes é feita aos gestores uma

pergunta do tipo 'o que você quer no seu sistema', que induz a uma resposta mais objetiva, sem fazer com que o gestor reflita sobre o processo antes de responder à pergunta.

Tendo isto em mente, mostra-se importante selecionar entre as informações disponíveis um conjunto de informações relevantes a respeito de situações específicas ("quais informações"), possibilitando decisões mais precisas, tomadas em menos tempo e focadas no problema certo. Como forma de operacionalizar a pesquisa, o termo "informações" foi, durante a coleta e análise preliminar dos dados, substituído pelo termo "variáveis", pois percebeu-se que o termo "informação" levava a uma maior preocupação dos respondentes em definir "de onde provinham" as informações (geralmente reportando-se a nomes de sistemas informatizados), ao invés de falar abertamente "o que" (quais informações) consideravam para tomarem decisões.

3. Metodologia de pesquisa

Este estudo é de natureza exploratória, pois busca uma maior familiaridade com o processo decisório em uma dada amostra, por meio da confirmação de idéias preliminares, sua complementação e aprimoramento. A pesquisa exploratória também é usada para descobrir e elevar possibilidades novas e dimensões da população de interesse, além de determinar que conceitos podem ser usados para medir e como os medir melhor (Pinsonneault e Kraemer, 1993, p. 7). O método caracteriza-se como uma survey cuja forma de coleta de dados foi a entrevista face a face e questionários enviados por correio, buscando dados primários, ou seja, coletados especialmente para atender os objetivos da presente pesquisa, tendo um cortetransversal, já que a coleta de dados ocorreu em um dado momento (Pinsonneault e Kraemer, 1993; Mattar, 1994, v.1).

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

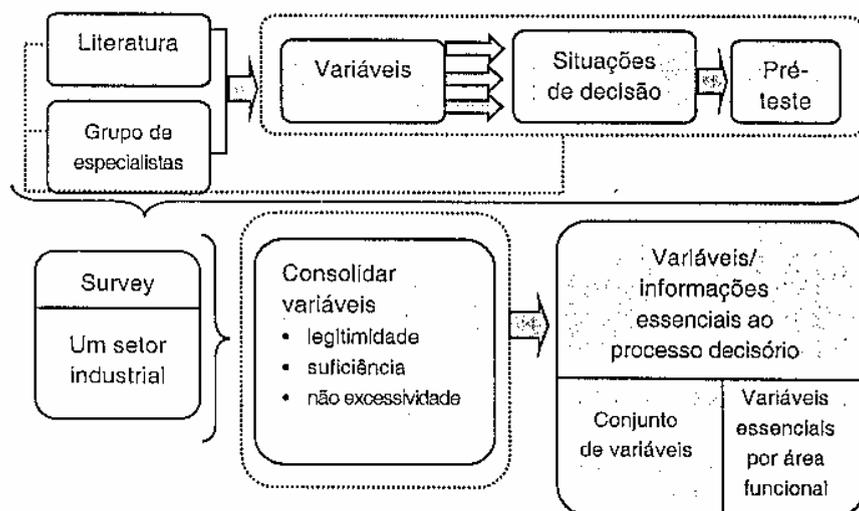


Figura 2 – Desenho de pesquisa.

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

Com o intuito de obter-se um conjunto mais autêntico de variáveis, estas foram debatidas com um grupo de especialistas com grande experiência prática, resultando em 32 variáveis. Para evitar interpretações equivocadas na análise dos dados, foi elaborada a definição de cada variável, sendo que esta foi apreciada pelo grupo. As variáveis foram agregadas em 9 grupos ou "macros", de acordo com sua proximidade e relação com atividades já definidas nas organizações. Para cada variável, foi elaborada uma questão, simulando uma situação de decisão na empresa, e realizada uma etapa de pré-teste conforme explicado no item 3.1, após a qual foram acrescentadas mais duas

variáveis (demanda e política governamental), resultando em 34 variáveis, assim dispostas nos grupos:

- a) pessoal: salário, benefícios, qualificação, ambiente;
- b) materiais: quantidade de estoque, valor do estoque, giro do estoque, fornecedores;
- c) vendas: *market share*, volume de vendas, demanda, satisfação dos clientes;
- d) financeiros: lucro, faturamento, custo, preço, liquidez, margem de lucro, rentabilidade, endividamento, patrimônio;
- e) produção: produtividade, tecnologia da produção, capacidade produtiva;
- f) produto: qualidade, tecnologia do produto, mix;
- g) ambiente: impacto ambiental, política governamental, concorrência;
- h) estratégia: mercado, risco, imagem da empresa;
- i) P&D: P&D.

Partiu-se então para a aplicação do instrumento, conforme descrito no item 3.2 (universo da pesquisa) e 3.3 (coleta de dados). A análise dos dados (descrita no item 3.4) buscou verificar a autenticidade das variáveis (*são estas?*), suficiência (*todas as necessárias estão na lista?*), bem como a não excessividade das variáveis (*todas as da lista são necessárias?*). Para cada variável, buscou-se ver quais as mais citadas por empresa e por pergunta, identificando, assim, relações entre elas. Com base nestas informações, montou-se um referencial acerca do processo decisório da amostra analisada.

3.1 Instrumento – elaboração e validação

O instrumento é formado por questões abertas, com situação de decisão para cada uma das 34 variáveis, conforme descrito a seguir. Para algumas variáveis, foram necessárias duas situações, por estas apresentarem dois estados antagônicos, *bom/ruim*, *aumento/decrécimo*, *falta/excesso*, totalizando 47 situações. Cada situação ocupou uma página, sendo o instrumento composto por três partes:

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

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

2ª parte: situação-problema, de acordo com a variável.

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

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

O que você faria?

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

Com o intuito de se obter uma maior familiaridade com o objeto de investigação e para comprovar concepções preliminares sobre o encaminhamento a dar ao estudo, foram realizados três pré-testes: a) em uma turma do 8º nível do curso de Administração da UFRGS, (aproximadamente 30 alunos); b) em uma turma do curso de Especialização em Gestão do PPGA/EA/UFRGS (aproximadamente 40 alunos); c) em uma turma do curso de Gestão da Qualidade, do SEBRAE, com cerca de 20 alunos, o qual não pôde ser avaliado, devido ao baixo número de respostas.

A etapa de pré-teste teve dois objetivos: avaliar a legitimidade do conjunto de variáveis e validar o instrumento. Através da análise dos dados coletados, buscou-se detectar falhas ou imprecisão na redação, complexidade das questões, questões desnecessárias e exaustão ao preencher (Gil, 1994). A fim de evitar esta última circunstância, considerando que questões abertas demandam um maior tempo de preenchimento, foi elaborado um plano de aplicação que não sobrecarregasse o respondente (ver item 3.3). Somente uma pergunta teve seu conteúdo modificado, para que não induzisse uma determinada variável como resposta.

3.2 Universo da pesquisa

Inicialmente, optou-se pelo setor industrial por sua importância no cenário econômico do estado, sendo o que mais contribui no Produto Interno Bruto: 41,78%, seguido de serviços (33,78%), comércio (14,02%) e agropecuário (10,42%) (Fee, 1999). Devido ao tipo de estudo, buscava-se organizações com uma certa infra-estrutura, então, optou-se por grandes e médias empresas com faturamento igual ou superior a vinte milhões de reais por ano. Para tanto, foi solicitada à FIERGS uma lista das indústrias gaúchas que atendessem a este parâmetro, sendo esta lista complementada com informações do Balanço Anual do Jornal Gazeta Mercantil (1998), pela Revista Conjuntura Econômica (1998) e Revista Exame Melhores e Maiores (1998).

Assim, obteve-se um conjunto de 340 empresas. Após a avaliação dos setores industriais mais significativos, optou-se pelo alimentar por ser o que apresentava maior número de empresas (75 empresas), distribuídas em todas as regiões do Estado. Além disso, a maioria das empresas caracterizava-se por controle gaúcho, viabilizando a coleta de dados, uma vez que os respondentes seriam os decisores, e não os que colocam em prática as decisões tomadas por terceiros.

O setor alimentar divide-se em 10 atividades, segundo a classificação do IBGE (1985): Moagem de grãos, Refeições e conservas, Abate de animais, Pescado e conservas, Leite e laticínios, Refino de açúcar, Balas e caramelos, Padaria, Confeitaria, Massas e biscoitos, Diversos e rações. Estas empresas foram classificadas segundo a região geográfica e atividade dentro do setor alimentar.

Já que houve um contato com as 75 empresas, e a coleta de dados foi nas que mostraram disponíveis, a amostra foi definida por conveniência. Tanto Yin (1994) quanto Hoppen (1997) ressaltam a importância de definir adequadamente a unidade de análise, sendo que esta deve possibilitar a efetivação dos objetivos, enquanto que os respondentes "devem ser representativos e conhecer bem o fenômeno estudado" (Hoppen, 1997, p. 3). Neste trabalho, a unidade de análise são as empresas pesquisadas, através da visão de seus informantes-chave (Miles e Huberman, 1994), ou seja, diretores e gerentes, sendo estes os respondentes.

3.3 Coleta de dados

Para operacionalizar a coleta de dados, os 9 grupos de variáveis ou macros foram reagrupadas, pois percebeu-se a dificuldade de acesso a 9 ou mesmo 8 pessoas da empresa, além do que habitualmente algumas funções seriam responsabilidade de uma mesma pessoa. Portanto, as macros Produção, Produto e P&D foram agrupadas, bem como Ambiente e Estratégia, ficando então as 34 variáveis distribuídas em 6 macros. Pessoal, Materiais, Vendas, Financeiro, Produção, Ambiente.

Devido à dispersão geográfica das empresas, foram adotadas simultaneamente duas técnicas de coletas de dados: a entrevista face a face e o envio por correio. O contato com as empresas foi realizado através de diversas ligações telefônicas, utilizando um texto padrão, explicando os objetivos da pesquisa e sugerindo fornecer informações detalhadas via fax. Em caso de resposta positiva, era agendada a entrevista ou encaminhado o envelope com as questões. Os questionários foram enviados durante o mês de setembro, sendo que no mês de novembro foi feita uma ligação às empresas que não haviam enviado o questionário respondido, retomando a ligar no mês de dezembro.

Para a transcrição e tratamento dos dados, fez-se uso de três softwares: Word 97@ (para transcrição das fitas), Sphinx Léxica@ (para determinadas análises de dados) e Excel 97@ (para estruturação de algumas tabelas intermediárias), sendo que os dois últimos foram utilizados de forma bastante integrada (exportação e importação de dados, inversão de linhas ou colunas, etc.).

A fim de possibilitar a caracterização da amostra (item 4.1), solicitou-se através de uma ficha alguns dados gerais dos respondentes, tanto pela coleta por entrevista ou correio. Esta ficha seguiu recomendações de Oliveira (1999, p, 121), de "solicitar a participação do respondente, explicar o objetivo da pesquisa, citar a entidade responsável, garantir o anonimato e a confidencialidade das respostas e ressaltar a importância da participação".

3.4 Análise dos dados

Compôs-se de uma etapa qualitativa, outra quantitativa e uma terceira unindo o resultado das anteriores. Na etapa qualitativa, os dados brutos foram interpretados, chegando-se a um conjunto de variáveis para cada questão e empresa. Em seguida, estas variáveis foram agrupadas e contabilizadas, a fim de saber quais eram as mais citadas, por diferentes ângulos de observação.

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

Como forma de operacionalizar a análise de dados, procedeu-se em 4 etapas, no intuito de aumentar a precisão das variáveis codificados: 1) primeira análise dos dados: codificação das 34 variáveis, identificação de prováveis novas variáveis; 2) análise das possíveis novas variáveis: certificação da necessidade de criação destas, verificando se não eram iguais a nenhuma das já existentes; 3) segunda análise: confirmação das variáveis da primeira análise, codificação das novas variáveis; 4) terceira análise: confirmação das novas variáveis codificados na segunda análise.

Conforme mencionado por diversos autores (Bardin, 1977; Gil, 1994; Oliveira, 1999), a análise dos dados (em especial as etapas 1 e 3) foi extremamente demorada e fatigante, devido à quantidade de informações a ser analisada (aproximadamente 300 páginas de texto) e à tênue diferença entre as variáveis.

Ao seu final, a etapa qualitativa forneceu as variáveis que foram citadas ou sua complementação. Com esses dados, fez-se um agrupamento de variáveis iguais em cada resposta. A partir desses dados, foi possível completar o conjunto de variáveis, bem como tentar identificar relações ou aproximações, ou seja, a influência de uma variável na outra. O agrupamento de variáveis e comparação entre as variáveis está explicitado no item 4.

4. Análise dos resultados

Através de análise de conteúdo, foram interpretadas todas as respostas, atribuindo os trechos de maior significação à uma das 34 variáveis já existentes ou às 11 novas variáveis, explicadas no item 4.2. Esta análise buscou confirmar o conjunto inicial de variáveis, verificando a necessidade de adicionar, excluir ou modificar variáveis. Também objetivou chegar a grupos de variáveis por ordem de importância (segundo a visão dos decisores), tendo isto sido feito considerando a empresa (de maneira geral) e também por *área funcional* (macro).

4.1 Caracterização da amostra

Das 75 empresas que formaram a amostra, chegou-se a 56 empresas nas quais era possível coletar dados, pois: a) 15 empresas foram retiradas da amostra – 7 empresas por estarem em processo de falência, 3 por serem pequenas empresas (estando indevidamente na amostra inicial), 3 pelas decisões não serem tomadas nas unidades do Rio Grande do Sul, 1 por terceirizar todos os serviços e 1 por ter mudado de ramo; b) 4 empresas não foram localizadas, mesmo após diversas tentativas. Destas 56 empresas, 14 não aceitaram participar da pesquisa, restaram então 42 empresas, tendo sido realizadas 23 entrevistas, e para as 19 empresas restantes, as questões foram enviadas por correio, retornando preenchidas de 7 empresas.

As empresas pesquisadas estão distribuídas em 21 cidades de 9 regiões do Estado, a saber: Metropolitana (8), Serra (2), Planalto (7), Alto Taquari (3), Vale do Rio Pardo (5), Central (1), Noroeste (2), Fronteira (1), Sul (1), totalizando 30 empresas. Quanto ao tipo de administração, 15 empresas têm uma administração profissionalizada, 8 pertencem a grupos familiares e 7 são cooperativas. Das 30 empresas pesquisadas, 20 delas exportam seus produtos (sendo de 12 grande porte e 8 de médio porte). Das 10 empresas que não exportam, 2 são de grande porte e 8 de médio porte. Entre as que comercializam seus produtos no mercado externo, a maioria tem como atividade 'abate de animais' (11 empresas), sendo a região Metropolitana a que mais exporta (8 empresas), seguida pela Planalto (7 empresas).

A quantidade de respondentes foi estipulada pela empresa, conforme suas normas, estrutura e disponibilidade de pessoal. A pesquisa contou com 60 respondentes, uma média de 2 respondentes por empresa (desvio padrão igual a 1,49). Dos 60 respondentes, 28 foram diretores, na maioria de produção, e 32 gerentes, na maioria da área comercial; na maioria homens (apenas 5 mulheres); 7 faziam parte da família controladora da empresa (no caso de empresas familiares). A média de idade dos respondentes ficou em aproximadamente 40 anos (desvio padrão igual a 9,6), sendo a maioria entre 30 e 50 anos de idade. Todos os respondentes já tinham experiência profissional, em média 22 anos de tempo de serviço, sendo o mínimo 5 anos e o máximo 60 anos (desvio padrão igual a 10,56). Na empresa em que trabalham atualmente, a média de trabalho foi de 14 anos (desvio padrão igual a 9,19), a maioria com até 20 anos de experiência profissional na empresa onde trabalha atualmente. Quanto à escolaridade, esta mostrou-se equilibrada entre 2º grau (17 respondentes), curso superior (25 respondentes) e especialização (17 respondentes), sendo este o nível máximo de escolaridade. Ainda, 1 respondente tinha apenas o 1º grau completo.

4.2 Confirmação e complementação da lista de variáveis

A análise dos dados buscou confirmar a legitimidade das variáveis, verificando a suficiência (*todas as necessárias estão na lista?*), e a não excessividade das variáveis (*todas as da lista são necessárias?*). Na primeira etapa da análise de dados, explicada no item 3.4, foram surgindo trechos que não podiam ser encaixados nas 34 variáveis já existentes, demonstrando que a lista de variáveis não era suficiente. Estas novas variáveis foram sendo listadas e contabilizadas, a fim de verificar a efetiva necessidade de inclusão.

Após verificação junto aos dados, pesquisa bibliográfica e discussão com outros pesquisadores, foram criadas 11 variáveis, alocando-as às macros já existentes: Pessoal – quantidade de funcionários; Vendas – sazonalidade/época, logística/distribuição; Financeiro – inadimplência, taxa de juros, investimentos, margem de contribuição; Produção – desperdício, volume de produção; Ambiente – associação de classe; Estratégia – marketing/divulgação. Estas variáveis mostraram-se necessárias, chegando a aparecer entre as mais citadas: entre as 45 variáveis, *marketing/divulgação* foi a 15ª mais citada, e *volume de produção* foi a 16ª.

Quanto a não excessividade, nenhuma variável foi retirada, pois todas foram citadas, mesmo que num número baixo. A exploração das variáveis bem como a quantidade de citações está explicada nos itens 4.3 e 4.4.

4.3 Variáveis mais citadas

Após a análise qualitativa, fez-se a totalização das citações de variáveis. Ocorreram 2.392 citações, em média 80 por empresa. Estas variáveis foram elencadas por ordem de citações, segundo a opinião dos respondentes. Porém, considerando a limitação cognitiva do ser humano em processar grande quantidade de informações, mostrou-se inviável manipular um conjunto com 45 variáveis. Miller (*apud Mintzberg et al.*, 2000, p. 13) cita que o número de 'pedaços' de informações que podem ser retidos com facilidade na memória é em torno de sete, sugerindo "o mágico número sete, mais ou menos dois". Tendo em vista esta limitação, buscou-se dividir o conjunto de variáveis em grupos menores, através da divisão em quartis, formando quatro grupos de variáveis. Devido ao número de variáveis, não foi possível obter conjuntos com o *mágico número sete mais dois*, mas sim com onze variáveis.

A divisão em variáveis ficou assim constituída:

variáveis devem ser obtidas mais informações e prioritariamente consideradas, indo em ordem decrescente de importância até as variáveis que poderiam ser menos consideradas ou dispensadas de consideração. Esta classificação teve como base a opinião dos respondentes, portanto, não pode ser generalizada.

4.4 Variáveis mais citadas em cada área funcional

A fim de proporcionar maior compreensão das variáveis consideradas durante o processo decisório, realizou-se uma nova análise, verificando quais eram as variáveis mais citadas em cada macro ou área da empresa. As variáveis mais citadas em cada macro são mostradas no quadro 2. Entre parênteses está a quantidade de empresas que citou a variável, sempre considerando o máximo de 30 empresas.

Quadro 2
Variáveis mais citadas em cada macro

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

As variáveis acima listadas foram consideradas pelos decisores como as essenciais ao processo decisório, e são um indicativo de quais pontos comprometem mais a decisão e, portanto, merecem maior reflexão. Porém, é necessária uma observação mais ampla, no sentido de considerar outras variáveis também significativas, dispostas no grupo de MUITO IMPORTANTES, e mesmo as dos grupos IMPORTANTES e POUCO IMPORTANTES. Sendo o processo decisório uma atividade complexa, o que pode ser feito para auxiliar o decisor é fornecer-lhe mais informações para que opte com segurança por uma ou outra variável, mas sempre será necessário seu julgamento pessoal e até mesmo sua intuição. Sem pensar desta forma estar-se-á considerando as organizações como ambientes racionais, cuja complexidade da decisão pode de maneira relativamente fácil ser minimizada por um conjunto de variáveis.

5. Considerações finais

As empresas estão passando por um período de competição, grande oferta de produtos, controle de preços por parte do consumidor, queda de poder aquisitivo, exigência de qualidade crescente a preço decrescente. Além disso, o setor alimentar precisa estar muito atento à

elementos inerentes ao seu ramo de atuação, como a matéria-prima, que na maioria das vezes precisa ser desenvolvida junto ao produtor e tem um prazo limite para ser processada, assim como seu produto acabado, pois ambos são perecíveis. Segundo um dos decisores entrevistado, "a indústria de alimentos é complicada, não é como fábrica de calçados que você fecha, baixa a porta, dá férias coletivas, depois faz três turnos de produção e recupera. Precisa desenvolver toda matéria-prima... e não há como apressar a natureza".

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

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

Nas decisões relativas à variável CUSTO, foram citados principalmente PRODUTIVIDADE e QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS. Quanto à variável PRODUTIVIDADE, não há dúvida de sua importância para a redução de custos. Porém, diversas empresas consideram que a redução de custos passa pela redução de seu quadro de pessoal. Nas decisões relativas à macro Materiais, as variáveis MERCADO e PRODUTIVIDADE não ficaram no grupo das mais consideradas, mas são importantes para esta atividade, pois a compra de matéria-prima deve considerar o mercado consumidor, adequando a compra a quem vai consumir, pois é inadequado ter um produto nobre para um mercado popular, e vice-versa. Ainda, a função Materiais não está valorizando o seu cliente interno, neste caso, o setor de Produção, porque a produtividade depende da qualidade da matéria-prima.

Ao decidirem sobre Vendas, os decisores não estão considerando a RENTABILIDADE da empresa, mas toda a sua ação deveria ser nesta direção, pois não há sentido vender, mesmo que em grande quantidade, se a empresa não obtiver lucro. Esta é uma variável que mereceria maior atenção na macro Vendas. Já a variável QUALIDADE, segundo mais importante na análise efetuada, não foi citada nas decisões à respeito de Pessoal. Como ter qualidade 'total' se ela não está presente no dia-a-dia de todos os setores da empresa?

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

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

As divergências de visão das macros em relação ao todo da empresa mostra a falta de visão sistêmica nas empresas, pois as áreas não estão se visualizando de maneira integrada à

empresa. Esta ausência de "raciocínio sistêmico" faz com que os decisores não consigam ter uma visão holística, compreendendo que cada decisão irá influenciar todos os setores da empresa, com maior ou menor rapidez (Senge, 1990). Se os decisores continuarem considerando apenas partes isoladas da sua empresa, não poderão compreender as situações mais complexas, tomando decisões menos seguras, além do que velhos problemas voltarão a aparecer, pois não foram totalmente resolvidos.

Observando a quantidade de variáveis de cada macro que pertence a cada grupo de importância (quadro 3), é possível notar que grupo de variáveis é mais considerada pelos decisores.

Quadro 3

Distribuição de variáveis em grupos, de acordo com a quantidade de citações

	Essenciais	Muito importantes	Importantes	Pouco importantes
Pessoal	-	2	1	2
Materiais	1	-	-	3
Vendas	2	-	4	-
Financeiro	3	2	3	5
Produção	3	5	-	1
Ambiente	2	2	3	1

Com base no quadro 3, na visão de Simon (1977) e Freitas *et al.* (1997), pode-se fazer uma distribuição das atividades funcionais da empresa em um *continuum*, de acordo com a implicabilidade das decisões de cada área funcional na empresa.

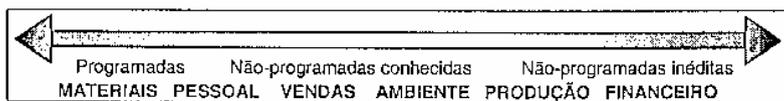


Figura 3 – Implicabilidade das decisões de cada área funcional.

Analisando pelo total de citações em cada macro, considerando-se a quantidade de empresas que citaram tais variáveis, também têm-se uma maior concentração na área financeira e de produção, conforme a figura 4.



Figura 4 – Variáveis consideradas e influência das decisões de cada macro.

Analisando a figura 4 no sentido vertical, tem-se que macros são consideradas nas 'decisões sobre' outra macro. Analisando no sentido horizontal, tem-se a relação de influência entre as macros, ou seja, decisões sobre uma macro têm 'influência em' outras macros. Assim, confirma-se a figura 3, tendo-se as decisões da macro financeira como as de maior influência nas demais macros, seguida de produção.

Sem dúvida, esta é mais uma tentativa de compreender o decisor quanto às suas necessidades de suporte ao processo decisório. Sabe-se que a empresa é um sistema complexo composto de setores que precisam trabalhar extremamente interligados, mas, na construção do pensamento sistêmico, parece importante saber que grupo de decisões é mais comprometedora para a empresa.

Finalizando, este trabalho buscou conhecer necessidades dos decisores quanto ao suporte e apoio ao processo decisório, e elencou quais informações merecem ser consideradas em diferentes tipos de decisões. Com o crescimento da utilização de sistemas informatizados de apoio à decisão, este trabalho pode ser considerado uma grande (e aprofundada) parte da etapa de obtenção de requisitos de informação para o desenvolvimento destes sistemas, etapa esta fundamental para que se conheça as reais necessidades dos usuários/decisores, o que eles realmente consideram ao tomar decisões. Como continuidade para esta pesquisa, pretende-se ampliar a exploração dos dados coletados, que devido à natureza da coleta de dados, são bastante ricos. Ainda, a metodologia utilizada nesta pesquisa, incluindo o instrumento de coleta de dados, pode ser replicada em outro segmento industrial, confrontando ou não com os resultados desta pesquisa.

Referências bibliográficas

ATLAS sócio-econômico do Estado do Rio Grande do Sul. Secretaria da Coordenação e Planejamento, 1998.

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

BOURGEOIS, L. J., EISENHARDT, Kathleen. Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, Providence, v. 34, n. 7, p. 816-835, 1988.

BRETAS PEREIRA, Maria José Lara de. *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*, São Paulo. Atlas, 1997.

Cadastro Industrial SEBRAE/FIERGS. Porto Alegre, 1998. Disponível em cd-rom.

DAMASIO, Antonio. (Entrevista). Cientista aponta erros de Descartes. *Folha de São Paulo*, São Paulo: 24 de fevereiro de 1996. Cad. Mais!.

DAVIS, Gordon; OLSON, M. *Management information systems*. McGraw Hill, 1989.

ELSTER, Jon. *Peças e engrenagens das ciências sociais: quando a racionalidade falha*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará. 1984.

EMMERICH, Herbert. *O processo decisório*. Rio de Janeiro: FGV, 1962.

FEE. INDICADORES ECONÔMICOS FEE: DESEMPENHO DA ECONOMIA. Fundação de Economia e Estatística Siegfried Heuser. Porto Alegre: FEE, 1999, v. 26, n. 4.

FREITAS, Henrique et al. *Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre. Ortiz, 1991.

_____; LESCA, Humbert. Competitividade empresarial na era da informação. *RAUSP*, v. 27, n.3, p. 92-102, jul./set. 1992.

GAZETA MERCANTIL. *Balanço Anual 1998*. São Paulo, n. 22, 30 jun. 1998.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1994.

HOPPEN, Norberto et al. Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia. In. *Anais do XXI ENANPAD*. Rio das Pedras, Rio de Janeiro: ANPAD, 1991.

- IBGE. *Censos Econômicos de 1985* – Censo Industrial. IBGE, 1985.
- JARROSON, E. *Décider ou ne pas décider? Réflexion sur les processus de décision*. França: Maxima, 1994.
- LINDBLOM, Charles E. The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*, p. 79-88, 1959.
- LUCIANO, Edimara Mezzomo. *Mapeamento das variáveis essenciais ao processo decisório nas empresas gaúchas do setor industrial alimentar*. 2000. Dissertação (Mestrado) – PPGA/EA/UFRGS, Porto Alegre.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo. Atlas, 1994. 2 v.
- MARCH, James; SIMON, Herbert. Os limites cognitivos da racionalidade. In: MARCH. J.; SIMON, H. *Teoria das organizações*. Rio, FGV, 1963, capítulo 6, p. 169-213.
- MILES, Matthew. B.; HUBERMAN, A. Michael, *Qualitative data analysis*. London: Sage Publications, 1994.
- MINTZBERG, Henry et al, *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- OLIVEIRA, Mirian. *Um método para obtenção de indicadores visando a tomada de decisão na etapa de concepção do processo construtivo: a percepção dos principais intervenientes*. 1999. Tese (Doutorado) – PPGA/EA/UFRGS, Porto Alegre.
- PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth L. Survey research methodology in Mis: an assessment. *Journal of Management Information Systems*, fall 1993.
- REVISTA CONJUNTURA ECONÔMICA. Rio de Janeiro: FGV, agosto, 1998, p.28-37 e p.69- 76.
- REVISTA EXAME MELHORES E MAIORES. São Paulo: Abril, julho 1998, p.64-83.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SIMON, Herbert Alexander. *Comportamento administrativo* Rio de Janeiro USAID, 1965.
- _____. *The new science of management decision*. New Jersey: Prentice-Hall. 1977.
- WETHERBE, J. C. *Determining executives information requirements: better, faster and cheaper*. Cicle Time Research, 1997.
- YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*, California: Sage Publications, 1994.