

PERFIL DECISÓRIO DA INDÚSTRIA ALIMENTAR GAÚCHA

Edimara Mezzomo Luciano¹

Rua Washington Luis, 855
CEP 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil
E-mail: emluciano@ea.ufrgs.br

Henrique Mello Rodrigues de Freitas¹

Rua Washington Luis, 855 - Sala 309
CEP 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil
E-mail: hf@ea.ufrgs.br

João Luiz Becker¹

Rua Washington Luis 855 - Sala 314
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brazil
E-mail: jlbecker@ea.ufrgs.br

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
Escola de Administração
CEP 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

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, 1994), e o meio empresarial está cada vez mais dinâmico e competitivo, exigindo que as decisões sejam tomadas rapidamente - sob pena de se 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 para que ele decida rápido e com resultado de alta qualidade.

Em mercados tão ágeis e turbulentos, a rapidez na tomada de decisão torna-se um requisito básico para que ela tenha resultados satisfatórios. Sabendo quais são as informações mais importantes a considerar em cada decisão, os decisores poderão realizar análises objetivas de seus

problemas, melhorando o processo decisório, desde a detecção do problema até a escolha da alternativa.

Todos os decisores buscam informações - em maior ou menor quantidade - antes de decidir, que 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. Para Jarroson (1994), 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 variáveis relevantes a respeito de situações específicas, possibilitando decisões mais precisas, tomadas em menos tempo e focadas no problema certo.

Sabendo da importância de analisar e compreender o que influencia o processo decisório, esta pesquisa tem como **objetivos:** definir um conjunto de variáveis que os decisores percebem como essenciais ao tomarem decisões sobre questões de administração geral e estratégicas, verificando se existem diferenças ou semelhanças de posicionamento entre empresas com características em comum. Ainda, busca identificar se esses agentes se limitam a decisões mais operacionais ou se têm um comportamento proativo, que forneça ganhos de competitividade à sua empresa.

O intuito da equipe de pesquisa, com base nas investigações aqui relatadas, é mapear o processo decisório dos diferentes gestores e executivos envolvidos nas diversas organizações, que possibilite provavelmente a identificação de uma tipologia decisória, ou seja, grades que permitam mapear as prioridades em termos de decisão em **n** tipos de situação e assuntos de gestão.

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. A seção 5 apresenta as considerações finais.

2 - DECISÕES, DECISORES E AS 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.

Por muito tempo acreditou-se no modelo de decisão racional, pelo qual se buscava sempre a melhor decisão, mas para isso era preciso analisar todas as alternativas possíveis, identificadas de acordo com sua importância e consequência, selecionar todas as informações necessárias, e, a partir disso, 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. 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.

Ao estudar o processo decisório, Simon demonstrou 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).

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 (1994), 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.

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 frequentemente utilizadas são a de marketing, produção, pessoal e financeira, existindo outras nem sempre

estabelecidas formalmente. É importante que essas áreas estejam em perfeita sintonia, e que os decisores tenham visão sistêmica (SENGE, 1990), ou visão do todo, para assim compreender que as decisões têm conseqüências diretas em muitas atividades da empresa. Além disso, as decisões de algumas áreas mostram-se mais cruciais do que outras, devido às conseqüências de algumas decisões no funcionamento geral da empresa. A Figura 1 mostra a implicabilidade de decisões de algumas áreas da empresa, considerando variáveis utilizadas no processo decisório, e dividindo-as em 'essenciais' (indispensáveis) e variáveis 'muito importantes' (mas com menor importância que as essenciais).

Figura 1: Variáveis consideradas e influência das decisões de cada área . Fonte: LUCIANO, 2000, p. 106

Analisando a Figura 1 no sentido vertical, têm-se que áreas da empresa são afetadas por '**decisões sobre**' outra área. Analisando no sentido horizontal, têm-se a relação de influência entre as áreas, ou seja, decisões sobre uma área têm 'influência em' outras áreas. É importante observar o processo decisório nas organizações, pois este "tem assim criado uma nova forma de pensar sobre como as organizações realmente operam e têm feito contribuições à compreensão do planejamento organizacional" (MORGAN, 1996, p. 87).

A hierarquia organizacional vem cada vez mais apresentando "estruturas rasas" (LEMOS; CARAVANTES, 1994, p. 165) e faz com que se tomem decisões em todos os níveis da empresa. Bretas Pereira (1997, p. 108) cita que "a antiga figura do gerente estratégico, privativa da alta direção, não existe mais; hoje todos os gerentes são estratégicos, tomam decisões transformadoras". Essa compreensão do processo decisório pode ser representada pela Figura 2.

Figura 2: A decisão nos diferentes níveis hierárquicos - Modelo da pirâmide . Fonte: Freitas *et al.*, 1997, p.55

As decisões tomadas têm pesos e conseqüências distintas, dependendo do nível hierárquico. Freitas *et al.* (1997, p.55) citam que "o que difere no peso que cada participante tem no estabelecimento dos objetivos da organização é o seu poder de decisão que normalmente, se concentra nas mãos de seus gerentes."

As decisões ditas estratégicas dizem respeito ao caminho que a empresa irá seguir, geralmente estas decisões são de longo prazo e afetam a definição dos objetivos e os meios para atingi-los, enquanto que as decisões operacionais são no sentido de manter a empresa operando e produzindo, otimizando ao máximo os recursos disponíveis (FISCHMANN; ALMEIDA, *apud* ANTONIALLI, 2000).

3 - MÉTODO 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 medi-los melhor (PINSONNEAULT; 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, havendo um corte-transversal, já que a coleta de dados ocorreu em um dado momento (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993; MATTAR, 1994, v. 1).

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 com nomes diferentes. Em seguida, foram procedidos vários refinamentos ao conjunto inicial de variáveis.

Com o intuito de obter um conjunto mais autêntico de variáveis, estas foram debatidas com um grupo de especialistas com grande experiência prática, o que resultou em 32 variáveis. Para evitar interpretações equivocadas na análise dos dados, foi elaborada a definição de cada variável, também apreciadas pelo grupo. As variáveis foram agregadas em 9 grupos ou áreas, 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, finalmente, 34 variáveis, assim agrupadas:

- 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 coleta e análise das 34 variáveis pode ser encontrada em Luciano (2000), sendo que este trabalho objetiva a análise das questões referentes às áreas Ambiente e Estratégia, totalizando 6 variáveis, conforme o quadro 1 a seguir.

AMBIENTE	1. IMPACTO AMBIENTAL	Grau de comprometimento dos recursos naturais.
	• POLÍTICA GOVERNAMENTAL	Restrições e normas governamentais que podem atingir a empresa.
	• CONCORRÊNCIA	Disputa por mercados, em produtos ou serviços iguais ou semelhantes
ESTRATÉGIA	• MERCADO	Escopo de atuação da empresa (interno ou externo).
	• RISCO	Probabilidade da taxa de retorno de um investimento retornar diferente da esperada.
	• IMAGEM DA EMPRESA	Grau de aceitação da empresa no mercado.

Quadro 1: Variáveis relativas à Ambiente e Estratégia

Portanto, é sobre este grupo de variáveis que o presente artigo tratará deste ponto em diante.

3.1 Instrumento - elaboração e validação

O instrumento foi composto por questões abertas, com situação de decisão para cada uma das 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 8 questões. O instrumento é 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.

As perguntas referentes a Ambiente/Estratégia podem ser vistas no quadro a seguir:

AMBIENTE	• IMPACTO AMBIENTAL	8. Sua empresa está gerando um impacto ambiental forte.
	1. POLÍTICA GOVERNAMENTAL	8. A política governamental em relação à área de atuação da sua empresa mudou.
	1. CONCORRÊNCIA	8. Um concorrente tem ampliado significativamente sua participação no mercado de atuação da empresa.
		8. No âmbito de seu planejamento estratégico, a empresa está avaliando a possibilidade de desenvolver aliança estratégica com alguns concorrentes. O que você avaliaria?
ESTRATÉGIA	1. MERCADO	8. A área de marketing identificou uma oportunidade de negócios envolvendo a abertura de um novo mercado de atuação para a empresa.
	1. RISCO	8. Sua empresa decidiu atuar com maior risco.
		8. A empresa está altamente exposta ao risco.
	1. IMAGEM DA EMPRESA	8. Um trabalho de consultoria identificou a necessidade de melhorar a imagem institucional no mercado.

Quadro 2: Questões feitas aos respondentes

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).

3.2 Universo da pesquisa

A escolha do setor industrial foi pela sua importância no cenário econômico do estado, sendo o que mais contribui no Produto Interno Bruto, com 41,78% (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 revistas Conjuntura Econômica (1998) e 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 se mostraram disponíveis, a amostra foi definida por conveniência (FREITAS *et al.*, 2000). 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

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 conversa telefônica; 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 de 1999, sendo que no mês de novembro foi procedido contato telefônico com aquelas empresas que não haviam enviado o questionário respondido. Um novo contato foi feito também no mês de dezembro.

Esta etapa foi bastante trabalhosa, cansativa e dispendiosa (em tempo e recursos) pois foram necessários vários contatos para agendamento das entrevistas, além da dificuldade para conciliar datas e horários. Ainda, quando uma empresa alterava a data combinada, era necessário refazer toda a agenda de entrevistas, o que ocasionava diversos deslocamentos a uma mesma cidade. Para a transcrição e tratamento dos dados, foram utilizados três *softwares*: Word 97 Ò (para transcrição das fitas), Sphinx LéxicaÒ (para determinadas análises de dados) e Excel 97 Ò (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

A análise de dados foi composta 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, essas variáveis foram agrupadas e contabilizadas a fim de se 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, p. 37), é a classificação e contabilização pormenorizada das freqüências 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" e, para tanto, foi necessário ler e interpretar as respostas uma a uma, buscando captar o sentido da asserção, de modo que não houve um simples contentamento com o que era claramente dito. Procurou-se, na verdade, compreender o que estava nas entrelinhas.

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 disso, foi possível completar o conjunto de variáveis, bem como tentar identificar relações ou

aproximações, ou seja, identificar 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 a 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 teve como objetivo chegar a grupos de variáveis por ordem de importância (segundo a visão dos decisores), e buscar um perfil quanto às variáveis consideradas por diferentes grupos de decisores.

4.1 Caracterização da amostra

Das 75 empresas que formaram a amostra, chegou-se a 56 empresas em que 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; e, **b)** 4 empresas não foram localizadas.

Destas 56 empresas, 14 não aceitaram participar da pesquisa, sendo que as médias empresas alegaram excesso de atividades e conseqüente indisponibilidade para responder a pesquisa. Nas grandes empresas, a diretoria não aprovou a participação na pesquisa, sem maiores justificativas. 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.

A abrangência da pesquisa foi significativa, pois das 56 empresas nas quais era possível coletar dados, estes foram coletados em 30, aproximadamente metade delas. Das 37 empresas que procurou-se entrevistar, foram procedidas entrevistas em 23, e dos 19 questionários enviados por correio, 7 retornaram.

As 30 empresas pesquisadas estão distribuídas em 21 cidades de 9 regiões do Estado (RS), sendo que 15 têm uma gestão profissionalizada; 8 pertencem a grupos familiares e 7 são cooperativas. Vinte delas exportam seus produtos (sendo 12 de 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 (20), a maioria (11) tem como atividade ‘abate de animais’, sendo a região Metropolitana a que mais exporta (8 empresas), seguida pela região do Planalto (7 empresas).

Forma de Gestão	Região	Porte
Cooperativada = 7 empresas (3 grande porte, 4 médio porte)	Serra (1)	Médio (1)
	Planalto (3)	Grande (2) Médio (1)
	Alto Taquari (1)	Grande (1)
	Central (1)	Médio (1)
	Fronteira (1)	Médio (1)
Familiar = 8 empresas (5 grande porte, 3 médio porte)	Metropolitana (1)	Grande (1)
	Serra (1)	Grande (1)
	Planalto (2)	Médio (2)
	Vale do Rio Pardo (3)	Grande (2) Médio (1)
	Alto Taquari (1)	Grande (1)
Profissionalizada = 15 empresas (6 grande porte, 9 médio porte)	Metropolitana (7)	Grande (3) Médio (4)
	Alto taquari (1)	Grande (1)
	Sul (1)	Médio (1)
	Noroeste (2)	Grande (1) Médio (1)
	Vale do Rio Prado (2)	Médio (2)
	Planalto (2)	Grande (1) Médio (1)
Total	30 empresas	Grande Porte (14) Médio Porte(16)

Quadro 3: distribuição das empresas por forma de gestão, região geográfica e porte

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, sendo que na maioria das empresas houve 1 ou 2 respondentes (desvio padrão igual a 1,49). Dos 60 respondentes, 28 foram diretores, na maioria de produção, e 32 gerentes, na maioria da área comercial. Os respondentes foram na maioria homens (apenas 5 mulheres), e destes, somente 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, mostrou-se equilibrada entre 2º grau (17 respondentes), curso superior (25 respondentes) e especialização (17 respondentes), sendo este o nível máximo de escolaridade. Houve apenas 1 respondente que tinha somente o 1º grau completo.

4.2 Variáveis mais citadas na área Ambiente/Estratégia

Após a análise qualitativa (análise de conteúdo), realizou-se a totalização das citações de variáveis, segundo a opinião dos respondentes. As variáveis citadas na área Ambiente/Estratégia ficaram distribuídas de acordo com o quadro 4:

Variável analisada		Variáveis evocadas pelo respondente
Impacto ambiental		Política governamental, Imagem da empresa
Política Governamental		Custo, Preço, Risco
Concorrência	O mercado da Concorrência está aumentando	Preço, Qualidade, Mercado
	Formar aliança com a Concorrência	Mercado, Custo, Preço, Qualidade
Mercado		Volume de vendas, Custo, Rentabilidade
Risco	atuação mais agressiva	Rentabilidade, Mercado
	atuação agressiva demais	Rentabilidade, Mercado
Imagem da empresa		Marketing/divulgação, qualidade

Quadro 4: Variáveis analisadas e variáveis evocadas

Durante a realização das entrevistas e na etapa de análise dos dados, notou-se semelhanças de respostas entre algumas empresas. Buscando características comuns entre estas empresas, foram feitos diversos cruzamentos estatísticos entre as 8 variáveis inerentes a Ambiente/Estratégia com as seguintes variáveis: região geográfica, porte, forma de gestão e atividade da empresa. No cruzamento entre estas variáveis, utilizou-se a Análise de Correspondência, que é uma técnica exploratória multivariada que converte uma matriz de dados não negativos num tipo particular de

gráfico, que representa as linhas e colunas da matriz através de pontos (GREENACRE; HASTIE, *apud* OLIVEIRA, 1999), sendo de fácil aplicação e interpretação, além de permitir versatilidade no tratamento de variáveis categóricas (FREITAS, MOSCAROLA E JENKIS, 1998, *apud* FREITAS; MOSCAROLA, 2000). Para tal análise, é feito o cálculo do Qui Quadrado (χ^2) para verificar que os dados são adequados, ou seja, há uma associação entre eles (CUNHA JÚNIOR., 1997). Nos cruzamentos realizados, os dados mostraram-se adequados, sendo o nível de confiança não inferior a 98,26% ($1-p^3$ 98,26).

Houve diferenças significativas no cruzamento destas variáveis como a forma de gestão da empresa – familiar, cooperativada ou profissionalizada. A Figura 3 ilustra a Análise de Correspondência entre a variável Impacto Ambiental e as diferentes formas de gestão. As relações entre as variáveis podem ser identificadas baseadas nas associações entre cada um dos itens ou entre os pontos da linha e os da coluna (FREITAS; MOSCAROLA, 2000), aqui representados por círculos e quadrados, respectivamente.

Figura 3: Análise de Correspondência entre a forma de gestão e a variável Impacto Ambiental. A dependência é muito significativa (Qui quadrado = 50,02, gl=28, $p < 0,1\%$).

Analisando a Figura 3, pode-se observar a correspondência entre as empresas de gestão familiar e cooperativada com a variável ‘política governamental’, enquanto as de gestão profissionalizada demonstram correspondência com as variáveis ‘imagem da empresa’ e ‘P&D’. A análise das correspondências entre as demais variáveis da área Ambiente/Estratégia está resumida no quadro abaixo (quadro 5):

Variável analisada	Variável correspondente em cada forma de gestão		
	Cooperativada	Familiar	Profissionalizada
Impacto ambiental	Política governamental	Política governamental	Imagem da empresa, P&D.
Política Governamental	Custo, Produtividade, Preço	Risco, Associação de classe	Concorrência, Preço
O mercado da Concorrência está aumentando	Mercado, Tecnologia do produto	Custo, Preço, Qualidade, Logística/Distribuição	Mix, Tecnologia da produção, P&D
Formar aliança com a Concorrência	Custo, Qualidade	Mercado, Volume de Produção	Marketing/divulgação, Imagem da empresa
Mercado	Fornecedores, Marketing/divulgação	Volume de vendas, Risco, Rentabilidade	Custo, demanda, Capacidade de produção
Risco – atuação mais agressiva	Liquidez	Rentabilidade, Mix	Inadimplência, P&D
Risco – atuação agressiva demais	Tecnologia da produção, Endividamento;	Fornecedores, Rentabilidade	Custo, Endividamento, Patrimônio
Imagem da empresa	Margem de lucro, Capacidade de produção	Marketing/divulgação, Política governamental, Satisfação dos clientes	Qualidade, Marketing/divulgação

Quadro 5: Correspondência entre as variáveis da área Ambiente/Estratégia e a forma de gestão

Analisando o quadro 5, resultante na Análise de Correspondência, pode-se perceber que o tipo de gestão influencia as variáveis consideradas no momento da tomada de decisão. De maneira geral, pode-se observar uma posição mais conservadora das cooperativas, preocupadas mais com a redução de custos e questões mais operacionais. De outro lado, as empresas de gestão profissionalizada consideram variáveis mais estratégicas, como P&D e marketing/divulgação, sendo que P&D não foi citada nem pelas empresas de gestão cooperativada nem familiar.

Isto se justifica pela característica de cada tipo de gestão: a cooperativada precisa administrar sem muita ousadia, pois precisa dar conta a algumas centenas de associados, que em geral não apóiam ações de risco; a empresa familiar tem mais autonomia que a cooperativada, mas também não pode ser muito ousada, sob pena de não ter o aval da família controladora; já as empresas de gestão profissionalizada são mais agressivas, buscam mais mercado, mais espaço, investem mais em tecnologia, pois podem captar recursos (algo que a cooperativa não pode). Tomando-se como exemplo a pergunta sobre formar uma aliança com a Concorrência, as cooperativas sabem que com isso poderiam reduzir seus custos e aumentar qualidade, enquanto as empresas familiares

analisariam se há mercado e qual seria o volume de produção resultante, enquanto as profissionalizadas preocupam-se com o seu *marketing* e a imagem da empresa, ou seja, as variáveis consideradas pelas cooperativas e mesmo pelas empresas familiares são mais operacionais, enquanto que as consideradas pelas profissionalizadas tem um cunho mais estratégico.

Para aprofundar a análise, as variáveis evocadas pelos decisores foram classificadas em ‘operacionais’ e ‘estratégicas’, buscando identificar o perfil das empresas em relação ao processo decisório sobre questões estratégicas. Foram consideradas como estratégicas aquelas variáveis que englobavam ou determinavam definição de objetivos e cursos de ação, enquanto que as operacionais se limitam a dirigir processo de conversão de recursos com vistas à manutenção da produção. A classificação das variáveis pode ser vista no quadro 6.

Variáveis estratégicas	Variáveis operacionais
Concorrência, Imagem, <i>Mix</i> , Marketing, Mercado, P&D, Patrimônio, Qualidade, Rentabilidade, Risco, Demanda, Satisfação dos clientes, Tecnologia da produção, Tecnologia do produto, Volume de vendas, Logística/Distribuição	Associação de classe, Capacidade de produção, Custo, Endividamento, Fornecedores, Preço, Inadimplência, Liquidez, Margem de lucro, Política governamental, Produtividade, Volume de Produção

Quadro 6: Distribuição das variáveis

Após esta classificação, foi feita uma totalização de quantas variáveis estratégicas ou operacionais cada grupo de empresas teria citado, obtendo-se o resultado mostrado no quadro 7, para o qual foi considerado o percentual de variáveis evocadas por cada tipo de empresa.

	Cooperativas	Familiares	Profissionalizadas
Decisões estratégicas	37,5%	63,1%	73,7%
Decisões operacionais	62,5%	36,9%	26,3%

Quadro 7: Tipo de decisões de acordo com o tipo de gestão

De maneira geral, pode-se dizer que as empresas de gestão profissionalizada têm um comportamento mais proativo que as familiares, que por sua vez são mais pró-ativas que as de gestão cooperativada. As empresas de gestão profissionalizada consideram nas suas decisões variáveis mais estratégicas e menos operacionais, com enfoque na manutenção e ampliação de

mercados, investimentos em tecnologia e criação de novos produtos, fatores que podem alavancar vantagem competitiva à empresa.

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 e 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 como importante mapear o processo decisório destas empresas, pois não dispõem de tempo para desacelerar suas atividades e repensar se suas decisões estão baseadas nas informações mais importantes, se estão considerando as ameaças inerentes ao seu ambiente e atentas às oportunidades.

As divergências de visão das áreas em relação à forma de gestão mostram a falta de visão sistêmica nas empresas, pois os executivos das diversas áreas não estão visualizando um ao outro 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 e em maior ou menor intensidade.

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. Além disso, se a empresa focar seus esforços apenas na resolução de questões operacionais, não adotará um comportamento proativo, de monitorar o ambiente em busca de oportunidades que poderiam

alavancar vantagem competitiva para ela, através do desenvolvimento de novos produtos, atuação em novos mercados e uma posição mais confortável frente à concorrência.

Este trabalho é uma contribuição para a compreensão de uma parte que se poderia classificar como ‘caixa preta’ do processo, qual seja, as considerações e valores de cada ator envolvido no que diz respeito às decisões inerentes a este mesmo processo. Não é fácil coletar dados, menos fácil ainda é a sua interpretação. Ao final da Seção 4 (análise dos resultados), foram apresentadas, para cada uma das 6 (seis) variáveis analisadas (impacto ambiental, política governamental, concorrência, mercado, risco e imagem), aqueles aspectos considerados mais relevantes no momento de uma decisão, isto segundo o tipo de gestão (cooperativada, familiar ou profissionalizada). Além disso, foram indicadas (mais ao final da Seção 4) as variáveis-chave consideradas pelos executivos num processo de tomada de decisão. Seria arriscado recomendar aos decisores que essas são todas as variáveis a considerar; contudo, encontram estes aqui um referencial a mais (cuidadosamente produzido) sobre o que, no segmento industrial alimentar, é valorizado. Espera-se ter oferecido alguns *insights* para facilitar a compreensão do fenômeno em si, outras informações e instrumentos podem ser encontrados em http://www.adm.ufrgs.br/professores/hfreitas/perfil_decisorio.

6 BIBLIOGRAFIA CITADA

ANTONIALLI, Luiz M. *Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária*. **Revista de Administração Contemporânea** Rio de Janeiro, 4(1), p. 135-159, 2000.

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, 34(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.

CONJUNTURA ECONÔMICA. Rio de Janeiro: FGV, agosto, 1998, p.28-37 e p.69-76.

CUNHA JR., Marcos. V. M. *A aplicação das análises de correspondência simples e múltipla em marketing e sua integração com técnicas de análises de dados quantitativos*. **Caderno de**

- Estudo**, Porto Alegre, Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, n.16/97, dez. 1997. .
- EMMERICH, Herbert. *O processo decisório*. Rio de Janeiro: FGV, 1962.
- EXAME MELHORES E MAIORES. São Paulo: Abril, julho 1998, p.64-83.
- 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, 1997.
- FREITAS, Henrique *et al.* *O método de pesquisa survey*. **RAUSP**, 2000. (no prelo)
- FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean. *Análise de dados quantitativos e qualitativos: casos aplicados*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.
- GAZETA MERCANTIL. Balanço Anual 1998. São Paulo, n. 22, 30 de junho de 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, 1997.
- IBGE**. Censos Econômicos de 1985 – Censo Industrial. IBGE, 1985.
- JARROSON, B. *Décider ou ne pas décider? Réflexion sur les processus de décision*. França: Maxima, 1994.
- LEMONS, Valter; CARAVANTES, Geraldo. Readministração: avançando com o processo. In. BJUR, Wesley; CARAVANTES, Geraldo. (Org.). *Reengenharia ou Readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança*. Porto Alegre: Age, 1994, p.163-167.
- LUCIANO, Edimara Mezzomo. *Mapeamento das variáveis essenciais ao processo decisório nas empresas gaúchas do setor industrial alimentar*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000. (dissert., mestrado PPGA/EA/UFRGS)
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1994. v. 1.
- MILES, Matthew. B.; HUBERMAN, A. Michael. *Qualitative data analysis*. London: Sage, 1994.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo Roberto.(1994) Reengenharia: utilidades e futilidades da nova onda administrativa. In: BJUR, Wesley, CARAVANTES, Geraldo. (Org.). *Reengenharia ou*

Readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança. Porto Alegre: Age, 1994, p.87-107.

_____.(1999) *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.* Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999. (tese, doutorado PPGA/EA/UFRGS)

PINSONNEAULT, Alain, KRAEMER, Kenneth L. *Survey research methodology in MIS: an assessment.* **Journal of Management Information Systems** , Fall, 1993.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina.* São Paulo: Best Seller, 1990.

SIMON, Herbert Alexander. *Comportamento administrativo.* Rio de Janeiro: USAID, 1965.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods.* California: Sage, 1994.