

Referência completa para citação:

LUCIANO (E.M.), FREITAS (H.) e BECKER (J.L.). Perfil decisório da indústria alimentar gaúcha. Porto Alegre/RS: **ReAd** (<http://read.adm.ufrgs.br>), PPGA/EA/UFRGS e IEL/FIERGS, v. 6, n. 4, Edição especial 16 - "O Futuro da Indústria no Rio Grande do Sul", Out. 2000, p.39-63

Perfil decisório da indústria alimentar gaúcha

Edimara Mezzomo Luciano

Mestre em Administração - GESID-PPGA/EA/UFRGS
Doutoranda em Administração (GESID-PPGA/EA/UFRGS)
(emluciano@adm.ufrgs.br)

Henrique Freitas

Professor Adjunto, GESID-PPGA/EAUFRGS e Pesquisador CNPq;
Doutor "nouveau régime" em gestão pela Université Pierre Mendès France (Grenoble, França)
(hf@ea.ufrgs.br)

João Luiz Becker

Professor GESID-PPGA/EA/UFRGS, Pesquisador CNPq
Ph.D., University of Califórnia (Los Angeles, USA)
(jlbecker@adm.ufrgs.br)

Endereço para contato:

GESID-PPGA/Escola de Administração/UFRGS
Rua Washington Luiz, 855 – sala 312/314
90010-460 Porto Alegre/RS
(051) 316-3482 – (051) 316-3474

Resumo:

Este estudo mostra quais são as variáveis analisadas pelos decisores durante a tomada de decisões estratégicas em empresas gaúchas do setor industrial alimentar. Sendo assim, o foco da pesquisa é definir um conjunto de variáveis que os decisores consideram essenciais ao tomarem decisões que afetam a estratégia da empresa, verificando diferenças ou agrupamentos, buscando assim definir perfis decisórios. Através de uma survey, foram coletados dados via entrevista e correio em trinta empresas gaúchas do setor industrial alimentar de médio e grande porte, localizadas em quase todas as regiões geográficas do estado do RS. Os respondentes foram gerentes ou diretores destas empresas, que responderam a um conjunto de questões abertas simulando situações de decisão. A partir da análise qualitativa e quantitativa dos dados coletados, chegou-se ao conjunto de variáveis consideradas pelos decisores como essenciais e a algumas diferenças de posicionamento entre empresas com características em comum.

Palavras-chave:

Decisões estratégicas – indústria alimentar – proatividade

Setor Industrial Alimentar

Perfil decisório da indústria alimentar gaúcha

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 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.

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, 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 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-se identificar se estes decisores 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 é buscar, com base nas investigações aqui relatadas, mapear o processo decisório dos diferentes gestores e executivos envolvidos nas diversas organizações, isto possibilitando provavelmente a identificação de uma tipologia decisória, enfim, 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. Por fim, o Capítulo 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 buscava-se 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, baseado nisso, tomar a decisão correta. Porém, devido as suas limitações, o ser humano não consegue conceber todas as alternativas possíveis, e nem ter acesso a todas as informações necessárias em dado momento, e nem sempre sabemos formular corretamente nossos objetivos, por não saber qual é realmente o problema, além da 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 estas 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 consequências diretas em muitas atividades da empresa. Além disso, as decisões de algumas áreas mostram-se mais cruciais do que outras, devido as consequências 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).

Macro Variáveis	Pessoal	Materiais	Vendas	Financeiro	Produção	Ambiente
Pessoal						
Materiais						
Vendas						
Financeiro						
Produção						
Ambiente						

Variáveis ESSENCIAIS
 Variáveis MUITO IMPORTANTES

Figura 1: Variáveis consideradas e influência das decisões de cada macro
Fonte: Luciano (2000)

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 tome decisões em todos os níveis da empresa. Bretas Pereira cita que "a antiga figura do gerente estratégico, privativa da alta direção, não existe mais; hoje todos os gerentes são estratégicos, tomam decisões transformadoras" (1997a, p. 108). 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)

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 e 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 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, tendo um corte-transversal, já que a coleta de dados ocorreu em um dado momento (Pinsonneault e Kraemer, 1993; Mattar, 1994, v. 1).

Com base na literatura existente, foi elaborado um conjunto de variáveis que potencialmente seriam considerados 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 acrescentados mais duas variáveis (demanda e política governamental), resultando em 34 variáveis, assim dispostas nas macros:

- 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 macros Ambiente e Estratégia, totalizando 6 variáveis, conforme o quadro 1.

Quadro 1: Variáveis relativas à Ambiente e Estratégia

AMBIENTE	1. IMPACTO AMBIENTAL	Grau de comprometimento dos recursos naturais.
	2. POLÍTICA GOVERNAMENTAL	Restrições e normas governamentais que podem atingir a empresa.
	3. CONCORRÊNCIA	Disputa por mercados, em produtos ou serviços iguais ou semelhantes
ESTRATÉGIA	4. MERCADO	Escopo de atuação da empresa (interno ou externo).
	5. RISCO	Probabilidade da taxa de retorno em um investimento retornar diferente da esperado.
	6. IMAGEM DA EMPRESA	Grau de aceitação da empresa no mercado.

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

3.1 Instrumento - elaboração e validação

O instrumento é 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:

Quadro 2: Questões feitas aos respondentes

AMBIENTE	7. IMPACTO AMBIENTAL	8. Sua empresa está gerando um impacto ambiental forte.
	8. POLÍTICA GOVERNAMENTAL	9. A política governamental em relação à área de atuação da sua empresa mudou.
	9. CONCORRÊNCIA	10. Um concorrente tem ampliado significativamente sua participação no mercado de atuação da empresa.
11. No âmbito de seu planejamento estratégico, a empresa está avaliando a possibilidade de desenvolver aliança estratégica com alguns concorrentes. O que você avaliaria?		
ESTRATÉGIA	10. MERCADO	12. A área de marketing identificou uma oportunidade de negócios envolvendo a abertura de um novo mercado de atuação para a empresa.
	11. RISCO	13. Sua empresa decidiu atuar com maior risco.
		14. A empresa está altamente exposta ao risco.
12. IMAGEM DA EMPRESA	15. Um trabalho de consultoria identificou a necessidade de melhorar a imagem institucional no mercado.	

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 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: 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 (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 ligações telefônicas; 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 feita uma ligação às empresas que não haviam enviado o questionário respondido, retornando a ligar 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, implicando até em diversos deslocamentos a uma mesma cidade. 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.^b 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 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" (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. 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 a uma dos 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), 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 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.

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, e, 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, fez-se 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 empresas têm uma administração 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 Planalto (7 empresas).

Quadro 3: distribuição das empresas por tipo de administração, região geográfica e porte

TIPO DE ADMINISTRAÇÃO	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)

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, 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 Variáveis mais citadas na macro 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 macro Ambiente/Estratégia ficaram distribuídas de acordo com o quadro 4:

Quadro 4: Variáveis analisadas e variáveis evocadas

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 DE MAIS	Rentabilidade, Mercado
IMAGEM DA EMPRESA		Marketing/divulgação, qualidade

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, tipo de administração e atividade da empresa. Houve diferenças significativas no cruzamento destas variáveis com o tipo de administração da empresa – familiar, cooperativada ou profissionalizada. 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 e Hastie, *apud* Oliveira, 1999). 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, 1997). Nos cruzamentos realizados, os dados mostraram-se adequados, sendo o nível de confiança não inferior a 98,26% ($1-p \geq 98,26$).

A figura 3 ilustra a Análise de Correspondência entre a variável Impacto Ambiental e os tipos de administração.

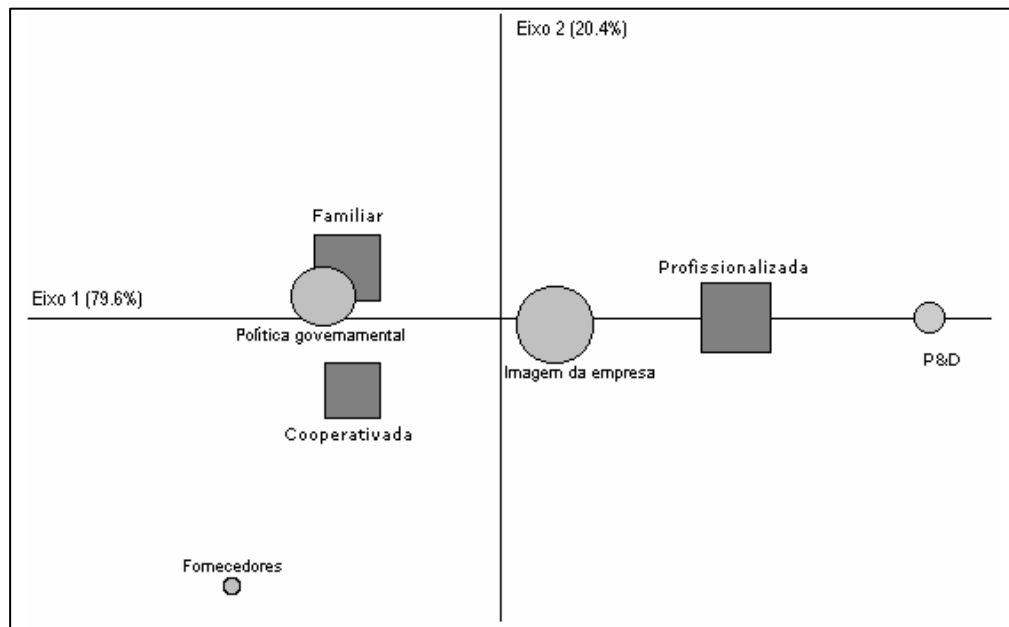


Figura 3: Análise de Correspondência entre o tipo de administração e a variável Impacto Ambiental

$$(qui2 = , gl=)$$

A análise das correspondências entre as demais variáveis da macro Ambiente/Estratégia está resumida no quadro abaixo (quadro 5):

Quadro 5: Correspondência entre as variáveis da macro Ambiente/Estratégia e o tipo de administração

Variável analisada	Variável correspondente em cada forma de administração		
	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

Analisando o quadro 5, resultante na Análise de Correspondência, pode-se observar que o tipo de administração 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 administração profissionalizada consideram variáveis mais estratégicas, como P&D e marketing/divulgação, sendo que P&D não foi citada nem pelas empresas de administração cooperativada nem familiar.

Isto justifica-se pela característica de cada tipo de administração: 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 administração 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.

Quadro 6: Distribuição das variáveis

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

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

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

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

De maneira geral, pode-se dizer que as empresas de administração profissionalizada tem um comportamento mais proativo que as familiares, que por sua vez são mais pró-ativas que as de administração cooperativada. As empresas de administração 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 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 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 macros em relação à forma de administração mostra 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 em resolver questões operacionais, não adotará um comportamento proativo, de monitorar o ambiente em busca de oportunidades que poderiam alavancar vantagem competitiva para a empresa, 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 eles aqui um referencial (cuidadosamente produzido) a mais sobre o que, neste segmento (industrial alimentar), é valorizado. Esperamos 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 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- Cadastro Industrial SEBRAE/FIERGS. Porto Alegre, 1998. Disponível em cd-rom.
- 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, n. 16/97, dez. 1997. (Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS).
- 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, nº 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. Artigo aceito, aguardando publicação.
- GAZETA MERCANTIL. *Balço 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.
- LUCIANO, Edimara Mezzomo. *Mapeamento das variáveis essenciais ao processo decisório nas empresas gaúchas do setor industrial alimentar*. Porto Alegre: UFRGS, Dissertação de Mestrado, PPGA/EA/UFRGS, 2000.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1994. 2 v.
- MILES, Matthew B., HUBERMAN, A. Michael; *Qualitative data analysis*. London: Sage Publications, 1994.
- MILLER, Susan J. *et al.* Decision-making in organizations. *In: CLEGG, Stewart R. et al. (Org.). Handbook of organizations studies*. London: Sage Publication, 1996.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo Roberto. 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.
- _____. *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: UFRGS, Tese de Doutorado, PPGA/EA/UFRGS, 1999.
- 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.
- YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. California: Sage Publications, 1994.