

ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO SOB A PERSPECTIVA DA RACIONALIDADE LIMITADA E DA FORMAÇÃO DE CONCEITOS: O CASO DA SGB-1

FRANCISCO SANTOS SABBADINI
Universidade Estácio de Sá
Sabbadini@yahoo.com.br

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de analisar o processo decisório e os fatores intervenientes, na decisão de uma empresa em investir num segmento específico de mercado, sob o ponto de vista da racionalidade limitada e da formação de conceitos. Inicialmente efetua-se uma revisão bibliográfica, apresentando os tipos de racionalidade, os conceitos relacionados e fatores intervenientes. Posteriormente, realizou-se a análise do processo decisório.

Palavras-chave: Processo decisório. Racionalidade. Decisão empresarial

1. Introdução

Diante da complexidade do cenário atual marcado por transformações rápidas, internacionalização, flexibilização de processos, avanço tecnológico. Os fatores mencionados anteriormente são os múltiplos indicadores que apontam um contexto caracterizado pela turbulência KLIKSBERG (1993). Principalmente no campo econômico, mais que em qualquer outro tempo, as decisões gerenciais são elemento chave no sucesso estratégico e operacional das empresas. Decidir pela melhor ação ou deixar de tomar determinada decisão, constitui uma das principais atribuições sob a responsabilidade do corpo gerencial.

Tomada de decisão e gerência ocupam um espaço comum no micro e no macroambiente de relações existentes no contexto das atividades das organizações. Desse modo, o exercício da tomada de decisão caracteriza-se como uma das ações mais relevantes dentre as atribuições gerenciais e por isso mesmo deve ser analisado com critério e com vistas às competências exigidas dos profissionais. A participação dos gerentes no processo decisório se dá através do estabelecimento e acompanhamento dos objetivos organizacionais, por resolver problemas e implementar decisões.

O presente estudo tem como objetivo principal fazer a análise de uma decisão tomada pela gerência industrial, numa empresa de destilados alcoólicos, identificando os principais atores e fatores que influenciaram ou determinaram a tomada de decisão e contextualizando o processo no ambiente no qual ele se desenrolou.

Desse modo, considera-se a importância de informação qualificada para a tomada de decisão e também a consideração de algumas premissas que identifiquem a organização como um sistema de relações, que consome recursos e os transforma, através da elaboração em bens e serviços.

Assim sendo, o presente trabalho está dividido em três partes, cada uma desenvolvendo um tópico específico. A primeira aborda a fundamentação teórica que serviu de referência para a análise do caso. A segunda parte apresenta a decisão tomada pela organização em questão, a estrutura organizacional, a cadeia de responsabilidades, o contexto da tomada de decisão, a evolução do processo após a tomada de decisão e os resultados obtidos. A terceira parte procura estabelecer uma vinculação entre a decisão gerencial e os aspectos relevantes dos estudos que tratam do tema processo decisório, considerando as questões desenvolvidas na fundamentação teórica.

2. Fundamentação teórica

O processo decisório, dada sua importância na vida humana e organizacional tem sido objeto de estudo de vários autores. Vários são os aspectos envolvidos na tomada de uma decisão. Dentre eles podemos destacar a racionalidade, os conceitos e a experiência prévia e aspectos intervenientes decorrentes do contexto em que o decisor está inserido. Neste tópico serão desenvolvidos os conceitos de racionalidade, aspectos cognitivos relativos aos conceitos e sua importância e a identificação de alguns elementos intervenientes na tomada de decisão.

2.1. A racionalidade

Um dos trabalhos marcantes e que desencadeou um interesse crescente sobre o tema foi a obra de SIMON, *Comportamento Administrativo* (1983)... para ele “... *o comportamento dos indivíduos nas organizações administrativas é planejado (...), orientado no sentido de metas e objetivos*” (SIMON, 1983).

Na visão do autor, a organização é entendida com sendo mais do que uma simples distribuição de funções e de autoridades, devendo-se estar atendo a maneira como as decisões e o comportamento dos empregados é influenciado pela organização e vice-versa.

Simon (1983) constrói uma teoria administrativa baseada na racionalidade limitada e do conhecimento fragmentado das pessoas interferindo nas organizações. Para ele “... *todas vez que as decisões levam à seleção de finalidades últimas elas serão chamadas de juízos de valor e sempre que impliquem na implementação de tais finalidades serão chamados de juízos de fato*” (SIMON, 1983).

Portanto, o processo racional envolve a constante comparação entre os meios alternativos em função dos fins que se procuram alcançar. Mais que isso, os indivíduos quando decidem, não o fazem por um processo racional de consideração de todas as alternativas, mas através de simplificações acessíveis à sua própria capacidade mental (SIMON, 1983). Dessa forma estabelece a diferença entre decisões programadas e não programadas como, aquelas mais rotineira e as mais imprevisíveis e complexas, respectivamente.

Para CHIAVENATO (1994) “*as decisões não-programadas são tomadas no nível intermediário das empresas, enquanto as decisões programadas são remetidas ao nível operacional*”.

OLIVEIRA (1977), entende que as decisões estratégicas (não-programadas) não criam exigências automáticas permanecendo escondidas através dos problemas operacionais. Entende ainda que as decisões administrativas têm como uma de suas características o conflito entre os objetivos pessoais do decisor e os institucionais.

A decisão pode, então, ser fruto da racionalidade. A racionalidade entendida como a capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações, habilitando o homem a escolher entre alternativas, a julgar os riscos decorrentes das suas conseqüências e efetuar escolhas conscientes ou deliberadas (PEREIRA e FONSECA, 1997).

Para OLIVEIRA (1977) “mesmo em situações inicialmente caracterizadas como de decisão sob certeza, alguns problemas complexos podem desdobrar-se em questões sobre as quais pairam dúvidas, transformando-se em situações de risco”.

É importante destacar em relação à tomada de decisão que a estratégia seguida em geral é determinada pelas posições dos decisores e o contexto é relevante nesse processo uma vez que pode determinar a estratégia mais adequada a ser adota em numa situação específica.

SIMON (1983) considera que a racionalidade depende de seu contexto e é limitada por ele. Isso explica as incongruências no próprio processo racional de tomada de decisões.

O quadro abaixo caracteriza os diversos tipos de racionalidade envolvidas nos processos decisórios:

TIPO DE RACIONALIDADE	CARACTERÍSTICA
Objetiva	Decisor baseia-se em fatos e dados mensuráveis ou prescritos como eficazes
Subjetiva	Decisor baseia-se em informações e conhecimentos reais, filtrados pelos valores e experiências pessoais
Consciente	Quando o ajustamento dos meios aos fins visados constitui um processo consciente
Deliberativa	Elaboração dos meios aos fins provocada deliberadamente
Organizacional	Orientada na direção dos objetivos da organização
Pessoal	Visa aos objetivos de um indivíduo

Quadro 1 – Caracterização dos tipos de racionalidade segundo SIMON

Fonte: Adaptados de PEREIRA e FONSECA (1997)

No desenvolvimento de seu caso para a racionalidade limitada, Simon considera duas visões da racionalidade: a substantiva e a racionalidade funcional . Para ele a racionalidade substantiva corresponde ao comportamento básico da tomada de decisão racional dominante na economia clássica, considerando como referência o valor. A racionalidade funcional por sua vez está centrada no processo de deliberação na tomada de decisão. É mais próxima da visão de senso comum da razão do que a racionalidade substantiva . É tipicamente funcional, levando em conta apenas uma avaliação utilitária das conseqüências, sem considerar questões éticas (PEREIRA e FONSECA, 1977)

Uma decisão, entretanto, dificilmente é resultado de uma ação completamente racional. Desta maneira, Agir não racionalmente não significa necessariamente na tomada de uma decisão errada.

2.2 Conceitos e experiência prévia

Segundo Pozo (1998) os conceitos têm as funções de predição e de organização muito ligadas entre si. Utilizadas em conjunto possibilitam a construção de cenários, modelos mentais ou de teorias implícitas ou explícitas. A sua referência são os fatos e objetos do mundo, sendo o seu sentido, dado pela relação com outros conceitos.

São fundamentais para que o indivíduo possa ter referências. Mais que isso, os conceitos estão diretamente ligados ao processo perceptivo humano. A percepção é um processo complexo, sujeito a inúmeras variáveis de influência. A percepção é tributária da memória e esta por sua vez é tributária do meio em que cada ser humano cresceu e se desenvolveu (PEREIRA e FONSECA, 1997).

Segundo PEREIRA e FONSECA (1997):

“O contexto do momento de vida direciona nossa atenção e todo o processo perceptivo e é um modificador na tomada de decisões”.

Os conceitos e as percepções possibilitam ao indivíduo fazer uma leitura de contextos que vai confirmar ou modificar as ações dele como decisor. A acumulação de conhecimentos e a experiência prévia, também são importantes o processo decisório. Segundo Pozo (1998):

“ ... a experiência prévia com um problema ajuda na solução de problemas estruturalmente semelhantes, ou que pelo menos possuíam determinados aspectos estruturais em comum...”

Desse modo verifica-se que conceitos associados à experiência prévia dos indivíduos, constituem-se num conjunto de elementos diretamente vinculados à tomada de decisão.

2.3 Fatores intervenientes

No processo de tomada de decisão, é importante ter disponíveis dados, informações e conhecimentos, mas esses normalmente estão dispersos, fragmentados e armazenados nas cabeças dos indivíduos e sofrem interferência de seus modelos mentais. Não somente informação e conhecimento são fatores intervenientes no processo decisório, como também um conjunto de outros fatores pertinentes ao decisor, bem como suas condições emocionais no momento da decisão (ANGELONI, 2003).

Para VERGARA (1993), *“no processo decisório a informação assume capital relevância, na medida em que, se adequada, diminui a incerteza provocada pelo ambiente”.*

Segundo PEREIRA e FONSECA (1997), *“O conhecimento e a situação existencial do decisor no momento em que são tomadas as decisões são faces de uma mesma moeda e*

influenciam decisivamente a avaliação e a escolha das alternativas para a solução de um problema.

Toda escolha é influenciada pelas características estruturais do decisor, o conhecimento e a situação existencial deste. Por características estruturais PEREIRA e FONSECA (1997) compreendem atributos como inteligência, status social, sexo, cultura, crenças, motivações, saúde, etc .

Dessa forma , identificam uma face que técnica representa a experiência do decisor, valendo-se de seus conhecimentos e habilidade técnica, e uma face existencial que é o grande determinante do processo decisório. Nela situam-se os principais vetores e obstáculos ao processo decisório (PEREIRA e FONSECA,1997).

3. A empresa: Descrição e estrutura

A SGB-1 é uma unidade industrial, pertencente a um grupo multinacional, com plantas industriais em todos os continentes. A unidade em questão, é uma das filiais na empresa no Brasil, que possui como clientes, outras unidades da empresa no Brasil e afiliadas no exterior, especificamente na América do Sul, consolidando-se como fornecedora de matéria-prima para estas.

A estrutura administrativa e operacional da SGB-1, constituía-se de um quadro reduzido de 19 funcionários, para atender uma volume de produção superior a 03 milhões de litros de destilados.

Outra questão a considerar é que a empresa, dentro do grupo de filiais no Brasil, tinha uma função estratégica importante, pela localização geográfica, pela capacidade de produção (parte dela ociosa), pelo baixo custo operacional em relação ao orçamento de gastos e receitas do Grupo.

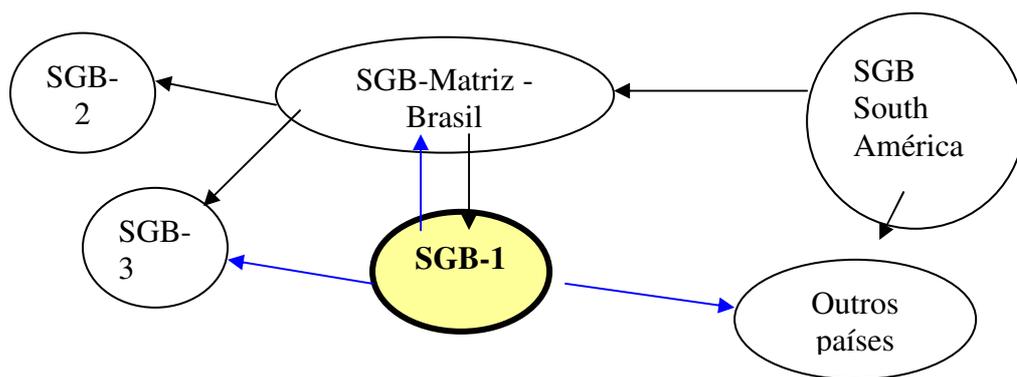


Figura 1 – Posicionamento hierárquico das Plantas Industriais no Grupo
Fonte: documentos internos

A figura acima mostra o posicionamento da SGB-1 em relação das demais unidades fabris do Grupo no Brasil. As setas pretas indicam a hierarquia de comando e as setas azuis indicam para quem a SGB-1 fornece sua produção.

A hierarquia de decisões do Grupo considera certo grau de autonomia para cada uma das plantas/unidades da empresa. Hierarquicamente, as decisões de maior vulto financeiro e estratégicas competem primeiramente a SGB-South América, depois a Matriz no país e depois a cada uma das filiais.

A SGB-1 dentro da estrutura do Grupo no Brasil, têm uma posição peculiar tendo em vista a baixa complexidade do seu processo produtivo. Assim sendo a unidade não possui uma gerência de fábrica e sim duas supervisões distintas subordinadas às gerências específicas da unidade matriz. A figura 2 ilustra essa relação de subordinação e define a hierarquia de decisões gerenciais.

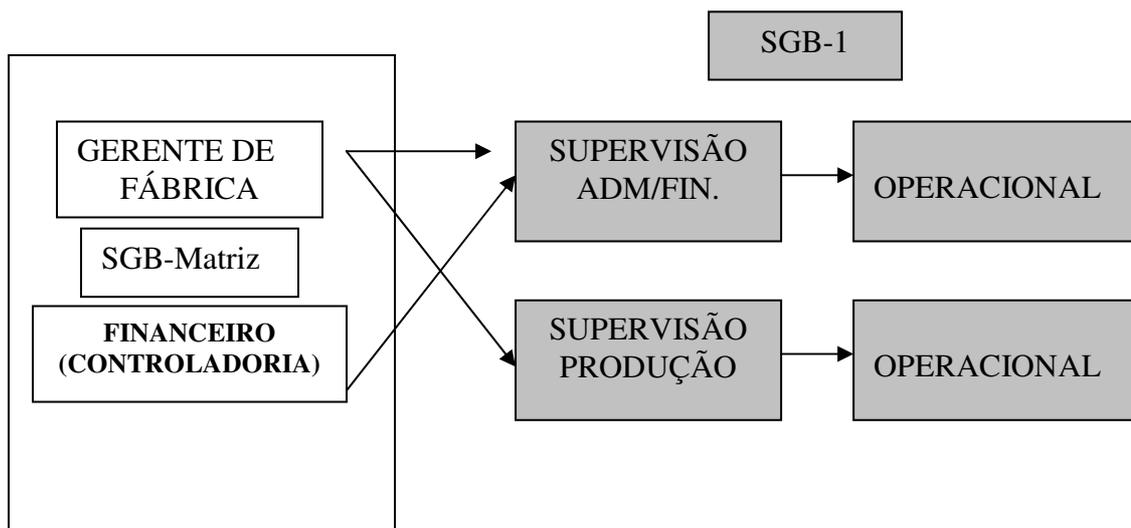


Figura 2 - Hierarquia de subordinação SGB-1 e SGB-Matriz
Fonte: Documentos internos.

Todas as atividades desenvolvidas no âmbito da empresa estão sob a responsabilidade de um gestor, ficando a organização para efeito de acumulação e evidenciação de resultados, estruturada através de áreas de responsabilidade. Área de responsabilidade é uma unidade organizacional que possui gestor com responsabilidade e autoridade formalmente definida.

No caso da SGB-1, a responsabilidade da tomada de decisão gerencial é do gerente de fábrica e deve ser compartilhada com o controller nos casos em que houverem implicações de caráter contábil-financeiro.

Os supervisores administrativo-financeiro e de produção, possuem certo grau de autonomia nas decisões, porém considerando-se três aspectos intrínsecos a serem administrados: o econômico, o operacional e o financeiro. O aspecto operacional refere-se às características de volume, qualidade, acuracidade e prazos. O aspecto econômico é caracterizado pela atribuição de valores econômicos aos recursos consumidos (custos) e produtos e serviços gerados (receitas). O aspecto financeiro por sua vez considera os prazos de pagamentos e recebimentos de valores envolvidos nas transações da planta.

Na SGB-1 as decisões relativas a novos investimentos são de responsabilidade dos gerentes de fábrica, que devem ter como referência para suas decisões os aspectos mencionados acima: o econômico, o operacional e o financeiro.

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
Gerência de Fábrica	Gerenciar operações, desenvolver novos produtos/serviços, otimizar resultados da produção
Controladoria	Fornecer instrumentos e informações para o processo de tomada de decisões e gerenciar os ativos e passivos financeiros
Supervisão Adm./Financeira	Coordenar e controlar os aspectos administrativos e financeiros, custos e receitas, ativos e passivos para atender os requisitos e metas
Supervisão produção	Coordenar e controlar os processos de produção e promover ganhos.

Quadro 2 – Definição de responsabilidades SGB-1

Fonte: Documentos internos

3.1 A Decisão

Em setembro 1999, a gerência de fábrica, decidiu reativar uma operação de retificação de álcool industrial, que a empresa já realizara anteriormente. Embora não fosse a atividade fim possibilitava utilizar a capacidade ociosa de companhia.

A retificação de álcool é um processo que consiste em submeter o álcool industrial a diferentes níveis de pressão e temperatura, com o objetivo de extrair suas impurezas e obter no final um álcool mais puro, chamado de álcool neutro. Esse produto é utilizado para elaboração de álcool medicinal e também para diversos outros fins, como por exemplo, o álcool que é utilizado pelas pessoas no dia-a-dia.

O processo de decisão da gerência de fábrica compreendeu aspectos operacionais, administrativos e financeiros, conforme detalhado na tabela 2 abaixo:

ASPECTO	NECESSIDADE	CONSTATAÇÃO
OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos em condições operacionais • Pessoal habilitado a operar o processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de reforma na retificadora • Há necessidade de contratação e treinamento de mais operadores
ADMINISTRATIVO	Levantamento de fornecedores, Custos e viabilidade econômico.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizado o levantamento de fornecedores e clientes Poucos: 2 fornecedores. Poucos: 2 clientes. • Necessidade de um volume de produção mínimo de 300.000 litros para justificar os custos e possibilitar retorno.
FINANCEIRO	Projeção de receitas	<ul style="list-style-type: none"> • Volume mínimo de 300.000 litros.

Quadro 3 – Fatores de análise

Fonte: Diversos documentos internos SGB-1

A cadeia de produção e distribuição ficou estruturada da seguinte maneira: 02 fornecedores de álcool industrial, 01 comprador de álcool neutro, um industrializador (SGB-1).

Outra consideração refere-se ao perfil do mercado de álcool neutro e industrial é marcado por instabilidade e sazonalidade, principalmente nos períodos em que o governo aumenta seu estoque regulador ou nos casos em resolve promover o programa Pró-álcool, quando aumenta a procura do álcool brasileiro no mercado internacional e quando há aumento da demanda por álcool anidro.

No processo anterior realizado com o mesmos clientes houveram problemas quanto ao cumprimento das cotas de volume a ser retificado e com relação à liquidação da faturas. A retificação de álcool não é uma atividade fim da SGB-1.

3.2 A operação e os resultados

De setembro de 1999, até meados de maio de 2002, a operação de retificação de álcool industrial passou por períodos cíclicos, basicamente decorrentes de modificações nas posições de mercado, de fornecedores e do cliente principal que sustentava a operação em termos operacionais e financeiros.

No primeiro ano principalmente, os volumes de álcool foram superiores a 300.000 litros/mês, trazendo retornos superiores ao previsto nas estimativas. A partir de 2001, porém, o volume de álcool negociado passou a ser descontínuo e em muitos casos, em volumes inferiores a 250.000, comprometendo os resultados.

Os principais motivos dessa situação devem-se:

- As dificuldades dos fornecedores em atenderem a demanda pelo álcool industrial, ou por priorizarem outras demandas mais lucrativas.
- Elevação dos custos das matérias-primas e dos insumos de produção (principalmente óleo combustível), utilizados na destilaria da SGB-1.
- O baixo volume de processamento na operação não diluía os custos da mão-de-obra.
- Aumento do estoque regulador do governo e estímulo ao programa PRÓ-ÁLCOOL.
- Dificuldades do cliente principal em colocar o produto no mercado e em honrar as faturas junto à SGB-1, implicando em comprometimento das receitas.

Esse conjunto de fatores, causou impactos consideráveis nos resultados. Se considerada na sua totalidade a operação apresentou inicialmente resultados financeiros significativos nos relatórios reportados à Matriz, porém devido a falta de continuidade, aos problemas conjunturais a relação custo-benefício se inverteu, além do desgaste no relacionamento com o cliente principal e os fornecedores.

No tópico a seguir será desenvolvida da fundamentação teórica que servirá de referência para a análise do caso em questão.

4. Análise do processo decisório

As organizações que avaliam as alternativas tendo em vista a otimização dos seus resultados estão aplicando o modelo racional de tomada de decisão, que comporta em linhas gerais análise da situação, criação, avaliação e seleção das alternativas, implementação e controle da decisão.

Sob este aspecto podemos considerar que os decisores da gerência de fábrica da SGB-1, utilizaram de um modelo racional no tratamento dos aspectos operacionais, administrativos e financeiros, detalhados no quadro 2, dentro do contexto considerado.

Alguns tipos de racionalidade podem ser identificados no processo decisório em questão, como a racionalidade objetiva, uma vez que os decisores baseiam-se em fatos e dados mensuráveis.

Entretanto há alguns elementos, como por exemplo à experiência anterior com mesmo tipo de processo e com os clientes e fornecedores envolvidos, que indicam que os decisores utilizaram-se de informações e conhecimentos reais, filtrados pelos seus valores e experiências pessoais. O processo de definição de problemas e tomada de decisão é muitas vezes, informal e intuitivo, resultando na maior parte das vezes de desvios em relação às experiências do passado ou em relação aos planos iniciais (OLIVEIRA, 1977). Essa característica é típica da racionalidade subjetiva.

Desse modo, podemos considerar que o processo de decisão em questão compreendeu elementos de racionalidade objetiva e subjetiva.

A operação de retificação de álcool apresenta algumas características e risco na sua construção:

- Em primeiro lugar um histórico anterior problemático com o mesmo cliente.
- Poucos fornecedores e um único cliente, o que cria dependência e baixo poder de barganha com o mesmo.
- A sazonalidade do setor.
- A retificação de álcool não é uma atividade fim da empresa

Como apresentado posteriormente, os resultados e a repetição de problemas da mesma natureza, podem indicar que a operação não seria recomendada, pelo risco e pelos fatores apontados.

Há indicações de racionalidade pessoal no processo, uma vez que os fatos anteriores apontavam a possibilidade de insucesso ou de problemas na operação. Essa situação evidencia um certo grau de conflito entre a decisão racional organizacional e a decisão racional pessoal, pelo histórico anterior.

Outro aspecto a ser avaliado é o referente à decisão tomada e sua implementação. Observa-se que claramente variáveis externas, fora do controle dos decisores foram responsáveis por uma série de problemas ao longo do processo de implementação. Porém o histórico das experiências anteriores já apontava indícios de problemas dessa natureza.

A informação como fator interveniente na decisão também deve ser considerada. A informação dentro do contexto de decisão do gerente de fábrica, apontava uma relação custo-benefício favorável, que reportada em relatório à matriz mostravam um investimento viável e que possibilitava retorno à companhia.

Lidar com informações requer capacidade de priorização, bom senso na escolha das fontes e discernimento do melhor momento de utiliza-las. A informação contextualizada torna-se crucial no processo decisório, podendo induzir a decisões inconsistentes, que não necessariamente otimizem os resultados da organização.

5. Considerações finais

Uma das funções da organização consiste em possibilitar aos seus colaboradores um ambiente propício que condicione suas decisões aos objetivos organizacionais.

Diante da turbulência atual e da complexidade do macroambiente no qual se situam as organizações, sendo internamente influenciadas cabe uma reflexão sobre a maneira como estas organizações e os seus tomadores de decisão vão prospectar informações e processá-las em busca de escolher as alternativas que efetivamente venham a trazer vantagem competitiva aos negócios.

Do ponto de vista de causa e efeito embora a informação seja elemento chave, sua interpretação continua condicionada aos conceitos e valores do decisor e ao contexto do ambiente e dos valores da organização.

O volume limitado de racionalidade acessível ao processo de tomada de decisão é uma restrição ao processo. Assim como, as características estruturantes dos decisores podem ser uma restrição ou um condicionante da decisão.

As decisões são tomadas com base em uma racionalidade limitada, basicamente porque o sistema é incapaz de fornecer informações suficientes e porque os decisores tendem a ter dificuldades de lidar intelectualmente de maneira com informações insuficientes que se encontrem disponíveis. Há tendência de se buscar uma simplificação que aproxime o problema do nível de percepção dos decisores.

Os decisores ao optarem por uma alternativa, tendem a considerar aquela opção que melhor se ajuste aos resultados possíveis, tendo como referência fatores intervenientes como informação, características estruturantes, seu conhecimento técnico, experiências anteriores.

A questão das decisões localizadas nas diversas partes da organização, a exemplo do caso analisado, pressupõe que devem ser considerados os aspectos internos que afetem os resultados da organização. Portanto, as organizações devem considerar conceitos adequados de mensuração e avaliação, que permitam que as decisões sejam tomadas tendo como referência uma base consistente e homogênea com vistas a otimização dos resultados, que mitigue os possíveis conflitos entre interesses pessoais e os interesses organizacionais.

Este breve estudo propõe uma análise reflexiva sobre as variáveis envolvidas no processo decisório, considerando o elemento humano e suas particularidades, tomando como referências os estudos existentes sobre o tema.

BIBLIOGRAFIA

ANGELONI, Maria Terezinha. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. CI Inf., Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron, 1994

KLIKSBERG, B. A gerência no final do século XX. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, vol. 27, nr. 2, abr/jun, 1993

SIMON, H A. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro. FGV, 1983.

OLIVEIRA, Alexei Gonçalves de Oliveira. **Mecanismos de distorção cognitiva no processo decisório em marketing: uma análise crítica sob a perspectiva das teorias descritivas de decisão**. Dissertação de mestrado. Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 1977

PEREIRA, M.J.L. de B., FONSECA, j.g.m. Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997

VERGARA, s. c. Razão e Intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. V.25, nr. 3, jul/set, 1991.