



Análise do Processo Decisório Empresarial : Um Enfoque em uma Média Empresa Pernambucana, atuante no Negócio de Logística e Distribuição de Medicamentos Genéricos e Similares

Tarcilene Jacinto Freitas da Silva
tarcilene.freitas@gmail.com
UFPE

Jairo Simião Dornelas
jairo@ufpe.br
UFPE

Resumo: Este artigo aborda como desenvolve-se o processo decisório em uma média empresa atuante no negócio de distribuição de medicamentos genéricos e similares no estado de Pernambuco. Para tal, foi utilizado como procedimento metodológico um estudo narrativo orientado pelos três modelos teóricos de processo decisório mais disseminados na literatura, no tocante à análise da decisão, sendo eles os modelos do ator racional, de comportamento organizacional e o modelo político, onde a aplicação dos mesmos e avaliação dos resultados ocorreram sob a ótica conceitual de autores seminais e representativos do estado da arte sobre a temática. Concluiu-se que o processo decisório em análise tem forte aderência ao modelo teórico do ator racional, identificando-se também novas perspectivas para o mesmo e possibilidades de estudos mais aprofundados.

Palavras Chave: Processo decisório - análise da decisão - média empresa - racionalidade -



1. INTRODUÇÃO

Na busca pela consolidação no negócio onde atuam, com obtenção de resultados positivos e vislumbrando perspectivas de crescimento, mesmo em ambientes empresariais competitivos, as médias empresas, muitas vezes distantes dos estudos e artefatos que promovam a análise dos negócios e apóiem o processo decisório se vêem diante de alguns dilemas, tais como: entender melhor o negócio onde atuam; obter informações seguras para a tomada de decisões; buscar sistemas computacionais acessíveis para facilitar o processo decisório; enfrentar riscos e as incertezas que permeiam as decisões empresariais.

O processo decisório nas médias organizações muitas vezes é realizado de forma não estruturada, baseado em modelos mentais centrados na experiência e vivência dos empresários, gerando muitas vezes lacunas as quais podem levar a perdas de recursos ou de importantes oportunidades de negócio. O posicionamento reativo ou pró-ativo dos empresários decorrente de decisões sob conforto ou sob pressão, demanda a mobilização de habilidades técnicas, humanas e conceituais, para desenvolver, principalmente, as decisões estratégicas.

As transformações que permeiam o ambiente empresarial, nas vertentes econômica, social, ambiental e legal, representadas, por exemplo, pela volatilidade dos mercados, inovações, velocidade do trânsito de informações, novas demandas da sociedade, dentre outros, requerem processos decisórios cada vez mais céleres e assertivos, mesmo diante de situações conhecidas, previsíveis, inusitadas ou imprevisíveis, os quais exerçam controle sobre as premissas, fatos, valores e evidências disponíveis.

É neste contexto que a análise do processo decisório comumente desenvolvido pela média empresa de logística e distribuição de medicamentos genéricos e similares ⁽¹⁾, cujo nome é FORMED – Comércio de Medicamentos LTDA, será realizada, ancorada em três modelos de processo decisório, sendo eles os modelos do ator racional, do comportamento organizacional e do modelo político. Tal análise é centrada também pela visão do empresário, a qual foi apreendida através de entrevistas presenciais.

Desta forma, o artigo está estruturado em duas partes, sendo a primeira delas relacionada à conceituação teórica-empírica do estudo narrativo onde discorre-se a respeito da tomada de decisão, do processo decisório e dos modelos teóricos, utilizando-se, principalmente, o arcabouço conceitual fundado em Allison (1969), Simon (1963; 1979), Hammond, Keeney e Raiffa (2004) e Maciel, Hocayen-da-Silva e Castro (2006) e, no sentido ampliar o entendimento sobre a temática e vislumbrar novas perspectivas para o processo decisório empresarial, outros estudiosos mais recentes também foram consultados, tais como Calvão, Pimentel e Fuks (2011) e Thompson e Dornelas (2011). A segunda parte refere-se às informações sobre a empresa foco do estudo, aos resultados, limitações e conclusões.

2. REDE DE CONCEITOS UTILIZADA

2.1 A TOMADA DE DECISÃO

Para Simon (1979, p. 1), a administração está intimamente conectada à ação de realizar algo, para tal, precisa-se escolher entre as alternativas existentes e agir. Existe um processo de escolha o qual deságua em uma ação. Assim sendo, tratando-se de administração, deve-se “incluir tantos princípios de organização que asseguram decisões corretas, como princípios que asseguram uma ação efetiva”.

Apropriando-se das abordagens de Simon (1963), a decisão possui três fases elementares: detectar as situações em que deve ser tomada, definir os possíveis caminhos a



serem seguidos e optar por um deles para agir, consumindo energia de trabalho dos decisores as quais podem variar, conforme o modelo mental dos mesmos e a organização a qual pertencem. Vale ressaltar que “toda decisão compõe-se de dois tipos de elementos, denominados elementos de *fato* e elementos de *valor*, respectivamente. Essa distinção torna-se fundamental para a administração” (SIMON, 1979, p. 47, grifos do autor).

Os caminhos a serem seguidos representam alternativas, que, segundo Hammond, Keeney e Raiffa (2004, p. 57), “constituem a matéria-prima para a tomada de decisões, sempre permeadas pelas incertezas. Elas representam o âmbito de escolhas possíveis para a busca de objetivos”. Faz-se mister observar que a definição de tais alternativas necessita de análise prévia e, em muitos casos, “a escolhida não é, necessariamente, a melhor existente”.

No que diz respeito à decisão em seguir uma das alternativas disponíveis, tem-se a influência dos modelos mentais dos decisores, da qual podem emergir limitações. Neste sentido, Hammond, Keeney e Raiffa (2004, p. 186) apontam onze principais heurísticas e vieses em tomadas de decisão com seus efeitos associados os quais classificam como “armadilhas psicológicas”, como apresentado na tabela 1, a seguir.

Tabela 1: Tipos de “Armadilhas Psicológicas” e seus efeitos na tomada de decisão

Armadilhas	Efeitos
Âncora	Apegar-se demasiado à primeira idéia
<i>Status Quo</i>	Manter o que vem sendo feito
Capital empatado	Proteger decisões já tomadas
Confirmação das evidências	Ver o que se quer
Enquadramento	Enunciar a questão errada
Autoconfiança	Ter confiança demasiado em si próprio
Memória	Concentrar-se em fatos marcantes
Taxa Básica	Deixar de lado informações importantes
Prudência	Distorcer probabilidades e estimativas
Adivinhação	Perceber padrões que não existem
Surpresas	Deixar-se impressionar por coincidências

Fonte: adaptado de Hammond, Keeney e Raiffa (2004, p.186-206)

No tocante à temática exposta, Simon (1979, p. 63), afirma que a decisão posiciona-se em um ambiente concreto representado pelas “conseqüências reais que sucedem determinada escolha, a qual, dependendo do seu grau de racionalidade e objetividade, envolve a seleção de uma alternativa entre várias”.

Uma visão diferenciada advém de Keeney (1996, p. 33), da qual emerge a temática da criatividade na tomada da decisão, de forma que o pensamento do decisor orienta-se pelo valor, representado como “os princípios para avaliar a conveniência de eventuais alternativas ou conseqüências”, vislumbrando as circunstâncias da decisão como uma oportunidade de obter vantagens e não como um problema a ser resolvido.

Finalizando-se esta primeira parte da abordagem conceitual, pode-se perceber que os profissionais envolvidos na tomada de decisão empresarial demandam suporte para que a mesma aconteça de uma forma assertiva. A compreensão deste processo, métodos de



trabalho, modelos e ferramentas são importantíssimos para o desenvolvimento pleno do mesmo.

2.2 O PROCESSO DECISÓRIO

O processo decisório é um tema amplamente difundido seja nas empresas ou organizações públicas ou privadas, sendo a sua composição, objeto de muito debate, comportando diversas abordagens a partir das mais variadas perspectivas (HOCAZEN-DA-SILVA; CASTRO, 2006). Traduz-se por um processo pelo qual utilizando-se modelos, sejam eles narrativo, físico, esquemático ou matemático, os quais representam a realidade, enquadra-se uma decisão. São baseados em elementos factuais, valores, ética, influência, conduta de escolha e evidências presentes no contexto.

O escopo da tomada de decisão traduz-se em decisões unilaterais, independentes ou diretivas; decisões participativas e consultivas ou decisões delegadas, o qual tem influência direta no tipo de modelagem do processo decisório. Desta forma, o modelo de decisão diretivo possui como destaques de implementação a autoridade, a hierarquia e a obediência, por sua vez, o modelo participativo é caracterizado pela auto-gestão, disciplina e autonomia.

Os modelos constitutivos do processo decisório podem ser mentais, baseados em *brainstorming* ou *brainwriting*, esquemáticos ou analíticos. A seguir, na tabela 2, têm-se alguns exemplos de tais modelagens, com suas respectivas características gerais.

Tabela 2: Modelagens do processo decisório e suas características gerais

Tipos de modelos	Exemplos de modelagem	Características Gerais
Mentais	-	Modelos não escritos, baseados nas crenças e valores dos decisores
<i>Brainstorming/brainwriting</i>	Grupos baseados em computadores	Interação em tempo real ou assíncrona reunindo pessoas engajadas em uma atividade comum
Esquemáticos	Árvores de decisão e diagramas de influência	Utilizados para modelarem cenários e não sugerem escolhas. Promovem a classificação e previsão de dados, representando e quantificando as dependências probabilísticas das variáveis
Analíticos – Multicriteriais	Método MCDM ⁽²⁾	Criação de possíveis alternativas, após a escolha de critérios e atributos. Definição, em seguida, do processo de atribuição de pesos, culminando na análise dos resultados
	Método AHP ⁽³⁾	Identificação de objetos, idéias e as relações entre eles, objetivando decompor a complexidade identificada
	Método ELECTRE ⁽⁴⁾	Criação das relações de sobreclassificação, a partir de índices de concordância e discordância, mediante comparação entre pares
	Método MACBETH ⁽⁵⁾	Método construtivista, humanístico e interativo que permite identificar escolhas mais eficientes e economicamente racionais
	Método PROMETHE ⁽⁶⁾	Construção de uma relação de sobreclassificação de valores, envolvendo conceitos e parâmetros facilmente entendidos pelo decisor



Fonte: elaborado a partir da compilação dos autores citados

Ancorando-se em Parks e Sanna (1999, p. 45), emerge a abordagem do processo decisório realizado por um grupo de pessoas, visto que “em nossa cultura, as mais importantes decisões não são realizadas por um indivíduo, mas por grupos de pessoas”.

Partindo-se deste pressuposto, o processo decisório em grupo possui vantagens, tais como: orienta a melhores decisões, avalia um número maior de informações, proporciona a pluralidade de interpretações, dentre outras. Possui como variáveis clássicas a participação, satisfação, coesão e consenso. No tocante às limitações, a mais impactante diz respeito à potencialização das dificuldades, na tomada da decisão, com geração de perdas de processo (PARKS; SANNA, 1999).

Faz-se mister discorrer sobre as mudanças tecnológicas que permeiam o mundo e a sociedade as quais provocaram alterações no ambiente empresarial, demandando, principalmente dos decisores, respostas mais contundentes e focadas no resultado satisfatório. O advento das tecnologias da informação e comunicação (TIC) impactaram diretamente o processo decisório e, segundo Thompson e Dornelas (2011, p. 01),

Como um moto contínuo a mudança tecnológica acelera a mudança processual que por sua vez requer novos artefatos tecnológicos. Na classe destes artefatos notoriedade ganharam os sistemas de apoio à decisão (SAD).

A aplicação dos SAD é ampla aos níveis organizacionais, seja nos âmbitos estratégico, apoiando as decisões de longo prazo; tático, quando envolvem as ferramentas para o desenvolvimento do ciclo PDCA, cuja sigla em inglês significa *Plan, Do, Check e Action*; ou operacional, através do apoio às decisões de rotina. Como características gerais os SAD possuem uma interface com o usuário baseada em orientação gráfica ou textual, fazem uso intensivo de modelos e ferramentas de manipulação, disponibilizando simulações e análise.

No tocante ao processo decisório em grupo presente na gestão contemporânea das organizações, os SAD desenvolveram-se tecnologicamente no sentido de atender as características e demandas intrínsecas do mesmo, ofertando

...aos grupos (e às suas menções de gestão participativa) o artefato denominado de sistema de apoio à decisão para grupos (SAD-G), que representariam na modernidade do interpretativismo gerencial, a metamorfose, em vera a ampliação, do apoio dos SAD aos grupos de gestores de qualquer natureza (operacional, tático e estratégico) (THOMPSON; DORNELAS, 2011, p. 02).

O *software* responsável pela operacionalização dos SAD-G é conhecido como *groupware* e, segundo Ellis, Gibbs e Rein (1991, p. 40), objetivam “...assistir grupos na comunicação, colaboração e coordenação das suas atividades...” utilizando sistemas computacionais de modo que as pessoas engajadas em uma mesma atividade possam interagir em um ambiente compartilhado, em tempo real ou em uma interação assíncrona.

Concluindo-se esta abordagem conceitual geral sobre o processo decisório, a qual justifica-se pela necessidade em ampliar os entendimentos sobre a temática, tem-se a visão desenvolvida por Calvão, Pimentel e Fuks (2011), que, através de uma estrutura em forma de mandala, demonstram como o advento das TIC, principalmente no campo das tecnologias colaborativas e sociais, promovendo a comunicação, colaboração e coordenação, proporcionou aos SAD-G uma ampla possibilidade de desenvolvimento, aplicação e renovação. Pode-se perceber na figura 1, esta extensa gama de tecnologias colaborativas e sociais à disposição das organizações.



Figura 1: Tipos de Sistemas Computacionais utilizados para a Comunicação Colaborativa

Fonte: Adaptado de Calvão, Pimentel e Fuks (2011, p. 173).

2.3 O MODELO DO ATOR RACIONAL

Muitas vezes classificado como um paradigma, segundo Allison (1969), o modelo teórico do ator racional caracteriza-se fundamentalmente pela otimização dos resultados no processo decisório individual, traduzindo-se em uma perspectiva monolítica ou atomizada na condução das ações diretivas organizacionais. Partindo-se deste pressuposto, o escopo da tomada de decisão é unilateral.

Corroborando tal concepção, Maciel, Hocayen-da-Silva e Castro (2006), orientam que a racionalidade nas decisões demanda a abordagem de consistência, representada pela utilização hierarquizada de princípios para identificar uma alternativa ótima, e a maximização de valores como faróis condutores para a consecução de um objetivo. Para tal, o decisor necessita de um amplo entendimento das circunstâncias que permeiam a decisão, no sentido de apreender todas as alternativas, utilizando-se de uma ampla capacidade de julgamento.

Em contraponto, tem-se Simon (1979), quando critica a racionalidade absoluta, emergindo o conceito de racionalidade limitada e temporizada, em detrimento da maximização. Buscando organizar o diálogo em torno da temática das decisões racionais, Simon (1979, p. 79-80) estabeleceu uma tipologia das mesmas, conforme demonstra-se na Tabela 3 apresentada a seguir.

Tabela 3: Tipologia das decisões racionais



Tipo de decisão racional	Características
Objetiva	Representa de fato o comportamento correto para maximizar certos valores numa dada situação.
Subjetiva	Maximiza a realização com o conhecimento real do assunto.
Consciente	Na medida em que os ajustamentos dos meios aos fins visados constituem um processo consciente.
Deliberado	Na medida em que a adequação dos meios aos fins tenha sido deliberadamente provocada.
Organizativa	Se for orientada no sentido dos objetivos da organização.
Pessoal	Quando visa os objetivos do indivíduo.

Fonte: Adaptado de Simon (1979, p.79-80).

Encerrando-se as considerações a respeito do referido modelo teórico, faz-se importante discorrer sobre os principais parâmetros concernentes ao paradigma do ator racional, no sentido de orientar a condução do estudo de caso na empresa. Desta forma, Allison (1969, p. 694, grifos do autor) aponta:

- ✓ *Objetivos e Metas*: Maximizar as metas e objetivos estratégicos;
- ✓ *Opções*: Vários cursos de ações relevantes para o problema estratégico determinam o espectro de opções;
- ✓ *Conseqüências*: A promulgação de cada alternativa de curso de ação produz uma série de conseqüências, as quais, se relevantes, constituem benefícios e custos para objetivos e metas estratégicas;
- ✓ *Escolhas*: a escolha racional busca a máxima valorização, visto que, o decisor escolhe a alternativa cujas conseqüências sejam as de mais alto nível em termos de objetivos e metas.

2.3 O MODELO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Maciel, Hocayen-da-Silva e Castro (2006, p.101), “o modelo do comportamento organizacional de tomada de decisão conserva muito dos *insights* do modelo racional”, onde a diferença fundamental entre os mesmos reside no foco da decisão, o qual não será mais o da otimização e, sim, aquele mais adequado possível ao contexto.

Considerado também como um paradigma por Allison (1969), o modelo caracteriza-se pela “definição de restrições aceitáveis ao desempenho, onde o tema central destas restrições é a saúde da organização, minimizando os conflitos existentes no processo, “buscando soluções negociadas de modo a regularizar as reações dos outros atores...” (ALLISON, 1969, p. 700).

Apoiando-se ainda em Allison (1969), o modelo do comportamento organizacional possui como conceitos essenciais os atores organizacionais, a fatoração dos problemas, os objetivos organizacionais, a coordenação e controle centrais, dentre outros. Orienta-se pela premissa de que decisões em determinadas circunstâncias, demandam a operacionalização de procedimentos padrões da organização.

2.4 O MODELO POLÍTICO

Completando-se as concepções teóricas que sustentam o desenvolvimento do presente estudo de caso, tem-se o modelo político do processo decisório cujo cerne embasa-se na negociação, protagonista do processo decisório. Segundo Allison (1969), partindo-se desta



percepção, o resultado político tem origem multifacetada, contrapondo-se diametralmente à perspectiva monolítica do ator racional.

Apoiando-se ainda em Allison (1969), o modelo político demanda algumas proposições gerais, tais como a ação e interação, observando-se que, a primeira não pressupõe-se à segunda; as relações interpessoais, o poder de barganha e a posição que os decisores ocupam na organização como forma de avaliar os impactos da participação dos mesmos nos processos decisórios.

O desenvolvimento do modelo político, na prática, segundo Maciel, Hocayen-da-Silva e Castro (2006, p.107-108) se inicia

...com a incursão das partes e suas expectativas no exercício da negociação. Mas no decorrer do processo, as táticas de uma e outra parte têm a pretensão de alterar as expectativas de cada contraparte, com o intuito de fazer parecer que as expectativas anteriores não eram suficientemente realistas e necessárias.

Pode-se notar a complexidade do modelo, visto que demanda a participação de vários atores, os quais, na maioria das vezes, têm agendas ocultas, buscando conciliar as alternativas e as decisões de acordo com seus interesses. É característica intrínseca ao modelo a dialética e a difusão das linhas de negociação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento desta abordagem, a concepção metodológica está centrada em um estudo narrativo, onde a análise do processo decisório comumente desenvolvido pela empresa foi realizada à luz dos três modelos teóricos do processo decisório mais gerais na literatura de análise da decisão. Para tal, utilizou-se essencialmente entrevista semi-estruturada com um dos sócios-diretores da empresa em estudo e, em face da análise das informações coletadas, considerações e limitações a respeito dos resultados foram descritos.

4. O ESTUDO NARRATIVO EFETUADO

A empresa FORMED – Comércio de Medicamentos Ltda. atua no negócio de logística e distribuição de medicamentos genéricos e similares no estado de Pernambuco e em alguns municípios vizinhos localizados nos estados de Alagoas e Paraíba. É classificada no estado de Pernambuco como uma média empresa, visto que o estado aplica em todo o seu território a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, bem como a Lei Complementar nº 123 de 14/12/2006 ⁽⁷⁾ as quais definem, de acordo com a receita operacional bruta anual da empresa, qual o tamanho das mesmas.

Foi instituída em início de 2008 e já nos dois primeiros anos de vida enfrentou problemas financeiros os quais acarretaram a aceitação de um novo Sócio que durante os anos de 2010 e 2011 proporcionou a ampliação das vendas e reorganização da empresa produzindo um reequilíbrio financeiro com perspectivas de ampliação de atuação em outros estados do Nordeste.

Tal fato motivou, no final do ano de 2010, uma reconfiguração na composição no contrato social da empresa a qual se faz presente até o momento. Assim, o novo contrato social foi consolidado com a presença dos jovens Sócios, estando um deles atualmente com 23 anos de idade, estudante de Farmácia e neófito no negócio de logística e distribuição de medicamentos genéricos e similares, o qual é responsável por toda a área administrativa. O segundo Sócio possui 40 anos de idade, formado em Relações Públicas, possuidor de larga experiência na venda e distribuição de medicamentos, contudo, como funcionário de



empresas nacionais e multinacionais. É o principal responsável pela definição e implementação das decisões estratégicas empresariais desenvolvidas pela empresa.

Localizada em um galpão no bairro da Imbiribeira, na cidade do Recife, a FORMED emprega em seu quadro funcional, além dos Sócios que detêm de forma igualitária o capital social da empresa, 31 funcionários formais com faixa etária entre 19 e 52 anos, os quais a sua maioria possuem o Ensino Médio completo, estando distribuídos nas áreas de vendas, logística, distribuição e administração. A empresa possui contratos de terceirização de mão de obra para as áreas de vigilância e manutenção dos serviços de tecnologia da informação.

Apropriando-se dos paradigmas; conceitos organizacionais focados nos atores, problemas, seleção de alternativas e decisão; padrões de inferência e proposição geral de cada um dos três modelos teóricos do processo decisório, desenvolvidos por Allison (1969), perguntas de ilustração para a análise do processo decisório desenvolvido pela empresa, sob o ponto de vista do empresário entrevistado, foram criadas e aplicadas, estando os resultados apresentados a seguir. Vale salientar que em muitos momentos fez-se necessário uma contextualização teórica dos temas, no sentido de ampliar o entendimento sobre as perguntas ilustrativas, orientadoras da entrevista.

Iniciando-se a entrevista pela abordagem do paradigma do processo decisório empresarial desenvolvido pela empresa, a pergunta de ilustração permitiu as seguintes considerações, por parte do entrevistado:

Aqui na empresa a decisão é sempre direcionada em render mais para a empresa, em todas as ocasiões ou sempre que possível. Tenho sempre que diminuir as perdas e aumentar os lucros, senão, a empresa quebra. Meu sócio tem o mesmo pensamento.

No que concerne à avaliação dos conceitos organizacionais, observando-se os quatro focos supracitados, as perguntas orientativas proporcionaram ao empresário tecer os comentários como se segue:

O ator principal das decisões estratégicas, na maioria das vezes, sou eu. Meu sócio confia na minha experiência, facilitando as coisas. As decisões administrativas ficam a cargo dele (o outro sócio), mas, em muitas vezes eu me envolvo também nestes problemas.

Os problemas que pedem decisões estratégicas geralmente são aqueles que envolvem dinheiro, como por exemplo, as margens de lucro, comissões aos vendedores, capital de giro, este sim, é problema! Giro do capital, negociação com os credores e devedores, enfim, toda esta área. Há também o problema da mão de obra que sempre pede da gente decisões estratégicas.

Quando uma decisão precisa ser tomada, uso a minha experiência e relacionamento para obter informações e, assim, enxergar as alternativas. Para escolher uma, procuro aquela que vai dar o melhor resultado para a empresa, que é reduzir custo e aumentar os lucros. Sempre me guio por esta orientação. Também peço ajuda a um grande empresário dono de uma rede de farmácias, mais de 400 no nordeste, quando preciso tomar uma decisão importante.

A decisão é sempre pra já e olho no olho! Penso nas metas e objetivos da empresa e decido. Atualmente quero manter o faturamento da empresa em R\$ 700.000,00/mês, assim, todas as decisões têm que sustentar esta meta. Se for preciso pegar um avião e ir para São Paulo visitar meu principal fornecedor e conversar pessoalmente para obter melhores resultados, eu viajo, sem problemas. A estratégia de relacionamento é muito importante para mim.



No tocante aos padrões de inferência que permeiam a tomada de decisão na empresa, o empresário prestou os esclarecimentos descritos abaixo:

Como comentei, sempre que tenho de tomar uma decisão confio na minha experiência e nas informações que disponho, fazendo uso também do meu relacionamento com clientes e fornecedores pra encontrar meios que me levem ao melhor resultado para a empresa. A minha meta, por enquanto, é manter os R\$700.000,00 de faturamento mensal, assim, tenho de correr atrás dos meios que me levem a este objetivo.

Debatendo-se a proposição geral do processo decisório da empresa, o entrevistado fez emergir as seguintes observações:

Sempre observo, com cuidado, as alternativas disponíveis para tomar a decisão. Procuo obter informações quentes [sic] para verificar se as alternativas realmente são confiáveis e aí, decido. É simples, não posso complicar muito, senão, a decisão sai atrasada e perco as oportunidades. Mas tem um detalhe: busco, como falei, escolher a alternativa que traga melhores resultados, reduzindo os custos.

Abordando-se com o empresário outras considerações a respeito das decisões e como são implementadas, identificou-se que o mesmo reconhece suas limitações no tocante ao domínio de todas as informações necessárias para uma decisão assertiva, demonstrando interesse nos temas relacionados a processos decisórios mais participativo, apoiados pelas TIC, porém, não considera-se capacitado e instrumentalizado para enfrentar tal desafio.

Observou-se também que o empresário utiliza basicamente o e-mail e telefone para disseminar as decisões para todos os colaboradores, inclusive para o sócio. Os procedimentos padronizados estão focados nas ações operacionais e não existe um suporte computacional para a tomada da decisão.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No decorrer do estudo foi possível detectar como a tomada de decisão na empresa está impregnada pela busca da otimização dos resultados, cuja premissa representa-se pelo jargão “dar o melhor resultado para a empresa, que é reduzir custo e aumentar os lucros”, fato que parece ser muito óbvio e racional para o empresário responsável pelas decisões estratégicas. As reflexões oriundas da análise do processo decisório puderam também demonstrar como a vivência, experiência e modelo mental do mesmo são valiosos para a condução da empresa.

De acordo com Simon (1979), a racionalidade é importante nas organizações, visto que, reconhece ser importante existir um comportamento nas organizações voltado para a concretização de resultados, sem negligenciar as limitações existentes. Assim, a escolha racional quando ocorre orientada pelos melhores meios para determinados fins, de forma que, o decisor baseará a sua escolha na melhor alternativa para alcançar o melhor resultado.

Partindo-se das reflexões do empresário Sócio-diretor da FORMED – Comercialização de Medicamentos Ltda., a respeito da tomada de decisão, bem como apoiando-se em Allison (1969), observa-se uma forte aderência do processo decisório comumente desenvolvido pela empresa ao modelo conceitual do ator racional, em decorrência das seguintes constatações:

- ✓ A forma é monolítica, visto que o empresário é o protagonista da tomada de decisão, não havendo, sequer, menção à decisões em grupo ou até mesmo compartilhadas com o outro sócio da empresa;
- ✓ A decisão é pautada pela otimização dos resultados;



- ✓ O empresário busca identificar as melhores alternativas (meios) para tentar obter os melhores resultados para a empresa;
- ✓ A avaliação e identificação das melhores alternativas são orientadas pela experiência e informações detidas pelo empresário.

Fato intrigante foi o reconhecimento, por parte do empresário, da sua capacidade limitada de identificação e avaliação de todas as informações que permeiam a decisão, de modo a selecionar as melhores alternativas, de acordo com as suas concepções, corroborando, na prática, as proposições de Simon (1979) a respeito da racionalidade limitada.

No tocante às novas perspectivas para o desenvolvimento do processo decisório na empresa, ações poderiam ser implementadas, no sentido de torná-lo mais participativo e descentralizado, proporcionando, segundo Parks e Sanna (1999), melhores decisões, aproximando-o do modelo teórico do comportamento organizacional. Esta mudança no *status quo* provavelmente disponibilizaria ao empresário mais tempo para engajar-se em outros projetos portadores de futuro para empresa, visto que, segundo Simon (1963), os executivos empregam grande parte do tempo estudando o ambiente econômico, técnico, político e social, procurando identificar condições novas que exijam novas ações.

Partindo-se deste pressuposto a respeito de mudanças na empresa, seria possível o uso dos SAD-G apropriando-se das TIC colaborativas e sociais atualmente disponíveis, no sentido de ampliar a atuação empresarial, tornando as decisões mais negociadas e legitimadas.

Outra perspectiva para o atual processo decisório da empresa seria o uso de modelos esquemáticos, tais como a árvore de decisão e diagramas de influência, possibilitando o estudo de cenários ou a adoção de um modelo multicritério, como o MACBETH, visto que, o empresário tem fortemente calcadas as suas percepções sobre o negócio em que atua, as quais influenciam de forma contundente as decisões implementadas. Para tal, de certo, seria necessário, primeiro, um processo de mudança de cultura empresarial e organizacional.

6. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

O desenvolvimento do presente estudo de caso proporcionou um olhar a cerca de como um médio empresário atuante no negócio de logística e distribuição de medicamentos genéricos e similares no estado de Pernambuco desenvolve o processo decisório em sua empresa, com vistas à consecução dos objetivos e metas organizacionais.

A análise do referido processo decisório, à luz dos modelos teóricos do ator racional, do comportamento organizacional e político, demonstrou grande inclinação ao modelo do ator racional, em decorrência das características identificadas, bem como apontou novas perspectivas para o desenvolvimento, na empresa, de um processo decisório mais contemporâneo, de modo a obter decisões mais céleres e assertivas, potencializar a tecnologia já existente na empresa, bem como promover um amplo processo de capacitação empresarial.

Por fim, porém, não menos importante, identificou-se a possibilidade do desenvolvimento de estudos mais aprofundados, no sentido de identificar lacunas na gestão organizacional da empresa, principalmente no desenvolvimento do processo decisório, visto que, segundo Simon (1979), a racionalidade é limitada, contribuindo, assim, para a competitividade da empresa, no entanto, esta abordagem representa uma limitação aos objetivos deste estudo narrativo.

7. NOTAS:



⁽¹⁾: Segundo os conceitos técnicos sobre medicamentos, descritos no site da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA (www.anvisa.gov.br/medicamentos/conceito.htm#2.3):

“**Medicamento genérico** - medicamento similar a um produto de referência ou inovador, que se pretende ser com este intercambiável, geralmente produzido após a expiração ou renúncia da proteção patentária ou de outros direitos de exclusividade, comprovada a sua eficácia, segurança e qualidade, e designado pela Documentação Comum Brasileira - DCB ou, na sua ausência, pela Documentação Comum Internacional - DCI”.

“**Medicamento similar** - aquele que contém o mesmo ou os mesmos princípios ativos, apresenta a mesma concentração, forma farmacêutica, via de administração, posologia e indicação terapêutica, preventiva ou diagnóstica, do medicamento de referência registrado no órgão federal responsável pela vigilância sanitária, podendo diferir somente em características relativas ao tamanho e forma do produto, prazo de validade, embalagem, rotulagem, excipientes e veículos, devendo sempre ser identificado por nome comercial ou marca”.

⁽²⁾: Teoria da Utilidade do Multiatributo, referida frequentemente por MCDM (*Multi-Objective Decision Making*) ou MAUT (*Multi-Attribute Utility Theory*), em português, é conhecida como “Análise de decisões com Múltiplos Critérios” - (ADMC) e “Apoio (ou Auxílio) Muticritério à Decisão” - (AMD);

⁽³⁾: Método Analítico Hierárquico, cuja sigla em inglês “AHP”, representa *Analytic Hierarchy Process*;

⁽⁴⁾: Método para a eliminação e escolha expressando a realidade, cuja sigla em francês “ELECTRE”, representa *Elimination Et Choix Traduisant La Réalité*;

⁽⁵⁾: Método para medir a atratividade por uma técnica de avaliação baseada em categorias, cuja sigla em inglês “MACBETH”, representa *Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*;

⁽⁶⁾: Método para a ordenação das preferências organizacionais para o enriquecimento da avaliação, cuja sigla em inglês “PROMETHEE”, representa *Preference Ranking Organization Method For Enrichment Evaluation*;

⁽⁷⁾: A Lei Complementar nº 123 de 14/12/2006 classifica como micro empresa, aquela que possua uma receita operacional bruta anual igual ou inferior à R\$ 240.000,00. Já a pequena empresa, é aquela cuja receita operacional bruta anual for superior à R\$ 240.000,00 e igual ou inferior à R\$ 2.400.000,00.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLISON, G. T. **Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis**. *The American Political Science Review*, Volume 63, Issue 3 (Sep., 1969), 689-718.

CALVÃO, L.D.; PIMENTEL, M.; FUKS, H. **Evolução dos Sistemas de Comunicação**. Anais do VIII Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos, pp. 173-176. Paraty - RJ: ACM, 2011. ISBN 978-85-7669-254-6.

ELLIS, C.A.; GIBBS, S.J.; REIN, G.L. (1991) **Groupware - Some Issues and Experiences**. In: *Communications of the ACM*, v. 34, n. 1, p. 38-58.

HAMMOND, J.S.; KEENEY, R.L.; RAIFFA, H. **Decisões inteligentes**. 6.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004. 228 p.

KEENEY, R. F. **Creativity in Decision Making with Value-Focused Thinking**. In *Sloan Management Review/Summer 1994*, p.33-41.



MACIEL, C. O.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. C.; CASTRO, M. C. A utilidade de diferentes modelos de tomada de decisão na explicação do comportamento estratégico das organizações. *Perspectivas Contemporâneas*, v. 1, n. 2, p. 96-112, nov./maio 2006.

PARKS, D. C.; SANNA J. L. **Group Performance and Interaction**. Universidade de Michigan: Westview Press, 1999, 281p.

SIMON, H.A. **A capacidade de decisão e de liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963. 77p.

SIMON, H.A. **Comportamento Administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas; trad. de Aluizio Loureiro Pinto. 3ª ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1979, 278p.

THOMPSON, C.E.M.; DORNELAS, J.S. **Transferência de Funcionalidades dos Sistemas de Apoio a Decisão em Grupo para a Computação Colaborativa: O Darwinismo em uma Tecnologia da Informação**. Anais do XIV Simpósio Brasileiro de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 16p. 2011 ISSN: 1518-6539.

Consultas a meios eletrônicos:

ANVISA. www.anvisa.gov.br/medicamentos/conceito.htm#2.3. Acesso em 27 de dezembro de 2011.