

**O PROCESSO DECISÓRIO NO AGRONEGÓCIO: ESTUDO DE CASO NA SOJICULTURA****Anderson Luis Mota Sampaio***Universidade Federal da Grande Dourados***Emanoel Marcos Lima***Universidade Federal do Mato Grosso do Sul***RESUMO:**

O objetivo deste artigo é analisar o processo de tomada de decisão na atividade produtiva rural, no intuito de verificar como são tomadas as decisões durante as etapas da cultura da soja. A metodologia utilizada para esse fim envolveu a realização de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, utilizando como meio de investigação o estudo de caso. Foram utilizados, como instrumentos de coleta de dados, o levantamento bibliográfico, observação *in loco* e entrevistas. O estudo se desenvolve a partir das teorias apresentadas por Simon (1979). Os resultados demonstraram a aplicabilidade do modelo de tomada de decisão criado por Simon, nas suas fases de investigação, concepção e escolha, bem como nas fases de implantação, monitoração e revisão que, neste estudo, complementam esse modelo. No entanto, em alguns casos, observou-se que o processo decisório não segue esse rito, sendo realizado, basicamente, de forma intuitiva. Os resultados mostram ainda que, durante as etapas da cultura da soja, o produtor rural é constantemente confrontado com situações nas quais se aplicam os preceitos das decisões programadas e não programadas. A pesquisa também revelou que aspectos como informações incompletas e centralização do processo decisório caracterizam uma racionalidade limitada no processo de tomada de decisão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Tomada de decisão; Cultivo da soja; Informação.

**ABSTRACT**

The objective of this article is to analyze the decision making process in farming, in order to determine how decisions are made during the stages of soybean production. The methodology used for this purpose involved an exploratory and descriptive qualitative study, using a case study as a means for investigation. Observations *in loco* and interviews were used as instruments for data collection. The study was developed based on the theories presented by Simon (1979). The results demonstrated the applicability of the decision making model created by Simon in its phases of intelligence, design and choice, as well as the phases of implementation, monitoring and review, which in this study complement the model. However, in some cases it was observed that the decision making process did not follow this method and was basically performed intuitively. The results also show that during the stages of soybean production, the farmer is constantly confronted with situations in which the precepts of programmed and non-programmed decision apply. The study also revealed that aspects such as incomplete information and centralization of decision making characterize a limited rationality in decision-making.

**KEY WORDS:** Decision making; Soybean cultivation; Information.

## 1. INTRODUÇÃO

Na atividade agrícola, assim como em qualquer outra atividade rural, o processo de gestão vem passando, nos últimos anos, por inúmeras mudanças. Já foi o tempo no qual administrar um negócio resumia-se ao ato de tomar decisões de “forma isolada”, desconsiderando, neste contexto, a existência de fatores como: fornecedores, concorrentes ou, até mesmo, mercado consumidor, que a cada dia torna-se mais exigente. Para Oliveira e Pereira (2008, p. 9), “[...] o processo decisório em um empreendimento produtivo precisa considerar as informações que circundam a cadeia de valor: a montante, internamente, e a jusante. Essas informações são fontes imprescindíveis para o processo”.

Inserida nesta realidade de mudanças, a agricultura, que no início era desenvolvida de forma artesanal, evoluiu e, nos dias atuais, amplia suas fronteiras empregando nessa atividade uma vasta tecnologia composta por: técnicas inovadoras de plantio, sementes geneticamente modificadas, compostos químicos para a fertilização dos solos, máquinas e equipamentos, entre outros. Estas técnicas utilizadas pela agricultura contemporânea são o resultado de um processo evolutivo, advindas de inovações tecnológicas que se acumularam com o passar dos anos. Inovações estas que foram se aperfeiçoando e o resultado pode ser facilmente observado nas diversas áreas agrícolas espalhadas por todo país.

Na visão de Brisola (2010) as mudanças que circundam os ambientes urbanos, sejam elas econômicas, sócio institucionais, bem como relacionadas ao ambiente competitivo, estão presentes e também tem afetado as atividades desenvolvidas na zona rural. Algumas máximas, como por exemplo, “de que é necessária a mudança ou adaptação, sob pena de se sucumbir diante do ambiente competitivo”, estão presentes tanto nas atividades empresariais urbanas, quanto nas conversas e/ou reuniões realizadas pelos produtores e trabalhadores rurais. Nesse sentido, consultores, técnicos ou colegas de profissão dos agricultores, tem destacado em seus discursos a necessidade de modernização das unidades produtivas, como condição à sobrevivência.

Nessa perspectiva, verifica-se a importância da compreensão, por parte dos produtores rurais, desse novo ambiente de negócios. Isso permitirá, em muitos casos, a identificação das deficiências existentes ou, até mesmo, da necessidade de reavaliação das práticas de gerenciamento, permitindo a estes produtores assumirem definitivamente sua nova função dentro da atividade rural, ou seja, a função de “administrador rural”. Este administrador tem sob sua responsabilidade gerir um negócio, e não apenas uma propriedade rural que produz sem a pretensão de gerar renda, mas sim lucro aos seus proprietários.

De acordo com Santos, Marion e Segatti (2009), o administrador rural tem como principais funções: planejar, controlar, decidir e avaliar os resultados, tendo em vista a maximização dos resultados, bem como a satisfação de seus clientes e da comunidade. Além disso, cabe a ele o conjunto de ações de decidir o que, quando e como produzir, e ainda controlar o andamento dos trabalhos.

Para Dalcin, Oliveira e Troian (2010, p. 4), “[...] a base de discussão da tomada de decisão permeia as incertezas pelas quais as organizações atuam, principalmente quando se fala do setor agrícola, pois este segmento está mais sujeito as peculiaridades do processo decisório [...]”.

Sobre estas incertezas e peculiaridades Machado e Miguel (2010) comentam que a agricultura apresenta algumas características que a diferenciam das demais atividades. A principal delas é o fato de lidar com produção viva (animal e/ou vegetal), com todas as consequências daí decorrentes. Adicionalmente, esta característica deixa a atividade exposta a riscos, tais como pragas, doenças, secas, tempestades, entre outros, sendo que muitos desses fatores são de difícil ou nenhum controle.

Para Dutra (2008), que desenvolveu um estudo objetivando identificar os fatores que podem influenciar o processo decisório de implantação de estrutura para armazenagem de soja em nível da

propriedade rural, “[...] outra variável relevante na tomada de decisão [...] é o nível de informações [...], os limites da tomada de decisão, no que tange aos níveis de informação do decisor, variam desde a certeza, passando pelo risco, até a incerteza” (DUTRA, 2008, p. 36).

Diante desse contexto, estabelece-se a seguinte questão de pesquisa: como ocorre o processo de tomada de decisão do produtor rural? Com o intuito de responder esta questão, o presente estudo tem como objetivo, analisar o processo de tomada de decisão na atividade produtiva rural – sob a perspectiva das fases de planejamento, execução e controle.

Destaca-se, todavia, que este estudo utilizará como base para discussão a atividade agrícola de grãos, especificamente, a sojicultura, tendo como foco principal a gestão operacional da propriedade, cujas variáveis de análise centram-se nas decisões que são tomadas pelo produtor durante o ciclo de comprar produzir e vender.

## **2. REVISÃO TEÓRICA**

A revisão teórica utilizada neste trabalho foi dividida em duas seções. A seção 2.1 apresenta uma revisão a respeito do processo decisório, incluindo: os tipos de decisões a racionalidade e seus limites e uma abordagem sobre os modelos de decisão. A seção 2.2 apresenta uma discussão sobre o processo de gestão, incluindo, as etapas de planejamento, execução e controle.

### **2.1. Processo decisório**

A gestão, consubstanciada pelo ato de decidir, é algo inerente ao ser humano. Todo o tempo surgem situações que obrigam as pessoas a escolherem, entre várias opções possíveis e/ou informações disponíveis, um caminho a ser seguido. Para Simon (1979, p. 3), “[...] todo comportamento envolve seleção consciente ou inconsciente de determinadas ações entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência ou autoridade”.

Simon (1995) destaca ainda que a tomada de decisão está no centro de uma série de atividades humanas, das quais se podem citar: ciência política, economia, teoria da organização, artes, filosofia, psicologia, entre outros. Em outras palavras, se o objetivo é compreender a tomada de decisão humana, há poucas atividades que não estão engajadas nesse processo. Na visão de Maximiano (2004, p. 111), decisão:

É uma escolha entre alternativas ou possibilidades. As decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades. O processo de tomar decisões é a seqüência de etapas que vai da identificação de uma situação que oferece um problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução.

Peleias (2002) contrapõe em parte este pensamento afirmando que a decisão envolve muito mais do que optar por uma entre as alternativas existentes, pois é necessário antever os efeitos futuros da escolha, considerando todos os reflexos que esta decisão pode causar no momento presente e no futuro. Simon (1979, p. 48) contribui salientando que:

As decisões são algo mais que simples proposições factuais. Para ser mais preciso, elas são descrições de um futuro estado de coisas, podendo essa descrição ser verdadeira ou falsa, num sentido estritamente empírico. Por outro lado, elas possuem, também, uma qualidade imperativa, pois selecionam um estado de coisas futuro em detrimento de outro e orientam o comportamento à alternativa escolhida.

Assim, percebe-se que o processo de tomada de decisões envolve, em alguns casos, uma insegurança quanto aos resultados que serão obtidos. Desse modo, requer, por parte do gestor, uma constante busca de informações que permita pautar as suas decisões, de forma a minimizar os riscos e incertezas do futuro.

Para Oliveira (2007) o processo de decisão aplicado sob condições de certeza significa que cada alternativa conduz para uma única consequência. Quanto às decisões sob condições de risco, a cada alternativa há várias possíveis consequências, e a probabilidade de ocorrência para cada consequência é conhecida. Por sua vez, quando estas probabilidades são desconhecidas, fala-se em decisão sob condições de incerteza.

Rathmann (2007) complementa esta visão afirmando que a decisão sob condição de certeza envolve o conhecimento de informações completas sobre o processo decisório confrontado, bem como dos resultados futuros da aplicação da decisão. Assim, pode-se supor condições *a priori* para a ocorrência da decisão, no caso a estaticidade do ambiente, conhecimento pleno, certeza perfeita, entre outras. Simon (1979, p. 15) destaca, no entanto, que “[...] muitos dos fatos relevantes para a decisão são por natureza extremamente mutáveis, identificáveis, somente no momento da decisão [...]”. Essa passagem reforça a afirmação de Rathmann (2007, p. 32) de que:

É mais comum a tomada de decisão sob condições de variação nos graus de risco e de incerteza. O risco é um estado de conhecimento onde o tomador de decisão está consciente dos problemas que enfrenta, mas não tem certeza a respeito dos resultados da aplicação do plano de ação.

Esses múltiplos aspectos demonstram a complexidade que envolve a tomada de decisão e reforça a necessidade de detalhamento, bem como a compreensão de outros fatores de influência nesse processo. Assim, considerando que a simples definição do termo decisão não seria suficiente para proporcionar a este estudo a sustentação necessária para o desenvolvimento das análises relacionadas ao processo decisório dos produtores rurais, optou-se por incluir, na revisão teórica, uma abordagem sobre os temas: tipos de decisão; a racionalidade e seus limites; e os modelos de decisão; o que se faz a seguir.

### *2.1.1. Tipos de decisão*

Um aspecto importante relacionado ao processo decisório refere-se à previsibilidade da necessidade de se tomar a decisão. Algumas decisões são recorrentes, acontecendo, inclusive, em um determinado ciclo de tempo, e outras acontecem inesperadamente (FREITAS et al., 1997).

Nesse sentido, Simon (1963, p. 19) destaca que “[...] ao discutir como os executivos tomam atualmente suas decisões, e como farão no futuro, devemos distinguir entre dois tipos opostos que chamaremos de decisões programadas e decisões não-programadas”.

Segundo Maximiano (2004), as decisões programadas fazem parte do acervo de soluções da organização (são as situações de rotina ou que se repetem). Resolvem problemas que já foram enfrentados em outros momentos e que se comportam da mesma forma. Nesses casos, não é necessário fazer diagnóstico, criar alternativas, e escolher um novo curso de ação. Basta aplicar um curso de ação pré-definido. Segundo Lunneryd (2003, p. 27):

As decisões repetitivas muitas vezes dizem respeito às questões que por si só não tem uma grande importância para o resultado econômico da empresa. Isto não implica que as decisões repetitivas não são importantes, mas que uma única decisão repetitiva provavelmente não deve arriscar a existência da empresa. [...] Para as decisões repetitivas, as problemáticas, as alternativas e as consequências são relativamente bem conhecidas [...].

Freitas et al. (1997, p. 39) destacam, ainda, que as decisões programáveis “[...] se explicam mediante um conjunto de regras e procedimentos pré-estabelecidos. Elas são tomadas em um ambiente de certeza ou de baixa incerteza, em razão de quase todas as variáveis já serem conhecidas de antemão. Este tipo de decisão pode ser facilmente delegada”.

Por sua vez, as decisões não programadas, segundo Maximiano (2004), são preparadas uma a uma para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. São as situações novas, que surgiram pela primeira vez e que admitem diferentes formas de ser resolvidas. Este tipo de situação requer um processo de análise sucessiva, desde o entendimento do problema até a tomada de decisão.

Na concepção de Bethlem (1987), as decisões não programadas são novas, não estruturadas e raramente decorrentes de outra. Não há uma metodologia pronta para resolver o problema, porque: ela nunca ocorreu antes; a sua natureza e estrutura são indefinidas, imprecisas ou complexas; ou porque é tão importante que merece um tratamento especial.

Lunneryd (2003) destaca, ainda, que as decisões únicas ou não programadas, normalmente, referem-se a questões de grande vulto e que possuem consequências econômicas importantes. Além disso, não são recorrentes, pelo menos no curto prazo. A situação problema é frequentemente nova para o tomador de decisão, o que torna difícil encontrar alternativas de ação, coletar dados, aprender e avaliar as consequências.

Deve-se ressaltar, no entanto, que os dois tipos de decisões propostos por Simon, “[...] não são, na verdade, tipos distintos, mas um todo contínuo, com decisões altamente programadas, em uma extremidade, e decisões altamente não programadas, na outra” (SIMON, 1963, p. 19).

Assim, neste estudo, será utilizada a abordagem apresentada por Simon, que apresenta a existência das decisões programadas e não programadas, consideradas, neste contexto, como variáveis contínuas.

### *2.1.2. A racionalidade e os seus limites*

Para Simon (1979), as ciências sociais sofrem de uma esquizofrenia aguda no que se refere ao tratamento dispensado à racionalidade. De um lado, situam-se os economistas que atribuem ao homem econômico uma racionalidade total, tornando-o senhor de um sistema de preferências completo que lhe permite: escolher sempre entre as várias alternativas com que se defronta; saber em que consistem estas alternativas; realizar avaliações cuja complexidade é ilimitada; e executar complicadíssimos cálculos de probabilidade que não o amedrontam nem apresentam qualquer mistério. De outro, encontram-se as tendências de psicologia social, remanescentes da influência de Freud, que tratam de reduzir todo o conhecimento a afetividade. A velha geração dos cientistas do comportamento despendeu grande parte dos seus esforços, de conformidade com os preceitos ditados por Freud, demonstrando que as pessoas não são tão racionais como pensam.

No campo da administração, espera-se que os gestores tomem as melhores decisões entre as diversas alternativas de escolha, levando sempre em conta as metas e objetivos organizacionais. Neste sentido, a racionalidade aplicada ao processo deveria permitir que diferentes tomadores de decisão chegassem a um mesmo resultado, se o objeto da decisão fosse o mesmo (NASCIMENTO; MACHADO; REGINATO, 2007). Para Simon (1980, p. 75), “[...] o comportamento humano é manifestamente dirigido para objetivos e a satisfação dos desejos e necessidades, portanto racionais na medida em que sua direção é apropriada”. Ainda Simon (1979, p. 84) afirma que a racionalidade sugere que:

[...] o indivíduo atuante ajusta seu comportamento a um sistema integrado por meio: a) da visão panorâmica das alternativas de comportamento, antes da tomada de decisão; b) da consideração de todo o complexo de consequências que advirão de cada escolha; e c) da escolha, tomando o sistema de valores como critério, de uma alternativa entre todas aquelas disponíveis.

Lobler (2005) argumenta que o modelo racional de tomada de decisão normalmente é delineado como um processo de construção de opções em que se calculam níveis ótimos de risco,

permitindo a escolha da alternativa que apresentar as melhores chances de sucesso. Esse modelo identifica o processo decisório como uma questão de maximização de utilidades, incorporando a racionalidade econômica.

Esta concepção de tomada de decisão racional motivou e motiva discussões entre diversos autores. Destaca-se, nesse cenário, Simon (1979, p. 83), ao advertir que “[...] o comportamento real, mesmo quando seja ordinariamente encarado como racional, possui muitos elementos de incongruência que jamais ocorrem de forma ideal”. Dentre estas incongruências, o autor destaca os limites e as possibilidades da racionalidade humana. “Os limites da racionalidade decorrem da incapacidade da mente humana de aplicar a uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que poderiam ter importância para uma decisão” (SIMON, 1979, p. 113).

O indivíduo é limitado na sua racionalidade pelos seguintes fatores: a) por sua capacidade inconsciente, hábitos e reflexos; b) por seus valores e conceitos de finalidade, os quais podem não coincidir com os objetivos da organização; e c) extensão de seus conhecimentos e das informações de que dispõe (SIMON, 1979, p. 252).

Segundo Ballester e Hernández (2012, p. 29), “[...] atualmente, é amplamente aceito entre a comunidade científica, que os seres humanos são limitados, quer pela informação que possuem, pela sua capacidade computacional, ou mesmo pelas limitações cognitivas de suas mentes”. Essa limitação da racionalidade está relacionada a situações onde o agente em seu processo de tomada de decisão não adere completamente aos pressupostos da racionalidade clássica. Além disso, outro aspecto que pode ser destacado é a existência de informações incompletas. Neste caso, levando-se em conta a possibilidade de escassas informações sobre o estado real do mundo, quando os agentes são confrontados com decisões econômicas (BALLESTER; HERNÁNDEZ, 2012).

Frente a um ambiente cada vez mais complexo, turbulento e de alta mutação, existente no contexto organizacional, os critérios racionais passaram a ser questionados deixando de ser os únicos. Assim, novos valores foram incorporados à tomada de decisão. Os métodos ilógicos e intuitivos são um exemplo claro destes novos valores, e agregaram à atividade gerencial uma visão mais ampla do todo organizacional (HELLER, 1998 *apud* MELO, 2003).

A intuição leva os gestores a terem uma visão global a partir de sua experiência e do processamento inconsciente das diversas informações formais e informais que chegam a eles no dia-a-dia organizacional, levando-os a produzirem decisões importantes que escapam em grande parte das vezes à lógica (racional) dos fatos. As pessoas ao terem que decidir, não se valem de uma lógica racional, mas sim de um conjunto de regras que se formam ao longo do tempo, e que estão enraizadas nelas e nas organizações (MELO, 2003, p. 41).

Com isso, optou-se por adotar, neste trabalho, a racionalidade limitada em congruência com a intuição que é entendida, nesta pesquisa, como um atributo humano complementar a esta racionalidade.

### *2.1.3. Modelos de decisão*

Não existe uma “receita pronta” ou uma “fórmula secreta” para o processo de tomar decisões, diversos autores nacionais e internacionais têm debatido sobre esse tema e apresentam modelos de processo decisório que visam a descrever o conjunto de fases que os gestores seguem ou deveriam seguir para tomar suas decisões. Para Maximiano (2004, p. 113):

Esses recursos não fornecem soluções automáticas para os problemas que os gestores enfrentam. O processo de tomar decisões sempre será uma atividade humana, passível de erros. O papel das técnicas é estruturar o processo decisório, ajudando os gerentes a eliminar a improvisação e aumentar o grau de certeza na tomada de decisões. Um processo estruturado de resolução de problemas procura assegurar uma decisão lógica, que seja coerente com o problema e que diminua a probabilidade dos erros.

Para Lousada e Valentim (2011), o uso de modelos de tomada de decisão proporciona ao gestor a possibilidade de compreender a estrutura organizacional e as relações complexas relativas aos processos desenvolvidos nesse campo. Assim, há uma crescente relevância no que concerne a investigação, bem como a construção de modelos que propiciem uma melhor aplicação de métodos e técnicas no processo de tomada de decisão, cuja base é a informação, visto que se constitui em recurso fundamental para o referido processo.

Bethlem (1987) desenvolveu um estudo objetivando reunir em uma única obra os principais modelos de tomada de decisão - que se encontravam dispersos em inúmeras obras. Diversos autores abordam a tomada de decisão sob os mais variados enfoques, criando modelos e roteiros diferentes. Dentre estes modelos, o referido autor destaca os seguintes: o modelo de Simon; o modelo Militar; o modelo de Kepner & Tregoe; o modelo de Pesquisa Operacional; o modelo C.P.S.I. (*Creative Problem Solving Institute*); o modelo de Guilford; e o modelo de Mintzberg. Todos esses modelos “[...] são bastante conhecidos e, se for feita uma análise um pouco mais detalhada, serão encontradas algumas fases comuns ou fases que agrupem mais de uma fase de outro modelo” (FREITAS et al., 1997, p. 41).

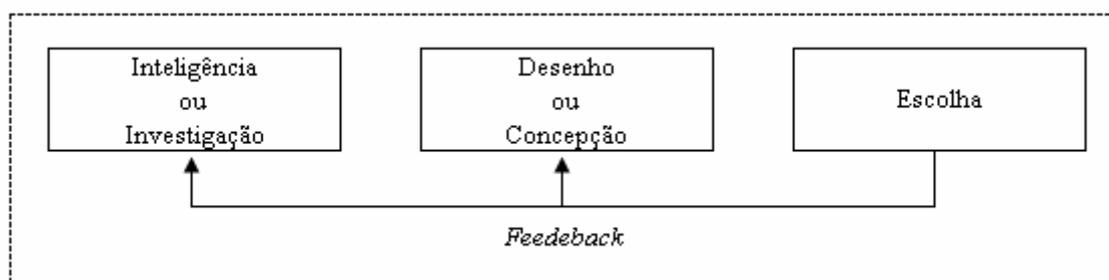
É reconhecida a relevância, bem como a importância destes modelos apresentados por Bethlem (1987), porém optou-se nesta pesquisa por concentrar o enfoque investigativo no modelo criado por Simon, por considerá-lo mais pertinente ao tema proposto, além disso, por ser “um modelo consagrado e de fácil visualização” (FREITAS et al., 1997, p. 41).

Assim, Simon (1977) *apud* Freitas et al. (1997) propõe um modelo dividido em três grandes fases com uma constante retroalimentação ou *feedback*, são elas:

- a) *Inteligência ou investigação* – compreende a exploração do ambiente e o processamento dos dados em busca de indícios que possam identificar os problemas e oportunidades; as variáveis relativas à situação são coletadas e postas em evidência;
- b) *Desenho ou concepção* – consiste na criação, desenvolvimento e análise dos possíveis cursos de ação; o tomador de decisão formula o problema, constrói e analisa as alternativas disponíveis com base em sua potencial aplicabilidade;
- c) *Escolha* – é a fase na qual é realizada a seleção da alternativa ou curso de ação entre aquelas que estão disponíveis; esta escolha acontece após a fase de desenho, onde o decisor busca informações para tentar garantir a melhor opção;
- d) *Feedback* - entre as fases que constituem o modelo, podem acontecer eventos em que fases já vencidas do processo sejam resgatadas; este “retorno” pode ocorrer entre a fase de escolha e concepção ou inteligência ou entre a fase de concepção e inteligência.

A Figura 1, a seguir, permite visualizar o modelo de tomada de decisão proposto por Simon:

*Figura 1 – Modelo de tomada de decisão segundo Simon*



Fonte: Simon (1977) *apud* Freitas et al. (1997)

Além das três grandes fases e do constante *feedback*, segundo Freitas et al. (1997) e Moron (1998), complementam este modelo as fases de:

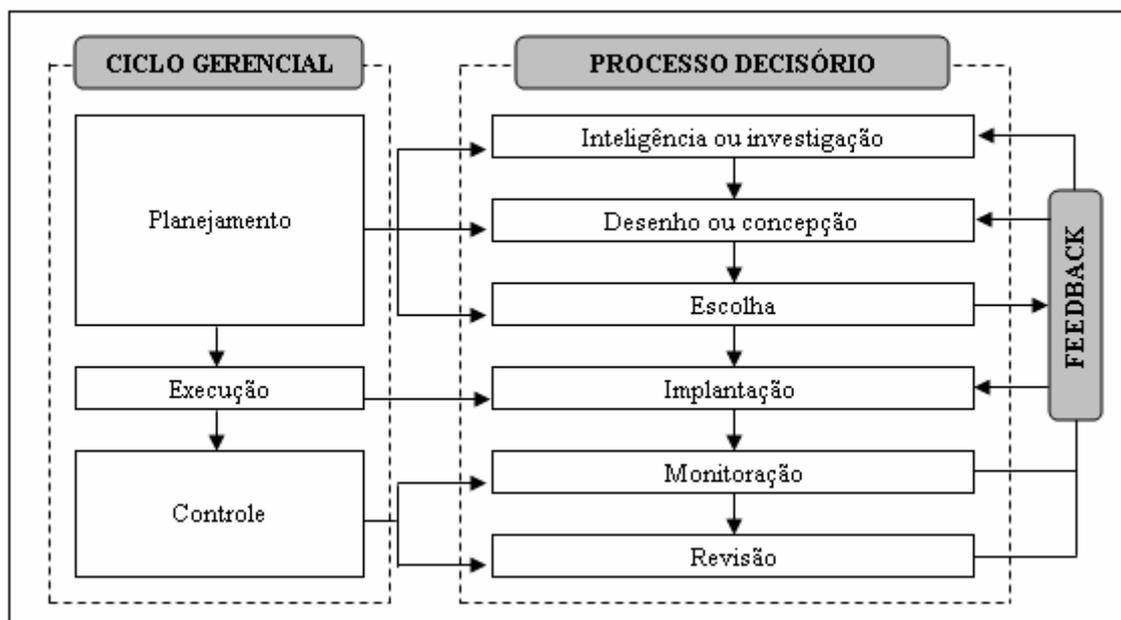
- a) *Implantação* – onde a alternativa escolhida é implantada;
- b) *Monitoração* – onde é feito o acompanhamento da situação alterada pela implantação da alternativa; e
- c) *Revisão* – onde, em função do monitoramento, a alternativa implantada é readaptada, procurando melhor se adequar a fim de melhor atender às expectativas.

Para Guerreiro (1989, p. 56-57) *apud* Parisi e Nobre (2010, p. 126), “[...] o processo de tomada de decisões [...] tem uma perfeita correspondência com o ciclo gerencial de planejamento, execução e controle. Assim as diversas etapas analíticas do processo de tomada de decisões podem ser identificadas com cada uma das fases do ciclo gerencial”.

Neste caso, segundo o autor, a etapa de *planejamento* contemplaria as atividades de caracterização da necessidade de decisão ou definição do problema; formulação do objetivo e das alternativas de ação; obtenção de informações relevantes, necessárias às alternativas de solução; avaliação e classificação das alternativas em termos de contribuição para o alcance do objetivo; e escolher a melhor alternativa. A etapa de *execução* contemplaria a atividade de implementação da alternativa escolhida (ação). Já a etapa de *controle* contemplaria as atividades de avaliação dos resultados e implementação de medidas corretivas (GUERREIRO, 1989 *apud* PARISI; NOBRE, 2010).

Assim, considerando que neste estudo o modelo de tomada de decisão adotado é o proposto por Simon (1977) complementado pelas fases de implantação, monitoração e revisão, optou-se por elaborar a Figura 2 – por analogia, com base nas informações apresentadas por Guerreiro (1989 *apud* PARISI; NOBRE, 2010) - que permite visualizar a relação existente entre as etapas de planejamento, execução e controle e o modelo de processo decisório proposto por Simon.

Figura 2 - Correspondência entre o ciclo operacional e o processo decisório



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Simon (1977), Freitas et al. (1997), Moron (1998) e Guerreiro (1989 *apud* PARISI; NOBRE, 2010)

A Figura 2 demonstra que a relação existente entre o ciclo gerencial de planejamento, execução e controle (processo de gestão) e o modelo de tomada de decisão proposto por Simon está representada, respectivamente, da seguinte forma – **planejamento**: inteligência ou investigação, desenho ou concepção, escolha; **execução**: implantação; e **controle**: monitoração e revisão.

## 2.2. Processo de gestão

A todo momento e em todos os lugares, encontram-se pessoas que utilizam, em sua linguagem cotidiana, o vocábulo gestão. Seja para referenciar o desenvolvimento de alguma atividade empresarial e/ou profissional, ou até mesmo para fazer alusão à realização de processos/procedimentos pessoais e domésticos. Observa-se, assim, a existência de uma ampla utilização dessa terminologia, contemplando as mais diversas áreas do conhecimento, tais como: gestão de custos, gestão patrimonial, gestão financeira, gestão de pessoal, entre outros.

Segundo Pereira (2010), na atividade empresarial, a gestão caracteriza-se pelas ações internas que procuram aprimorar as relações entre recursos/operações/produtos e/ou serviços, considerando, nessa perspectiva, as variáveis dos ambientes externo (ameaças e oportunidades) e interno (pontos fortes e fracos) que impactam as atividades da empresa, em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais.

Essas ações são concretizadas pelo processo de gestão, cujas decisões devem estar voltadas à constante busca de alternativas que possam alavancar os resultados, bem como viabilizar os objetivos organizacionais. Como forma de caracterizar e compreender o processo de gestão, podem-se assinalar suas etapas e/ou funções. Na visão de Beuren (2000, p. 38), “[...] o processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização. Aqui são contempladas as etapas de planejamento, execução e controle, desenvolvidas de acordo com o modelo de gestão da empresa”.

De acordo com Santos (2005), no planejamento são desenvolvidas as previsões e iniciadas as estratégias; são também consideradas decisões por antecipação do que fazer, como fazer, quando e quem fazer. A execução é a etapa em que as transações acontecem. O controle é um processo contínuo que avalia os resultados e promove ações corretivas.

## 3. METODOLOGÍA

O desenvolvimento do presente estudo envolveu a realização de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, utilizando como meio de investigação o estudo de caso. Foram utilizados, como instrumentos de coleta de dados a observação *in loco* e entrevistas, os quais foram divididos em duas etapas.

Na primeira etapa, foi realizado um acompanhamento pessoal, *in loco*, de todo o processo produtivo do cultivo da soja, utilizando como técnica para a coleta dos dados a observação simples em consonância com a entrevista não estruturada.

Este acompanhamento foi realizado nas áreas de produção de um agricultor, compostas por 10 imóveis rurais, próprios e arrendados, localizados no município de Douradina-MS. Somados, estes imóveis possuem uma área total agricultável de 322 hectares (ha), que são destinados exclusivamente à produção de grãos. Esta produção compreende basicamente dois ciclos produtivos denominados popularmente como: “safra de verão”, e “safra de inverno” ou “safrinha”. As áreas foram monitoradas durante todo o período que compreende a safra de verão, logo, o cultivo da soja, especificamente do dia 12/09/2011 ao dia 15/04/2012, por meio de visitas periódicas.

A segunda etapa contemplou a realização de três entrevistas informais com o agricultor. Estas entrevistas foram motivadas pela necessidade do esclarecimento de dúvidas que ainda persistiam sobre o desenvolvimento das atividades produtivas e, até mesmo, sobre questões relacionadas à gestão do empreendimento rural.

As entrevistas foram realizadas, pessoalmente na casa do próprio produtor. Nestas ocasiões, visando uma maior agilidade, bem como praticidade na condução da entrevista, optou-se pela gravação dos encontros (em áudio).

Estas entrevistas foram realizadas utilizando como instrumento de apoio um roteiro que continha os temas e/ou tópicos que precisavam ser esclarecidos com o agricultor. Neste contexto, Gil (2010, p. 115) argumenta que “[...] a preparação do roteiro depende da definição do tipo de entrevista a ser adotado. Numa entrevista informal, basta definir tópicos de interesse, ficando o seu desenvolvimento por conta das habilidades do entrevistador”.

Torna-se importante esclarecer, ainda, que este roteiro com os tópicos que foram discutidos com o produtor foi elaborado com base nas dúvidas que surgiram no decorrer da etapa anterior (acompanhamento na propriedade rural).

A análise e interpretação dos dados oriundos do monitoramento realizado nas áreas de produção foram realizadas da forma a seguir.

Inicialmente os dados foram organizados de modo a permitir uma visão sistêmica de todas as informações obtidas no decorrer da fase de coleta de dados. Assim, foram realizadas as transcrições, tanto das gravações (em áudio), quanto dos manuscritos, por meio da utilização de *software* editor de texto.

De posse das transcrições, realizou-se a leitura e concomitante tabulação das informações. Para Bauer e Gaskell (2008), a leitura e releitura das transcrições é um processo preliminar e necessário para a codificação, cujas categorias serão determinadas pelas questões de interesse.

Após a organização e/ou tabulação das informações, procedeu-se a análise e interpretação. Este processo foi concretizado por meio da utilização da estratégia ou abordagem geral denominada por Yin (2005) como “desenvolvendo uma descrição de caso”, apoiada pela técnica analítica “construção da explicação”.

O acompanhamento *in loco* realizado durante a safra de verão 2011/2012 permitiu identificar a existência de uma série de atividades necessárias ao desenvolvimento do processo produtivo, dos quais se destacam: realização de análise do solo; escolha de cultivar (semente); tratamento da semente; semeadura, adubação, controle de plantas daninhas, pragas e doenças (aplicação de defensivos agrícolas), colheita, entre outras, confirmando a ideia de Araújo (2010, p. 41) ao relatar que:

A produção agrícola compreende o conjunto de atividades desenvolvidas no campo, necessárias ao preparo de solo, tratos culturais, colheita, transporte e armazenagem internos, administração e gestão dentro das unidades produtivas [...], para condução de culturas vegetais.

Identificadas estas atividades, seguiram-se as análises que permitiram evidenciar as etapas do cultivo da cultura da soja. Para efeitos deste estudo, esse processo produtivo foi dividido em quatro etapas, a saber: pré-plantio; plantio; tratos culturais; e colheita, armazenagem e comercialização.

## 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta as análises inerentes ao processo de tomada de decisão do produtor rural pesquisado, durante as etapas da cultura da soja, e se realizará sob a perspectiva das fases de planejamento, execução e controle.

### 4.1. Planejando o processo produtivo

Os resultados demonstram que as atividades relacionadas à produção da soja iniciam-se muito antes da realização do seu cultivo propriamente dito, por ocasião da efetivação das atividades ligadas a etapa de pré-plantio, onde são definidos aspectos como: determinação do tipo de produto que será produzido; determinação da área a ser cultivada (quantidade em hectares); determinação da variedade de semente a ser adquirida; verificação dos recursos humanos e financeiros necessários para a viabilização do cultivo; e adubos e corretivos a serem aplicados.

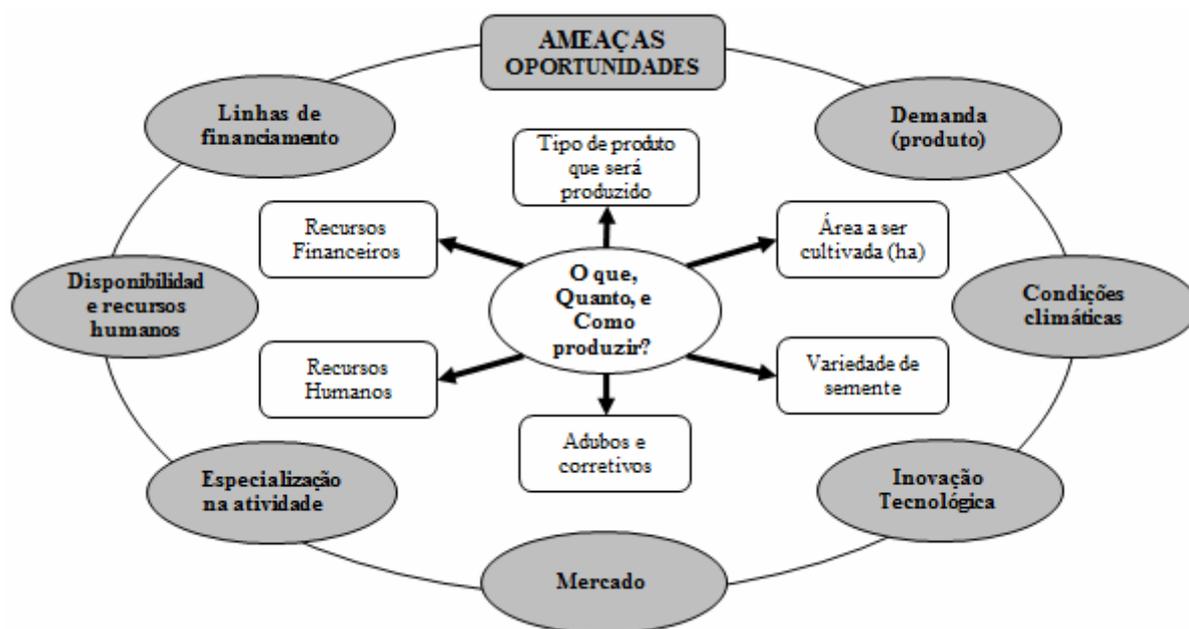
Ao analisar esse processo, é possível identificar de forma muito clara a existência de um planejamento do processo produtivo - mesmo que este planejamento não esteja formalmente constituído. Afinal, é por meio da concretização dessas atividades que o produtor pesquisado decide as ações futuras sobre o quê, quanto e como produzir. Confirma-se, assim, o que Mosimann e Fisch (1999) comentam sobre o planejamento que, em um sentido amplo, pode ser entendido como a determinação dos objetivos a serem alcançados e dos meios para atingi-los.

Continuando a análise dos resultados obtidos através do estudo de caso, e considerando que o presente estudo pretende evidenciar a aplicabilidade ou não do modelo de tomada de decisão criado por Simon (apoiado pelo modelo apresentado na Figura 2), procurar-se-á agora apresentar as análises relacionadas às fases de inteligência ou investigação, desenho ou concepção, escolha e *feedback*.

Assim, a análise inicia-se pela fase inteligência ou investigação. Observa-se, nos resultados, que o agricultor procura realizar, durante a etapa que precede o plantio da lavoura, a coleta e processamento de informações que permitam identificar ameaças e/ou oportunidades relacionadas ao processo produtivo. A exemplo disso, podem-se citar: a escolha de locais para arrendamento; a escolha da variedade de semente; a determinação das fontes de financiamento, a determinação e contratação dos recursos humanos necessários para a realização das atividades de produção, entre outros.

Características semelhantes são identificadas em processos decisórios realizados em outras etapas do cultivo da soja, a saber: escolha do melhor momento para o início do plantio; escolha da sequência de áreas para realização do plantio; escolha das formas de comercialização e local para a entrega dos produtos. Destaca-se que estas atividades, assim como as anteriormente mencionadas, requerem a realização de um planejamento prévio. A Figura 3 ilustra o processo de planejamento da atividade produtiva rural.

Figura 3 – Planejamento do processo produtivo



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa

Todos esses aspectos são identificados pelo produtor rural, que verifica os possíveis rumos e/ou alternativas de ação através da realização de uma coleta de informações que visa subsidiar cada uma dessas decisões, atividade esta que possui as características da fase de desenho ou concepção do modelo criado por Simon.

Neste caso, quando o produtor identifica a necessidade de realizar, por exemplo, a prospecção de uma nova área de arrendamento para a realização do plantio, observa-se que esse processo de escolha, entre as opções disponíveis, é precedido de um levantamento de informações que permitam a ele identificar características, sejam elas positivas ou negativas, que possam auxiliá-lo no momento da tomada de decisão, tais como: localização da área de produção, tipo de solo, período e valor do arrendamento.

Da mesma forma, quando o problema a ser superado é a escolha da variedade de semente a ser cultivada no próximo ciclo produtivo, a análise das alternativas disponíveis é subsidiada por informações advindas tanto do ambiente interno quanto externo e estão ligadas a características físicas da planta, tais como: precocidade, produtividade, resistência a longos períodos sem chuva, entre outros.

Identificadas as ameaças e/ou oportunidades e realizada a coleta e processamento das informações, a próxima fase é a escolha, momento no qual o produtor realiza a seleção de uma alternativa, entre aquelas que estão disponíveis e foram identificadas na forma das fases de investigação e concepção.

Deve-se mencionar, ainda, que essas fases do processo decisório são retroalimentadas por informações advindas tanto do ambiente interno como externo da propriedade. Neste contexto, pode-se citar, como exemplo, a ocorrência de uma indisponibilidade de mercado de determinada variedade de semente, que o produtor tenha escolhido para cultivo, o que demanda a reavaliação da decisão, por meio da análise e seleção de outra alternativa.

Os resultados evidenciam, no entanto que, em alguns casos, o processo decisório não segue esse rito de investigação, concepção e escolha, a saber:

- a) *Definição dos defensivos agrícolas a serem adquiridos* – que, segundo o produtor, seguem um padrão, composto por produtos destinados ao controle de pragas e doenças que se repetem a cada safra. Exceto na ocorrência de novas pragas e doenças, cujo processo decisório apresenta as características do modelo de Simon, citadas anteriormente;
- b) *Definição do local para a aquisição dos insumos* – processo não realizado, em função da opção do agricultor em centralizar suas compras em um único estabelecimento localizado no município. Neste caso, não havendo a análise e/ou verificação de outras possibilidades e ou alternativas;
- c) *Definição dos combustíveis a serem adquiridos* – atividade de rotina concretizada através da aquisição do produto de uma empresa distribuidora de combustíveis que atende a região.

Observa-se, nestes casos, que o processo decisório é realizado pelo produtor sem a coleta e, até mesmo, observância de informações que possam identificar alternativas de ação, sendo concretizada, basicamente, por meio da sua experiência na atividade. Estas características permitem identificá-las como decisões de rotina, que são denominadas por Simon (1963) como decisões programadas. Decisões que, segundo Maximiano (2004), fazem parte do acervo de soluções da empresa e que “[...] se explicam mediante um conjunto de regras e procedimentos pré-estabelecidos” (FREITAS et al., 1997, p. 39).

Seguindo as análises relacionadas aos tipos de decisão, que Simon (1963) classifica como programadas e não programadas, é possível observar que exemplos de decisões não programadas podem ser encontrados durante o processo de cultivo da soja. Neste caso, pode-se citar a definição entre técnicas e produtos para o controle de novas pragas e doenças, ou até mesmo, a escolha entre as diversas variedades de semente que surgem no mercado a cada safra.

Neste último exemplo, mesmo se houver o entendimento de que esta atividade enquadra-se como de rotina, por se tratar de um processo que se repete todos os anos, deve-se mencionar que apenas a ação “escolher o tipo de semente” repete-se ano após ano. Mas, a decisão a ser tomada envolve aspectos e/ou informações que se comportam de forma diferente. Ou seja, um novo produto que surge no mercado pode conter características que exijam do produtor a tomada de decisão balizada em elementos que estão além da sua vivência cotidiana e/ou experiência passada como, por exemplo, o surgimento de uma semente cujas plantas decorrentes são resistentes a determinadas pragas e doenças (produtos transgênicos<sup>1</sup>), que exigem do produtor a análise de fatores como a alteração nas técnicas de cultivo e/ou de controle de pragas e doenças, entre outros.

Observa-se nesses processos a existência de características que proporcionam a identificação de uma inter-relação com a afirmação apresentada por Padilha (2003), o qual destaca que, em se tratando de decisões não programadas, o que faz realmente a diferença no momento da tomada de decisão é a habilidade do decisor, já que não existe uma solução rotineira. Os exemplos de decisões programadas e não programadas (citado anteriormente), entre outros que podem ser visualizados ao analisar os resultados do estudo de caso evidenciam que o processo decisório do produtor rural reflete os preceitos apresentados por Simon (1963) de que estes dois tipos de decisão não são tipos distintos, mas um todo contínuo, com decisões programadas, em uma extremidade, e decisões não programadas, na outra.

As análises dos resultados demonstram, ainda, a preocupação do produtor em apoiar suas decisões com informações que lhe permitam minimizar os riscos e/ou incertezas. No entanto, deve-se mencionar que a própria atividade produtiva desenvolvida por ele possui, por si só, limitações relacionadas a este quesito. Assim, aspectos de natureza biológica, variações climáticas, sazonalidade da produção e perecibilidade dos produtos, que possuem grande influência no processo produtivo e

---

<sup>1</sup> Os organismos geneticamente modificados (OGMs), ou transgênicos, são aqueles que tiveram genes estranhos, de qualquer outro ser vivo, inseridos em seu código genético (ESPLAR, 2013, p.1)

que não podem ser previstas com precisão limitam a possibilidade de análise de todas as alternativas e consequências ao tomar a decisão.

Em outros casos, a limitação das negociações tanto de compra dos insumos quanto de venda dos produtos colhidos, em estabelecimentos que se encontram localizados próximos as áreas de produção, sem a análise de outras possibilidades, restringe as informações existentes sobre o mercado e as possibilidades de negociação.

De acordo com Ballester e Hernández (2012), é amplamente aceito entre a comunidade científica que os seres humanos são limitados, entre outras coisas, pela existência de informações incompletas. Essa escassez de informações impede o gestor de considerar todas as alternativas e consequências ao tomar as decisões.

Outra característica evidenciada no estudo de caso e que pode ser mencionada como limitadora do processo decisório refere-se à centralização dessas decisões. Neste caso, o produtor/proprietário é o único responsável pela gestão e organização do empreendimento rural, sem qualquer participação ou interferência de terceiros, seja advinda de familiares ou mesmo de funcionários.

Nesse sentido, Simon (1979) destaca que um único indivíduo, em condições de isolamento, não pode apresentar um grau elevado de racionalidade. Afinal, o número de alternativas que este indivíduo deve considerar e as informações de que necessitaria para avaliá-las é tão grande que é difícil admitir qualquer aproximação da racionalidade objetiva. Além disso, os seres humanos individuais possuem capacidades limitadas para lidar com várias tarefas ao mesmo tempo. Enquanto alguns problemas estão recebendo total atenção, outros são negligenciados (SIMON et al., 1987).

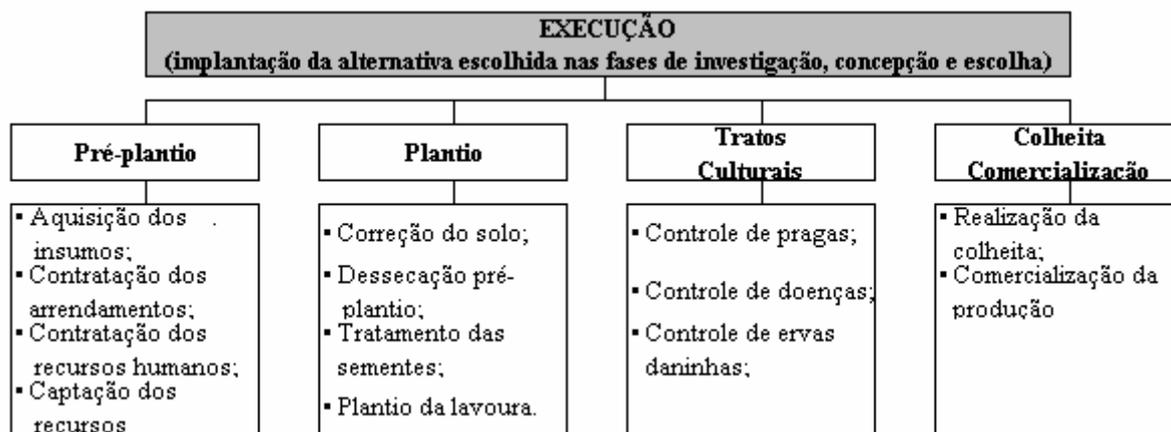
Ambos os aspectos, informações incompletas e centralização do processo decisório, caracterizam uma racionalidade limitada no processo de tomada de decisão no âmbito da gestão da cultura da soja. Deve-se mencionar, no entanto que, em casos como, por exemplo: a definição dos defensivos agrícolas a serem adquiridos (padrão), do local para a aquisição dos insumos e a aquisição de combustíveis, o processo de tomada de decisão baseia-se na intuição do produtor, decorrente da sua experiência vivida em períodos anteriores que, segundo Melo (2003), leva o decisor a ter uma visão global a partir do processamento inconsciente das diversas informações formais e informais que chegam a ele no dia a dia.

#### **4.2. Executando as atividades de cultivo**

Segundo Marques (2002), a execução é, em síntese, a ação levada a cabo pelos diversos níveis da empresa, para que se atinjam os objetivos estabelecidos durante a etapa de planejamento. Nesta fase são realizadas as transações e os produtos são gerados e consumidos (OLIVEIRA, 2010).

Verifica-se por meio destas afirmações que a etapa de execução vislumbrada pelo processo de gestão possui inter-relação com a fase de implantação do modelo de tomada de decisão adotado neste estudo (modelo apresentado na Figura 2), que contempla o processo de implantação da alternativa escolhida nas fases de investigação, concepção e escolha, descritas na seção anterior. A Figura 4 ilustra esse processo de execução das atividades.

Figura 4 – Execução das atividades de cultivo



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa

Dessa forma, observa-se nos resultados do estudo de caso que a execução das atividades e/ou implantação das decisões anteriormente mencionadas são concretizadas a partir da etapa de pré-plantio, por meio da realização das seguintes atividades: aquisição dos insumos agrícolas (sementes, defensivos e fertilizantes) e combustíveis; contratação dos arrendamentos; contratação dos recursos humanos; e captação dos recursos financeiros, atividades estas que são efetivadas antes de iniciar o processo de cultivo da lavoura.

Dando continuidade a esse processo, são realizadas as atividades de cultivo e comercialização, que foram identificadas durante o processo produtivo e denominadas como: plantio; tratos culturais; colheita e comercialização.

Deve-se mencionar, no entanto, que durante a execução dessas atividades surgem situações que requerem do produtor rural a tomada de decisão sobre aspectos que estão intrinsecamente ligados à execução das atividades do processo produtivo e que não podem ser definidas com grande antecedência, tais como: determinação do momento para a aplicação dos defensivos agrícolas e suas quantidades; determinação do momento para a realização da colheita; e ações ligadas às atividades de apoio desenvolvidas pelo produtor rural durante o cultivo da lavoura (aquisição de peças, fornecimento de alimentação, entre outros).

Destaca-se que essas decisões não seguem o rito das fases do processo decisório do modelo apresentado por Simon, por se tratar de decisões de rotina do processo produtivo, identificadas, nesse caso, como decisões programáveis, sendo realizadas de forma intuitiva, apoiada pela experiência que o produtor possui nessa atividade.

Outros exemplos podem ser citados de situações que requerem, por parte do produtor, a tomada de decisão durante a execução das atividades. Contudo, diferentemente das ocorrências anteriormente mencionadas, identifica-se, nesses casos, a aplicabilidade dos preceitos do modelo de tomada de decisão adotado neste estudo, composto pelas fases de investigação, concepção e escolha, a saber:

- a) *Aplicação de adubo foliar* – não prevista no momento da realização do planejamento do processo produtivo, cuja execução foi motivada por ocorrências climáticas (incontroláveis) durante o período de desenvolvimento da lavoura;
- b) *Comercialização antecipada com recebimento de recursos financeiros* – não prevista no momento da realização do planejamento do processo produtivo, e motivada pela necessidade de captação de recursos financeiros, antes da realização da colheita, por ocasião da escassez desses recursos para manutenção das despesas pessoais, bem como da

propriedade - em decorrência de uma falha na determinação do montante necessário para esse fim;

Sobre esse aspecto, deve-se mencionar, ainda, que as características dessas decisões permitem identificar a sua inter-relação com as teorias apresentadas por Simon (1963), especificamente no que se refere a sua classificação como decisões não programadas.

### **4.3. Controlando as atividades e resultados da cultura da soja**

Na análise desta variável, tornou-se possível verificar que, durante a realização das atividades de cultivo da soja, o produtor rural pesquisado efetua um acompanhamento dos processos e resultados advindos da produção e, quando possível, viabiliza a implementação de medidas corretivas. Essa prática permite identificar a sua relação com a etapa do processo de gestão denominada de controle e concomitantemente com as fases de monitoração e revisão do modelo de tomada de decisão adotado nesta pesquisa (modelo apresentado na Figura 3).

Afinal, segundo Peleias (2002), o controle é a etapa do processo de gestão que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução analisa os desvios ocorridos, procurando identificar suas causas e direciona as ações corretivas. Por meio desse controle, é possível acompanhar antecipadamente, concomitantemente ou posteriormente, a execução dos diferentes planos em várias etapas do seu processo (MARQUES, 2002).

No que concerne às fases de monitoração e revisão, Freitas et al. (1997) e Moron (1998) relatam que estas fases representam respectivamente: o momento no qual se realiza o acompanhamento da alternativa implantada; e o momento em que essa alternativa é readaptada (se necessário), procurando melhor se adequar a fim de melhor atender às expectativas.

Assim, observa-se, nos resultados do estudo de caso, a efetivação de uma série de atividades que se enquadram nessas características, a saber:

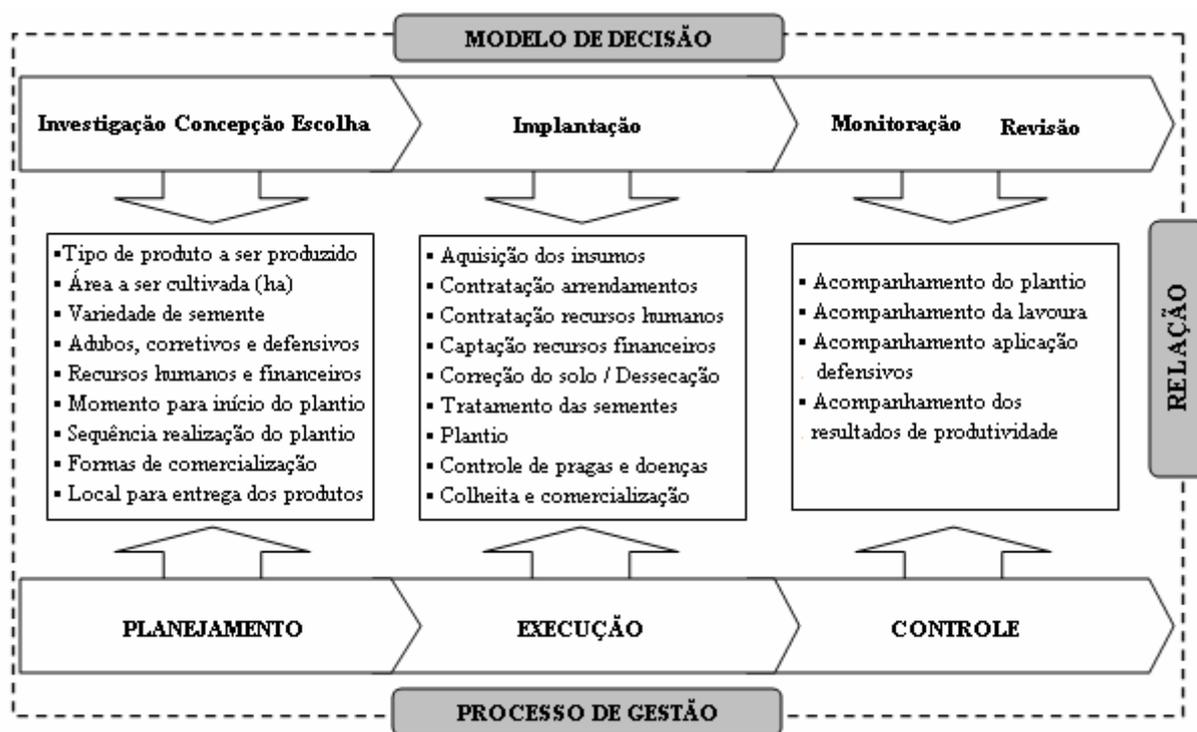
- a) *Acompanhamento do quantitativo de sementes e adubo aplicado pela plantadeira no momento da realização do plantio* - esta atividade visa verificar se o quantitativo estabelecido anteriormente, por meio da regulagem da plantadeira, está sendo realizado na forma prevista;
- b) *Acompanhamento da lavoura* – atividade realizada durante o período de desenvolvimento da planta, visa identificar aspectos como: resistência as intempéries da natureza; precocidade, resistência a pragas e doenças, entre outros;
- c) *Acompanhamento dos resultados da aplicação dos defensivos* – esta prática é efetuada após a realização das aplicações, visa identificar a efetividade das intervenções realizadas na lavoura, através da aplicação dos defensivos agrícolas;
- d) *Acompanhamento dos resultados de umidade da soja no momento da colheita* – realizado durante a colheita da safra visa identificar, junto a empresa que está recepcionando os produtos colhidos, se estes se encontram com um índice de umidade previsto.
- e) *Acompanhamento dos resultados de produtividade* – processo realizado na etapa de colheita visa identificar e comparar os resultados de produtividade dos campos de produção.

Todos esses processos visam identificar o desempenho das atividades realizadas durante as etapas da cultura da soja e, quando possível, viabilizar ações corretivas, como por exemplo: a realização de ajustes na regulagem da plantadeira; determinação de nova aplicação de defensivo para o controle de praga; e suspensão da atividade de colheita, até que a umidade do produto alcance os limites estabelecidos como ideais.

No entanto, deve-se mencionar que em alguns casos como, por exemplo, os resultados observados de produtividade e desenvolvimento da planta, as peculiaridades deste segmento produtivo dificultam a realização de uma revisão de forma imediata das decisões que tenham “motivado” a ocorrência de resultados insatisfatórios. Neste caso específico, as informações obtidas por meio deste acompanhamento, e que possuem relação direta com as escolhas relacionadas a variedade de semente, tipo de adubação e corretivos, permitirá a realização de ações corretivas apenas no próximo ciclo produtivo.

Este resultado corrobora o relato de Vilckas (2004) de que na atividade rural existe uma impossibilidade de mudanças imediatas na produção, afinal, uma vez realizado o investimento, é necessário aguardar o resultado da produção. Giles e Stansfield (1990, p. 75) contribuem afirmando que “[...] na agricultura, nem sempre podemos ver a produção enquanto ela está acontecendo e às vezes nem sequer podemos medi-la, pelo menos até o fim de um ciclo de produção”. A Figura 5 apresenta uma consolidação da relação entre o modelo de tomada de decisão adotado neste estudo e o processo de gestão.

Figura 5 – Consolidação e relação do modelo de decisão e processo de gestão



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa

Por fim, deve-se mencionar que a observação dos resultados inerentes a todas as etapas da cultura da soja, nesse caso segregadas nas atividades de planejamento, execução e controle, permitem identificar, por parte do produtor rural pesquisado, a preocupação em subsidiar suas decisões com o máximo de informações disponíveis, confirmando dessa forma a afirmação apresentada por Dutra (2008) de que “[...] devido à dependência a uma série de fatores externos que afetam diretamente os resultados da atividade agropecuária os produtores buscam tomar decisões cercados do maior volume de informações disponível [...]” (DUTRA, 2008, p. 104).

Informações que, na visão de Mosimann e Fisch (1999), têm a finalidade de habilitar a organização a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, tais como: recursos humanos e materiais, máquinas e equipamentos, tecnologia, recursos financeiros, além da própria informação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, o agronegócio tem passado por inúmeras mudanças e os produtores rurais precisam estar atentos às diversas nuances que influenciam o seu negócio, como, por exemplo, mercado, potencialidades da região, logística, bem como aos custos de produção.

Diante desses aspectos, verifica-se a importância da compreensão desse ambiente de negócios, pois isso permitirá a identificação das deficiências existentes ou, até mesmo, da necessidade de reavaliação das práticas de gerenciamento, proporcionando aos produtores rurais a possibilidade de assumirem definitivamente sua nova função dentro da atividade rural, ou seja, a função de administrador rural, que tem sob sua responsabilidade gerir um negócio, e não apenas uma propriedade rural que produz para atender as necessidades de subsistência.

No que diz respeito aos objetivos propostos, entende-se que foram alcançados, haja vista que o estudo de caso permitiu analisar com detalhes o processo de tomada de decisão na atividade produtiva da soja.

Sobre os resultados, destaca-se que o processo produtivo da cultura da soja é composto pelas seguintes etapas: pré-plantio; plantio; tratos culturais; colheita e comercialização. As análises dessas etapas permitiram identificar a presença dos preceitos do processo de gestão nas suas fases de planejamento, execução e controle – mesmo não estando formalmente constituídos. Além disso, constatou-se a existência de aspectos comuns entre essas etapas e o modelo de tomada de decisão adotado neste estudo, que contempla as fases de investigação, concepção, escolha, implantação, monitoração e revisão.

No que concerne especificamente ao processo decisório, identificou-se a aplicabilidade do modelo de Simon, nas suas fases de investigação, concepção e escolha, bem como das fases de implantação, monitoração e revisão que, neste estudo, complementam esse modelo. Os resultados evidenciaram, no entanto que, em alguns momentos, a tomada de decisão não segue o rito de investigação, concepção e escolha. Observou-se, nesses casos, que o processo decisório é realizado pelo produtor de forma intuitiva, com base na sua experiência na atividade.

As análises demonstraram que, no desenvolvimento de suas atividades, o produtor rural é constantemente confrontado com situações nas quais se aplicam os dois tipos de decisões denominados por Simon como: decisões programadas e não programadas, identificadas, neste contexto, como variáveis contínuas.

Ainda sobre o processo decisório, deve-se mencionar que aspectos como informações incompletas e centralização do processo decisório caracterizam uma racionalidade limitada no processo de tomada de decisão no âmbito da gestão da cultura da soja.

Por fim, as análises dos resultados permitiram identificar, ainda, que o produtor rural pesquisado, sempre que possível, procura subsidiar suas decisões com informações advindas tanto do ambiente interno quando externo da propriedade e obtidas através do acompanhamento do processo produtivo, da troca de experiência com outros produtores, bem como da participação em eventos, palestras e dias de campo.

A pesquisa realizada apenas com um produtor representa fator de limitação do presente estudo, entretanto, em função do número reduzido de pesquisas sobre a área tema no Brasil acreditamos, ser uma contribuição para o desenvolvimento de futuras pesquisas.

Como sugestão para futuros trabalhos, propõe-se a ampliação desta pesquisa, por meio da coleta de dados em outras regiões produtoras de grãos e com outros produtores, de forma que se possa realizar uma comparação com os resultados apresentados nesta pesquisa, bem como proporcionar a identificação de um padrão e/ou modelo, no que concerne ao processo de tomada de decisão dos produtores rurais.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, M.J. (2010): *Fundamentos de agronegócios*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- BALLESTER, C.; HERNANDEZ, P. (2012): Bounded rationality. *Revista Internacional de Sociología-RIS*, Vol. 70, nº 1, p. 27-38, 2012.
- BAUER, M.W.; GASKELL, G. (2008): *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- BETHLEM, A.S. (1987): Modelos de processo decisório. *Revista de Administração*. São Paulo, Vol. 22, nº 3, p. 27-39.
- BEUREN, I.M. (2000): *Gerenciamento da informação: Um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- BRISOLA, M.V. (2010): A evolução das “empresas rurais”: Uma proposição de análise interdisciplinar para a sustentabilidade econômico-social do setor rural. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 48, 2010, Campo Grande-MS. *Anais...* Campo Grande-MS: SOBER.
- DALCIN, D.; OLIVEIRA, S.V.; TROIAN, A. (2010): Gestão rural e a tomada de decisão: estudo de caso no setor olerícola. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 48., 2010, Campo Grande-MS. *Anais...* Campo Grande-MS: SOBER.
- DUTRA, A.S. (2008): *O processo decisório de implantação de estrutura para armazenagem de soja ao nível de propriedade rural na região de Santo Ângelo/RS*. 2008. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre.
- ESPLAR CENTRO DE PESQUISA E ASSESSORIA: *O que são transgênicos?* Disponível em: <<http://www.esplar.org.br/publicacoes/trasngenicicos.htm>>. Acesso em: jan. 2013.
- FREITAS, H.M.R.; BECKER, J.L.; KLANDIS, C.M.; HOPPEN, N. (1997): *Informação e decisão: Sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz.
- GIL, A.C. (2002): *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- GILES, T.; STANSFIELD, M. (1990): *The farmer as manager*. 2ª ed. Wallingford: C.A.B. International.
- LOBLER, M.L. (2005): *Processamento da informação: Uma avaliação dos diferentes níveis de conhecimento no processo de decisão*. 2005. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre.
- LOUSADA, M.; VALENTIM, M.L.P. (2011): Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, Vol. 16, nº 1, p. 147-164.
- LUNNERYD, D. (2003): *Unique decision making with focus on information use: The case of converting to organic milk production*. 2003. Thesis (Doctoral) - Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala.
- MACHADO, J.A.D.; MIGUEL, L.A. (2010): Elementos do processo de tomada de decisão. In: WAGNER, Saionara Araújo et al. (Org). *Gestão e planejamento de unidades de produção agrícola*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, p. 69-78.
- MARQUES, H. (2002): *Um estudo das informações que a contabilidade pode prover para dar suporte ao processo de gestão operacional da atividade agropecuária*. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis.
- MAXIMIANO, A.C.A. (2004): *Introdução a administração*. 6ª ed. São Paulo: Atlas.

- MELO, V.L.F. (2003): *Influência das características dos sistemas de gestão no processo sucessório de unidades de produção familiares em São Luiz Gonzaga, RS*. 2003. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre.
- MORON, M.A.M. (1998): *Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais*. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre.
- MOSIMANN, C.P.; FISCH, S. (1999): *Controladoria: Seu papel na administração de empresas*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- NASCIMENTO, A.M.; MACHADO, D.G.; REGINATO, L. (2007): Modelo de Decisão. In: NASCIMENTO, A.M.; REGINATO, L. (Orgs.). *Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional*. São Paulo: Atlas, p. 50-60.
- OLIVEIRA, A.B.S. (2010): Planejamento, planejamento de lucro. In: CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica GECON*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, p. 155-177.
- OLIVEIRA, D.L.; PEREIRA, S.A. (2008): Análise do processo decisório no agronegócio: Abordagem na cadeia de valor da soja. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*. Belo Horizonte, Vol. 2, nº 4, p. 1-24.
- OLIVEIRA, L.M. (2007): *A informação como instrumento para a tomada de decisão do agricultor de Giruá no Estado do Rio Grande do Sul –Brasil*. 2007. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre.
- PADILHA, A.C.M. (2003): *Informações na tomada de decisão de produção da cadeia produtiva de leite da região de Palmeira das Missões - RS*. 2003. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre.
- PARISI, C.; NOBRE, W.J. (2010): Eventos, gestão e modelos de decisão. In: CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica GECON*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, p. 110-131.
- PELEIAS, I.R. (2002): *Controladoria: Gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva.
- PEREIRA, C.A. (2010): Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica GECON*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, p. 35-80.
- RATHMANN, R. (2007): *Identificação dos fatores e motivações relacionados ao processo de tomada de decisão dos diferentes agentes da cadeia produtiva do biodiesel do Rio Grande do Sul*. 2007. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre.
- SANTOS, R.V. (2005): *Controladoria: Uma introdução ao sistema de gestão econômica-GECON*. São Paulo: Saraiva.
- SANTOS, G.J.; MARION, J.C.; SEGATTI, S. (2009): *Administração de custos preços na agropecuária*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- SIMON, H.A. (1963): *A capacidade de decisão e liderança*. Rio de Janeiro: Fundo da Cultura.
- SIMON, H.A. (1979): *Comportamento administrativo: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- SIMON, H.A. (1980): The behavioral and social sciences. *Science*, Vol. 209, p. 72-78.
- SIMON, H.A. (1995): The information-processing theory of mind. *American Psychological Association*, Vol. 50, nº 7, p. 507-508.
- SIMON, H.A. (1977): *The new science of management decision*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- SIMON, H.A. et al. (1987): Decision making and problem solving. *Interfaces*, Vol. 17, nº 5, p. 11-31.
- VILCKAS, M. (2004): *Determinantes da tomada de decisões sobre as atividades produtivas rurais: Proposta de um modelo para a produção familiar*. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, UFSCar.
- YIN, R.K. (2005): *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman.

### **Anderson Luis Mota Sampaio**



Mestre em Agronegócios, titulado pela UFGD-Universidade Federal da Grande Dourados (2013), Especialista em Contabilidade Gerencial, titulado pela UFMS-Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2005) e Graduado em Ciências Contábeis pela UNISA-Universidade de Santo Amaro (2000). Atualmente é Servidor Público Federal Técnico-Administrativo da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados no cargo de Contador. Professor em cursos de Graduação e Especialização atuando principalmente nas áreas de custos, controle gerencial e gestão tributária. Experiência nas áreas de Contabilidade Tributária, Societária, Pública e de Custos.

### **Emanoel Marcos Lima**



Emanoel Marcos Lima é doutor e mestre em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Pós-Graduado em Perícia e Investigação Contábil Financeira Empresarial pelo Instituto Nacional de Pós-Graduação em convênio com a Universidade Católica Dom Bosco, Professor adjunto da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS e Ex-Diretor das empresas LM Contabilidade Ltda e do INPET – Instituto Nacional de Pesquisas e Estudos Tributários S/S Ltda. É autor do livro *Disclosure in philanthropic institutions of higher education in Brazil* publicado pela VDM Verlag Dr. Muller Aktiengesellschaft & Co. KG, co-autor dos livros: *Finanças Pessoais* publicado pela Editora Atlas e *Contabilidade e Gestão de Tributos* publicado pela Editora Fiscosoft. Tem experiência nas áreas de contabilidade societária, tributaria e de entidades do terceiro setor.