A formulação da estratégia em uma empresa do ramo de alimentos naturais: um estudo de caso sobre o processo decisório

Diego Cardoso de Souza[1]
Jean Carlos Pita[2]
Valdomiro Gonçalves Cerqueira[3]
Larisse Loise dos Santos[4]

Resumo

Este artigo aborda a formulação da estratégia em uma organização confessional do ramo de alimentos naturais com foco no processo decisório. O trabalho trata-se de um estudo de caso e tem como objetivo o estudo do processo de tomada de decisão em nível estratégico, visando compreender a sua dinâmica na organização, cujas políticas são pautadas pela fé cristã adventista. A partir da complexidade do processo de tomada de decisão, foram estudadas as teorias que subsidiam o processo decisório e que desembocam na elaboração das estratégias. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica de cunho descritivo a fim de obter informações para a compreensão do processo decisório e a tomada de decisão nas organizações, levando em conta as práticas existentes e as inovadoras propostas relacionadas ao processo.
Palavras-chave: Processo decisório. Tomada de decisão. Nível estratégico.

Abstract

This article discusses the formulation of strategy in a company in the field of natural foods with a focus on decision-making process. This theme was chosen in order to contribute to organizations on the issue of decision making, considering the broad implications throughout the organization's structure and even in society. This work aims to study the overall process of decision making at the strategic level, to understand its dynamics in organizations, specifically those that have driven policy Adventist Christian faith. In addition, we studied from the complexity of decision making, the theories that support the decision making process and that lead to the development of the strategy. For this purpose, we performed a literature search of a descriptive character in order to obtain information for the understanding of decision making and decision making in organizations, taking into account existing practices and innovative proposals related to the process.
Keywords: Decision-making. Decision-making. Strategic level.

[1] Graduando em Administração pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo. diego_cardososouza@hotmail.com
[2] Graduando em Administração pelo Centro Universitário Adventista de São pita.pai@hotmail.com
[3] Graduando em Administração valdomiro.cerqueira@grupopaodeacucar.com.br
[4] Mestre em Administração e graduada em Administração pela Universidade Federal de Viçosa e professora do curso de Administração da Faculdade Adventista de Hortolândia, larisse.santos@unasp.edu.br

1. INTRODUÇÃO

As atividades realizadas pelas empresas, nos seus diversos níveis hierárquicos, são essencialmente processos de tomada de decisão e de resolução de problemas (SIMON, 1970).

Os administradores constantemente tomam decisões que afetam um grupo, uma organização ou a própria coletividade. Segundo Becker *et al.* (1997), a sociedade sofre influência direta pelo modo como as organizações são geridas. Pereira e Fonseca (2009) refere-se à importância da decisão no contexto atual de mudanças rápidas em que se encontra o mundo e às consequências diretas e imediatas para as empresas e a sociedade.

Neste contexto, o estudo do processo decisório tem avançado e todas as suas abordagens tem se apresentado cada vez mais relevante. Este tema foi escolhido no sentido de poder contribuir com as organizações na questão da tomada de decisão, considerando as implicações abrangentes em toda a estrutura da organização e até mesmo na sociedade. Este trabalho tem como objetivo geral o estudo do processo de tomada de decisão em nível estratégico, visando compreender a sua dinâmica nas organizações, especificamente àquelas que têm política orientada pela fé cristã adventista. Além disso, a partir da complexidade do processo, estudou-se as teorias que subsidiam o processo decisório e que desembocam na elaboração da estratégia. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica de cunho descritivo a fim de obter informações para a compreensão do processo decisório e a tomada de decisão nas organizações, levando em conta as práticas existentes e as inovadoras propostas relacionadas ao processo. "A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral". (VERGARA,2010, p. 48).

Verificou-se que o modo como ocorre a tomada a decisão deve levar a empresa aos objetivos estipulados, evitando que a organização percorra um caminho que não foi estudado e nem visualizado pela organização anteriormente.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O conceito do vocábulo decisão é constituído por *de* (que vem do latim e significa parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra *caedere* (que significa cindir, cortar). Sendo assim, literalmente, decidir significa "parar de cortar" ou "deixar fluir" (GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2009).

Chiavenato(2004, p. 710) elucida ao definir decisão como "o processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir".

Já Gomes *et al* (2009) define decidir como posicionar-se em relação ao futuro.

2.1 A TOMADA DE DECISÃO

Tomada de decisão, segundo Oliveira (2004), nada mais é do que a conversão das informações em ação, assim sendo, decisão é a ação tomada com base na apreciação de informações.

As decisões são escolhas tomadas com base em propósitos, são ações orientadas para determinado objetivo e o alcance deste objetivo determina a eficiência do processo de tomada de decisão (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Chiavenato (2004), as decisões possuem fundamentalmente seis elementos: o tomador de decisão; os objetivos; as preferências; a estratégia; a situação. Chiavenato (2004) aponta que o processo de decisão é complexo e está sujeito às características individuais do decisor quanto da circunstância em que está envolvido e da maneira como compreende essa situação. As decisões, segundo Chiavenato (2004), possuem tipos ou extremos, ou seja, classificam-se em programadas e não programadas, a saber: decisões programadas, caracterizadas pela rotina e repetitividade e as decisões caracterizadas pela não estruturação, dados inadequados, únicos e imprevisíveis.

A decisão pode ser tomada nas seguintes condições (GOMES *et al*, 2006): condições de certeza, quando a decisão é feita com pleno conhecimento de todos os estados da natureza; condições de risco, quando são conhecidas as probabilidade associadas a cada um dos estados de natureza; condições de incerteza ou em condições de ignorância quando não se obteve o total estado da natureza, ou mesmo a parcela dos estados conhecidos da natureza possui dados obtidos com probabilidade incerta ou é desconhecida a probabilidade associada aos eventos;

condições de competição ou em condições de conflito, quando estratégias e estados da natureza são determinados pela ação de competidores.

Para Angeloni (2003), no processo de tomada de decisão, é importante a disponibilidade de dados, informações e conhecimentos, mas esses normalmente estão dispersos, fragmentados e armazenados nas cabeças dos indivíduos e sofrem interferência de seus modelos mentais.

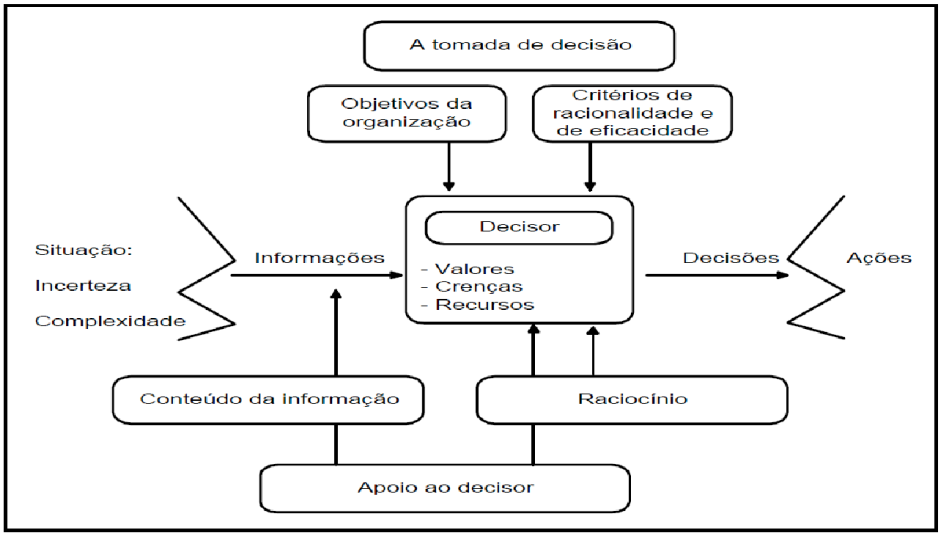
Segundo Pereira e Fonseca (2009), "o conhecimento e a situação existencial do decisor no momento em que são tomadas as decisões são faces de uma mesma moeda e influenciam decisivamente a avaliação e a escolha das alternativas para a solução de um problema".

2.2 OS NÍVEIS ADMINISTRATIVOS E ESTRATÉGICOS EM QUE OCORRE A TOMADA DE DECISÃO

No estudo da Administração, é fundamental saber que numa organização, escolhidos e fixados os objetivos (metas), o próximo passo é decidir como alcançá-los, isto é, estabelecer a estratégia empresarial a ser utilizada para alcançar aqueles objetivos e quais as táticas que programem a estratégia a ser adotada.

As decisões dentro da organização podem, entre outros, ser classificadas quanto à atividade administrativa a que ela pertence, segundo três níveis (ANTONY, 1995): o nível operacional, significando o uso eficaz e eficiente das instalações existentes e todos os recursos para executar as operações, o nível tático, que engloba a aquisição genérica de recursos e as táticas para aquisição, localização de projetos e novos produtos e o nível estratégico, englobando a definição de objetivos, métodos, políticas e critérios gerais para planejar o curso da organização.

Figura 1 – A Tomada de Decisão e o Agente Decisor



Fonte: Freitas, 1993 p. 74

2.3 OS MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO

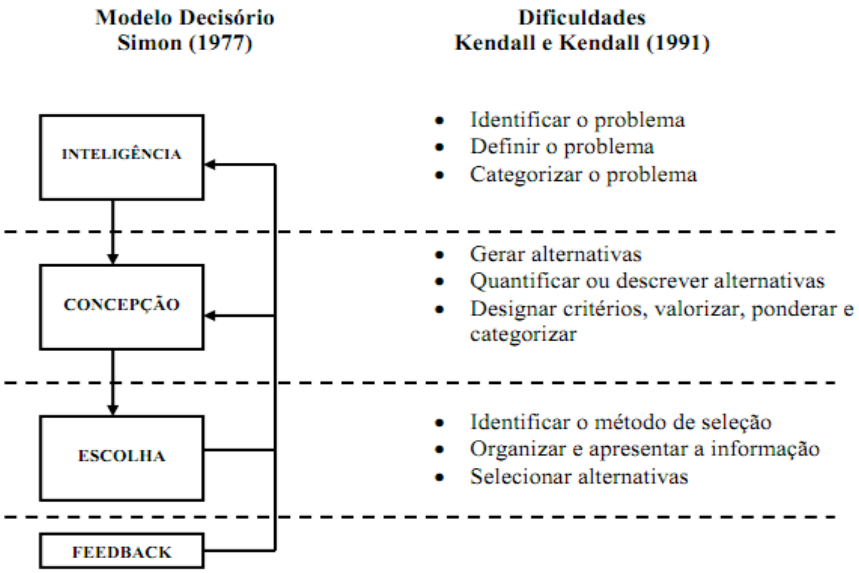
Segundo Simon apud Pereira *et al.* (2007), ao abordar o processo decisório, faz-se necessário considerar a racionalidade que o envolve. As discussões aqui tratadas pressupõem que o processo decisório puramente racional não existe, pois nele estão presentes variáveis abstratas, que podem levar decisões semelhantes a produzirem resultados completamente diferentes. Tal fato se dá, pela influência de ações comprovadamente comportamentais, por parte do tomador de decisões, o que é inerente à própria natureza humana.

MOTTA (1988) classifica algumas variáveis tidas como restrições ao alcance dos objetivos organizacionais através das decisões baseadas na lógica da racionalidade: as variáveis humanas, como motivação, conflito, personalidade; as variáveis políticas, autointeresse e agrupamento de poder; e as variáveis sociais, como os grupos de referência.

Nesse sentido o processo decisório racional poderá estar configurado da seguinte forma: detecção do problema, que é efetuado através dos sensores que as organizações possuem e que possibilitam aos administradores tomar conhecimento das disfunções organizacionais que as levam a caminhos diferentes dos planejados, comprometendo, assim, a consecução de suas metas e o início do fluxo de produção do processo decisório, por meio da

coleta de informações, análise criteriosa de informações; identificação das alternativas; opção pela melhor alternativa; consecução dos objetivos organizacionais.

Figura 2 – As dificuldades do decisor em cada fase do processo decisório



Fonte: Freitas, Kladis e Becker (1995)

2.4 OS MODELOS DE PROCESSO DECISÓRIO

Segundo Shimizu (2006), o modelo racional de tomada de decisão geralmente é descrito como um processo de construção de opções onde se calculam níveis ótimos de risco e escolhe-se a alternativa que tiver melhores chances de sucesso. Este modelo identifica o processo decisório como uma questão de maximização de utilidades, incorporando a racionalidade econômica.

SOUZA apud SILVA (1999, p. 23) argumenta: “este modelo supõe uma capacidade intelectual e uma possibilidade de absorver informação que os homens não possuem, e é tão mais inadequado quando se sabe que os recursos disponíveis para a resolução dos problemas são limitados”.

A principal crítica desfechada contra o modelo racional de tomada de decisões foi feita por Simon apud Pereira *et al.* (2007). Descrevendo os fatores que afetam as decisões na vida real este autor propôs uma teoria da racionalidade limitada, isto é, os administradores tomam as decisões mais racionais que podem dentro das restrições impostas por informações e capacidades limitadas. O modelo oriundo dessa vertente, chamado de Modelo da Satisfação ,

baseia-se no pressuposto de que ao invés de buscar a decisão perfeita os administradores frequentemente aceitam uma solução mais adequada a seus propósitos.

A perspectiva comportamentalista inaugurada por SIMON apud Pereira *et al*. (2007), introduz a ideia de que "comportamentos absolutamente racionais estão sujeitos a limites cognitivos".

O modelo político de tomada de decisões algumas vezes tende a ser considerado apenas na dimensão macro - do Estado - uma vez que os sistemas de governo costumam ser vistos prioritariamente como processos de tomada de decisão; no entanto as organizações também se comportam dentro dos princípios desse modelo.

PFEFFER apud MELLO (1997) define política organizacional como o processo envolvendo "aquelas atividades dentro da organização para adquirir, desenvolver e usar o poder e outros recursos para obter resultados preferidos numa situação onde existe incerteza ou discordância sobre escolhas".

O Modelo Incremental de Lindblom e Quinn retrata as impossibilidades do racionalismo e a necessidade de focalização das informações. Nesse modelo, não existe apenas uma decisão correta, mas uma série de tentativas selecionadas por análises e avaliações, em que as ações são tratadas de maneira flexível, até atingir o grau almejado (GIRÃO *et al*, 2006).

Entende-se que no processo de tomadas de decisão, as ações diferem das anteriormente utilizadas, de forma a corrigir ou evitar erros pelas sucessivas mudanças incrementais, levando a organização a um novo curso de ação. Durante o processo, o curso de ação e os objetivos organizacionais podem mudar, todavia, essas mudanças, segundo Raskin (2006), serão efetuadas de forma amena, de maneira tal que a ação corretiva possa ser tomada, no momento da percepção do erro. Nesse modelo, os administradores não dispõem de informação nem de previsão, entretanto, escolhem cursos de ação alternativos, que diferem incrementalmente dos aplicados no passado. Esta precaução se faz presente no sentido de diminuir as chances de possíveis erros.

Assim sendo, os administradores não se restringem a delimitar objetivos e avaliar as alternativas para alcançá-los, ao contrário, passam a escolhê-las após confrontá-las, visando alcançar os resultados desejados. Deste modo, a decisão mais adequada é gerada a partir de um consenso e visa a garantir a conformidade entre as partes interessadas.

2.5 A IMPORTÂNCIA IMPRESCINDÍVEL DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

Na visão de Mello (2006), é necessário que o processo de tomada de decisão seja baseado em sistemas de informações gerenciais, pois tais sistemas, dentro de um processo decisório estruturado e disciplinado e com as adequadas informações gerenciais, levam à segurança que o administrador precisa para escolher qual a melhor decisão para a organização.

Como a informação gerencial permite ao administrador tomar uma decisão, essas informações, segundo Cassarro (2006), apresentam uma variedade do que chama de "atributos técnicos", que são por ele definidos conforme sua importância: custo de sua oportunidade versus benefício que ela proporciona; oportunidade; correção; relevância ou significado; comparação e tendência.

Cassarro (2006) ainda enfatiza a importância da utilização, pelos administradores, dos sistemas de informação gerencial, que permitem o correto comando, controle e coordenação do ciclo gerencial.

Observa-se que o processo decisório é, em si, um processo que envolve não apenas fatores objetivos, mas também fatores subjetivos que, de certa forma, estão dentro dos fatores objetivos. Esse processo abarca distintas variáveis que irão influenciar na escolha da melhor decisão ou da decisão mais adequada, a partir análises e ponderações necessárias a esse processo.

2.6 AS DIFICULDADES NO MOMENTO DA TOMADA DE DECISÃO

Durante os processos descritos, é natural que o decisor enfrente dificuldades de toda ordem. Estas dificuldades podem prejudicar o resultado final do processo. Estas dificuldades foram identificadas por Kendall e Kendall apud Macadar (1996), que as relacionaram com as fases do processo decisório, segundo o modelo proposto por Simon apud Pereira et al. (2007):

- Fase de inteligência ou investigação (SIMON apud PEREIRA et al., 2007): dificuldade para identificar o problema; dificuldade para definir o problema; dificuldade para categorizar o problema.

- Fase de desenho ou concepção: dificuldade de gerar alternativas; dificuldade para quantificar ou descrever alternativas; dificuldade para estabelecer critérios de desempenho.
- Fase de escolha: dificuldade de identificar o método de seleção; dificuldade de organizar e apresentar a informação; dificuldade de estabelecer alternativas.
- *Feedback*: dificuldade em processar novas informações – durante o decorrer do processo decisório novas informações podem ser agregadas. Estas informações devem ser processadas podendo alterar todo o processo (MACADAR, 1996).

3. ESTUDO DE CASO – A TOMADA DE DECISÃO NA EMPRESA PRODUTOS ALIMENTÍCIOS SUPERBOM INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

3.1.1 Breve Histórico

Em 1925, um grupo de homens lançou os fundamentos da atual Superbom. Baseada na fabricação de suco de uva, atividade única e principal, iniciou-se no porão de uma velha casa situada atrás da cozinha do então Colégio Adventista Brasileiro- CAB, posteriormente Instituto Adventista de Ensino -IAE e hoje Centro Universitário Adventista - Campus SP- UNASP) (SUPERBOM, 2011).

Em princípio, esta produção trouxe um benefício limitado, pois o suco e doce de uva eram consumidos pelos alunos do CAB, sendo que a quantidade produzida era mínima. O Senhor Adolpho Bergold, diretor da fazenda do colégio, auxiliado pelo Senhor Evaldo Belz, encaminhou em 1935 a produção e desenvolveu a venda do suco de uva como uma maneira de adicionar as finanças em favor da Instituição. Mas fica claro que a data de início da produção é o ano de 1925, quando a escola começou a fabricação para uso interno, ou seja, dos estudantes.

Em 11 de janeiro de 1944, sob a direção de Ernesto Bergold, a fábrica se tornou legalmente incorporada e nos anos sucessivos teve grande expansão e rápido progresso (Superbom, 2011).

FIGURA 1 - Antiga linha de produção da Superbom – 1944



Fonte: Superbom (2011)

A ideia da marca *Superbom* surgiu de uma entrevista do Diretor do Colégio, Pastor Domingos Peixoto da Silva, no ano de 1936, com o Presidente da República, Getúlio Vargas, o qual foi brindado com o Suco de Uva. Ao ser indagado sobre a qualidade do produto, o Presidente respondeu: "É super bom!" Desde então o Departamento Industrial do Colégio registrou a sua linha de produção com a marca *Superbom* (SUPERBOM, 2011).

3.1.2 Desenvolvimento e Progresso

Atualmente, a Superbom encontra-se situada próxima ao Centro Universitário Adventista de São Paulo - UNASP, no município de São Paulo.

As barreiras vencidas para chegar até essa posição foram muitas. Desde sua criação (1925) tem atingido um nível elevado de progresso. As modernas instalações que possui e a qualidade dos produtos fabricados são o fruto de um longo trabalho, efetuado com perícia, higiene, cuidado e muito amor.

Na abertura da feira do centenário do município de Santo Amaro, em 1932, o prefeito local tomou contato com a produção industrial do Colégio Adventista, que passou a produzir suco de uva para o público externo, sendo comercializado em 1935 como produtos Excelsior.

Por volta do ano 1937, a fábrica, mercê a seu vertiginoso crescimento, é transferida para o local onde se encontrava o moinho da escola. O Sr. Ernesto Bergold colabora decididamente nessa época. Também se percebe o aumento dos produtos. Já em 1940 são produzidos: geleia real e de outros tipos, farinha de trigo integral, manteiga de amendoim e mel, assim como melado, rapadura, cevada, farinhas de centeio e mandioca, fubá, geleia de amora (com semente e tudo) e laranja. (SUPERBOM, 2011)

No ano de 1941, sofre outra mudança e traslada-se para uma construção localizada onde atualmente se encontram os laboratórios do UNASP. Nesse ano surge também um novo produto: pipoca.

Com o crescimento das atividades da fábrica e para atender a legislação em vigor, torna-se necessária a desvinculação de atividades comerciais (Superbom) das educacionais e assistenciais (Instituto Adventista de Educação - IAE). Em dezembro de 1983 a Superbom deixa de ser um departamento do IAE para tornar-se uma empresa que passou a ser denominar Produtos Alimentícios Superbom Indústria e Comércio Ltda (SUPERBOM, 2011).

Atualmente, a Superbom possui um quadro de 250 funcionários internos e 150 funcionários externos. O prédio onde funciona a Superbom ocupa 80% da área total de 14.440m², onde estão localizados a fábrica, laboratório, oficinas e a área administrativa e uma extensa área social com complexo esportivo, creche e restaurante.

FIGURA 2 – Área ocupada pela Produtos Alimentícios Superbom Indústria e Comércio Ltda.



Fonte: Google-Maps (2011)

A Superbom é uma empresa da Igreja Adventista do Sétimo Dia e tem a sua alta administração na Divisão Sul-americana – ASN. O seu capital é totalmente gerado pelo negócio da empresa, gerando ela mesma a sua sustentabilidade.

A Superbom é marca reconhecida nacional e internacionalmente – exporta seus produtos para o Japão, Argentina e Uruguai - pelos seus produtos de altíssima qualidade. A marca é o diferencial nos produtos Superbom.

4. ANÁLISE DE DADOS

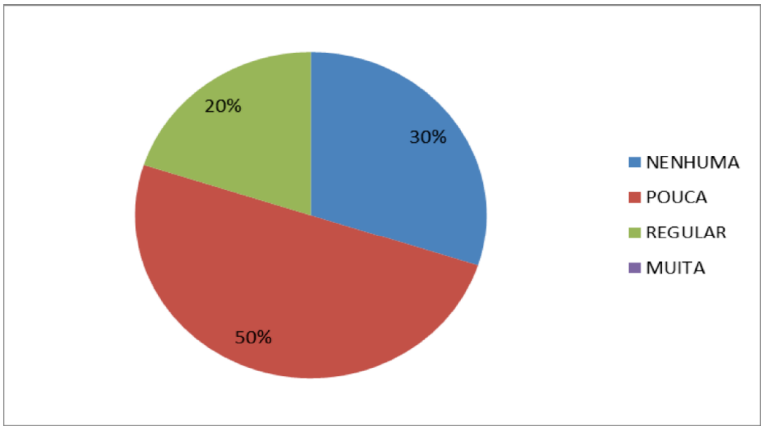
Antes da coleta de dados, os entrevistados não tiveram acesso a pergunta do problema de pesquisa e nem aos dados do problema de pesquisa; apenas foi mencionado que o questionário era objeto de um trabalho de curso de graduação em administração.

A coleta de dados foi feita no período de 04 de outubro a 28 de outubro de 2011. O questionário contendo perguntas quatro abertas e quatro fechadas, foi enviado por e-mail para os participantes e transcrito para esse trabalho. Inicialmente não foi dado um prazo para os entrevistados, contudo após três semanas os entrevistadores requisitaram o *feedback.*

Alguns dados obtidos durante a pesquisa foram agrupados e transformados em gráficos, para melhor visualização dos mesmos.

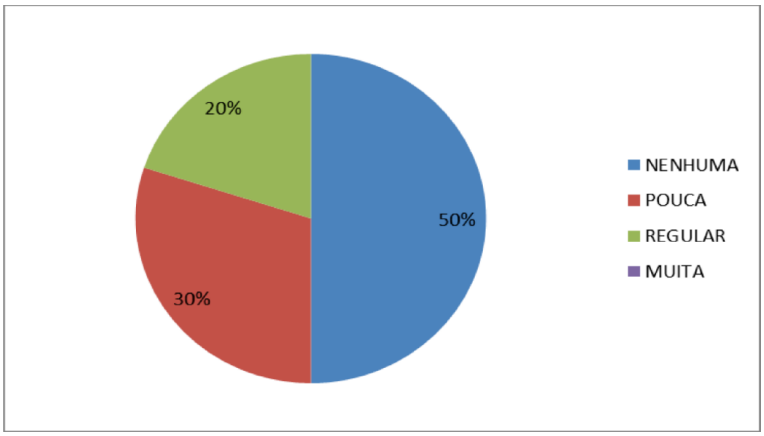
Nas oito primeiras questões, a pesquisa solicitou ao entrevistado a atribuição de valor compreendido entre 1 e 4, em ordem crescente, onde 1 corresponde a fraco, 2 a regular, 3 a bom e 4 muito bom, indicando grau conforme a sua avaliação para o item na questão.

Gráfico 1 – Importância da Tomada de Decisão para a Organização



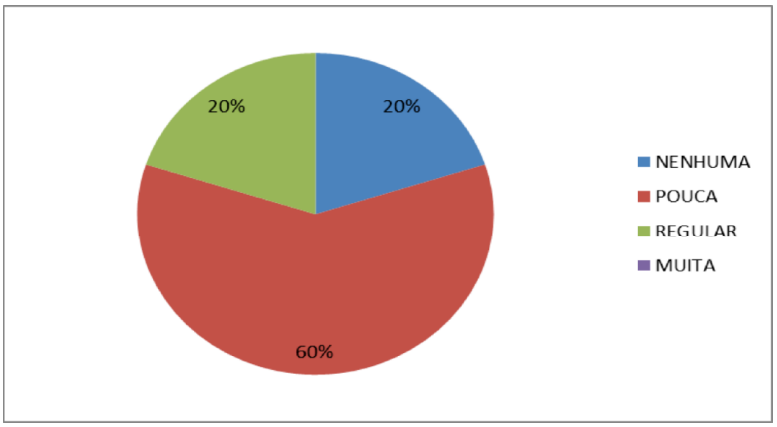
Comentário 1 - A questão número 1 reporta-se ao grau de importância da tomada de decisão para a Organização, segundo os entrevistados. 80% dos entrevistados consideram importante e muito importante a tomada de decisão para a Organização, indicando um grau de consciência considerável em relação ao processo.

Gráfico 2 – Importância do sistema de informação gerencial para a tomada de decisão



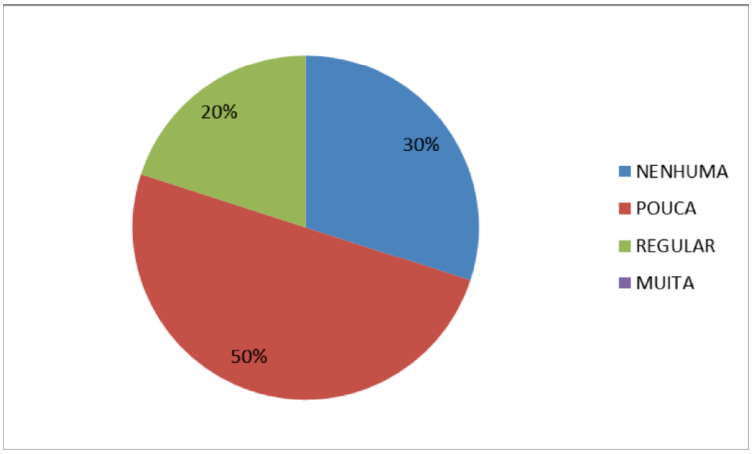
Comentário 2 - 80% dos entrevistados consideram que o sistema de informação é de grande importância para a tomada de decisão, o que indica o reconhecimento da informação como ferramenta fundamental para o processo.

Gráfico 3 – Adequação do modelo de processo de tomada de decisão usado pela Superbom.



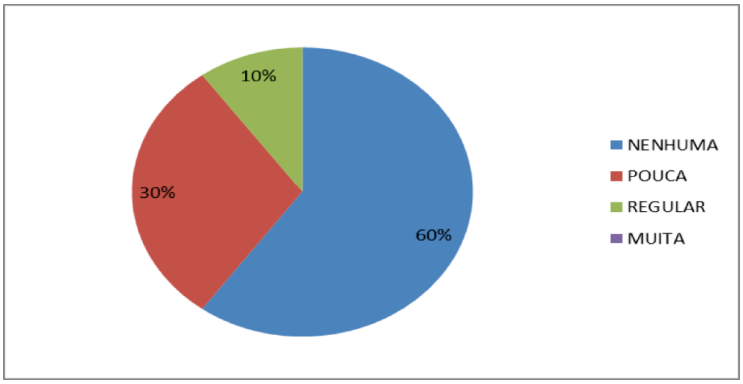
Comentário 3 - 80% dos entrevistados consideraram o modelo de tomada de decisão adequada à Organização.

Gráfico 4 – Grau de influência do fator devocional nas tomada de decisão



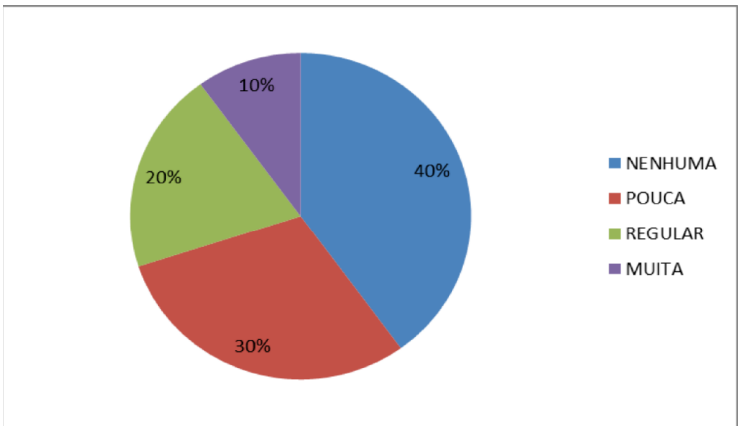
Comentário 4 - 90% dos entrevistados consideraram o fator devocional como influente nas tomadas de decisão na Organização, revelando conhecimento das implicações do vínculo entre a Superbom e a Igreja Adventista.

Gráfico 5 – Influência do Código de Ética no processo de tomada de decisão



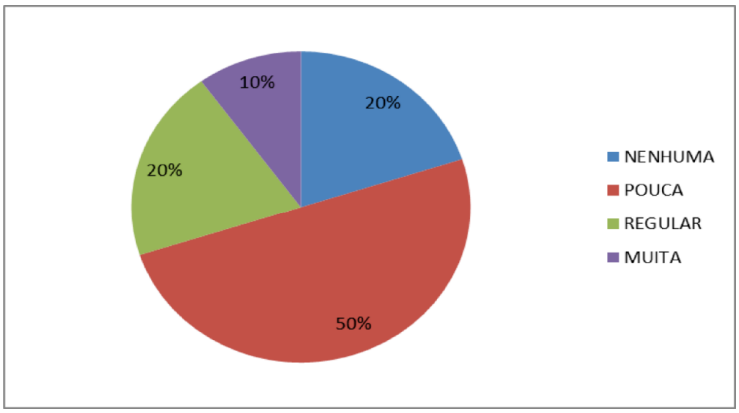
Comentário 5 - 70% dos entrevistados consideram relevante a influência do código de ética na tomada de decisões, o que revela a importância da ética para a Organização no processo decisório.

Gráfico 6 – Tempo médio para tomada de decisão na Organização



Comentário 6 - 70% dos entrevistados consideram adequado o tempo médio para tomada de decisão na Organização.

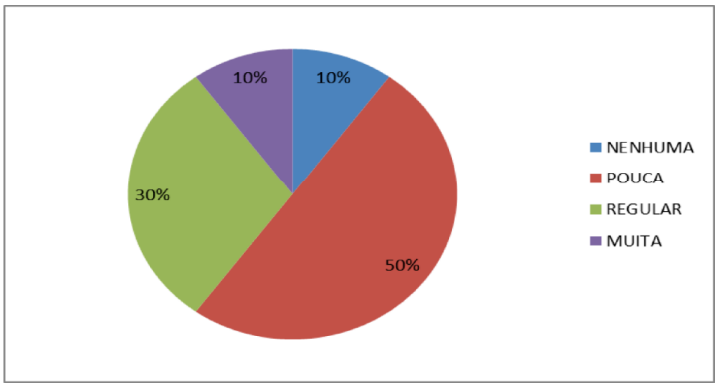
Gráfico 7 – Participação de todos os níveis hierárquicos no processo de tomada de decisão.



Comentário 7 - 60% dos entrevistados consideram importante a participação de todos os níveis hierárquicos no processo de tomada de decisão. Porém, houve representação de 40% dos entrevistados que

consideraram de menos importância tal participação, indicando reconhecerem a tomada de decisão como majoritariamente de responsabilidade da liderança.

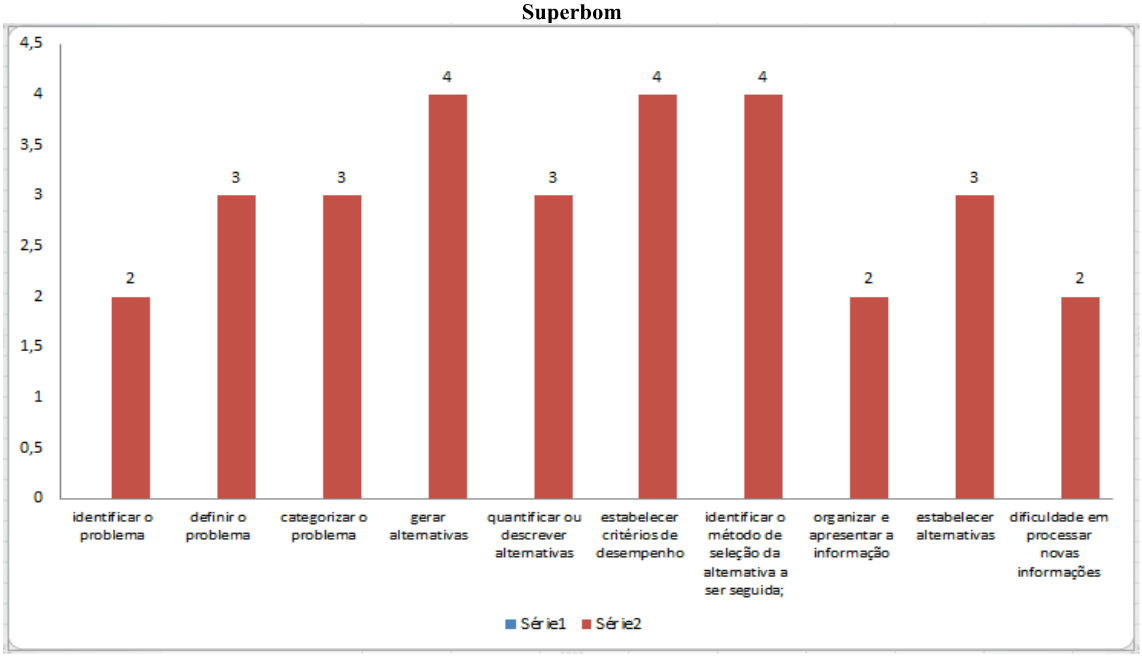
Gráfico 8 – Participação de todas as áreas no processo de tomada de decisão.



Comentário 8 - 70% dos entrevistados consideraram relevante a participação de todas as áreas no processo de tomada de decisão. 30% consideraram de menor importância a participação de todas as áreas, revelando considerarem que determinadas áreas tem preponderância sobra as demais.

A questão de número 9, sugeriu ao entrevistado 10 situações dificultadoras para as quais deveriam ser atribuída um valor entre 1 e 4, indicando o grau de dificuldade avaliado**.**

Gráfico 9 – As dificuldades do decisor em cada fase do processo decisório na Superbom



A pesquisa relativa às dificuldades percebidas no processo de tomada de decisão remetem principalmente a três itens: gerar alternativas, estabelecer critério de desempenho e identificar o método de seleção de alternativa a ser seguida. Estas dificuldades indicam dificuldade em perceber variáveis para a solução dos problemas apresentados e em estabelecer metas, o que reporta a quantificação e implicação que os problemas percebidos podem ter sobre o desempenho.

5 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A primeira parte da pesquisa mostra que todas as áreas da empresa têm suas principais tomadas de decisão orientadas por duas comissões: uma delas, denominada Comissão Interna, formada pelos gerentes nacionais de cada uma das áreas (vendas, industrial, compras, custos), gerentes regionais e coordenadores. Periódica e ordinariamente, essa comissão se reúne mensalmente com o objetivo de organizar, controlar e supervisionar como cada setor lida com as decisões cotidianas e caso os objetivos das mesmas sejam alcançados; são convocadas reuniões extraordinárias, em casos de ocorrências não previstas. Na Comissão Interna, os gerentes regionais não tem autonomia quando envolve outros setores.

A outra comissão, denominada Comissão Diretiva, composta por membros do conselho da União, com representantes de todas as partes da América Latina. A Comissão Diretiva se reúne duas vezes ao ano em assembleia para tomada de decisões mais profundas como venda ou compra de terreno, implantação de uma linha nova de produção, decisões em longo prazo que requerem milhões em investimento, bem como o controle e realinhamento das diretrizes macroeconômicas estabelecida anteriormente. A Comissão Diretiva não é específica para a Superbom, mas ocupa-se com a gestão dos demais segmentos da Divisão Sul Americana (ASN – América do Sul), que incluem a Casa Publicadora Brasileira, a Rede de Radio e Televisão Novo Tempo, as associações, as Escolas, as universidades, os hospitais adventistas e os centros de treinamento e recreação.

Na Superbom, os setores são controlados por um único líder, ou seja, cada gerente tem responsabilidades integrais sobre a sua decisão, mesmo que cada decisão possa afetar a organização como um todo. Para evitar possíveis problemas quanto às implicações desse tipo de decisão, a empresa possui um sistema de gestão (Sistema de Informação PROTEUS-TOTVS) integrada no qual todas as decisões são registradas em tempo real, em que são informados os dados acerca da origem da decisão, setores abrangidos e o gestor que fez essa tomada de decisão.

Também são acessadas as decisões que necessitam de maior estudo e envolvem valores econômicos mais significativos, acima do orçamento mensal.

Juntamente ao Sistema PROTEUS-TOTVS, a organização possui diversas ferramentas para apoio na tomada de decisão como, por exemplo, a Internet e o Workflow (aplicativo que

faz comparativos com as últimas compras). Esses mecanismos de gestão auxiliam na melhor decisão, sendo que o objetivo não é apenas tomar a decisão correta, mas a que melhor se enquadra nos objetivos, visão e missão da organização. Além dessas ferramentas existe o diferencial humano que influencia os gestores na sua decisão.

O modelo de tomada de decisão na Superbom é predominantemente comportamental, considerando o modelo que, segundo SIMON (1970), orienta as decisões mais racionais que podem, dentro das restrições impostas pela limitação das informações e capacidades. Predominantemente comportamental porque há situações em que o modelo incremental também pode ser observado em algumas tomadas de decisão, quando, por exemplo, existe a possibilidade de aplicação de alternativas anteriormente não utilizadas, testando-as, medindo-as e monitorando-as a fim de avaliar se é uma alternativa viável e adequada. Tal modelo não é viável como modelo referência, uma vez que demanda tempo e funcionários direcionados às ações.

Ao considerarem adequado o modelo de tomada de decisão utilizado pela Superbom, conhecedores do vínculo devocional, os entrevistados indicam um pensamento e posicionamento harmônico com a sua fé pessoal, uma vez que eles representam os 95% dos funcionários que são adventistas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tomada de decisão em nível estratégico é um fator que pode e deve modificar aspectos que possam estar reduzindo a produtividade e também garantir as boas praticas dentro da organização, e ampliar de forma positiva o comportamento da empresa internamente e externamente.

Verificou-se que as decisões operacionais são eminentemente técnicas, isto é, sem um forte alcance na Organização como um todo, exatamente o contrário das decisões estratégicas, as quais representam, muitas vezes, podem representar até mesmo a existência da organização.

A visão sistêmica pode favorecer a compreensão de certas disparidades entre as teorias levantadas em pesquisa e as práticas.

O sistema de informação gerencial apresentou como imprescindível para a tomada de decisão, considerando que a informação atualizada é instrumento poderoso para conceber o que é favorável e adequado a cada situação.

Na Superbom, a maioria das tomadas de decisão considera as etapas, com exceção da análise criteriosa de informações, isto porque a urgência da tomada de decisão imposta pelo cumprimento de prazos, não raras vezes, leva a uma prática de tentativa e erro.

A tomada de decisão em nível estratégico careceu de informações devido ao difícil acesso aos funcionários participantes da Comissão Diretiva. Todas as informações referentes a esta Comissão foram adquiridas por membros da Comissão Interna e por meio de documentos, fato que restringiu a pesquisa.

Devido a esta dificuldade, sugere-se, para estudos futuros, o aprofundamento da tomada de decisão em nível estratégico na Superbom, reportando ao planejamento estratégico e os macro-objetivos da Organização como um todo, seus propósitos e direção, sendo uma função exclusiva da alta administração.

Outra observação pertinente refere-se ao método de medição, monitoramento e controle das decisões tomadas no nível intermediário. Sugere-se aqui a aplicação periódica do Ciclo PDCA – Planejar, Executar, Verificar e Agir, totalmente desconsiderado neste nível da Organização, pois, , estimula a cultura do monitoramento e controle.

Embora, muitas vezes, a racionalidade seja afetada pelas variáveis humanas, diante de uma realidade que, a cada dia se torna mais complexa e exige respostas mais rápidas, a Superbom precisa redescobrir que os recursos técnicos de análise e controle, ainda que se mostre insuficiente para alcançar sozinho resultados totalmente satisfatórios quanto à tomada de decisão, eles se apresentam em contínua construção, não se encerrando em si mesmos. Tal fato exige um permanente pensar e repensar do processo decisório na Organização, levando-a a uma reflexão contínua do seu papel na sociedade e no mundo, inclusive como testemunho ético, ecológico e social da Fé Cristã.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BECKER, J.L.; FREITAS, H.; HOPPEN, N.; KLADIS, C. M. **Informação e decisão:** Sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

CASSARRO, Antonio Carlos. **Sistemas de Informações para tomadas de decisões**. 3 ed, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração**. 5 ed. São Paulo: Ed. Campos, 2004.

FREITAS, H.; KLADIS, C. M.; BECKER, J. L. **Verificação do impacto de um SAD na redução das dificuldades do decisor**: um delineamento experimental (com grupos ad hoc) em laboratório. João Pessoa/PB *Anais do 19º ENANPAD* v.1, n.4, Administração da Informação, p.105-133, 25-27 Setembro de 1995b.

GOMES, Luiz Flavio; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira. **Tomada de Decisão Gerencial***: um enfoque multicritério*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOOGLE MAPS (2011). Disponível em:
<http://maps.google.com.br/maps?q=superbom+%2B+metro+quadrado&hl=pt-BR&prmd=imvns&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&biw=1249&bih=579&wrapid=tlif132293676066410&um=1&ie=UTF-8&sa=N&tab=wl^> Acesso em 30.11.2011.

MACADAR, Marie Anne. **Concepção, Desenvolvimento e Validação de Instrumentos de Coleta de Dados para Estudar a Percepção do Processo Decisório e as Diferenças Culturais**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFRGS, 1996. IN: http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/orientacao/mestrado/proposta/pdf/11_mest_proposta_macadar.pdf, acessado em 15.11.2011.

MELLO, R.B. de. **O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em Florianópolis**. Dissertação Mestrado. Programa de Engenharia de Produção, UFSC, 1997.

MOTTA, P. R. **Razão e Intuição**: Recuperando o Ilógico na Teoria da Decisão Gerencial. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: 22(3): 77-94, jul./set.1988.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais***: estratégias, táticas, operacionais*. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão - Abordagem Sistêmica do Processo Decisório**, Editora LTC, 2009.

PEREIRA, M. T. F.; BECKER, J. L.; LUNARDI, G. L. **Relação entre Processo de Trabalho e Processo Decisório Individuais**: uma Análise a partir do Impacto da Tecnologia da Informação. RAC-Eletrônica, v. 1, n. 1, art. 10, p. 151-166, Jan./Abr. 2007

SHIMIZU, T. **Decisão nas Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Maria Ozanira da Silva e. **Teorias Explicativas sobre a Emergência e o Desenvolvimento do *Welfare State.*** Revista Política e Trabalho 15 - Setembro / 1999 - pp. 29-42 - Universidade Federal da Paraíba. IN http://www.cefetsp.br/edu/eso/globalizacao/teoriaswelfarestate.html, acessada em 09.11.2011.

SIMON, Hebert A. Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios das Organizações Administrativas. Rio de Janeiro: Usaid, 1965. Citado por OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SUPERBOM (2011) http://www.lojasuperbom.com.br/Default.asp?Menu=Links&Link=5266, acessada em 30.11.2011

VERGARA, Sylvia Costant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2010.

WERKEMA, M.C.C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.