

## **Influenciadores do Processo Decisório de Executivos em Grandes Empresas**

**JOÃO MARIO LOURENÇO FILHO**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)  
joamariolourenco@outlook.com

**ABRAHAM SIN OIH YU**  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA  
abraham\_sinoih\_yu@hotmail.com

**CLAUDIO MARCOS VIGNA**  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA  
claudiovigna@hotmail.com

# Influenciadores do Processo Decisório de Executivos em Grandes Empresas

**Resumo:** Este artigo analisa o processo decisório de quatro grandes empresas baseado em oito casos que exemplificam a abordagem das empresas no processo decisório. Numa abordagem qualitativa de estudo de caso, foi estudado o processo decisório com base em um modelo de tomada de decisão conceitual. Os resultados demonstram que algumas características e dinâmicas operacionais influenciam na eficácia e melhor momento da tomada de decisão. Como principais resultados notou-se que empresas cujo ambiente político interfere na tomada de decisão e com processos não simplificados tendem a ser mais lentas e tomar decisões menos eficazes, enquanto que empresas que tomam decisão de forma democrática e com embasamento técnico tendem a ser mais eficaz e tomar a decisão no momento correto.

Palavras-chave: Processo Decisório, Grandes Empresas, Estudo de Caso

## 1. Introdução

As relações complexas presentes nas empresas requerem dos tomadores de decisão um claro entendimento do ambiente e escolher alternativas adequadas para o contexto no qual a decisão deve ser feita. Porém quando encara problemas não estruturados, a busca pela eficiência e eficácia na tomada de decisão está fora de seu controle. Cada vez mais, os tomadores de decisão encontram incertezas e ambientes não previsíveis. O que aumenta o risco na tomada de decisão (Gama et al., 2016).

Muitas vezes, um mesmo tomador de decisão possui eficácia diferente quando a decisão é tomada em diferentes empresas. Com base nisto, o presente trabalho tem como objetivo responder à seguinte questão:

“O ambiente empresarial influencia na eficácia e no momento da tomada de decisão?”

Para conseguir responder a esta questão, foi realizado um estudo de caso em quatro grandes empresas, envolvendo cinco executivos que passaram por pelo menos três empresas comuns para entender como o ambiente ao qual estes executivos estavam inseridos na empresa, puderam influenciar na eficácia da tomada de decisão.

## 2. Referencial Teórico

Para fins de desenvolvimento da presente pesquisa, o processo decisório será definido como o conjunto de ações e fatores dinâmicos que começam com a identificação de um estímulo inicial e culminará em uma escolha (Simon, 1965; Mintzberg et al., 1976). Entende-se como escolha, a seleção de alternativas, o aceite ou rejeição de uma ação específica. O julgamento é inseparável da tomada de decisão, pois estão integradas na relação pensamento versus ação, que por sua vez podem ser considerados como centrais ao processo de tomada de decisão.

### 2.1 Modelos de Tomada de Decisão

Toda tomada de decisão precisa de um processo decisório, seja formal ou informal, estruturado ou não-estruturado. Os modelos de processos decisórios, se dividem basicamente em modelos calcados na teoria prescritiva (ou normativa) e descritiva. Teorias prescritivas são dedicadas ao aperfeiçoamento da ação da inteligência humana enquanto que teorias descritivas são dedicadas ao aperfeiçoamento do entendimento da ação humana. No modelo descritivo, que é o foco deste trabalho, a decisão é tomada com base em observações dos fatos e permite a influência de valores, do meio ambiente, e o elemento comportamental de irracionalidade.

Mintzberg et al (1976) elaborou um modelo descritivo que se divide em três fases centrais, a **identificação**, o **desenvolvimento** e a **seleção**. Dentro de cada fase, as atividades do processo decisório são classificadas em rotinas. A Figura 11 apresenta o modelo do processo decisório estratégico, conforme definido por Mintzberg et al (1976):

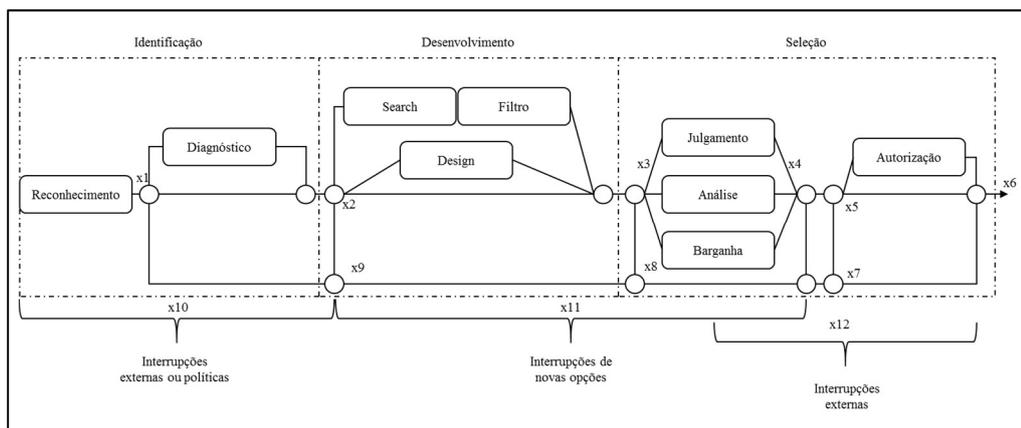


Figura 11 – Modelo de Tomada de Decisão de Mintzberg et al. (1976)

Na fase de **identificação**, na rotina de reconhecimento, surge um estímulo inicial, o gatilho que aciona o processo decisório. A rotina seguinte, o diagnóstico, ocorre um levantamento de informações para compreender com mais precisão, as causas deste estímulo inicial.

Na fase de **desenvolvimento**, onde ocorre o desenvolvimento das soluções, as alternativas podem ser desenvolvidas por meio de busca, onde encontram-se as soluções prontas, ou por design onde as soluções são customizadas.

A fase de **seleção** é composta por rotinas divididas em três partes, a análise, o juízo e a barganha. Na análise ocorre a avaliação dos fatos. No juízo a seleção é feita com base na intuição de um indivíduo, e na barganha a seleção é realizada via consenso. Na rotina de autorização é onde ocorre a aceitação ou a rejeição do processo decisórios em si.

Os autores destacam também a existência de três rotinas de suporte, a rotina de controle da decisão, de comunicação e as políticas. O controle da decisão está implícito e é encontrado pelo conhecimento tácito. A rotina de comunicação pode ser subdividida em exploração, onde ocorre a revisão de informações, investigação, que envolve pesquisa e busca de informações para solucionar questões específicas e as rotinas políticas, que servem para evidenciar as relações de poder nas organizações.

É importante relatar que apesar de ter sido publicado a mais de quatro décadas, o modelo de Mintzberg et al. (1976) continua a ser muito relevante por compreender diversos aspectos descritivos das decisões estratégicas. Westphal e Sohal (2016), em um estudo de caso em empresas de TI, ressaltam a importância da aplicação de um processo decisório estruturado para a tomada de decisão, usando o modelo de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976). Já Aina, Hu e Mohammed (2016) elaboraram um modelo conceitual de processo decisório baseado no modelo de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), o qual se divide em três fases centrais (identificação, desenvolvimento e seleção), e cada fase das atividades do processo decisório são classificadas em rotinas. Bataglia e Yu (2008) apresentam um estudo sobre a sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal.

## 2.2 Racionalidade Limitada e Viés Político na Decisão

A racionalidade pressupõe uma opção perfeita entre todas as possíveis alternativas e, para isso, requer um conhecimento completo e antecipado das consequências de cada alternativa, mas o conhecimento dessas consequências é sempre fragmentário, e considerando que as consequências pertencem ao futuro, portanto estes só podem ser antecipados de maneira imperfeita (Simon, 1971). No comportamento real, apenas uma fração de todas essas possíveis alternativas é levantada e, dessa forma, a racionalidade será limitada pela falta de conhecimento.

O pressuposto básico para a influência política está no peso do poder, ou seja, o grau em que os valores são afetados e sua amplitude, bem como o número de agentes afetados. O poder somente é exercido quando existe resistência, sendo que em uma situação que esta resistência não ocorre, ou é evitada, então não existe a necessidade do uso do poder.

Lindblom (1980) relata que os principais motivos que levam à supremacia da política sobre a racionalidade sob a óptica da limitação da análise de problemas são: as divergências entre os agentes com relação aos resultados da análise de um problema; a falibilidade do agente; o fato de que os resultados não agradam, portanto não convencem a todos, por causa de seus valores e interesses diversos e adversos; o fato de a análise ser lenta e custosa; e o fato de que a análise nem sempre pode determinar, de modo conclusivo, quais problemas precisam ser abordados.

Estas limitações da análise levam as decisões organizacionais a permanecerem com mais intensidade no âmbito político, sem considerações técnico-analíticas. Porém, mesmo no âmbito político, as interações, tais como a votação, a negociação, o embate, entre outros, seria uma opção para substituir a análise técnica, ou seja, a interação supera parte considerável das limitações da análise.

Ao contrário do que se acredita a política é muito importante para as empresas, pois tem a função de equilibrar as forças na organização. Apesar disto, a política não é formal dentro das organizações, ao contrário da autoridade, da ideologia e da competência, que são sistemas aceitos na organização. Mintzberg (1985) relata que as organizações são influenciadas por estes fatores, política, autoridade, ideologia e competência. A ideologia, embora implícito, tipicamente representa normas e crenças que são largamente aceitas na organização, A competência representa o poder certificado na base oficial e sancionado por autoridade formal. Já a política pode ser descrita como reflexo do poder que é tipicamente ilegítimo.

Conflitos estão presentes nas relações de trabalho e são inicialmente reprimidos pelos dirigentes, pois quando se manifestam, e à medida que se alastram por toda a estrutura de poder, tornam-se de difícil controle, e para que seja gerenciável, sua intensidade deve ser moderada. A política é vista como ferramenta de manipulação do conflito e influência na organização.

Mintzberg (1985) relata que o papel da política é buscar a alocação de pessoas mais fortes em posições de destaque e liderança, permitindo discutir de forma abrangente alguns temas dentro da organização e facilitando o processo de tomada de decisão.

Cyert e March (1963) descrevem todo o processo decisório como um grande sistema de negociação política, onde a essência da decisão é o interesse dos grupos que participam do processo. Apesar disto, os executivos preferem ressaltar mais seu papel de tomadores de decisão racionais que de negociadores de conflitos de poder, pois aceitar o caráter político da organização pode dificultar o alcance do consenso e da aceitação da autoridade. O Quadro 1 faz um resumo sobre as características de decisões racionais e políticas.

**Quadro 1 – Comparação da tomada de decisão em diferentes perspectivas**

Conceito	Racional	Político
Principal contribuição	Busca da racionalidade perfeita	Busca das metas organizacionais consistentes
Organização	Coleção de pessoas possuindo uma direção comum	Coalizão de pessoas com interesses divergentes
Participação	Dependente das necessidades oriundas da decisão	Dependente dos interesses e do poder
Cognição	"Frio"	"Super-herói"
Pesquisa e análise	Encontrar uma solução	Justificar ponto de vista
Metas	Consistentes	Conflitantes
Conflito	Positivo, mas sem a devida atenção para a solução	Alto, estimula o "jogo" político
Processos de escolha	Intencionalmente racional levando-se em conta as limitações cognitivas	Conflito de interesses dominado por coalizões políticas
Ênfase	Resolução de problemas	Resolução de conflitos
Novos debates	Racionalidade vs Heurísticas	Eficácia vs ineficácia política

Fonte: adaptado de Eisenhardt e Zbaracki (1992) e Schoemaker (1993)

Dado o contexto sobre modelos de tomada de decisão descritos acima, de uma forma geral, no que tange o interesse da presente pesquisa, utilizaremos, além do modelo de Mintzberg et al. (1976) a classificação dos modelos de tomada de decisão através da adaptação do modelo de Eisenhardt e Zbaracki (1992) junto ao de Schoemaker (1993), dividindo em duas perspectivas, o modelo racional - ou de racionalidade limitada, e o modelo político.

### **2.3 Momento e Eficácia da Tomada de Decisão**

Para fins de definição dos termos “Momento” e “Eficácia” cruzaremos duas fontes, primeiramente, o próprio dicionário (Priberam):

- Momento: Ocasão oportuna, que vem a tempo;
- Eficácia: Virtude de tornar efetivo ou real, que funciona de fato e que produz efeito.

Para entoar no meio acadêmico da administração da produção, fizemos uma analogia com os direcionadores estratégicos de produção de Slack (1993). Este autor, em seu estudo, afirmou que existe quatro direcionadores de estratégia de produção que podem ser seguidos pela manufatura: Custo, Qualidade, Flexibilidade e Desempenho de Entrega. Podemos comparar Momento e Eficácia com:

- Momento: assemelha-se ao critério de desempenho de entrega, relativo ao tempo de produção esperado pelo consumidor;
- Eficácia: relativo ao direcionador qualidade, que tem o desempenho esperado pelo consumidor.

### **3. Metodologia**

Para a investigação da questão de pesquisa, e dada a natureza da mesma, foi adotada uma abordagem do tipo qualitativa baseada no procedimento do estudo de caso. Como unidades de estudo, foram selecionadas quatro grandes empresas instaladas no Estado de São Paulo e para cada empresa duas decisões relevantes foram selecionadas pelos entrevistados. Em cada empresa foram entrevistados pelo menos dois gestores seguindo um roteiro semi-estruturado e, posteriormente, foram mantidos contatos com os mesmos para validação de dados coletados e elucidação de questões específicas identificadas da reunião. A adoção deste método implica em investigar empiricamente um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto real em que as condições contextuais sejam altamente pertinentes ao fenômeno focado como objeto de estudo (Yin, 2001).

Para Eisenhardt (1989) a escolha de casos está centrada em dados, nos quais os processos de interesse da pesquisa são claramente observáveis. Referentes aos critérios para escolha dos casos a serem analisados, era necessário que os entrevistados tivessem passado por pelo menos três das quatro empresas, vivenciando, e podendo nos relatar as características específicas de tomada de decisão das quatro empresas. Usamos nomes genéricos para as empresas em questão por motivos de sigilo de informação, mas sua caracterização está relacionada abaixo:

- Empresa 1: Indústria Nacional de médio porte. Atua nos mercados interno e externo. Capital aberto onde o poder acionário concentra-se em grandes investidores;
- Empresa 2: Empresa Multinacional de grande porte focada em venda e prestação de serviços. Capital aberto diluído entre milhares de acionistas
- Empresa 3: Indústria Nacional de grande porte. Atua nos mercados interno e externo. Capital aberto onde o poder acionário concentra-se em uma família;
- Empresa 4: Empresa Multinacional de grande porte focada em venda e prestação de serviços empresariais. Capital fechado com poder concentrado entre seus principais Executivos

Os executivos entrevistados atuaram em 3 ou mais das empresas mencionadas: Entrevistado 1: Diretor; Entrevistado 2: Gerente Executivo; Entrevistado 3: Gerente; Entrevistado 4: Gerente.

Importante relatar que para os oito casos: dois casos em cada uma das quatro empresas apresentados neste estudo, foram realizados no âmbito da vivência empresarial de tomada de decisão dos entrevistados, ou seja, como grande parte deles atuavam com a gestão da cadeia de suprimentos e outras funções, então as decisões tinham sempre foco principal neste tema.

Na condução do trabalho de campo, as observações e levantamentos de dados foram direcionados para se poder entender como a tomada de decisão em empresas tão diferentes interferem na sua eficácia e tempo. Para tanto foi elaborado um modelo no qual os entrevistados eram conduzidos a estimarem a eficácia e o momento na tomada de decisões de suas empresas – não somente dos casos relatados, mas uma percepção do entrevistado sobre as decisões de forma geral – de tal forma que, mesmo que qualitativamente, era possível fazer uma estimativa, em termos de porcentagem, do momento na tomada de decisão e da eficácia desta.

Este momento era relativizado, ou seja, era medida no sentido de tomar a decisão no momento certo, e não em relação ao tempo que se demorou a tomar a decisão, mas se o tempo utilizado para tomar a decisão não prejudicou o *timing*, no sentido de momento certo, da mesma, conforme ilustrado na Figura 1.

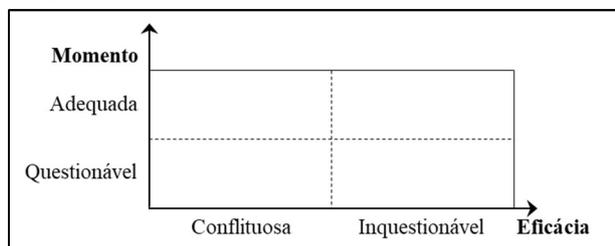


Figura 1 – Modelo adotado de eficácia x momento do processo decisório

Com a Figura 1 é possível compreender, na visão dos entrevistados e dada a experiência destes nas empresas que passaram, qual a porcentagem das decisões (de 0 a 100%) foi adequada em termos de prazo esperado para a tomada de decisão, onde o momento poderia ser questionável (não necessariamente lenta mas levou um tempo maior que o considerado normal) ou adequada (no prazo correto) e qual a porcentagem das decisões (0 a 100%) foi boa em termos de eficácia poderia ter ser questionável (isso não quer dizer que a decisão foi necessariamente errada) ou não conflituosa (eficaz).

Como análise para complementar o resultado obtido na Figura 1, os autores do presente artigo deram uma ênfase na fase de seleção de Mintzberg et al. (1976) buscando entender quais das três rotinas desta fase, Julgamento, Análise e Barganha, se sobressai no processo decisório das empresas abordadas. Além destas três rotinas, foi incluído a a formalização de processos, que pode ser entendida como grau de simplificação da análise. O interesse dos presentes pesquisadores sobre este termo surgiu durante as entrevistas, onde muitos entrevistados citavam a burocracia como uma “rotina” que tira o melhor momento na tomada de decisão.

#### 4. Estudo de Caso

Os oito casos demonstrados das empresas 1,2, 3 e 4 serão abordados e discutidos neste capítulo. Como relatado anteriormente, pretendemos fazer a análise da tomada de decisão nestas quatro empresas sob a ótica dos entrevistados buscando entender como as características das empresas afetam na tomada de decisão.

##### 4.1 Empresa 1

Empresa 1 é uma empresa nacional de capital aberto de grande porte pertence a um grande grupo nacional atua no mercado de biocombustíveis, além de outros setores, com penetração no mercado interno e externo.

A estrutura da organização apresenta desenho funcional onde as áreas funcionais da empresa, tais como Recursos Humanos e Finanças, estavam sob uma vice-presidência que por sua vez estava abaixo do CEO. Existe o conselho administrativo que suportava a Diretoria Executiva na tomada de decisão, conforme ilustrado na Figura 6.

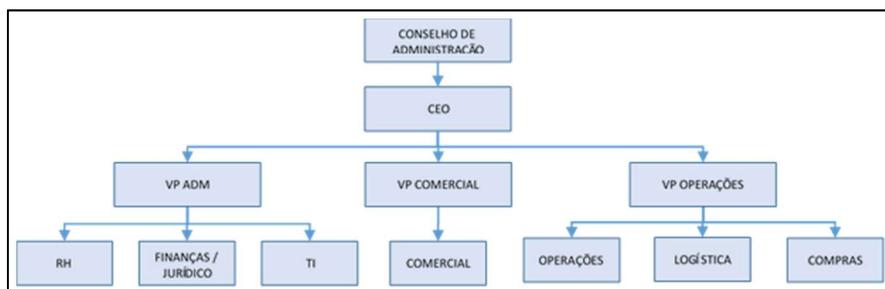


Figura 6 – Organograma da Empresa 1

A empresa 1 possui uma estrutura organizacional simplificada, com poucas interfaces e alçadas flexíveis, tornando o processo decisório mais rápido. Destacava-se a grande proximidade do CEO na tomada de decisão, o que permitia maior debate caracterizando as tomadas de decisão democráticas. O ambiente político era incipiente embora existente.

#### 4.1.1 Decisão pela Primarização da Colheita

Tratava-se de uma iniciativa tipo *start-up* de uma fábrica onde havia um estudo de melhoria para parte dos processos operacionais, como exemplo podemos citar a análise de usar equipe própria ou terceirizada para as atividades de colheita e transporte. Aspectos como investimentos, custos operacionais, infra-estrutura requerida e grau de comprometimento do pessoal eram os principais temas a debater.

Como se tratava de algo muito representativo em dinheiro e bastante estratégico à operação, merecia um debate profundo. Esta decisão teve como estímulo o fator “RISCO”.

A decisão foi pela “terceirização” dos processos pois existiam empresas especializadas naquela operação e manter a operação conceitualmente como custo variável foi muito importante para a rentabilidade do negócio.

Esse processo foi realizado com alto envolvimento de executivos de diferentes áreas, com uso de dados que relatavam fatos efetivos, com dados reais da concorrência e com uma metodologia estruturada e padronizada.

O processo de tomada de decisão foi planejado e executado em aproximadamente 4 meses. Alguns conceitos metodológicos foram aplicados tais como: análise de Matriz SWOT, *Benchmarking*, cálculos financeiros sobre o retorno do investimento e *Strategic Sourcing*.

O diagnóstico do problema foi realizado de forma cuidadosa, com análises bem estruturadas. O processo de consenso foi obtido primeiramente entre as áreas operacionais para posterior validação junto à Diretoria Executiva e finalmente aprovação junto ao Conselho de Administração.

Os interesses dos envolvidos estavam bem alinhados e, portanto, conflitos políticos eram praticamente inexistentes. O tempo aplicado para a decisão foi adequado e a qualidade da decisão foi acertada pois os resultados de performance operacional e custos foram muito satisfatórios.

#### 4.1.2 Decisão sobre a Construção de Nova Fábrica

A empresa estava em crescimento e tinha um planejamento estratégico de novas expansões desenhado e em implantação. A dependência do contexto de mercado e da economia brasileira era um dos fatores relevantes que fazia com que esse plano estratégico sofresse ajustes.

Houve a percepção por parte de alguns executivos de que a empresa não reunia condições financeiras adequadas pois o mercado se mostrava muito instável naquele momento para a implantação de outra fábrica.

Essa decisão merecia uma abordagem focada e estruturada, pois a mesma não era tão simples quanto parecia visto que os equipamentos fabris e terras para plantio já estavam encomendados e iria requerer fortes renegociações. Esta decisão teve como estímulo o fator “RISCO”.

Houve por parte dos executivos um grande esforço na busca de dados, fatos e análises mercadológicas, debates com fornecedores e instituições financeiras para que pudessem realmente auxiliar no processo decisório.

Quando o conselho foi envolvido no debate, este que até então era técnico, passou a ter algum viés político no processo decisório.

O processo de tomada de decisão foi planejado e executado em aproximadamente 3 meses. Alguns conceitos metodológicos foram aplicados tais como: análise de Matriz SWOT e cálculos financeiros de retorno sobre o investimento para cada cenário foram aplicados. O diagnóstico do problema foi realizado de forma cuidadosa, com análise bem estruturadas.

O consenso foi realizado entre os Diretores Executivos e posteriormente com o Conselho de Administração. Os interesses estavam alinhados e, portanto, os fatores “políticos” acabaram aflorando muito pouco na tomada de decisão.

A decisão foi pela não implantação da nova fábrica pois o momento de mercado não se mostrava propício além das condições financeiras que mostrava um alto custo do dinheiro investido. Fortes negociações seriam realizadas junto aos fornecedores.

O *tempo* para a decisão foi adequado e a *qualidade* da decisão foi acertada. Se a decisão fosse contrária, os prejuízos seriam muito grandes.

#### 4.1.3 Discussão dos Casos da Empresa 1

Com base nos casos descritos e nas experiências passadas pelos executivos entrevistados, verificou-se que a maioria das decisões da empresa 1 eram realizadas com qualidade e tempo adequados. A sua flexibilidade e agilidade organizacional e os fatores políticos mais restritos corroboravam na eficácia e momento.

As decisões realizadas pela empresa, 60% com boa qualidade e tempo adequado de decisão, 10% com boa qualidade, mas com velocidade de decisão questionável, 25% com qualidade conflituosa e tempo de decisão adequado, e em apenas 5%, chances de uma decisão conflituosa e questionável, conforme ilustrado na Figura 7.

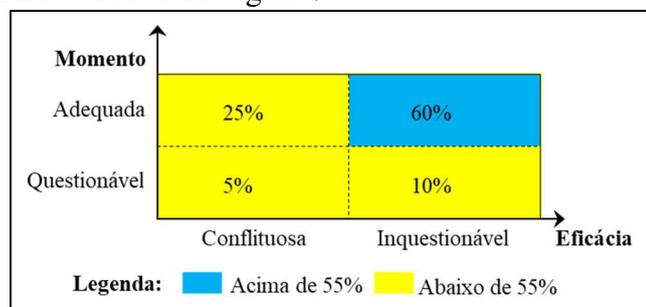


Figura 7 - Representação gráfica da eficácia e tempo na tomada de decisão da Empresa 1

#### 4.2 Empresa 2

A empresa I é uma multinacional americana de grande porte de capital aberto pulverizado em diversos acionistas de diversas partes do mundo, atuando com a comercialização de produtos e serviços ligados à área de tecnologia.

É uma empresa presente em muitos países e o seu modelo organizacional era composto por um líder global responsável por todas as regiões do mundo, que por sua vez também tinham um líder da região e cada país possuía seu líder local. Além dos líderes de cada região, essa empresa também se organizava de forma matricial por Indústrias e Tipos de Serviços/Produtos. Da mesma forma, cada País tem seus líderes. A Figura 2 apresenta o organograma da Empresa 2.

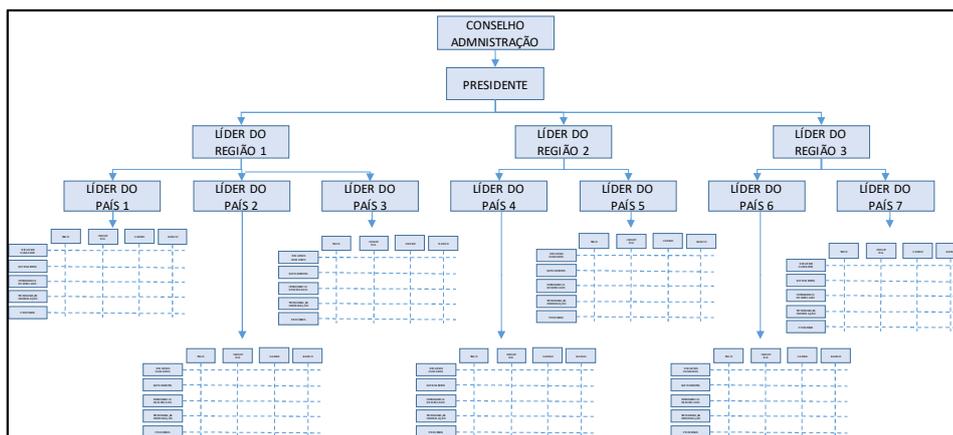


Figura 2 – Organograma da Empresa 2

Como se pode notar, a organização tinha características bem diferenciadas e complexas. As regras e a cultura global da empresa eram muito respeitadas pelas regiões e países, sendo a meritocracia e cobranças múltiplas e matriciais muito presentes no dia-a-dia desta empresa.

Apesar da empresa ter o poder descentralizado e regional, os procedimentos para a tomada de decisão eram rígidos e burocráticos em certa medida, necessitando de diversas autorizações e várias áreas para autorização das atividades do negócio e com isso, o tempo de decisão comumente acabava dispendendo muita energia. O ambiente “político” era robusto e exercia uma forte influência das lideranças mundiais, especialmente quando o tema envolvia grandes clientes ou novos produtos / serviços.

#### 4.2.1 Decisão sobre a Introdução de um Novo Serviço no Mercado

A empresa lançava mundialmente novos produtos e serviços com certa frequência. Os mesmos, em geral, eram aplicáveis a todas as Indústrias (clientes). Para um certo produto / serviço a ser lançado, havia uma grande dúvida se o mesmo traria ou não os resultados esperados pois o investimento no mesmo era grande e os custos de lançamento, propaganda e pessoal eram expressivos. Portanto o estímulo que gerou a tomada de decisão neste caso foi o da “OPORTUNIDADE”.

Tratava-se de um produto/serviço que tinha o objetivo de apoiar os diversos clientes na inteligência do seu negócio, de forma mais ampla, padronizada e rápida trazendo ganhos de competitividade. Como se tratava de um produto novo, era necessário avaliar a sua real aplicação e demanda e além disso, qual rentabilidade esse produto proporcionaria à empresa.

O processo de tomada de decisão foi planejado e executado em aproximadamente 5 meses. Alguns conceitos metodológicos foram aplicados tais como: análise de Matriz SWOT, cálculos de ROI e Benchmarking. O diagnóstico do problema foi realizado de forma cuidadosa com análises bem estruturadas.

O consenso foi realizado de forma estratégica, global e colegiada, com forte envolvimento dos executivos regionais e dos países e baseado em muitos fatos e dados mercadológicos. Os fatores “políticos” foram externados, mas como o produto/serviço atendia a todas as regiões, tal fator foi minimizado. Neste caso, o *tempo* de tomada de decisão foi adequado e a *qualidade* da decisão foi acertada. O produto / serviço foi lançado nos mercados corretos e trouxe um sucesso de vendas.

#### 4.2.2 Decisão sobre estratégia de abordagem em clientes chave da organização

A empresa atuava vendendo os seus produtos e serviços em diversos tipos de indústrias onde cada produto / serviço podia ser mais aplicável a um tipo de Indústria que outra, algumas Indústrias podiam ter demandas ou necessidades maiores que outras e essas questões ainda podiam variar de país para país assim como de Região para Região, portanto existia uma grande complexidade na definição da estratégia de venda aos seus clientes.

Adicionalmente, por ser uma empresa grande e mundial, existiam clientes multinacionais que eram atendidos no mundo inteiro através das equipes de cada país. Nesses casos, a abordagem

de venda dos serviços e produtos deveria ser integrada entre as diversas regiões, mas nem sempre isso era simples. Encontrar uma abordagem que atendesse às expectativas de todos os líderes de cada país era um grande fator de “OPORTUNIDADE”.

Neste exemplo, diversas regiões, áreas e pessoas de diferentes Países da empresa buscavam vender os seus produtos e serviços em um único cliente-chave (um grande cliente global). Essa venda estava sendo realizada de maneira desagregada, o que prejudicava a maximização do potencial de venda.

A decisão a tomar era pela busca de uma estratégia integrada (global, regional e local) que trouxesse os melhores resultados de vendas para a empresa e uma satisfação por parte do cliente global.

Apesar de cada País ter seus produtos e serviços bastante adequados à realidade daquele cliente e apesar do bom relacionamento comercial existir entre compradores e vendedores regionais, as diferenças de estilos gerenciais e características culturais de cada País fizeram com que fosse muito difícil encontrar os “pontos” e as “estratégias” em comum.

O processo de tomada de decisão foi executado em aproximadamente 60 dias. Os conceitos de análise da Matriz SWOT adaptada, análise de mercado e potencial de vendas e cálculos financeiros foram aplicados. O diagnóstico do problema foi realizado de forma pragmática sem tantos detalhes e com análises menos estruturadas.

O consenso foi realizado de forma estratégica, global e colegiada, com forte envolvimento dos executivos regionais e dos países. Os fatores “políticos” ficaram evidentes e como cada Local queria maximizar a “sua” venda naquele cliente em questão, os interesses não foram totalmente alinhados e houve grande dificuldade de se chegar a um ponto em comum.

Sendo assim, o tempo para a decisão foi questionável e a qualidade da decisão foi conflituosa, pois a força “política” de cada *stakeholder* regional foi preponderante e a busca pela estratégia de venda integrada não foi alcançada de forma integral e planejada.

#### 4.2.3 Discussão dos Casos da Empresa 2

A partir dos casos citados e da experiência dos executivos entrevistados, verificou-se que a maior parte das decisões da empresa eram realizadas com qualidade adequada, principalmente devido ao fato de que as decisões eram colegiadas, mas observou-se que fatores políticos e a forte cultura de controles podiam, dependendo da situação, afetar o tempo e a eficácia da decisão.

A partir das entrevistas e das respostas obtidas do questionário aplicado, foi possível identificar que a empresa 2 apresenta índices superiores a 70% de eficácia nas tomadas de decisões e índices superiores a 70% de adequação do tempo gasto em todo processo decisório.

De todas as decisões realizadas pela empresa, 55% com boa qualidade e tempo adequado de decisão, 15% com boa qualidade, mas com velocidade de decisão questionável, 15% com qualidade conflituosa e tempo de decisão questionável, e em 15%, chances de uma decisão conflituosa e questionável, conforme ilustrado na Figura 3.

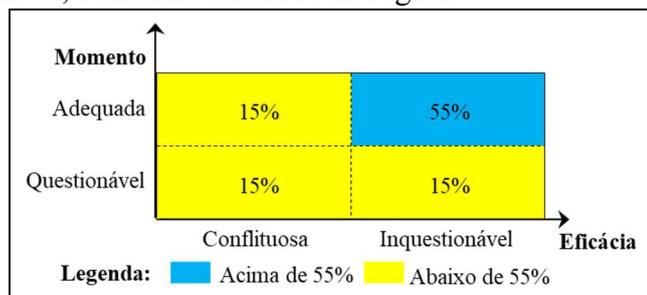


Figura 3 – Representação gráfica da eficácia e tempo na tomada de decisão da Empresa 2

#### 4.3 Empresa 3

A empresa 3 é uma empresa brasileira de grande porte de capital aberto, com maior parte das ações concentradas em uma única família que atua por mais de 50 anos na produção de

commodities com forte atuação no mercado externo. Apresentava um conselho administrativo com membros do mercado que auxiliava o CEO a tomar as decisões estratégicas para todas as suas unidades de seu negócio.

Devido às grandes diferenças de atividade econômica entre as unidades de negócio do grupo, cada uma tinha sua apuração gerencial de resultados e gestão de forma individualizada e posteriormente existia a consolidação final conforme pode ser visto na Figura 8.

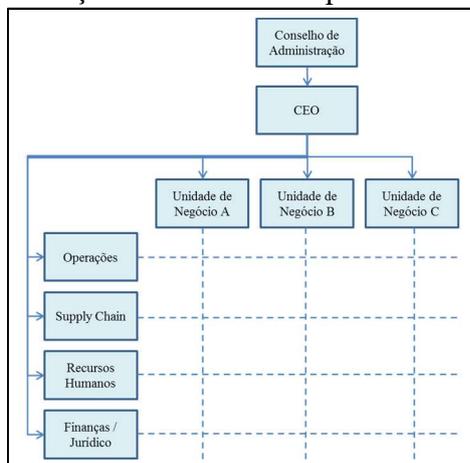


Figura 8 – Organograma da empresa 3

O modelo de governança da empresa 3 era fortemente profissionalizado, contendo no conselho, comitês ligados aos aspectos da administração, aos aspectos fiscais e de auditoria que suportavam a diretoria-executiva. Todas as instâncias de poder citadas acima se inter-relacionavam e se integravam, o que torna a empresa com a característica de “democrática” nas tomadas de decisão.

Outro ponto a destacar era a existência do fator “política” nas tomadas de decisão, que ocorriam principalmente quando se tratavam de assuntos onde existia forte envolvimento dos principais acionistas. Para entendermos mais profundamente quais as variáveis que podiam interferir na qualidade dos resultados de uma tomada de decisão cito 2 exemplos:

#### 4.3.1 Decisão sobre uma grande Contratação de Fornecedor de Transporte

A empresa estava em processo de expansão e com isso suas exportações iriam aumentar substancialmente. Os contratos de transporte estavam por vencer e a estratégia foi por aproveitar-se dessa expansão e do conseqüente aumento de escala e volumes para rever a contratação. Ou seja, o estímulo motivador da decisão foi uma “OPORTUNIDADE”.

Essa contratação envolvia um elevado valor de gasto anual e vários aspectos a considerar tais como, o debate sobre prazos de contrato, o debate sobre escopo e abrangência do serviço, o debate sobre quantidade e disponibilidade de fornecedores no mercado, etc.

Houve o envolvimento de muitas áreas e forte busca de dados e fatos internos e externos à empresa, onde foram analisados o mercado fornecedor do serviço de transporte e a força da concorrência nesse mercado, as estratégias de negociação foram definidas e também os prazos de contratação.

O processo de tomada de decisão foi planejado e executado em aproximadamente 6 meses. Alguns conceitos metodológicos foram aplicados tais como: análise da Matriz SWOT e *Strategic Sourcing*. O diagnóstico do problema foi realizado de forma cuidadosa, com análises bem estruturadas. O processo de consenso foi de dentro para fora, ou seja, primeiramente obteve-se o consenso dentro da própria área operacional para posterior validação e consenso junto a outras importantes áreas de interface. Por fim houve a validação junto à Diretoria Executiva e aprovação junto ao Conselho de Administração.

Neste caso, o *tempo* utilizado para a tomada de decisão foi adequado e a *qualidade* da decisão foi acertada. Essa decisão trouxe 12% de redução de custos unitários de transporte com um bom nível de serviço prestado.

### **4.3.2 Decisão sobre Estratégia de Vendas x Produção**

Em certo período, houve uma forte queda da demanda no mercado doméstico. Com isso, os estoques de produtos acabados começaram a ficar muito elevados e o equipamento responsável pela produção desse produto poderia ter uma parada compulsória, fato esse que não se queria efetivar em hipótese alguma devido aos custos e perdas envolvidas. Neste caso o estímulo para tomada de decisão foi de uma potencial “CRISE”. Frente a este cenário, a empresa tinha duas alternativas:

- Visando possíveis ganhos futuros por meio da produção e estocagem do produto acabado (em armazém externo envolvendo custos) aguardando uma melhora do mercado doméstico (sem previsão exata desse prazo);
- Visando ganhos no presente, por meio da exportação imediata dos produtos (necessidade de contratação de toda logística internacional) porém com margens bem menores.

A decisão escolhida foi de exportar o produto com margens menores. O processo de tomada de decisão foi executado em aproximadamente 20 dias. O conceito de análise da Matriz SWOT adaptada e cálculos financeiros para cada cenário foram aplicados. O diagnóstico do problema foi realizado de forma pragmática sem tantos detalhes e com análises menos estruturadas. O processo de consenso foi realizado entre as Diretorias Industrial, Comercial, Logística e Financeira. Os interesses não ficaram necessariamente alinhados, portanto, os fatores “políticos” acabaram aflorando e, devido a isso, a tomada de decisão teve idas e vindas nos debates das premissas adotadas até que se chegasse a um ponto comum. Por fim houve a validação junto à Diretoria Executiva.

Diferentemente do caso anterior, o tempo para a tomada de decisão não foi tão adequado e a qualidade da decisão foi conflituosa. A busca de informações pelos envolvidos no processo foi realizada sem muita profundidade e detalhes, o que tornou a decisão conflituosa e, com isso, algumas áreas continuaram achando, mesmo após a decisão, que as perdas seriam menores estocando o produto e vendendo futuramente no mercado doméstico.

### **4.3.3 Discussão dos Casos da Empresa 3**

Com base nesses dois casos acima e nas experiências passadas pelos executivos entrevistados, verificou-se que a maioria das decisões da empresa eram realizadas com qualidade adequada, entretanto devido à elevada dependência de fatos e dados, parte das decisões acabavam tomando mais tempo da organização. A mesma dependência de fatos e dados que prejudicava o momento da tomada de decisão da empresa, auxiliava na eficácia da tomada de decisão.

Também se observava que fatores políticos podiam, dependendo da situação, afetar a eficácia da decisão. A partir das entrevistas e das respostas obtidas no questionário aplicado, foi possível identificar e representar esquematicamente que a empresa apresenta índices superiores a 85% de eficácia nas tomadas decisões e índices superiores a 75% de adequação do tempo dispendido em todo processo decisório.

De uma forma geral, de todas as decisões realizadas pela empresa, segundo os entrevistados, cerca de 65% tinham boa qualidade e tempo adequado de decisão, 25% com boa qualidade, mas com velocidade de decisão questionável, 10% com qualidade conflituosa e tempo de decisão adequado, e em apenas 5%, chances de decisão conflituosa e questionável, conforme ilustrado na Figura 9.

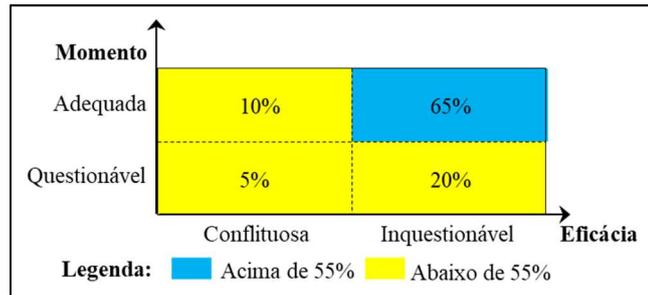


Figura 9 – Representação gráfica da eficácia e tempo na tomada de decisão da Empresa 3

#### 4.4 Empresa 4

A Empresa 4 é de grande porte e atua no mercado de vendas de serviços empresariais, sendo uma empresa de capital fechado, que atua como se fosse um sistema de franquias que pertencem a uma mesma rede global de firmas separadas e independentes, mas que seguiam uma mesma norma de conduta.

O poder da empresa está concentrado em seus principais executivos. O seu organograma é muito parecido com o da Empresa 2, sendo que possui um líder global, líderes regionais e em cada país, entretanto, pela sua característica de ser uma rede tipo “franquia”, havia pouca influência dos líderes globais e regionais no processo de tomada de decisão local, o que favorecia a descentralização do poder central. Além dos líderes de cada região, essa empresa também se organizava de forma matricial por Indústrias e Tipos de Serviços / Produtos, conforme ilustrado na Figura 4.

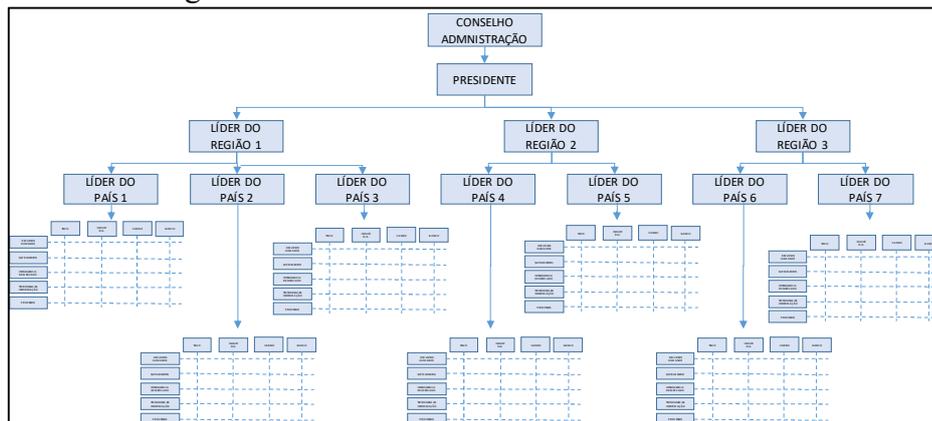


Figura 4 – Organograma da Empresa 4

Apesar da sua independência em relação à “matriz” global, a regras globais e os aspectos culturais da empresa como meritocracia, foco no resultado, perpetuidade do cliente, entre outras coisas, eram fortemente respeitados. Era uma empresa de característica “democrática” pois a maioria das decisões era colegiada.

Também possuía sua força “política” especialmente nas questões regionais onde a influência do poder se fazia mais presente, mas mesmo assim com menor intensidade.

##### 4.4.1 Decisão pela Promoção de Novos Executivos na Empresa

Na Empresa 4 havia uma sistemática para seleção, avaliação e análise, comprovação e aprovação de promoções dos diversos profissionais da empresa. O processo de decisão passava por comitês de gestores que faziam as avaliações e análises em conjunto, onde se decidiam por todas as promoções independentemente do nível hierárquico.

Esse processo era realizado com alto envolvimento de executivos de diferentes áreas, com uso de fatos efetivos, com dados reais dos projetos realizados e com uma metodologia interna e muito padronizada baseada na avaliação de cada profissional quanto a seus projetos e resultados realizados.

A seleção de Executivos Sêniores - Diretores Associados - passava pelos mesmos ritos, mas certamente os graus de exigência e considerações “políticas” eram muito mais presentes.

Decidir de forma eficaz era um grande fator de “OPORTUNIDADE” pois permitiria um melhor resultado para a empresa.

Nesse exemplo, havia um profissional muito jovem de alta performance concorrendo à posição de Diretor. O *modus operandi* da empresa era de promover colaboradores a Diretor quando a mesma tivesse comprovada experiência e evidências consistentes de resultados. Essa decisão do exemplo era relativamente complexa pois o profissional era muito jovem, estava trabalhando com um produto / serviço relativamente novo na empresa e os resultados, embora muito bons, não tinham ainda a certeza de continuidade.

A tomada de decisão foi executada em aproximadamente 20 dias. Conceitos de análise de Matriz SWOT adaptada e potencial de geração de negócios foram aplicados. O diagnóstico e análise do tema foi defendido de forma pragmática pelo líder específico desse profissional.

O consenso foi realizado de forma estratégica e colegiada, com forte envolvimento dos executivos daquele País. Houve influência de grupos políticos na tomada de decisão e, apesar do profissional não possuir a experiência e maturidade requisitada não *modus operandi* para se tornar um Diretor, a decisão foi pela Promoção, pois todos viram no mesmo um potencial muito relevante que justificava o alinhamento de todos em torno dessa decisão.

O tempo aplicado para a decisão foi adequado e a qualidade da decisão foi acertada, pois o profissional promovido trouxe excelentes resultados para a empresa acima do esperado.

#### **4.4.2 Decisão sobre Venda de Serviço Diferenciados**

A empresa 4 atuava vendendo os seus produtos e serviços em diversos tipos de indústrias. Embora cada produto / serviço pudesse ser mais aplicável a um tipo de indústria que outra, não havia uma clara diferenciação da estratégia comercial, muito menos investimentos em equipe e comunicação de forma focada. Em resumo, o tratamento era muito similar para todas as indústrias.

Havia uma percepção por parte de alguns executivos da empresa que um determinado produto/serviço teria muito sucesso em determinados mercados e indústrias, portanto mereciam uma abordagem focada e diferenciada de vendas, incluindo seus investimentos.

Encontrar uma abordagem que atendesse às expectativas de todos os líderes de cada País era um grande fator de “OPORTUNIDADE”.

Tomar essa decisão não era tão simples quanto parecia, pois poderia transparecer que esse serviço era mais importante que outros.

O processo de tomada de decisão foi executado em aproximadamente 90 dias. Os conceitos de análise de Matriz SWOT adaptada, análise de mercado e potencial de vendas foram aplicados. O diagnóstico do problema foi realizado de forma pragmática sem tantos detalhes e com análises menos estruturadas.

O consenso foi realizado de forma colegiada, com forte envolvimento dos executivos do país. Conflitos políticos ficaram evidentes pois cada líder de área queria maximizar a sua venda e seu produto/serviço, os interesses não foram totalmente alinhados e houve grande dificuldade de se chegar a um ponto em comum.

A falta de visão coletiva dos diversos executivos e pouco esforço na busca de dados, fatos e análises mercadológicas que pudessem realmente auxiliar no processo decisório, acarretou em uma maior complexidade em definir em quais Indústrias focar os seus esforços comerciais para aquele produto/serviço. A decisão tomada foi pela diferenciação da venda daquele serviço/produto para uma Indústria específica como piloto visando testar a aderência da estratégia.

O tempo para a decisão foi questionável e a qualidade da decisão foi conflituosa, pois nem todos os clientes daquele mercado específicos selecionados como piloto compraram o serviço de forma satisfatória.

#### **4.3.3 Discussão dos Casos da Empresa 4**

Com base nesses dois casos e nas experiências passadas pelos executivos entrevistados, verificou-se que a maioria das decisões da empresa 4 ocorreram em tempo adequado, pois foram direcionadas pelos resultados potenciais e existia um bom grau de autonomia e as decisões foram eficazes, apesar da influência da liderança local. Também se observou que fatores políticos podiam, dependendo da situação, afetar a eficácia da decisão.

De todas as decisões realizadas pela empresa, 70% com boa qualidade e tempo adequado de decisão, 10% com boa qualidade, mas com velocidade de decisão questionável, 15% com qualidade conflituosa e tempo de decisão questionável, e em apenas 5%, chances de decisão conflituosa e questionável, conforme ilustrado na Figura 5.

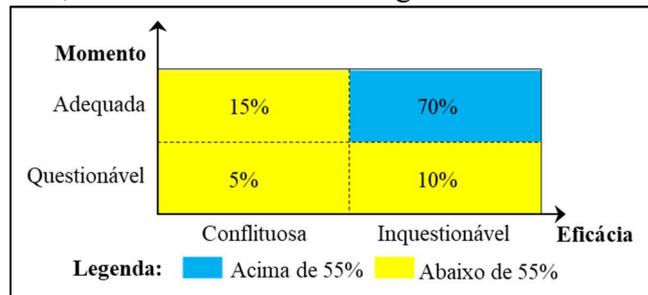


Figura 5 - Representação gráfica da eficácia e tempo na tomada de decisão da Empresa 4

#### 4.5 Comparação do Processo Decisório das Empresas

Na comparação dos casos verificou-se que a Empresa 4 possuía um processo de decisão com decisões mais eficazes (qualidade) e no momento certo (tempo). Já, no outro extremo, a Empresa 2 possuía um processo de decisão menos eficaz e num momento questionável. A comparação das quatro empresas pode ser verificada na Figura 10.

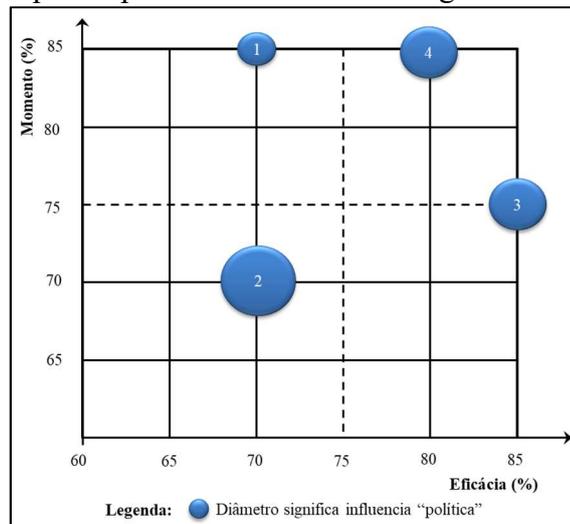


Figura 10 – Comparação do processo decisório das empresas

Como pode ser verificado na Figura, ficou evidenciado que quando comparado com as demais empresas, o processo decisório da Empresa 4 é mais eficaz e tomam decisão em um momento oportuno do que as demais empresas.

A Empresa 1, por sua vez, tomava decisão no momento adequado, porém, com resultado não tão eficaz, enquanto a Empresa 3 possui um processo decisório eficaz, porém num momento questionável. A Empresa 2 possui um processo decisório menos eficaz e tomava decisões em momentos não adequados.

É interessante notar que a empresa 2 possui o tamanho da esfera maior que as demais, o que implica dizer que é uma empresa em que o ambiente e as questões políticas se sobressaem sobre as questões racionais, e aos mesmo tempo tem a pior eficácia no processo decisório. Porém a Empresa 1 possui um ambiente político insipiente, e a eficácia de suas decisões também não são boas, apesar de seu momento.

A Figura 11 também explora as características relatadas na Figura 10, porém detalhando com o modelo de Mintzberg et al. (1976).

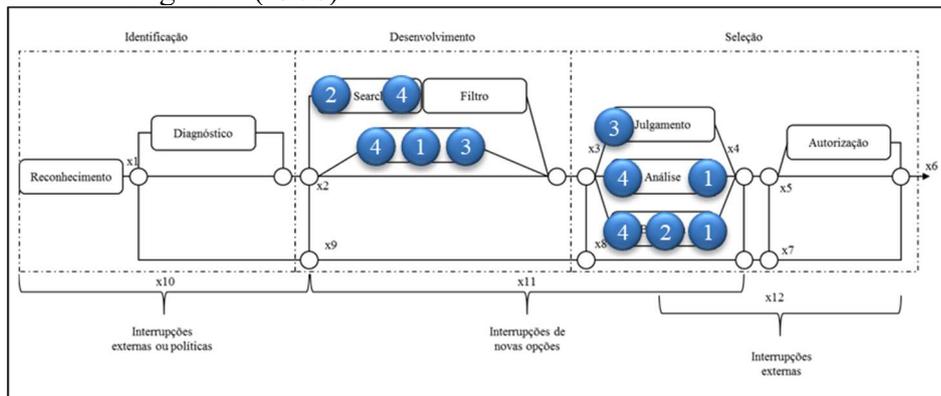


Figura 11 – A caracterização da tomada de decisão de cada empresa analisada no modelo de Mintzberg et al.

Fica evidenciado na Figura 11 que a Empresa 2 tende a buscar soluções prontas no mercado, enquanto as Empresas 1 e 3 customizam suas soluções, e a Empresa 4 usa os dois meios para criar soluções. Já na tomada de decisão, a Empresa 3 tem uma característica de tomada de decisão centralizada, enquanto a Empresa 2 tem uma característica de tomada de decisão mais consensual, e conseqüentemente mais propensa a conflitos políticos. Já as empresas 1 e 4 tendem a tomar decisões baseadas em dados e fatos, e de forma consensual.

Para sanar este ponto, os entrevistados foram convidados a pontuarem, na escala likert, alguns fatores que influenciam no processo decisório, de forma relativa, ou seja, comparativa às empresas. O resultado obtido está apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Fatores que influenciam no processo decisório

Fatores / Empresas	E1	E2	E3	E4
Influência política nas decisões	2	5	3	2
Tomada de decisões democráticas	3	2	4	4
Embasamento técnico para tomada de decisões	4	3	5	3
Quantidade de Processos para tomadas de decisões	2	5	3	2

Legenda:  
1 - Muito Baixa 2 - Baixa 3 - Média 4 - Alta 5 - Muito Alta

Pelo Quadro 2 é possível perceber que a Empresa 2, que foi considerada a que possui menor eficácia, é caracterizada pela alta influência política e alta quantidade de processos não simplificados para a tomada de decisão, além de serem caracterizadas como uma empresa onde as decisões são pouco democráticas e não tão embasadas tecnicamente.

No outro extremo, a Empresa 4, caracterizada como a de maior eficácia na tomada de decisão, foi apresentada pelos entrevistados como uma empresa com baixa influência política, processos decisórios mais simplificados, altamente democrática e com nível mediano de embasamento técnico para tomada de decisão.

A empresa 1, que é foi caracterizada como uma empresa que toma a decisão no momento certo, porém não tão eficaz no processo decisório, apresenta baixa influência política e processo decisório simplificado, alto índice de embasamento técnico e médio índice de decisões democráticas.

Ou seja, apesar de ter um alto índice de embasamento técnico, esta empresa apresenta uma baixa eficácia na eficácia da tomada de decisão.

Por último a empresa 3, que foi caracterizada com processos não simplificados, mas com a mais alta eficácia apresenta uma mediana influência política e burocrática no processo decisório, um embasamento técnico muito alto, e um alto nível democrático no seu processo decisório.

Assim conclui-se que empresas com os processos não tão simplificados e com maior influência política tendem a tornar o processo decisório mais lento, como o caso da Empresa 2, e, no

oposto, com processos simplificados e baixa influência política, no tempo certo, como a Empresa 1 e Empresa 4.

Porém a baixa influência política, baixa burocracia não assegura a eficácia, como pode ser visto na Empresa 1. Aparentemente a eficácia está relacionado à caracterização de tomada de decisão democrática e embasamento técnico, como são os casos da Empresas 4 e Empresa 3.

Convém reparar que empresas que possuem um bom embasamento técnico, mas não são democráticas, apresentam uma baixa eficácia, como é o caso da Empresa 1. E também que mesmo em um nível mediano, a influência política e burocrática pode fazer as empresas a perderem o tempo certo de tomada de decisão, como é o caso da Empresa 3.

## **5. Conclusão**

Os oito casos apresentados provenientes das quatro empresas estudadas forneceram informações importantes para entender como os processos decisórios são afetados dado algumas características empresariais, tais como influência política no processo decisório, tomada de decisão democrática, embasamento técnico para a tomada de decisão e no grau de simplificação dos seus processos decisórios.

Concluiu-se com este estudo que mesmo baixos níveis de influência política e processos simplificados prejudica substancialmente o momento na tomada de decisão das empresas. Outro ponto que obtemos desta análise é que o embasamento teórico somente é válido acompanhado de processos decisórios democráticos.

## **Referencial Teórico**

AINA, A.A.M.; HU, W.; MOHAMMED, A.N.N.A.M. Use of Management Information Systems Impact on Decision Support Capabilities: A Conceptual Model. *Journal of International Business Research and Marketing* Volume 1, Issue 4, May, 2016

BATAGLIA, W.; YU, A.S.O. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*. Volume 9, n. 5, 2008, p. 82-111.

CYERT, R.M.; MARCH, J.G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1963.

EISENHARDT, K.M. Building theory from case study research. In: *Academy of Management Review*, vol 14, no 4, 532-550, 1989.

EISENHARDT, K.M.; ZBARACKI, M.J. Strategic decision making. *Strategic Management Journal*. [S.l.], v. 13, [s.n.], p. 17-37, winter 1992.

GAMA, F., AMBONI, N., ALPERSTED, G.D., MORAES, M.C.B. The front end as a process: the case of a multinational Brazilian firm. *Gestão & Produção*, vol 23, n3 pp 459-472. 2016.

LINDBLOM, C.E. The science of "muddling through". *Public Administration Review*, Chicago, American Society for Public Administration, v. 19, p. 79-88, 1959.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The Structure of 'Unstructured' Decision Processes. In: *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976, p. 465-499.

PRIBERAM. Dicionário on-line, acessado em 12/07/2017, e disponível em: <https://www.priberam.pt/>

SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic decisions in organizations: rational and Behavioural views. *Journal of Management Studies*, [S.l.], v. 30, n. 1, p. 107-129, 1993.

SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. São Paulo: Atlas, 1993.

SIMON, H. A. *The shape of automation: for men and management*. New York: Harper & Row, 1965.

SIMON, H. A. (1971), "Designing Organizations for an Information-Rich World", in Martin Greenberger, *Computers, Communication, and the Public Interest*, Baltimore, MD: The Johns Hopkins Press, ISBN 0-8018-1135-X

WESTPHAL, P.; SOHAL, A.. Outsourcing decision-making: does the process matter? *Production Planning & Control*, 2016 VOL. 27, NO. 11, 894–908.

YIN, R. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.