



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search  
<http://ageconsearch.umn.edu>  
[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



## **ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E VISÃO BASEADA EM RECURSOS: UM ENFOQUE SISTÊMICO DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS PROPRIEDADES RURAIS**

**ALBERTO SILVA DUTRA; JOÃO ARMANDO DESSIMON MACHADO; RÉGIS RATHMANN;**

**UFRJ**

**RIO DE JANEIRO - RJ - BRASIL**

**alberto.dutra@bol.com.br**

**APRESENTAÇÃO ORAL**

**Economia e Gestão do Agronegócio**

### **Alianças estratégicas e visão baseada em recursos: Um enfoque sistêmico do processo de tomada de decisão nas propriedades rurais**

**Grupo de Pesquisa: Economia e Gestão do Agronegócio.**

#### **Resumo:**

O processo de globalização e a abertura comercial brasileira são fenômenos que contribuem para explicar a maior complexidade característica ao ambiente no qual o produtor rural está inserido, exigindo deste agente maior dinamismo e capacidade adaptativa no que tange à estruturação de suas estratégias e ao seu processo de tomada de decisão. Fica evidenciada, neste contexto, a necessidade de uma visão sistêmica na gestão dos recursos e potencialidades da propriedade rural, a fim de atingir os objetivos propostos. Sendo assim, buscou-se neste artigo resgatar aspectos teóricos que contribuam para o entendimento do processo de tomada de decisão do produtor rural em um enfoque sistêmico, salientando a necessidade de desenvolvimento de capacidades e aprendizagem por este agente, o que pode ser desenvolvido através da implementação de alianças estratégicas com outros produtores.

**Palavras-chave:** tomada de decisão; visão sistêmica; alianças estratégicas.

#### **Abstract:**



The globalization process and the brazilian opening trade are phenomenons that contribute to explain the largest complexity characteristic of the environment that the farmer is inserted, demanding from this agent more dynamism and adaptative capacity to structure their strategies and decision making process. Is evidenced, in this context, the necessity of a sistemic view in the management of the farm's resources and potentialities, to reach the goals proposed. Then, this paper search theoretic aspects that contribute to the understanding of the farmer decision making process in a sistemic approach, evidencing the necessity to develop the farmer's capacities and learning, that can be developed through the implementation of strategic aliances among other farmers.

**Keywords:** decision taking; sistemic view; strategic alliances.

## 1. Introdução

A abertura econômica, a desregulamentação dos mercados, a crise das formas tradicionais de intervenção do Estado e a formação de blocos econômicos são as principais mudanças estruturais que trouxeram a globalização e a necessidade de incrementar a competitividade para o cotidiano do agronegócio brasileiro. Trata-se de um fenômeno externo irreversível, que decorreu do incremento no intercâmbio mundial de mercadorias,

serviços, fatores de produção, tecnologias, informações e, sobretudo, capitais (JANK e NASSAR, 2000).

O mercado, cuja definição vinha de encontro a aspectos relacionados a lugares específicos, como um estado, país ou grupo de países, passa a ter um caráter global, uma vez que tanto consumidores quanto concorrentes podem estar nos mais distantes lugares do planeta. A abertura econômica ocorrida no Brasil a partir do início da década de 1990 alterou sensivelmente as condições de competitividade dos mais diversos setores da economia nacional, estando o setor agrícola incluído neste processo. A maior exposição dos produtores rurais ao mercado global veio, em conjunto com a redução da intervenção governamental no que se refere à prática de concessão de subsídios para a agricultura, a tornar o ambiente de competição cada vez mais complexo para estes atores.

Aliado a isso, observou-se no Brasil, mais intensamente durante a década de 1990, uma reestruturação nos setores diretamente ligados ao agropecuário. A teoria econômica que estuda a organização industrial indica que a estrutura de um determinado setor influencia a dinâmica de funcionamento e de conduta deste mercado. O paradigma estrutura-conduta-desempenho, proposto por Bain (1968), confere um caráter dinâmico às análises de estruturas e competição entre as empresas, bem como seus impactos sobre os demais agentes envolvidos neste ambiente.

A análise de um determinado setor sob a ótica deste paradigma indica que a estrutura de um mercado, mais ou menos concentrada, irá determinar a conduta das empresas e esta conduta, por sua vez, o desempenho das mesmas. O caráter dinâmico fica evidenciado na medida em que determinadas firmas podem vir a adotarem condutas (estratégias) que lhes garantam um desempenho diferenciado (lucros diferenciados), o que, por sua vez, pode alterar a estrutura deste mercado a seu favor.

A indústria brasileira, com a abertura comercial, sofreu impacto em sua estrutura e



dinâmica de competição, o que pode ser verificado, da mesma forma, nos setores ligados ao agronegócio. Estudos de Montoya, Martins e Marques (1996), Montoya e Guilhoto (1999) e Dutra, Rathmann e Montoya (2006), que visaram medir a concentração e desigualdade, bem como qualificar as estruturas de mercado com as quais a agricultura negocia, indicam que a agricultura brasileira vem sendo pressionada pelos setores a montante e a jusante, os quais apresentam estruturas de mercado concentradas que implicam, por sua vez, em condutas de mercado diferenciadas.

Constatou-se que estes setores não só apresentam estruturas de mercado concentradas em um pequeno número de empresas (formação de oligopólios), como também um incremento na desigualdade de faturamento entre estas empresas, o que, em última instância, implica pré-condições para menores níveis de competitividade nestes setores. Do ponto de vista do agropecuarista, por um lado, este é um fenômeno que deteriora sua capacidade de negociação na compra de insumos, o que refletirá em sua estrutura de custos de produção.

Por outro lado, pode-se inferir que a capacidade de negociação do produtor rural na venda de seus produtos fica comprometida, o que resultará em preços menores e em piores condições de negociação.

Neste ambiente cada vez mais dinâmico e turbulento, onde o produtor rural necessita de conhecimento e agilidade na busca de competitividade e até mesmo sobrevivência, o processo de tomada de decisão reveste-se em importância. Estes atores

enfrentam, portanto, a difícil tarefa de identificar as informações relevantes, analisá-las tanto num contexto macro como micro ambiental e avaliar os possíveis impactos de sua tomada de decisão para a unidade de produção, levando-se em consideração suas características particulares. Na produção agrícola, a complexidade deste processo é acentuada devido às particularidades desta atividade, como a sazonalidade da produção, a influência de variações climáticas, a perecibilidade dos produtos, a influência de fatores biológicos e as peculiaridades inerentes à armazenagem e processamento destes produtos.

Neste contexto, buscar-se-á, a partir de uma visão sistêmica da propriedade rural e do ambiente na qual ela está inserida, a compreensão de elementos teórico-práticos que dêem embasamento à tomada de decisão do produtor rural no que tange à formulação da estratégia e ao gerenciamento de sua propriedade.

É neste objetivo que está construído o trabalho, tendo como ponto de partida uma revisão da literatura que busque elementos teóricos que auxiliem no entendimento de aspectos relacionados ao processo de tomada de decisão do produtor rural. Busca-se compreender este processo por meio da análise das Teorias de Visão Sistêmica, Administração Estratégica, Visão Baseada em Recursos e Alianças Estratégicas. Após a seleção da literatura processou-se a leitura analítica da mesma.

## **2. Visão sistêmica e a complexidade do ambiente englobante ao produtor rural**

As cadeias produtivas agroindustriais, como um todo, bem como as propriedades rurais, estão inseridas em um ambiente de diversidade e de multiplicidade, onde os inter-relacionamentos são cada vez mais complexos. Logo, aos atores destas, impõe-se a necessidade de um olhar sistêmico, ou seja, perceber no ambiente englobante as variáveis necessárias para a minimização do risco inerente aos seus negócios.



O conceito sistêmico, segundo Morin (1987), exprime simultaneamente unidade, multiplicidade, totalidade, diversidade, organização e complexidade. A concepção situa-se imediatamente além do reducionismo e do “holismo”, apelando para um princípio de inteligibilidade que integra a parte de verdade incluída num e noutra: não deve haver aniquilamento do todo pelas partes nem das partes pelo todo. Importa, portanto, esclarecer as relações entre as partes e o todo, onde cada termo remete para o outro.

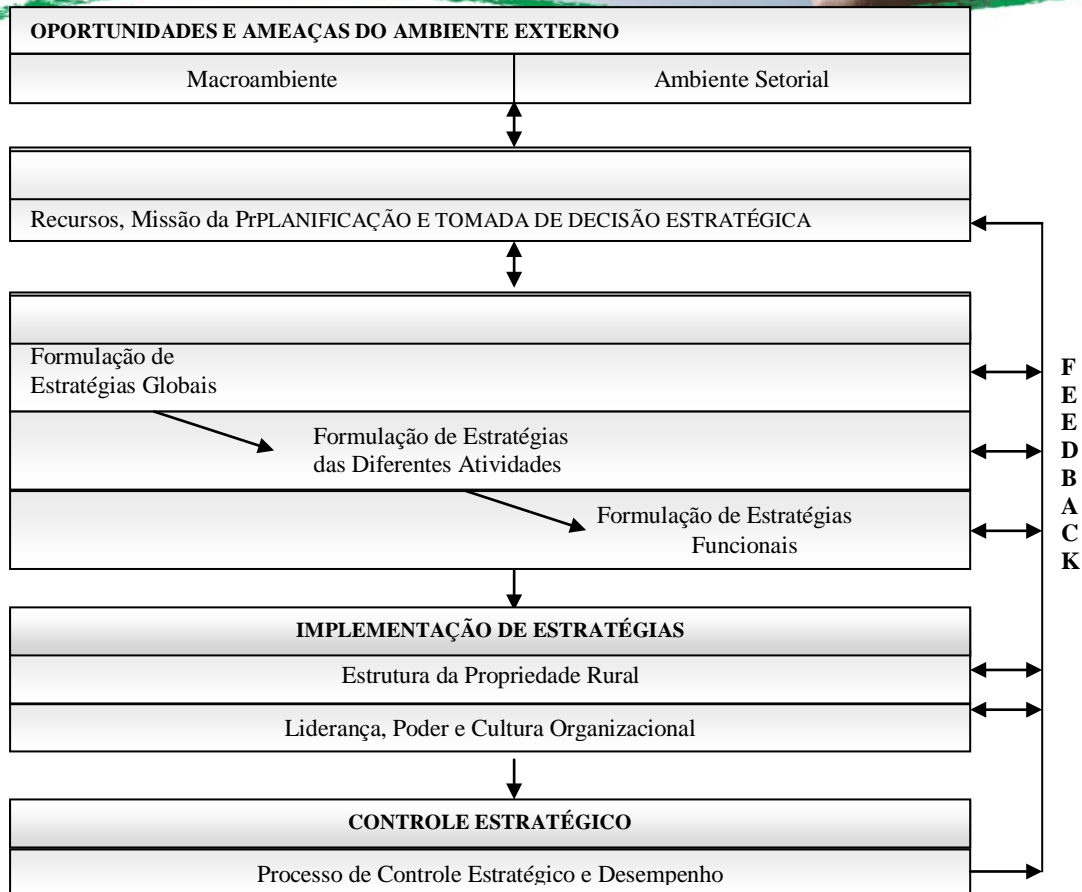
Dada a dinamicidade e complexidade característica ao sistema econômico global e, mais especificamente, ao sistema agroindustrial, ressalta-se uma necessidade imposta aos atores dos sistemas produtivos agrícolas, qual seja, a de olhar para o seu entorno de forma sistêmica, tanto para dentro (dentro do seu micro sistema de produção), quanto para fora (macroambiente). Logo, não basta olhar as partes, buscar compreendê-las e estudá-las, pois não se chegará ao todo, como também não basta mirar para o todo sem ter a compreensão de cada parte.

Tudo isso decorre de que setores produtivos estão inseridos, conforme Luhmann (1997) e Bertalanffy (1976), em sistemas abertos, estando, portanto, sujeitos a constantes trocas de fluxos com o ambiente. Diante deste contexto, fica evidenciada a necessidade de capacidade adaptativa do produtor rural, uma vez que a interação, o aprendizado e a adaptação ao ambiente globalizado e dinâmico, influenciado por inúmeras variáveis, são fatores fundamentais em um ambiente que oferece altos níveis de risco e incerteza a suas atividades. Para tanto, estes atores devem conhecer seus elementos internos, a atuação destes e como se inter-relacionam com o ambiente externo.

Neste contexto os pressupostos das teorias da Visão Baseada em Recursos, da Administração Estratégica e das Alianças Estratégicas podem oferecer elementos que permitam compreender, tanto ao nível do micro quanto do macroambiente, as variáveis que influenciam o processo de tomada de decisão do produtor rural

### **3. A Administração Estratégica, a Visão Baseada em Recursos e as Alianças Estratégicas**

Alguns autores, como Andrews (1971) e Ansoff (1965), desenvolveram modelos baseados na premissa de posicionar a organização para buscar e sustentar a vantagem competitiva por meio da correta análise de seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, sendo que estas premissas, por muitas décadas, foram utilizadas para analisar aspectos competitivos no ambiente empresarial. No modelo de administração estratégica proposto por Wright, Kroll e Parnell (2000), a formulação, a implementação e o controle dos resultados da estratégia são ações advindos da análise dos pontos anteriormente citados, como pode ser observado na figura 1.



**Figura 1: Modelo de administração estratégica**

Fonte: Adaptado de Wright, Kroll e Parnel (2000).

Neste contexto, a administração estratégica dita os rumos e as ações necessárias para a propriedade rural atingir os objetivos traçados, tendo no controle a ferramenta necessária para as eventuais correções nos desvios de rota. O sucesso da administração estratégica das unidades de produção agropecuária pode conduzir a sobrevivência destas no mercado, bem como lhe garantir a obtenção de vantagens competitivas.

Vantagem competitiva pode ser definida como o benefício obtido por uma empresa, por meio da implementação de uma estratégia. A mesma é considerada sustentável quando existe a impossibilidade dos concorrentes replicarem os benefícios com a implementação de idéia idêntica ou semelhante (BARNEY, 1991).

Porter (1980) sustenta que a vantagem competitiva estaria garantida num correto posicionamento da organização no ambiente competitivo, por meio da implantação de algumas estratégias genéricas sugeridas. Para o autor, o desempenho das organizações está intimamente ligado à estrutura do setor e à natureza da competição dentro deste setor. Porém, este modelo apresenta algumas lacunas, pois não permite compreender porque algumas empresas apresentam sistematicamente um desempenho superior a outras, mesmo estando posicionadas similarmente no ambiente competitivo (MORASH e LYNCH, 2002).

Uma perspectiva surgida a partir dos trabalhos de Selznick (1957), Penrose (1959), e ampliada por Barney (1991) e Peteraf (1993) sugere que a vantagem competitiva está



ligada ao fato das empresas possuírem um conjunto de recursos mais apropriados às demandas colocadas pelos mercados onde elas atuam, obtendo, assim, vantagem competitiva. A esta perspectiva, chamou-se *Resource Based View of the Firm*.

Conforme Grant (1991), recursos podem ser definidos como ativos que podem ser facilmente identificáveis (recursos tangíveis) ou não claramente observáveis e quantificados (recursos intangíveis), e que estejam semipermanentemente vinculados à empresa. Barney (1991) cita três categorias principais: (1) recursos físicos, como plantas e equipamentos; (2) recursos humanos, que abrange toda a equipe técnica e também os executivos da empresa e; (3) recursos organizacionais, formados pelas normas e rotinas que coordenam os recursos físicos e humanos da empresa.

Para Barney (1991) este conjunto de recursos não é somente uma lista de fatores, sendo fundamental a dinâmica de como se dá o processo de interação entre estes recursos, bem como seus efeitos sobre a organização. Portanto, o valor estratégico do recurso não é apenas resultado do recurso em si, nem tão somente de sua ligação com outro, mas advindo das inter-relações que existem entre todo o conjunto de recursos controlados pela organização.

Continuando seus estudos, Barney (1991) identificou algumas características que permitem aos recursos se tornarem fonte de vantagem competitiva sustentável:

- Potencial de valor: os recursos devem ser capazes de explorar oportunidades ou neutralizar ameaças expostas no ambiente de tal forma que permita à empresa obter redução de custos ou incremento de receitas;
- Serem escassos: os recursos raros podem garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva;
- Serem imperfeitamente imitáveis: empresas que não possuem um determinado recurso devem enfrentar dificuldade financeira para obtê-lo em relação àquelas que já possuem o recurso, devido a condições históricas únicas (pioneirismo de algumas empresas frente ao recurso), ambigüidade
- 

causal (ignorância da utilização correta do recurso) ou simplesmente por complexidade social.

- Serem imperfeitamente substituíveis: quando não existem recursos capazes de implementarem as mesmas estratégias, ainda que de forma similar, ou quando seus resultados sucumbem.

De modo geral, a *Resource Based View* sugere que a formulação da estratégia seja iniciada pela identificação dos recursos e competências existentes na empresa, seguida pela avaliação da sustentabilidade da vantagem competitiva que eles podem proporcionar, para então escolher a estratégia que melhor utilize estes recursos e competências para explorar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças do seu ambiente externo.

Prahalad e Hamel (1990) utilizam o termo *core competencies* (competências essenciais) para designar elementos de nível superior, específicos da empresa, resultantes do aprendizado organizacional e da combinação única de vários recursos. Estes autores consideram que apenas no curto prazo a vantagem competitiva de uma empresa deriva de atributos como preço e desempenho de seus produtos, pois no longo prazo esta seria decorrente da capacidade de desenvolver as competências necessárias para a competição em mercados dinâmicos e mutantes (CARNEIRO, CAVALCANTI e SILVA, 1997).



Estando os produtores rurais inseridos em um macroambiente que exige o desenvolvimento e aprimoramento de conhecimentos e capacidades técnicas e administrativas, as alianças estratégicas surgem como uma alternativa a ser analisada por estes agentes das cadeias produtivas. A literatura, embora apresente uma série de definições para o que seria uma aliança estratégica, consensualmente reconhece que ela ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir seus objetivos estratégicos (EIRIZ, 2001).

Uma aliança estratégica apresenta as seguintes características: (1) resulta de um conjunto coerente de decisões; (2) é um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável; (3) tem um impacto organizacional de longo prazo; (4) é um meio para responder a oportunidades e ameaças externas; (5) é baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; (6) afeta decisões operacionais; (7) envolve todos os níveis hierárquicos da organização; (8) é influenciada pelo seu contexto cultural e político; e (9) envolve, direta ou indiretamente, todas as atividades da organização (EIRIZ, 2001).

Nesta ótica, os parceiros procuram desenvolver vantagens competitivas que tenham efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e coletivo. Na perspectiva da Economia dos Custos de Transação, as características das transações direcionam as possíveis formas de organização entre as firmas, que podem partir desde um extremo, que é o mercado, até o outro extremo, as hierarquias (WILLIAMSON, 1975).

Cabe ressaltar, neste aspecto, a contribuição de Chen e Chen (2003), que abordam as estruturas de governança das alianças estratégicas sob o prisma da Visão Baseada em Recursos e dos custos de transação, onde a especificidade dos ativos e o grau de incerteza quanto ao comportamento do parceiro são importantes determinantes da estrutura e organização de uma aliança estratégica.

Prahalad e Hamel (1990) destacam a importância do desenvolvimento de alianças estratégicas na construção de competências dentro das organizações, tendo em vista que as organizações, com raras exceções, dispõem de poucas competências de todas as quais

necessitam. Klotzle (2002), por sua vez, aponta que a aliança estratégica pode culminar em uma maior aprendizagem organizacional.

Todos estes fatores apontados pelos pressupostos teóricos até aqui apresentados, influenciam o processo de tomada de decisão dos produtores rurais. Porém, outros fatores podem afetar seu processo decisório, os quais são abordados pelas teorias de decisão, em especial pelo Modelo de Tomada de Decisão desenvolvido por Herbert Simon, a partir da década de 1930. Diante disso passa-se a discutir tal teoria, seus pressupostos e os fatores apontados pela mesma como influentes no processo decisório dos produtores rurais.

#### **4. O processo e os fatores que influenciam a tomada de decisão**

Na teoria econômica clássica, a tomada de decisão é baseada em um processo de escolha que conduz àquela alternativa que for considerada ótima para a organização, onde, por meio de regras e modelos, o tomador de decisão efetua uma escolha racional, ou seja, ele escolhe a melhor alternativa entre as existentes.

De acordo com o modelo de escolha racional de tomada de decisão, os indivíduos tomam suas decisões visando a maximização de algo, adotando, para isto, um processo seqüencial e linear. Nesses modelos, os tomadores de decisão identificam um problema,





coletam e selecionam informações acerca das potenciais alternativas de solução do problema, comparam cada possibilidade de solução com alguns critérios pré-determinados, ordenam as soluções de acordo com uma ordem de preferência e selecionam a opção ótima.

Porém, de acordo com a teoria contemporânea de tomada de decisão, existem outros elementos que influenciam neste processo, como o ambiente sócio-econômico, os valores e crenças do tomador de decisão, seus aspectos comportamentais, entre outros. No Brasil existem poucos estudos voltados para os fatores que influenciam a tomada de decisão dos produtores rurais.

Simon (1970) propõe contemplar a existência de novos elementos no processo de tomada de decisão, onde a escolha de alternativas é permeada por um conjunto de ações e comportamentos que irão conduzir à opção mais satisfatória correspondente ao interesse do decisor, podendo vir esta alternativa em detrimento a uma opção ótima para a sua organização.

Este autor aponta que a seleção de dados e informações para a tomada de decisão sofre uma série de influências, tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo da organização. No que tange à coleta de dados, deve-se ressaltar a necessidade de o decisor desenvolver a capacidade de transformar os dados disponíveis em informações relevantes, e estas informações, por sua vez, em conhecimentos para o seu negócio.

Simon (1970) destaca que o tomador de decisão é limitado por sua capacidade cognitiva, sendo o processo decisório também limitado por esta capacidade, ou seja, o tomador de decisão é um indivíduo que possui uma racionalidade limitada, apresentando limitação no seu conhecimento sobre os aspectos sobre os quais as decisões serão tomadas. Aliado a isso, o indivíduo é limitado pelos seus valores e pelos conceitos de finalidade que o influenciam na tomada de decisão.

Simon (1970) argumenta que, restringidos tanto pela complexidade das organizações modernas quanto por seus próprios limites cognitivos, os tomadores de decisão são incapazes de operar em condições de racionalidade perfeita. O problema sobre

o qual se decide provavelmente não é claro ou pode ser objeto de várias interpretações. Informações sobre alternativas podem não estar disponíveis, ser incompletas ou mal representadas, e os critérios pelos quais as soluções potenciais são avaliadas são geralmente incertos ou não estão de acordo com as próprias alternativas.

Aliado a isto se tem o fato de que o tempo e a energia necessários para o tomador de decisão efetuar a sua escolha são limitados. Em um ambiente competitivo e dinâmico, onde a rapidez, em determinados casos, é uma imposição ao decisor, a necessidade de um longo período de tempo para a tomada de decisão poderá acarretar em um resultado apenas satisfatório, porém não o melhor resultado possível. Isto é corroborado pela contribuição de Janis e Mann (1976), que salientam que um fator relevante é o estresse ao qual os decisores estão submetidos. Segundo eles, a maioria das decisões são tomadas sob elevado nível de pressão, o que influi no comportamento presente e futuro dos decisores.

Para Simon (1970) os decisores pretendem serem racionais, e provavelmente os seus comportamentos são razoáveis e não são irracionais, havendo nisto uma importante distinção. Em função da importância, bem como da complexidade relacionada à tomada de decisão, vários campos do conhecimento, tais como a administração, a economia, a sociologia e a psicologia têm estudado este tema, buscando auxiliar na compreensão do processo de tomada de decisão e contribuir para a redução das incertezas dos decisores.



Neste sentido, ressalta-se a importância da análise de alguns elementos que devem ser considerados no estudo da tomada de decisão.

No âmbito organizacional, Davis em 1988, procurou descrever, em seu modelo, um conjunto de fatores que influenciam a tomada de decisão em uma organização. Neste são apontadas cinco categorias de fatores: 1) Os **fatores operacionais**, onde se enquadram aspectos como a mão-de-obra, os recursos e meios de produção com seus respectivos custos, as habilidades dos produtores e funcionários; 2) Os **fatores organizacionais**, os quais estão relacionados às questões internas das organizações - como a imagem, aos problemas motivacionais e envolvimento de seus participantes, de sua estruturação e até mesmo às suas políticas internas; 3) Os **fatores externos**, que se relacionam ao ambiente exterior à organização, como a avaliação de questões legais, da dinâmica de mercado, dos competidores e de aspectos regulatórios, necessária para a tomada de decisão com menor grau de incerteza; 4) As **considerações informacionais**, que se relacionam a disponibilidade de informações ao decisor no momento em que as mesmas sejam necessárias e; 5) Os **objetivos gerenciais**, os quais constituem-se do último nível, logo sendo o mais abrangente, e por isso capaz de influenciar de maneira determinante o processo decisório.

Passando para os fatores que influenciam o processo decisório no âmbito rural, Gasson (1973) trabalhando com produtores rurais no Reino Unido, constatou que características pessoais do produtor influenciaram no seu processo de tomada de decisão. Ainda citando os fatores que influenciam a tomada de decisão dos produtores rurais, Brandt (1980) constrói uma tipologia, onde que ainda que no seu trabalho o foco não fosse o de analisar o processo decisório, mas sim apontar os aspectos que podem influenciar a oferta de produtos agrícolas, relevante contribuição é apresentada. Neste trabalho o autor aponta existirem cinco categorias de fatores que influenciam o processo de tomada de decisão dos agricultores: econômicos, tecnológicos, ecológicos, institucionais e incertezas (advindas das externalidades).

Concomitante a isso, a equipe de economia rural do CIMMYT (1991), subdivide as circunstâncias que afetam a decisão dos agricultores, quais sejam as condições internas e externas. As **condições internas** que afetam a decisão são os objetivos dos agricultores (risco, preferências e ingressos) e suas restrições de recursos (terra, capital e trabalho), enquanto que as **externas** são as condições de mercado (produto, insumos e crédito), as instituições e as políticas públicas. Ainda este autor aponta a tecnologia a ser usada como um fator relevante da tomada de decisão, bem como aquelas circunstâncias que frequentemente são fontes de incertezas para a tomada de decisão – clima, aspectos biológicos (pestes, doenças, etc) e as condições de mercado.

A ampliação dos estudos sobre a tomada de decisão fez com que vários autores propusessem modelos e tipos de tomada de decisão. O próximo item faz uma abordagem de alguns modelos e tipos de decisão, enfatizando os elementos escolhidos para a estrutura analítica que se quer elaborar.

#### 4.1 Os tipos e os modelos de tomada de decisão

Simon (1982) propõe duas classificações para a tomada de decisão: as decisões programadas ou estruturadas e as decisões não programadas ou não estruturadas. Este autor



destaca que diferentes tipos de decisão podem ser processados de diferentes maneiras. Alguns processos decisórios podem se aproximar da racionalidade, outros não. Aquelas decisões que ocorrem com mais frequência, rotineiramente, decisões com as quais o tomador de decisão já está familiarizado, podem ser tomadas de um modo relativamente simples. Essas são as decisões classificadas por Simon (1982) como programadas ou estruturadas, tendo em vista o fato de que são tomadas em um ambiente de certeza, ou baixa incerteza, uma vez que todas as variáveis envolvidas nesta tomada de decisão já são previamente conhecidas.

Dentro de uma hierarquia organizacional, as decisões programadas são tomadas em um nível hierárquico mais baixo. É o tipo de decisão que pode ser delegado, se constituindo em decisões operacionais que podem ser seguramente tomadas pelos subordinados, sendo provável que estes possuam um comportamento muito próximo das prescrições dos modelos de escolha racional.

As decisões não programadas ou não estruturadas, por sua vez, são aquelas que não são familiares ao decisor e, portanto, não seguem o mesmo modo de raciocínio inerente às tomadas de decisão programadas. Este tipo de tomada de decisão não possui regras para seguir e nem um esquema específico para ser utilizado, podendo estar relacionado a situações desconhecidas ou inéditas. Sendo assim, elas representam um desafio para os administradores, em razão da inexistência de um caminho composto por uma seqüência de passos definidos para a tomada de decisão.

Nesse tipo de decisão dificilmente todas as variáveis envolvidas estão disponíveis, bem como pode existir muita dificuldade para que sejam reunidas e organizadas. Geralmente são tomadas nos níveis hierárquicos mais altos das organizações, uma vez que os seus efeitos influenciam toda a estrutura organizacional, bem como podem estabelecer precedentes e servirem de referência para futuras decisões. Simon (1982) salienta que nem sempre se pode distinguir entre um e outro tipo de decisão, podendo haver decisões que estão localizadas em algum ponto entre estes dois extremos.

Anthony (1965), por sua vez, apresenta três tipos de decisões, destacando, da

mesma forma, que não são categorias independentes, mas um contínuo que serve para a classificação das decisões:

- Decisões de planificação estratégica: são aquelas decisões em que o tomador de decisão desenvolve objetivos e organiza os recursos necessários para alcançá-los. Engloba a definição de objetivos, políticas e critérios gerais para planejar o curso da organização, com o propósito de desenvolver estratégias para que a mesma seja capaz de atingir seus macro objetivos.
- Decisões de controle gerencial ou administrativas: referem-se ao uso de recursos na unidade de produção. Engloba a aquisição genérica de recursos e as táticas para a aquisição, localização de projetos e novos produtos. As decisões de nível tático são normalmente utilizadas para decidir sobre as operações de controle, formular novas regras de decisão que serão aplicadas por parte do pessoal de operação e designação de recursos.
- Decisões de controle operacional: estão relacionadas com os problemas cotidianos que afetam a operação da unidade de produção, como o uso

eficaz e eficiente das instalações existentes e de todos os recursos para executar as operações. A decisão no nível operacional é um processo pelo



qual se assegura que as atividades operacionais serão bem desenvolvidas, e cujo controle utiliza procedimentos e regras preestabelecidas.

Dada a importância para os rumos de qualquer organização, este trabalho focará aspectos relacionados à tomada de decisões não programadas ou não estruturadas (SIMON, 1982), ou decisões de planificação estratégica (ANTHONY, 1965) do produtor rural. Os efeitos destas decisões irão permear todo o tecido organizacional, sendo que é a partir da tomada de decisão estratégica que o futuro da propriedade rural começa a ser vislumbrado e, a partir daí, cada passo analisado e estudado para se atingir os objetivos propostos.

O trabalho de Davis e Olson (1987) propõe dois modelos de tomada de decisão, um modelo prescritivo e outro descritivo. O modelo prescritivo parte da premissa de racionalidade plena do tomador de decisão. O modelo administrativo de tomada de decisão, segundo Davis e Olson (1987), é o modelo descritivo, pois considera a racionalidade limitada do indivíduo que toma as decisões, uma vez que o mesmo não tem a capacidade de conhecer todas as alternativas possíveis, bem como antever todos os resultados e conseqüências de suas decisões.

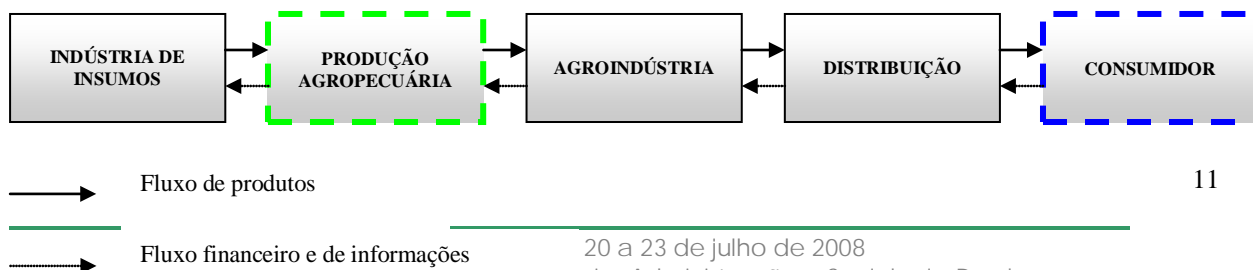
## 5. Uma visão sistêmica sobre os recursos, o conhecimento e as competências do tomador de decisão na propriedade rural

Nesta seção tem-se como objetivo consolidar os referenciais teóricos utilizados, de forma que se possam observar as inter-relações e complementaridades existentes entre as contribuições dos autores revisados, que servirão de base à compreensão de elementos teórico-práticos que dêem embasamento ao entendimento do processo de tomada de decisão do produtor rural no que tange à formulação da estratégia e ao gerenciamento de sua propriedade.

Pode-se constatar que, ao produtor rural, enquanto agente dos sistemas agroindustriais, cabe conhecer as limitações e peculiaridades de seus recursos internos,

tanto os tangíveis quanto os intangíveis. A Visão Baseada em Recursos reveste-se de importância neste contexto, uma vez que o conhecimento destes recursos vai embasar o processo de formulação da estratégia da propriedade rural, visto que tão relevante quanto os recursos internos disponíveis, são os resultados das combinações e interações que estes recursos geram ao receber as informações e influências do ambiente externo à propriedade rural.

Ao se analisar uma cadeia produtiva agroindustrial e como esta se organiza, verifica-se que os agentes não produzem aqueles produtos os quais desejam vender, mas sim aquilo que o cliente quer consumir. Sendo assim, estabelecem-se os relacionamentos que permitam que estes produtos estejam disponíveis aos mercados consumidores nas quantidades, especificações e no tempo adequado para o seu consumo, o que envolve a necessidade de planejamento e tomada de decisões em todos os elos das cadeias, conforme é sinalizado na figura 2.



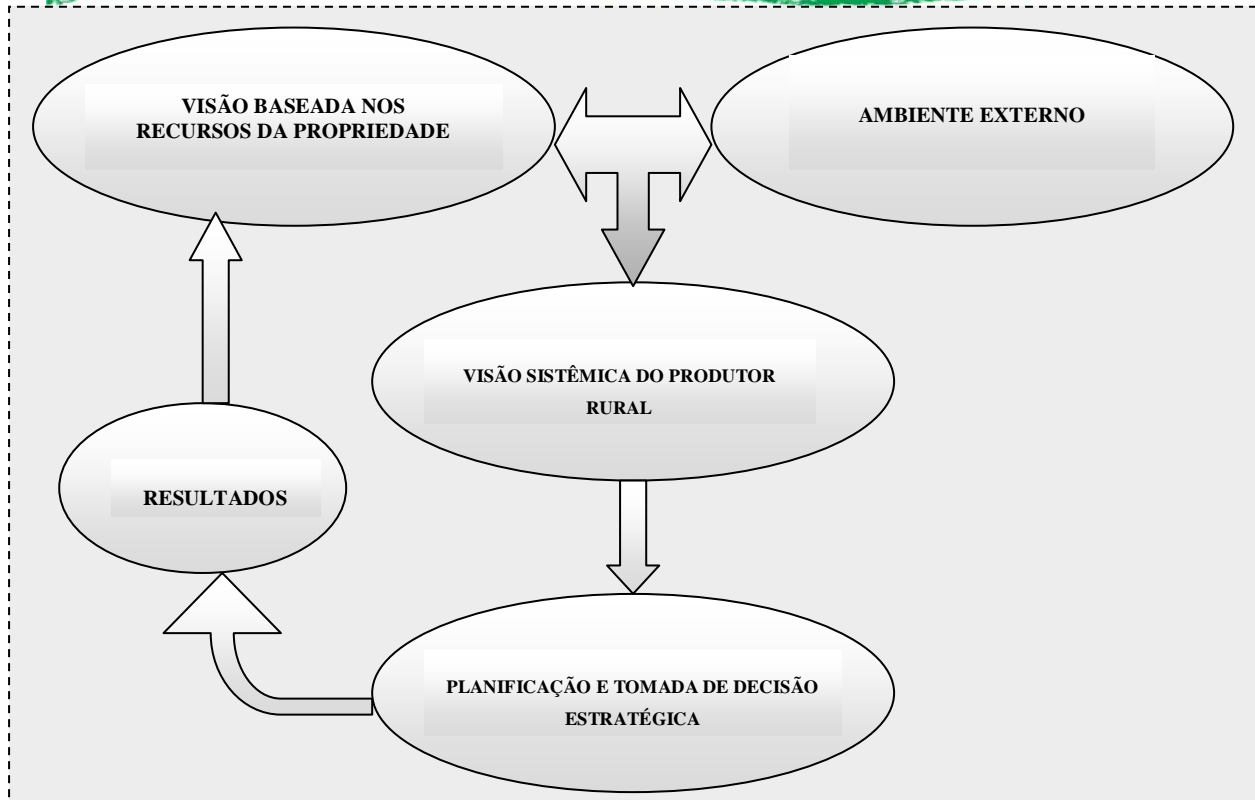
**Figura 2: A propriedade rural e o consumidor na cadeia produtiva agroindustrial**

Fonte: Adaptado de Zylbersztajn (2000).

A partir da sinalização das necessidades e desejos dos consumidores, estas captadas, na maioria das vezes, pelos elos da cadeia mais próximos do consumidor, ocorrem os ajustes e reorganizações na cadeia, da frente para trás, necessárias ao atendimento destas demandas. Ao produtor rural cabe, além do desenvolvimento de capacidade adaptativa, a busca por informações e pelo entendimento dos movimentos a jusante em sua cadeia produtiva, os quais podem vir a orientar os possíveis caminhos para as tomadas de decisão na propriedade rural. Deve-se reconhecer, porém, que características inerentes à atividade agropecuária, como o ciclo de vida das culturas produtivas, limita a velocidade de remanejamento das atividades da propriedade rural em direção às exigências dos mercados, limitando as possibilidades de ação do produtor rural relativamente aos demais elos das cadeias produtivas.

Nesta ótica se sobressai a Visão Sistêmica, que enfatiza o entendimento das partes pelo todo, bem como do todo pelas partes, conferindo aspectos dinâmicos ao processo de administração e planificação estratégica da propriedade rural. Logo, nesse processo, além dos fatores internos leva-se em consideração também os fatores externos à propriedade rural como, por exemplo, as tendências dos mercados consumidores, políticas públicas, relações internacionais entre blocos e países, questões de segurança alimentar, barreiras tarifárias e não tarifárias, o ambiente macroeconômico, movimentos dos demais agentes nos outros elos das cadeias produtivas, fatores climáticos, entre outros. Assim, a percepção da influência destes fatores no risco ou oportunidades à propriedade rural condicionam a tomada de decisão do produtor.

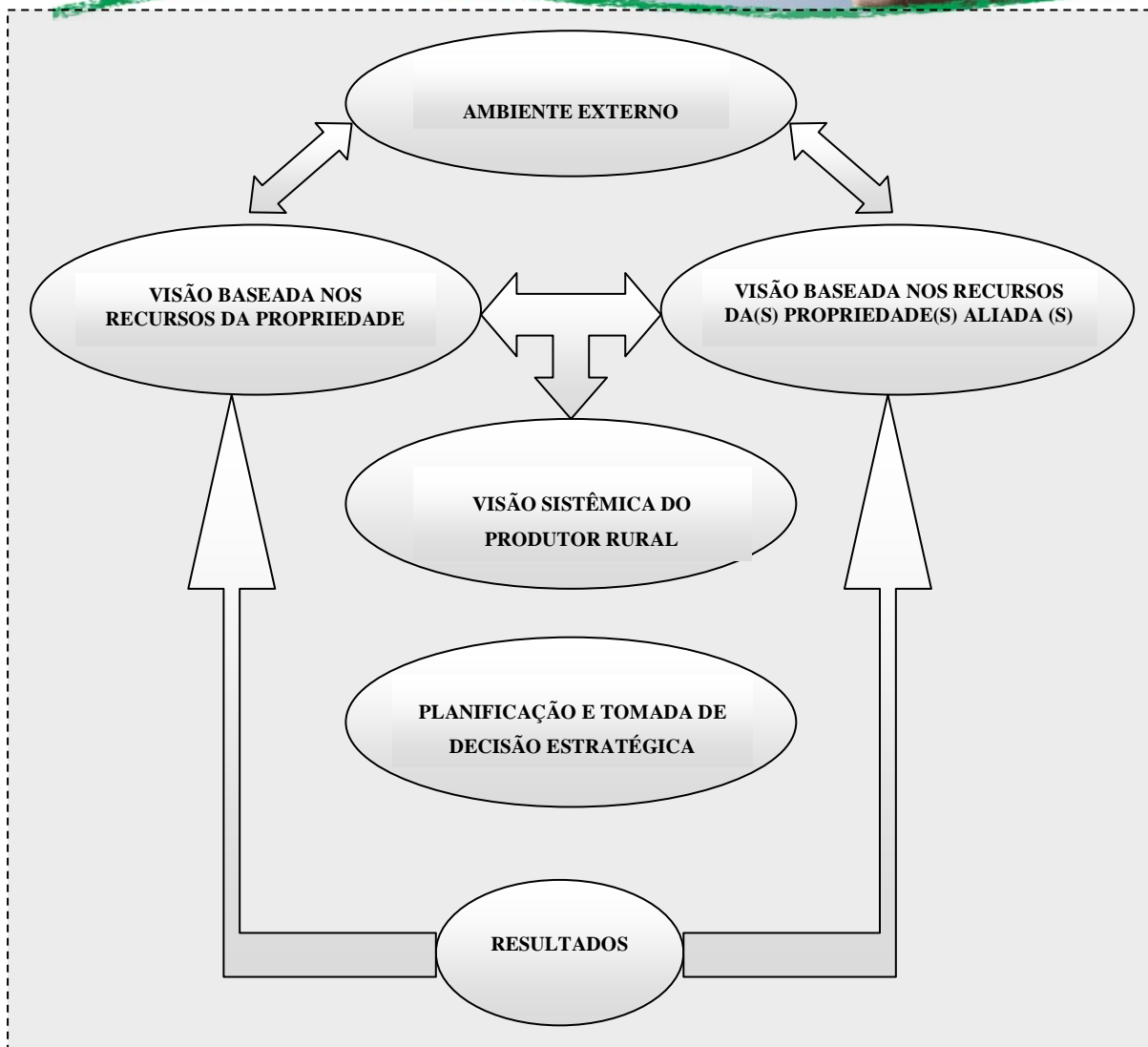
A escassez de estudos que contribuam para o melhor entendimento das variáveis intrínsecas que influenciam na tomada de decisão do produtor rural, por sua vez, explica, pelo menos em parte, a baixa eficácia das tentativas de imposição de modelos e “pacotes” pré-determinados aos produtores rurais. Os imprevisíveis e incertos problemas de decisão impostos pelo ambiente globalizado no qual o produtor rural está inserido, reforçam a necessidade do desenvolvimento, por parte deste, de habilidades e capacidades administrativas, que possam ampliar seus horizontes de análise e de ação, reduzindo os níveis de incerteza. Estratégias empresariais, comumente adotadas pelos atores industriais que estão inseridos nas cadeias agroindustriais, principalmente pelos agentes que realizam trocas diretas com o produtor, fornecendo seus insumos ou comprando seus produtos, dão uma sinalização de que o produtor rural precisa potencializar suas capacidades com o objetivo de competir com estes atores, se não em par de igualdade, pelo menos em uma situação menos vulnerável.



**Figura 3: O ambiente interno de aprendizagem organizacional e tomada de decisão do produtor rural.**  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Como se pôde observar na figura 3, a tomada de decisão estratégica no âmbito da propriedade rural está apoiada em três aspectos, quais sejam, a visão baseada nos recursos da propriedade rural, a análise das informações do ambiente externo e a capacidade de visão sistêmica por parte do produtor, sendo que a conjugação desses fatores culmina na formulação de uma série de alternativas que serão analisadas e, a partir daí, tomadas as decisões estratégicas para a propriedade rural, sendo que os resultados advindos destas decisões afetarão diretamente na estrutura da mesma.

Por outro lado, ao nível do ambiente externo, a conscientização dos produtores rurais da necessidade do desenvolvimento de relações de cooperação, em detrimento da competição com seus pares, é um dos caminhos possíveis para que este tenha melhores condições de assimilar as influências externas e combinar seus recursos de forma a que seus horizontes sejam ampliados, dando assim maior suporte ao seu processo de tomada de decisão. Neste contexto, as alianças estratégicas se caracterizam como uma alternativa que pode potencializar a capacidade adaptativa das propriedades rurais às externalidades impostas pelo ambiente externo.



**Figura 4: Ambiente de aprendizagem organizacional e tomada de decisão do produtor rural em uma aliança estratégica.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Neste caso, como está demonstrado na figura 4, a visão baseada não somente nos recursos próprios, como também nos recursos do produtor parceiro, visão esta amparada sob um enfoque sistêmico, onde se evidenciam as inter-relações da combinação destes

recursos e dos resultados gerados pela inter-relação destes a partir das influências externas, acabam por ampliar as possibilidades de decisão dos produtores rurais. Desta podem-se gerar complementariedades entre os recursos destes, podendo vir a ampliar, da mesma forma, o conhecimento e a capacidade adaptativa deste agente das cadeias produtivas agroindustriais.

A confiança tem papel fundamental nestas relações, uma vez que reduz os custos de gerenciamento de uma estrutura de governança para as alianças estratégicas. O conhecimento e aprendizagem que podem advir destas relações, por sua vez, tornam os ativos intangíveis das propriedades mais valiosos, ou seja, conferem capacidades e



habilidades diferenciadas ao produtor rural, habilitando-o a traçar estratégias e tomar decisões que reduzam seus níveis de incerteza e potencializem seus benefícios.

## 6. Considerações Finais

A dinâmica de funcionamento dos mercados agroindustriais tem posto à prova as habilidades gerenciais dos tomadores de decisão ligados a este segmento. A complexidade do ambiente externo à propriedade rural, bem como os limites cognitivos e fatores intrínsecos ao tomador de decisão são fatores que influenciam neste processo e repercutem nos resultados da propriedade.

Aliado a isso, tem-se o fato de que existem poucos trabalhos explorando os fatores que influenciam a tomada de decisão dos produtores rurais brasileiros. A intensificação destes estudos poderá qualificar as ações dos atores das cadeias agroindustriais, como a adoção de políticas públicas ou privadas, no que tange ao desenvolvimento de programas que garantam um suporte adequado à tomada de decisão dos produtores rurais.

O presente trabalho procurou demonstrar, por um lado, a robustez das construções teóricas discutidas, tendo em vista que suas contribuições podem ser trabalhadas no sentido de responder a problemas e inquietações contemporâneos. Por outro lado, buscou-se revisar um aparato teórico que auxilie no entendimento das relações entre o complexo ambiente externo e o processo de tomada de decisão do produtor rural.

Por fim, fica evidenciada a importância do constante aperfeiçoamento e desenvolvimento das “*core competencies*” do tomador de decisão rural, especialmente em um período marcado pela globalização, o que exige do mesmo alta capacidade adaptativa, bem como uma visão sistêmica apurada. Neste contexto, a adoção de técnicas e práticas de produção agrícola inovadoras se constitui em apenas um aspecto relevante na rotina das propriedades rurais, que necessitam, ainda, obter maior aprendizagem e conhecimentos que potencializem as competências administrativas do decisor rural e lhe confira a capacidade de combinar seus recursos de maneira a ampliar seus horizontes de ação e de tomada de decisão, o que pode ser obtido pelo desenvolvimento de alianças estratégicas com seus pares.

## Referências Bibliográficas

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Irwin, 1971.

ANSOFF, K. I. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANTHONY, R. **Planning and control systems: a framework for analysis**. Boston: Division of Research. Graduate School and Business Administration, Harvard University. 1965.

BAIN, J. **Industrial organization**. New York: John Wiley and Sons, 1968.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17, p. 99-120, 1991.





**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



BERTALANFFY, L. V. **Teoría general de los sistemas**. México: Fondo de Cultura Económica, 1976. p. 32-214.

BRANDT, S. A. **Comercialização agrícola**. Piracicaba: Livroceres, 1980. 195p.

CARNEIRO, L. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. **Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre**. Rio de Janeiro: Anais do 21º ENANPAD, 1997.

CHEN, H.; CHEN, T. J. Governance structures in strategic alliances: transactions cost versus resource-based perspective. **Journal of World Business**, 38, 1-4, 2003.

CIMMYT - Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo. **El Enfoque de Sistemas Agrícolas y la Participación de los Agricultores en el Desarrollo de una Tecnología Apropriada**. Personal del Programa de Economía. In: EICHER y STAATZ (Comp.), Desarrollo Agrícola en el Tercer Mundo. México: Fondo de Cultura Económica. p. 443-463. 1991.

DAVIS, M. W. **Applied Decision Support**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988.

DAVIS, G. B.; OLSON, Margrethe H. **Sistemas de información gerencial**. Bogotá: McGraw-Hill. 1987.

DUTRA, A. S.; RATHMANN, R.; MONTOYA, M. A Mudança nas estruturas de mercado da agricultura brasileira pós-abertura econômica da década de 90 do século XX . Indicadores econômicos FEE, Porto Alegre, v. 34, n. 3, 2006.

EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **RAC**, v. 5, n. 2, p. 65-90, maio/ago. 2001.

GASSON, R. Goals and values of farmers. **Journal of Agricultural Economics**, 24(3):521-537. 1973.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications of strategy formulation. **California Management Review**, p. 114-135, 1991.

JANIS, I. L.; MANN, L. Coping with decisional conflict. **American Scientist**, 64(1976):657-667. 1976.

JANK, M. S.; NASSAR, A. M. Competitividade e globalização. In: ZYLBERSZTAJN, Décio e NEVES, Marcos F. (orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.



KERRIDGE, K. W. An exploratory analysis of the value orientation of farmers in the wheat-sheep zone of Western Australia. **Bureau of Agricultural Economics**. Australia. 1977.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **RAC**, v. 6, n. 1, p. 85-104, jan/abr. 2002.

LUHMANN, N. **Sociedade y sistema: la ambición de la teoría**. 1. reimpressão, Buenos Aires – México: ICE, 1997. 144 p.

MACHADO, J. A. D. **Análisis del sistema información-decisión en agricultores de regadío del Valle Medio del Guadalquivir**. Córdoba/España: ETSIAM. Tesis Doctoral. 1999. 307 p.

MONTOYA, M. A.; MARTINS, R. S.; MARQUES, P. V. Tendência de concentração no sistema agroindustrial brasileiro. **Teoria e Evidência Econômica**, v.4, n.7/8, p.17-22, maio/nov 1996.

MONTOYA, M.A.; GUILHOTO, J.J.M. Mudança estrutural no agronegócio brasileiro e suas implicações na agricultura familiar. In: TEDESCO, J.C. (org). **Agricultura familiar: realidades e perspectivas**. Passo Fundo: Editora UPF, 1999.

MORASH, E. A.; LYNCH, D. F. Public policy and global supply chain capabilities and performance: a resource-based view. **Journal of International Marketing**, Chicago, 2002.

MORIN, E. **O Método I: a natureza da natureza**. Trad. de Maria G de Bragança Mira-Sintra – Mem Martins, Portugal, 1987. Primeira Parte – Cap II, 92 a 145: A organização: do objeto ao sistema.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, 14, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. E. **Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, 79-91, may-june 1990.

RODRIGUEZ OCAÑA, A. **Propuesta Metodológica para el Análisis de la Toma de Decisiones de los Agricultores: aplicación al caso del regadío extensivo cordobés**. Córdoba / España: ETSIAM. Tesis Doctoral. 1996. 221p.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



SELZNICK, P. **Leadership in administration**. Evanston: Northwestern University Press, 1957.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

\_\_\_\_\_. **La nueva ciencia de la decisión empresarial**. Buenos Aires: El Ateneo, 1982. 163 p.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1975.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNEL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In.: ZYLBERSZTAJN, Décio e NEVES, Marcos F. (orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.