

# O PROCESSO DA TOMADA DE DECISÃO NA EMPRESA FAMILIAR ADUBOS ARAGUAIA

## THE PROCESS OF TAKING DECISION IN THE FAMILIAR COMPANY ADUBOS ARAGUAIA

Suzane B. Wilding<sup>1</sup>  
Francislene S. Camarotto<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo apresentou como objetivo identificar o processo da tomada de decisão em uma empresa familiar. Trata-se de uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa, em que o pesquisador compreende e interpreta os dados. A coleta de dados realizou-se por meio de entrevistas com perguntas abertas para oito (8) gerentes na empresa e, ao final, concluiu-se que se trata de uma empresa onde há uma centralização das decisões nas mãos do presidente. Entretanto este quadro tem evoluindo, pois a autonomia dos gestores vem crescendo paulatinamente.

### PALAVRAS-CHAVE

Tomada de decisão. Empresa familiar. Comunicação empresarial.

### ABSTRACT

This article aimed to identify the process of taking decision in the family business Adubos Araguaia. This is a qualitative descriptive study that understands and interprets the information. Data was collected through individual interviews with eight (8) managers in the company. The conclusion was that this company centralizes the decisions in the president's hands, although this process is changing and bringing more autonomy to the managers.

### KEYWORDS

Decision making. Family business. Business communication.

<sup>1</sup>Suzane Borges Wilding - Bacharelanda no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEvangélica) – Brasil. Email: [suzaneb.wilding@gmail.com](mailto:suzaneb.wilding@gmail.com)

<sup>2</sup>Profa. Ms. Francislene S. Camarotto – Professora do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis – UniEvangélica – Brasil. Email: [francislene.souza@unievangolica.edu.br](mailto:francislene.souza@unievangolica.edu.br)

## 1 INTRODUÇÃO

Como características culturais do povo brasileiro, apresentamos algumas peculiaridades, por exemplo, ao prezarmos muito os valores ligados à família. Somos ensinados a tomar atitudes pensando na família, sempre priorizando os princípios aprendidos em casa, entendendo que eles são responsáveis pela construção do nosso caráter.

Nesse sentido, as empresas familiares ocupam uma grande parte da paisagem econômica e social do nosso país, pois representam 80% das organizações nacionais, de acordo com dados do Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O sucesso e a continuidade dessa empresa torna-se um sonho. Elas não necessariamente significam uma empresa de pequeno porte, como muitas vezes são entendidas, mas sim, como um sonho de um patriarca que trabalha a vida inteira para torná-lo realidade, assim como se percebe em empresas como a do grupo Votorantim, o grupo Pão de Açúcar, o Sistema Brasileiro de Televisão (SBT) e até mesmo a Rede Globo de Televisão.

As organizações, no atual cenário globalizado, têm várias responsabilidades e metas a cumprir, e este trabalho tem como objetivo identificar o processo da tomada de decisão no nível tático na empresa familiar Adubos Araguaia.

Compreender melhor o processo da tomada de decisão no nível tático, em uma empresa familiar, torna-se importante; porque, a partir do conhecimento da forma como os gestores tomam decisões, pode-se melhorar esse processo e utilizar ferramentas que se tornam aspectos competitivos no atual mercado.

Como objetivo geral, a pesquisa se alicerça na identificação do processo da tomada de decisão na empresa familiar Adubos Araguaia no nível tático, a partir do conhecimento dos objetivos específicos, que são: identificar a forma com que os gestores tomam decisões na empresa familiar Adubos Araguaia; levantar o estilo de liderança e a influência que ela causa na tomada de decisão; avaliar a eficiência e agilidade da comunicação na gestão familiar.

Acredita-se que o resultado desta pesquisa, por meio de depoimentos dos gerentes, bem como com a contribuição de outros autores, pode esclarecer algumas dúvidas a respeito de como acontece o processo da tomada de decisão em uma organização, em que pais e filhos, irmãos e irmãs, primos e primas, juntam-se para montarem um negócio.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para se compreender como acontece a tomada de decisão em nível tático em uma empresa familiar, neste caso a empresa Adubos Araguaia, procuramos referências na literatura sobre como se define uma empresa familiar, suas práticas de gestão, a tomada de decisões e a importância da comunicação empresarial nesse tipo de empresa.

### 2.1 Empresa Familiar

A origem da empresa familiar pode ser apontada com o surgimento das capitâneas hereditárias, que marcaram o início do modelo de gestão de empresa privada (LEONE, 2005).

Com o passar dos anos, a empresa familiar no Brasil foi se tornando uma organização fortemente influenciada pelo patriarca e fundador, visto que o que a sustenta é a confiança mú-

tua provocada pelo vínculo familiar baseado na lealdade.

Conforme Netto (1998), existe uma característica específica que difere uma empresa familiar de qualquer outra organização: os laços familiares. Eles definem o direito da sucessão da direção da empresa. Essa característica tende a definir a forma de gestão a ser seguida; já que, além dos objetivos empresariais, devem-se levar em consideração as necessidades familiares.

Os tipos de empresas familiares são classificados de diferentes formas de acordo com cada autor. Lethbridge (1997) aponta três tipos: a empresa familiar tradicional, quando não se tem muita abertura e transparência administrativa e o controle é exercido pela família; a empresa híbrida, em que já se tem um pouco mais de abertura, mas o domínio ainda se encontra nas mãos dos familiares, apenas alguns profissionais participam da gestão; e a empresa com influência familiar, aquela em que a família, apesar de afastada do cotidiano administrativo da organização, mantém uma influência estratégica por meio da participação em ações.

Assim como qualquer outra organização, as empresas familiares também possuem diferentes formas de gestão e as que sobrevivem no mercado são aquelas que se preocupam em se atualizar e se profissionalizar para cumprirem as exigências do mercado, além de manterem um bom relacionamento e clima organizacional, começando pelos fundadores até os sucessores.

As empresas familiares apostam em estruturas mais simples, normalmente concentrando o controle na responsabilidade do fundador. A vantagem desta estrutura é a simplicidade, justamente por ser menos burocrática. Em compensação, à medida que a empresa se desenvolve, a eficácia da simplicidade fica comprometida e os processos se tornam mais complexos, requerendo maior precisão nos dados e informações.

Dentre vários pontos positivos da empresa familiar, Lodi (1993) destaca a lealdade dos funcionários, a reputação do nome da família naquela região, o respeito que as pessoas na empresa têm, quando ocorre um processo de sucessão de forma correta, e a rapidez na tomada de decisões.

Esses fatores apontados por Lodi (1993) mostram que a empresa familiar tem o potencial de se tornar referência no mercado, bastando saber usar as características únicas deste tipo de gestão para o crescimento da organização e, conseqüentemente, das pessoas que nela trabalham.

#### 2.1.1 Práticas de Gestão na empresa familiar

A maior preocupação na empresa familiar é a sua sobrevivência. Por isso Martins e Bernhoeft (1999) acreditam que o segredo para a estabilidade da empresa familiar no mercado é a sucessão. Quando o fundador se preocupa em ensinar a seus filhos, desde pequenos, sobre os negócios da família, eles já crescem com a consciência do que significa, para seus pais e familiares, manter o empreendimento. Assim o fundador deve estar atento para essa questão, enquanto ainda é vivo e tem forças para passar o maior número de informações possíveis para o sucessor.

Como existem pontos, considerados positivos, com relação às empresas familiares, é importante também comentar a respeito das falhas que essas empresas apresentam. Silveira e Bihel (2003) apontam algumas falhas neste modelo de gestão, entre elas a ausência de objetivos claros, sistemas de planejamento estratégico fraco, centralização do poder de decisão nas mãos do fundador e resistência ao profissionalismo e à criação de processos formais.

A partir disso, Uhlmann (1997) identifica três tipos de líderes: os autocráticos, os democráticos e os liberais, conforme é mostrado no quadro 01.

Blencher (2003) salienta que os traços positivos que a família apresenta têm de ser considerados como ponto forte da empresa no mercado competitivo, por isso é tão relevante que isso seja ensinado para os sucessores e que eles mantenham

tais valores.

Para evitar problemas como falta de comunicação e favoritismo dos familiares, é necessário que haja métodos que facilitem a tomada de decisão.

**Quadro 01** – Os três estilos de liderança

<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Liberal</b>
Somente o líder traça os objetivos, sem a participação de nenhuma outra pessoa nesse processo.	Decisões tomadas em grupo e assistidas pelo líder.	Liberdade total nas decisões grupais, sem a mínima participação do líder.
O líder dá a direção nas operações diárias, cada uma por vez, na medida em que são necessárias.	A própria equipe vê a necessidade de tomar providências para alcançar o alvo, solicitando sugestões técnicas ao líder. As operações ganham novas perspectivas com as discussões em grupo.	A participação do líder no debate é limitada, fornecendo informações ao grupo quando as pessoas pedem.
O líder define a tarefa que deverá ser executada e a equipe com que cada um irá trabalhar.	Os componentes do grupo têm a liberdade de dividir as tarefas e escolher seus companheiros de trabalho.	Fica a critério do próprio grupo tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos companheiros de trabalho, numa completa falta de participação do líder.
O líder é totalmente dominador. Conforme a necessidade, ele critica ou elogia os componentes da equipe.	O líder procura ser um membro normal do grupo, mas sem realizar muitas tarefas.	O líder não avalia o desempenho dos componentes do grupo, somente faz comentários quando perguntado.

Fonte: UHLMANN (1997- adaptado).

## 2.2 Tomada de Decisão

Segundo Maximiano (2004), a tomada de decisão é o processo de alguma escolha feita, a partir da avaliação de diversas alternativas para a solução de um problema ou aproveitamento de oportunidades.

O pontapé inicial para o processo da tomada de decisão é a conscientização, por parte dos administradores, de que existe um problema e, partindo disso, algumas etapas devem ser seguidas como a escolha e prática da alternativa, além de sua avaliação. Basicamente o processo da decisão passa por quatro estágios, nesta ordem: definição do problema, obtenção dos fatos, formulação das alternativas e tomada da decisão.

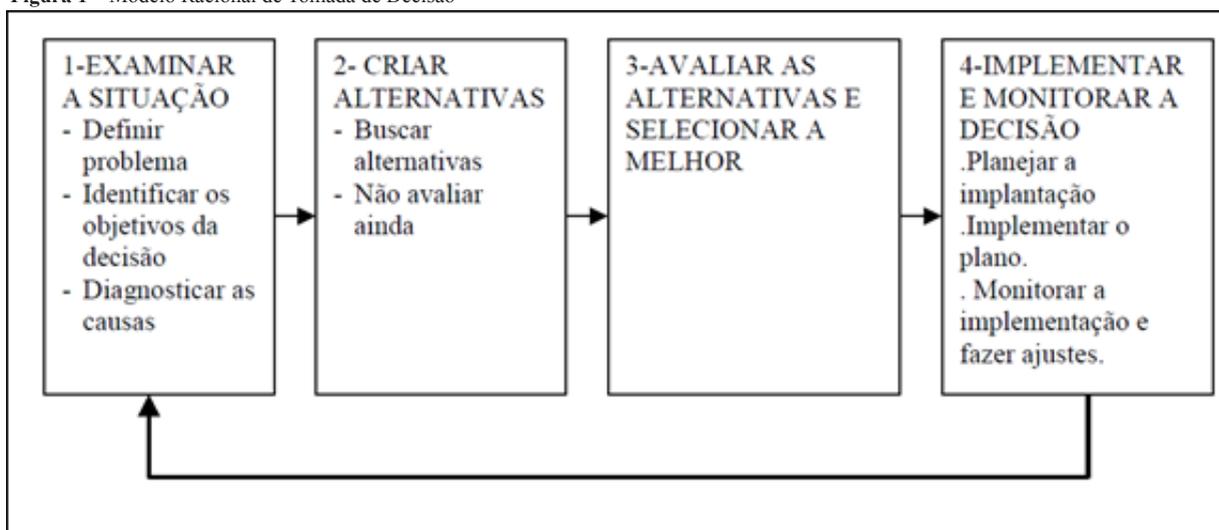
A capacidade de tomar decisões pode ser adquirida e de-

envolvida através de treinamentos, vivência nas situações e conhecimento pleno do problema a ser resolvido. Segundo Andrade (2009), as decisões se diferem de acordo com o nível hierárquico em que elas são tomadas.

De uma forma geral, as decisões que são tomadas em nível de cúpula são as mais importantes, pois produzem um efeito mais impactante na organização. Geralmente os gerentes e supervisores estão envolvidos em decisões no nível operacional, de como será o dia a dia no ambiente de trabalho com relação às operações rotineiras e de curto alcance.

Para se tomar uma decisão, é preciso, primeiramente, identificar o problema que será analisado e então descobrir qual tipo de decisão deverá ser tomada para solucionar aquele problema, conforme a figura 1 que mostra um esquema chamado de mo-

**Figura 1** – Modelo Racional de Tomada de Decisão



Fonte: Oliveira (s/d)

delo racional de tomada de decisão, que tem sido usado por várias empresas no mundo atual.

De acordo com Maximiano (2004), nas organizações, as decisões dividem, basicamente, em duas categorias: as decisões programadas e as não programadas. As decisões programadas resolvem problemas que ocorrem com maior frequência na empresa. A partir da identificação do erro, um procedimento padrão é criado para ser aplicado em todas as ocorrências deste erro. Nesse caso, não é necessário fazer o diagnóstico do problema e criar uma alternativa de resolução, basta aplicar o procedimento pré-estabelecido. As decisões programadas simplificam a tomada de decisão em situações repetitivas, pois são soluções determinadas por regras para problemas rotineiros.

Os problemas de rotina não significam que são simples, mas sim, que possuem procedimentos a serem seguidos com o fim de solucionar os problemas complexos também de forma mais simples, conforme certifica Andrade (2009). Portanto, não é necessário que haja um estudo específico de cada problema que aparece na empresa todos os dias, e sim, a aplicação dos procedimentos de rotina já estabelecidos.

Já as decisões não programadas são tratadas individualmente, preparadas uma a uma, e servem para atacar problemas cujas soluções-padrão não conseguem resolver. Essas são situações pelas quais a empresa está passando pela primeira vez e que necessita de um procedimento diferente para solucionar o problema. Neste caso, Maximiano (2004) afirma que é necessária a análise do problema e seu diagnóstico, resultando em uma tomada de decisão diferenciada.

Andrade (2009) orienta que um problema que não aparece com muita frequência deve ser resolvido através de uma decisão não programada e, como exemplo, o autor cita problemas como alocação de recursos, alterações na linha de produção e maneiras de melhorar a relação com a comunidade. Neste tipo de decisão, a etapa do diagnóstico é muito importante, pois ela busca entender o problema e identificar suas causas e consequências.

Após a etapa de diagnóstico, é necessário que haja a formulação das alternativas, e uma técnica muito usada para se obter alternativas é o brainstorming, que significa literalmente “tempestade de ideias” e, conforme Maximiano (2004), consiste em um processo em que as pessoas se interajam verbalmente com diferentes ideias para se tentar chegar a uma conclusão comum.

Esta interação entre os gestores faz com que eles formulem alternativas coerentes.

A etapa de formulação das alternativas em um processo decisório requer experiência e criatividade de um administrador. Para Farah (2008), o uso da tecnologia tem ajudado bastante as pessoas responsáveis pela tomada da decisão, pois facilita a avaliação dos pontos fortes e fracos de cada uma das alternativas. Portanto, é de extrema importância um bom julgamento antes de se escolher qual alternativa seguir.

No mundo de hoje, é necessário que se tenha criatividade quando se trata da formulação de alternativas em um processo decisório. Para Greenhalgh (2002), não se deve aplicar soluções comuns em um mundo globalizado como o de hoje. Por isso um bom processo de decisão é aquele que pensa além dos limites tradicionais.

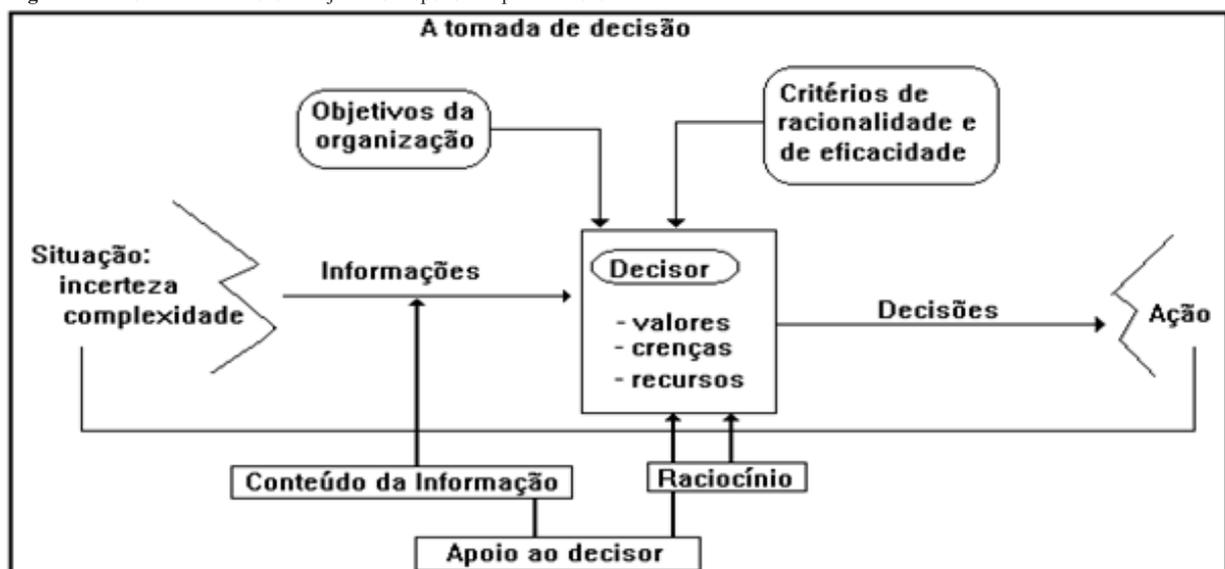
Greenhalgh (2002) salienta também que se deve tomar cuidado quando se está formulando uma alternativa em grupo, pois existem duas características negativas que costumam aparecer: a de escolher um procedimento padrão e aplicá-lo em um problema nunca ocorrido anteriormente, com o objetivo de facilitar a tomada da decisão, e a de censurar o modo de pensar das pessoas e não ouvi-las prontamente, o que acaba gerando medo, por parte dos colaboradores, de divulgarem suas ideias, quando essas podem ser ótimas soluções para o problema.

Após a formulação das alternativas, uma avaliação é feita para servir de apoio à alternativa escolhida. Na figura 2, pode-se visualizar como ocorre este processo na percepção de Freitas (1993). O esquema a seguir é apresentado de forma teórica para demonstrar alguns dos aspectos que o responsável pela decisão deve levar em conta no momento de avaliar as alternativas e escolher a melhor opção. Conforme Freitas (1993), as decisões devem ser tomadas com base nos valores, crenças e recursos disponíveis.

Existem vários bons motivos para se tomar uma decisão em grupo. Normalmente é mais difícil entrar em acordo, pois cada indivíduo tem sua solução para um problema; mas, na maioria das vezes, as decisões tomadas em grupo tendem a cometer menos erro do que quando uma pessoa resolve sozinha.

De acordo com Hampton (1992), um estudo foi feito com vários gerentes de diferentes países, e a conclusão foi que esses líderes tendem a tomar decisões em grupo nas seguintes situações: quando os integrantes da equipe sabem de alguma

Figura 2 – A tomada de decisão e a ajuda ao responsável pela decisão.



Fonte: FREITAS (1993, p. 74).

informação que os gestores não possuem; quando é de suma importância a aceitação de toda a equipe para a aplicação de uma decisão, pois todos sofrerão algum tipo de consequência; e quando os objetivos dos participantes estão bem alinhados com a finalidade da organização.

De acordo com Gutierrez (1999), na tomada de decisão é importante que se tenha dados e informações disponíveis e, muitas vezes, esses elementos estão fragmentados na cabeça dos indivíduos que compõem o nível estratégico da empresa. Portanto o processo de comunicação desempenha um papel essencial; pois, por meio dele, pode-se chegar a um consenso utilizando-se o convencimento, e não a imposição ou a manipulação.

### 2.3 A importância da Comunicação Empresarial

Conforme Casado (2002), a comunicação é uma relação entre a parte que transmite uma informação e a parte que compreende. Enquanto o que foi transmitido não for entendido, a informação é inútil. O homem tem evoluído com a comunicação e vale lembrar que, comunicar-se, não significa usar apenas a escrita e a fala; mas, também, gestos que expressam mensagens fortes e de grande importância para a vida social.

Os desafios que são enfrentados atualmente pelas organizações têm mudado o enfoque da comunicação empresarial para uma visão mais estratégica, até porque ela influencia nas decisões que serão tomadas diariamente nas empresas. A tecnologia e a rapidez pela qual as informações são transmitidas mostram que, se a empresa não acompanhar este ritmo acelerado, pode estar em grande desvantagem no mercado competitivo.

Dentro da empresa, o processo de comunicação vai muito além de relatórios. Na verdade, a comunicação deve ser uma atividade que leva todos a pensarem, falarem, agirem e discutirem. Ela tem de conservar departamentos em sintonia, para que todos possam realizar suas atividades diárias de forma motivada.

A mensagem que é levada através da comunicação pode ser em direção vertical de baixo para cima ou de cima para baixo. Para Dubrin (2001), a mensagem em direção vertical de cima para baixo é aquela passada pelo superior da empresa aos seus subordinados, envolvendo relatórios e jornais internos da empresa. O tipo de comunicação mais adequado é o que se

preocupa apenas em informar e não persuadir ou convencer o subordinado.

Já na comunicação em direção vertical de baixo para cima, a mensagem é levada pelo subordinado ao superior, envolvendo relatórios, reuniões grupais e conversas informais com o superior. É muito importante que os dados passados sejam precisos, pois eles ajudarão no processo da tomada de decisão.

Dubrin (2001) também confirma que existem alguns programas e políticas que as empresas criam para facilitar a comunicação interna. Eis alguns deles: programa de reclamações, em que os colaboradores enviam reclamações e sugestões com relação à condição de trabalho; programas de treinamento; rádio corredor; e encontros casuais.

Já, com relação aos meios de comunicação, uma pesquisa foi feita pela ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), em 2005, revelando que os veículos mais utilizados pelas empresas foram: intranet, jornal impresso, jornal mural, boletim e a comunicação face a face. Outros exemplos desses meios citados por Kunsch (2003) são o correio eletrônico, os terminais de computador e os telefones celulares.

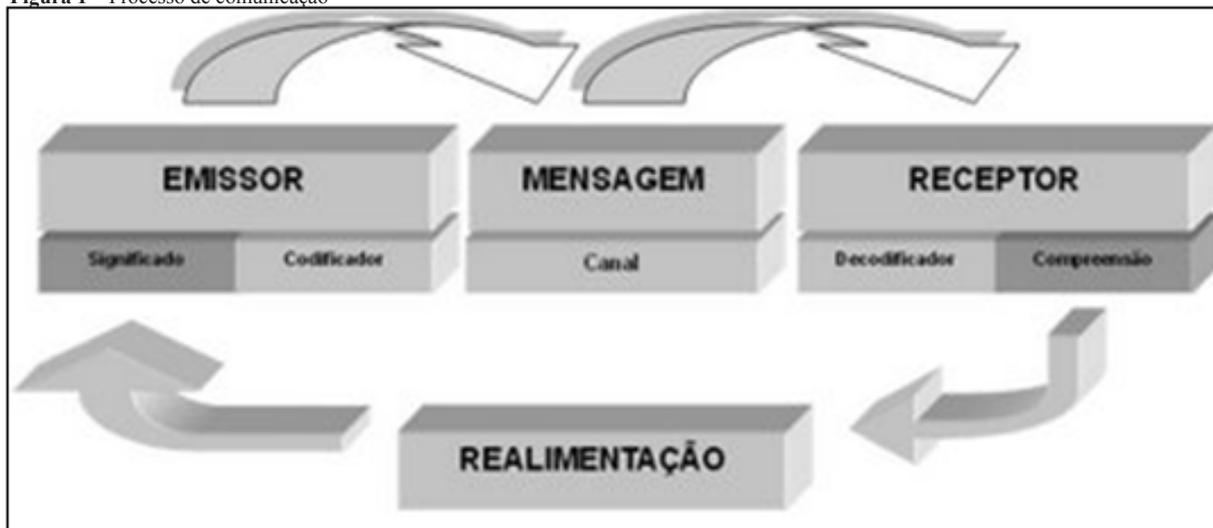
De acordo com Andrade (2009), a comunicação é mais importante ainda em organizações que necessitam lidar diariamente com fatos incertos ou em empresas que possuem uma tecnologia precária. É considerável analisar também o tamanho, a estrutura da empresa e o número de funcionários que essa empresa possui.

Existem alguns elementos para que o processo de comunicação seja completo, conforme ilustra a figura 3: o emissor, a mensagem, o canal, o receptor e o feedback ou retroalimentação.

Para Andrade (2009), o emissor é a pessoa que tem a informação e que necessita passá-la para outro indivíduo. A mensagem é a informação que o emissor quer transmitir e o entendimento dessa mensagem é o objetivo central do processo de comunicação. O canal é o meio de comunicação utilizado para que a mensagem alcance seu destino final. O receptor é o indivíduo ou o grupo de pessoas que recebe a mensagem e a interpreta. Finalmente o feedback é a resposta do receptor à mensagem recebida e é um elemento muito importante na empresa, pois garante a eficácia do processo de comunicação.

Os elementos citados anteriormente e ilustrados na figura 3 são essenciais e estão totalmente ligados à identidade da em-

Figura 1 – Processo de comunicação



Fonte: Berlo (1963, p. 25)

presa, conforme afirma Cardoso (2006). De uma forma geral, o processo de comunicação pode ser entendido como um sustento à organização. Por isso os comunicadores têm uma posição estratégica, no sentido de planejar e divulgar as informações de forma eficaz; pois, como diz Pinto (2001, p. 31), “ações duradouras, comunicadas de forma adequada, trazem frutos duradouros”.

### 3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2002), trata-se de uma pesquisa descritiva, pois busca levantar a atual situação de uma empresa com relação à tomada de decisão, com o objetivo de estudar as opiniões levantadas de um grupo. Dessa forma, trata-se de um estudo descritivo de abordagem qualitativa, por ser um estudo em que o pesquisador participa, compreende e interpreta os dados com o principal objetivo de identificar como ocorre o processo da tomada de decisão, em nível tático, na empresa familiar Adubos Araguaia.

O foco principal é a análise de uma empresa familiar de médio porte através da coleta de dados primários e secundários, disponibilizados pela organização.

Por meio do um estudo descritivo, qualitativo, este trabalho buscou entender como o nível tático da empresa Adubos Araguaia Ind. e Com. Ltda., localizada no Distrito Agroindustrial de Anápolis (DAIA), composto por oito gerentes, entre 27 e 51 anos, toma suas decisões diárias, considerando que o modelo de gestão da organização é o familiar, que possui características próprias.

Garantido o anonimato dos sujeitos, após ser autorizada junto à direção da empresa, a entrevista, no setor de trabalho de cada gerente, submeteu-os a perguntas abertas (Apêndice

01). Após a transcrição e análise dos dados, identificaram-se as opiniões desses gerentes, seguido do tratamento das questões que, para Rauen (1999), é a fase em que se apresentam os resultados obtidos.

Nesta pesquisa, as informações colhidas, por meio de livros e artigos, foram utilizadas para a construção do referencial teórico, com o intuito de entender a teoria para posteriormente ser aplicada na prática. E as informações obtidas com os depoimentos e questionários respondidos pelos líderes foram analisados com o objetivo de chegar a uma conclusão.

### 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa familiar no Brasil foi se tornando uma organização fortemente influenciada pelo patriarca e fundador, e o que as sustenta é a confiança mútua.

Para Garcia (2001), uma família na direção de uma empresa exerce forte influência em sua missão. É muito comum que uma empresa familiar apresente os mesmos valores e cultura praticados na família que a direciona. Portanto, saber do surgimento da empresa torna-se importante para o processo de entender como ela evoluiu e se tornou o que é hoje. Conforme mostra o quadro 02, na empresa pesquisada, percebe-se que os gerentes entrevistados realmente sabem a respeito do surgimento da empresa. Isso é importante; pois, com a consciência de como a organização começou, é possível alinhar os objetivos dos gerentes com os objetivos do fundador.

A seguir, apresenta-se uma síntese das respostas dos gerentes compactada nos quadros a seguir. Foram extraídos os trechos que melhor correspondiam ao que estava sendo perguntado.

**Quadro 02:** Surgimento da empresapela decisão.

<b>Fale um pouco sobre o surgimento da empresa Adubos Araguaia.</b>	
Sujeito 01	O que eu tenho são conhecimentos bem gerais. A empresa começou em 1987. O pontapé inicial foi a abertura de uma loja agropecuária que se localizava na Avenida Brasil e, mediante os clientes que ele já atendia, houve a necessidade de criar algo mais ligado a fertilizantes, começando com misturas em pequenas quantidades. Por volta de 2001, a fábrica foi criada no DAIA e a empresa foi conquistando espaço no mercado.
Sujeito 02	A empresa se iniciou como uma loja agropecuária e, depois de alguns anos, o fundador viu a necessidade de criar uma fábrica de fertilizantes. Hoje nós temos seis lojas agropecuárias, três fábricas de fertilizantes e um centro de distribuição de defensivos, distribuídos nos estados de Goiás e Distrito Federal.
Sujeito 03	O atual presidente e fundador da empresa é um grande talento na área de empreendedorismo. Após se formar em Engenharia Agrônoma, fundou um comércio no final da década de 70, que logo se transformou em uma pequena indústria. Daí para uma grande empresa foram alguns anos, sempre prezando pelo trabalho e liderança das equipes.
Sujeito 04	Adubos Araguaia é uma empresa familiar, que teve seu início idealizado pelo dono, que abriu uma “porta” para comercializar produtos agropecuários. Com o passar do tempo o fundador viu uma oportunidade em misturar fertilizantes para atender a demanda de adubos vendidos em sua loja. A partir disso, montou a primeira fábrica em Anápolis. A empresa não para por aí, já está projetando a abertura de mais três unidades fabris, sendo dois no estado de Mato Grosso e um no estado do Paraná, podendo atender seus clientes com qualidade e pontualidade.
Sujeito 05	Nasceu da ideia de um agrônomo em explorar o ramo agropecuário em uma loja que vendia diversos produtos. Entendendo a forte demanda por fertilizantes, o visionário fundador instalou nessa loja uma unidade misturadora que hoje se transformou no que é a Adubos Araguaia.
Sujeito 06	Em meio à crise do setor de fertilizantes no final da década de 80, surgiu a oportunidade para empresas atuar regionalmente neste setor. Foi com essa visão e com muita coragem que foi fundada a empresa.
Sujeito 07	A empresa nasceu como uma loja de produtos agropecuários, que logo aproveitou as oportunidades do mercado e se expandiu, tornando-se uma fábrica de fertilizantes.

Sujeito 08	A empresa Adubos Araguaia surgiu em 1987 no lugar de uma pequena loja de produtos agropecuários, chamada Agrovot. Foi fundada inicialmente para mistura de adubo para o suprimento apenas da sua própria loja.
------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.pela decisão.

#### Quadro 03: Informações e ferramentas na tomada de decisão

<b>Você possui informações e ferramentas necessárias disponíveis para tomar uma decisão?</b>	
Sujeito 01	Nem sempre. A minha alçada é limitada, e, quando o presidente está viajando ou simplesmente fora da empresa, muitas vezes fico sem informações precisas. Isso acaba fazendo com que eu tome uma decisão, sem ter certeza se é a melhor para a empresa.
Sujeito 02	Sim. Frequentemente me reúno com a diretoria para receber instruções e informações com relação às decisões que tenho que tomar diariamente na loja.
Sujeito 03	Normalmente sim, procuro analisar relatórios todos os dias. Estes são ótimas ferramentas que ajudam na tomada de decisão.
Sujeito 04	Sim, mas sempre estamos buscando novos relatórios que possam auxiliar na hora de decidir.
Sujeito 05	Sim. Sempre me mantenho informado, tanto com relação aos meus subordinados como em relação aos meus superiores.
Sujeito 06	Em muitas situações sim e em outras não. Nos casos em que não temos, usamos o histórico associado ao bom senso, buscando preservar os direitos da empresa.
Sujeito 07	Minhas tomadas de decisões quase sempre se baseiam em informações extraídas de relatórios, as ferramentas existem e estão sendo aprimoradas a cada dia.
Sujeito 08	Sim. Tenho uma abertura muito satisfatória com a presidência e diretoria da empresa o que torna a tomada de decisão muito mais embasada e certa.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.pela decisão.

Conforme Gutierrez (1999), para se tomar uma decisão é muito importante que se tenha informações disponíveis, porém muitas vezes essas estão fragmentadas nas cabeças das pessoas, dificultando assim o processo da decisão. O quadro 03 mostra que os depoimentos prestados pelos líderes sugerem centralização das decisões nas mãos do presidente da empresa. Percebe-se que o Sujeito 01 falou sobre isso quando respondeu que sua alçada é limitada e que fica sem informações precisas se o presidente da empresa se ausenta. Ele também afirma:

“isso acaba fazendo com que eu tome uma decisão, sem ter certeza se é a melhor para a empresa”. A centralização ainda é nítida quando o sujeito 02 diz que frequentemente se reúne com a diretoria para obter informações e instruções.

Por outro lado, ainda no quadro 03, os Sujeitos 03, 04 e 07 citaram a importância da análise de relatórios para a extração de informações. Este é um aspecto positivo; pois, segundo Farrah (2008), o uso da tecnologia tem ajudado bastante as pessoas responsáveis pela tomada de decisão.

#### Quadro 04: Estilo de liderança

<b>Você considera o seu líder autocrático, democrático ou liberal? Você acredita que o estilo de liderança influencia na tomada de decisão?</b>	
Sujeito 01	Democrático. Uma liderança que ouve e considera o que a equipe tem a dizer tem mais chance de acertar no momento de tomar uma decisão.
Sujeito 02	Democrático. Quando o líder ouve as pessoas envolvidas, as decisões são tomadas com mais precisão. Quando ele toma decisões sem saber o que a equipe pensa ou sem a equipe concordar, é muito mais difícil fazer com que eles cumpram o procedimento.
Sujeito 03	Democrático, porque ele compartilha situações, discute possibilidades e divulga a decisão antes da implantação dela.
Sujeito 04	Aqui na empresa, as tomadas de decisões são autocráticas, porque depende muito da opinião do dono da empresa. Com certeza tem influência nas decisões, pois tem que estar de acordo com o pensamento dele.
Sujeito 05	Democrático. Este modelo de liderança permite que a decisão seja tomada com mais parcialidade, seguindo os objetivos da empresa.
Sujeito 06	Democrático. Dependendo da situação e do momento, as decisões podem ser tomadas coletivamente, ouvindo-se as pessoas envolvidas no processo.
Sujeito 07	Democrático, que sabe ouvir e na maioria das vezes divide suas decisões com a equipe. Acredito na sua gestão pautada pela seriedade e confiança que deposita na sua equipe.
Sujeito 08	Considero meu líder democrático. Com um líder democrático a equipe tem liberdade para se expressar, dar sua opinião e participar das mudanças do todo, possibilitando visões que sozinho não teria.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.pela decisão.

O quadro 04 aponta que sete dos gerentes abordados afirmam ter um líder democrático, que sabe ouvir a equipe e levar em consideração suas opiniões. Isso significa, segundo Uhlmann (1997), que, em uma liderança democrática, a própria equipe vê a necessidade de tomar providências para alcançar o alvo, solicitando sugestões técnicas ao líder. Entretanto,

percebe-se que o Sujeito 04 é o único que afirma ter um líder autocrático, cujas decisões dependem muito da opinião do dono da empresa, sem dar liberdade para a equipe, e, conforme Uhlmann (1997), nesse tipo de liderança, o líder é totalmente dominador, criticando ou elogiando a equipe conforme a necessidade.

**Quadro 05:** Ambiente de trabalho

<b>Para você, a empresa possui um ambiente de abertura para a conversação e troca de opiniões?</b>	
Sujeito 01	Sim. Todos nós temos muita abertura para conversar com qualquer funcionário sobre qualquer assunto. O que sempre foi pregado aqui é: se você tem alguma opinião ou crítica a fazer, procure um dos gestores e converse sobre isso.
Sujeito 02	Sim, e, em minha opinião, é um dos motivos de a empresa estar crescendo tanto no mercado e se destacando.
Sujeito 03	Sim. Aqui na empresa existe total abertura e acesso aos gestores dos outros departamentos e também à diretoria e à presidência.
Sujeito 04	Estão começando a dar essa abertura, pois estão abrindo relatórios que antes era centralizado na mão do dono da empresa.
Sujeito 05	Sim. Todos na empresa são muito acessíveis a conversas, inclusive a diretoria. É possível conversar com eles, desde assuntos mais simples até os mais complexos.
Sujeito 06	Acho que sim. Esses fóruns se dão em reuniões de departamentos, em reuniões com a diretoria, em reuniões com gerentes.
Sujeito 07	Sim. Diante de várias situações que já vivenciei na empresa, acredito que vivemos aqui em um ambiente de uma abertura. Sinto-me confortável argumentando e dando minhas opiniões, que, às vezes, são consideradas.
Sujeito 08	Sim. Tenho liberdade e abertura com toda a diretoria e presidência da empresa, participando das decisões e ouvindo diversas opiniões, tornando as tomadas de decisões muito mais seguras e fáceis.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.pela decisão.

Casado (2002) afirma que não adianta se comunicar sem que a outra parte entenda a mensagem. Esta afirmação mostra a importância de se trocar opiniões, conversar e entender o motivo de uma decisão estar sendo tomada na empresa. Portanto, um ambiente de abertura torna-se importante no mundo corporativo. Percebe-se, no quadro 05, que todos os sujeitos

pesquisados responderam que a gerência e também a diretoria são abertas para conversar, o que corrobora com o autor Dubrin (2001), quando afirma a importância de programas de reclamações, programas de treinamento, reuniões e encontros casuais, que ajudam na comunicação interna.

**Quadro 06:** Meios de Comunicação

<b>Quais são os meios de comunicação usados na empresa? Você acredita que eles são eficientes e ágeis?</b>	
Sujeito 01	E-mail, telefone, helpdesk e mural de recados no refeitório. Sim.
Sujeito 02	E-mail e telefone. Principalmente para mim que trabalho na loja, estes são os meios que me fazem estar em contato com a fábrica durante todo o dia. Acredito que eles são eficientes e ágeis.
Sujeito 03	Contato pessoal, telefone, e-mail e painéis. Acredito que são eficientes, porém as teleconferências poderiam ser mais usadas.
Sujeito 04	Email, telefone, contato pessoal (conversa), sim, a agilidade está mais ligada ao modo de utilizar e clareza nas informações.
Sujeito 05	O principal meio de comunicação é o e-mail. Esta ferramenta é muito ágil, porém carece um pouco de eficiência uma vez que não possui muita formalidade. Sugeriria a circular interna como meio de se formalizar a comunicação.
Sujeito 06	O e-mail e reuniões. A comunicação sempre pode melhorar. Tornar-se mais eficiente, mais ágil, mais direta. Tudo isso ajuda a evitar “o burburinho de corredor”, “a rádio peão” e “o fuxico” que acabam distorcendo a realidade e visão correta da situação.
Sujeito 07	Foi usado o e-mail e o telefone para comunicar com todas as áreas da empresa. Acredito que a melhoria da comunicação seja um dos nossos desafios, precisamos buscar meios ainda mais eficientes e ágeis diante do crescimento contínuo do número de colaboradores.
Sujeito 08	Os meios de comunicação usados pela empresa atualmente são: telefone, internet e e-mail. Acredito que estes são eficientes e ágeis.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.pela decisão.

O bom funcionamento dos meios de comunicação na empresa faz com que as informações cheguem ao conhecimento do responsável pelas decisões de forma mais precisa e objetiva, facilitando, assim, a análise das alternativas e a escolha da melhor opção. O quadro 06 mostra que, na empresa pesquisada, os meios de comunicação mais utilizados são o telefone, as reuniões, o e-mail e o contato pessoal. Esses mesmos meios também

são citados por Kunsch (2003) como os mais utilizados pelas empresas em geral. A eficiência de tais meios depende muito de como são utilizados. De acordo com a pesquisa feita na empresa Adubos Araguaia, ainda apresentada no quadro 06, esses meios são considerados ágeis e eficientes. Observa-se também que os sujeitos 03 e 05 sugerem o uso de teleconferências e da circular interna.

**Quadro 07:** Trabalho em equipe

<b>Você trabalha em equipe para resolver problemas em seu departamento? Como se dá esse processo?</b>	
Sujeito 01	Sempre em equipe. Quando alguma coisa foge da minha alçada, sempre busco informações mais precisas sobre aquilo para tomar a decisão certa. Se for necessário, procuro a diretoria para ter uma direção e sempre seguir a mesma linha de raciocínio com o presidente.
Sujeito 02	Sim. Procuro convocar as pessoas envolvidas no processo para que juntos a gente chegue a uma conclusão comum. Antes de tomar qualquer decisão, gosto de ouvir a opinião das pessoas que serão afetadas.
Sujeito 03	Trabalho em equipe no levantamento e avaliação dos problemas, assim como na elaboração de possíveis soluções. As tomadas de decisão normalmente são feitas após essas etapas com retorno para equipe envolvida.
Sujeito 04	Sim, quando surge algo que influencie no departamento, procuramos sempre ouvir as opiniões de todos no departamento.
Sujeito 05	Sim. É colhida uma visão sintetizada do problema junto aos analistas. Após esse levantamento, eu elaboro mais de uma alternativa para solução daquele problema. Dependendo da complexidade eu mesmo escolho uma alternativa e aplico, ou então troco uma ideia com a diretoria.
Sujeito 06	Sim. As pessoas que trabalham comigo sabem que todos os problemas devem ser repassados a mim. A solução pode ser definida naquele momento ou a posterior.
Sujeito 07	Às vezes. Quando percebo que o problema deve ser compartilhado entre a equipe, procuro ouvir todos e buscar a solução nas próprias pessoas envolvidas no processo; quando não, resolvo os problemas baseado na experiência ou trocando opiniões com meus superiores.
Sujeito 08	Sim. Todos os problemas e/ou ajustes feitos na minha equipe é feito através de reuniões onde discutimos o assunto e, depois de ouvido a opinião de todos, chegamos a uma decisão.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011, pela decisão.

O trabalho em equipe torna-se importante no momento de buscar opções que realmente solucionem o problema. Maximiano (2010) afirma que uma das técnicas muito usadas para se obter alternativas é o brainstorming. A partir das ideias surgidas durante a interação verbal dos participantes, é possível tomar uma decisão mais precisa. Já Hampton (1992) divulgou um estudo feito com vários gerentes e concluiu que eles priorizam a tomada de decisão em grupo quando é de suma importância a aceitação da equipe.

Pode-se observar no quadro 07 que todos os sujeitos da pesquisa responderam que trabalham em equipe em seu departamento. Isso mostra que as pessoas que lideram taticamente a empresa Adubos Araguaia estão seguindo a mesma linha de raciocínio que os teóricos citados acima. Percebe-se também que os líderes ouvidos, principalmente os sujeitos 02, 05 e 07, frisaram a importância de conversar com as pessoas envolvidas antes de tomar uma decisão baseada simplesmente no que eles acham.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo principal, identificar o processo da tomada de decisão na empresa familiar Adubos Araguaia no nível tático.

O primeiro objetivo específico foi o de identificar a forma que os gestores tomam decisões na empresa familiar Adubos Araguaia. Esse objetivo foi alcançado, conforme mostram os

quadros 03 e 07. Alguns gestores entrevistados disseram que a maioria de suas decisões é tomada por meio da análise de relatórios, que estão sendo aperfeiçoados cada vez mais pela empresa. Porém, dois dos entrevistados frisaram ter a alçada limitada, o que mostra a centralização das decisões nas mãos do presidente. Ainda com relação à forma com que os gestores tomam decisões, percebe-se que todos afirmaram que trabalham em equipe para resolver problemas em seu departamento e que acreditam ser importante esse processo.

O segundo objetivo específico alcançado foi o de levantar o estilo de liderança da empresa Adubos Araguaia e a influência que ele causa na tomada de decisão, o que se compara no quadro 04. Sete dos oito gestores abordados acreditam ter um líder democrático, que ouve e acredita na competência de sua equipe. Apenas um dos entrevistados afirma ter um líder autocrático, que, conforme Uhlmann (1997), é totalmente dominador e apenas elogia ou critica a equipe quando for necessário. Ainda sobre o quadro 04, os gestores dizem que o estilo de liderança democrático influencia na tomada de decisão, pois permite ouvir a opinião das pessoas envolvidas no processo antes de colocar o plano em prática.

Por fim, o terceiro objetivo específico foi o de avaliar a eficiência e a agilidade da comunicação na gestão familiar. Foi alcançado quando os entrevistados responderam ter abertura para conversação e troca de opiniões na empresa, conforme mostra o quadro 05. Ainda sobre a comunicação, o quadro 06 mostra de forma clara que os meios de comunicação mais usados na empresa são o e-mail, o telefone e o contato pessoal, que são

considerados eficientes, na opinião dos gerentes. Porém, uma sugestão é que a empresa use mais recursos tecnológicos para que a comunicação torne-se ainda mais eficiente e ágil.

Percebe-se, conforme o quadro 02, que os gestores conhecem a história e o surgimento da empresa, o que é importante para aqueles que trabalham com o objetivo de alcançar o mesmo alvo para o qual a empresa foi criada. Conhecendo a história da empresa é possível reconhecer o quanto ela cresceu por meio da ajuda de toda equipe.

A empresa pesquisada se encaixa, portanto, no modelo de organização familiar híbrida, que, conforme Lethbridge (1997),

é aquele tipo em que os donos possuem influência sobre as decisões, porém há uma abertura para os gestores dialogarem e discutirem a respeito dessas decisões. Com o uso de novos recursos tecnológicos, principalmente dos relatórios que estão sendo aplicados, esse quadro está mudando ainda mais, garantindo mais autonomia para os gestores dos departamentos. O processo da tomada de decisão ainda é um desafio que deve ser aperfeiçoado e renovado todos os dias, e um dos segredos para uma decisão bem tomada é a comunicação e a transparência entre as partes envolvidas.

## 6 REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. O. B. de. Teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ABERJE, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. 2005. Disponível em: [www.aberje.com.br/novo/acoes\\_artigos\\_mais.asp?id=633](http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=633). Acesso em: 4/5/2011.
- BERLO, David K. O processo da comunicação. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.
- BLECHER, N. Em Busca da Eternidade: o que alguns dos maiores grupos familiares brasileiros estão fazendo para perpetuar seus negócios. Revista Exame, edição 794, ano 37, n. 12, 2003.
- CARDOSO, O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos, cidade: editora, 2006.
- CASADO, T. O papel da comunicação interpessoal: as pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- DUBRIN, Andrew J. Princípios da Administração. Tradução Roberto Minadeo. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. (Orgs.). Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas. Vários autores. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FREITAS, H. M. R. A informação como ferramenta gerencial. Porto Alegre: Ortiz, 1993.
- GARCIA, V. P. Desenvolvimento das famílias empresárias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GIL, A.C. Como elaborar um projeto de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUTIERREZ, G. L. Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- HAMPTON, D. R. Administração Contemporânea. 3.ed. São Paulo: Pearson Education, 1992.
- KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.
- LEONE, N. M. de C. P. G. Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.
- LETHBRIDGE, E. Tendências da Empresa Familiar no Mundo. Revista BNDES, n.7, jun. 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em: 4/5/2011
- LODI, J. B. A empresa familiar. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L. de; BERNHOEFT. Empresas Familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócios Editora, 1999.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução à Administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- NETTO, R. D. Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.
- OLIVEIRA, C. A. Modelo Racional de Tomada de decisão. S/d. Disponível em: <http://www.professorcezar.adm.br/Textos/O%20processo%20de%20tomada%20de%20decisao.pdf>. Acesso em: 4/5/2011.
- PINTO, C.C. Valor ou modismo? Guia de boa cidadania corporativa - parte integrante da Revista Exame. Revista Exame. Edição 754, São Paulo, 2001.
- RAUEN, F. J. Elementos de iniciação à pesquisa. Rio do Sul-SC: Nova Era, 1999.
- SILVEIRA, K.; BIEHL, K. A. Análise de ações no processo sucessório das empresas familiares, 2003.
- UHLMANN, G.W. Administração: das teorias administrativas à administração aplicada contemporânea. São Paulo: FTD, 1997.